

成本管理：浅析建筑施工企业项目成本管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/276/2021_2022_E6_88_90_E6_9C_AC_E7_AE_A1_E7_c67_276867.htm

近年来，建筑市场的竞争日趋激烈，加之市场竞争机制的不完善，招投标价格逐级走低，施工企业为了生存和发展，不得不压价让利、甚至为中标不惜以低于工程成本价作为投标报价，即使中标，盈利空间也很有限，导致企业经济效益下滑。在这种情况下，迫使施工企业不得不将注意力转向内部的成本管理。目前企业大部分项目成本管理都是粗放型的管理模式，管理效果比较差，成本控制并不理想。因此，对施工企业项目成本的管理就日益被重视。建筑施工企业的成本管理，主要是工程项目的成本管理。项目成本是指在工程项目上发生的全部费用的总和，包括直接成本和间接成本。其中直接成本是指施工企业在施工生产过程中所耗费的构成工程实体或有助于工程形成的各项支出，包括人工费、机械费、材料费和其他直接费用；间接成本是指施工企业为施工准备、组织和管理施工活动所发生的现场管理费用，包括管理人员工资、办公费、财产保险费、临时设施费等。项目成本管理是对工程项目建设中所发生的各项成本，有组织、有系统地进行预测、计划、控制、核算、分析和考核等一系列的科学管理工作。

一、工程项目成本管理存在的主要问题

1. 项目成本意识薄弱

推行项目经理负责制，可以促使项目经理及管理人员提高成本管理意识，并采取有效措施，不断降低成本，提高企业整体经济效益。但是，项目经理与相关管理者成本管理意识不强。在项目经理部，往往表面上看起来分工明确、职责清晰、

各司其职，但是缺乏全员的成本管理思想。如技术人员只负责技术和工程质量，为保证工程质量，采用了可行但不经济的技术措施；工程组织人员只负责施工生产和工程进度，为赶工期而盲目增加施工人员和设备等，这些必然会造成成本增加。项目经理成本意识比较淡薄，不少施工项目开工前没有编制项目成本计划，即使编制了，也常常没有重视施工组织设计中的降低成本措施。项目经理关心利润，但是对成本开支的情况较少过问。有的企业缺乏健全的规章制度，管理基础工作不落实，如领料无限量，用工无定量，费用开支无标准等，导致成本管理失控，以致出现亏损时找不出问题的关键，更无法“对症下药”，致使企业效益下滑。

2. 成本管理和控制体制不健全 企业在实施工程项目管理中普遍存在项目经理的“责、权、利”不落实，工程项目各部门、各岗位没有具体、明确的成本管理责任，难于考核其优劣，没有真正将项目成本与项目管理人员的经济利益挂钩，没有形成完善的责权利相结合的成本管理体制的情况。因此，项目管理人员往往是满足于产值、进度、质量、安全等方面指标的完成，对直接关系到成本费用高低的人工、材料、机械使用等方面的节约控制关心较少。即使上级部门强令其开展成本管理，项目经理及工地管理人员也是被动消极的，流于表面形式的比较多。

3. 缺乏对项目实施全过程的成本控制 项目成本管理应当不仅仅包含成本核算，作为事后控制主要内容的成本核算只对实际发生的成本进行记录、归类和计算，反映实际执行的结果，并作为对下一循环成本控制的依据。由于建筑工程的生产过程具有一次性的特点，成本的管理重心应当移向事前的预控和事中的过程控制。当前，许多施工企

业对项目的成本管理缺乏事前控制和施工过程中的管理，仅仅在项目结束或进行到相当阶段时才对已发生的成本进行核算，显然已经为时过晚，成本控制的效果可想而知。 4 . 对质量成本缺乏管理和控制 对工程项目质量监控不力而造成质量低劣会带来巨大的损失，有时甚至危及生命安全。目前，我国施工项目成本管理中尚未建立起对工程项目质量成本的风险监控体系，比如总包单位在进行工程转包、分包中的压价行为，使得转包、分包单位的价格太低而造成施工过程中的偷工减料的现象时有发生，严重影响工程项目的质量。综上所述，施工项目成本管理应如何适应建筑业改革与发展的需要，是当前项目管理中出现的重要问题。建筑施工企业面临激烈的市场竞争，只有建立与项目管理改革相适应的科学的成本管理体系，才能使建筑企业摆脱困境，得以生存和发展。 二、加强施工项目成本管理的对策 1 . 加强项目经理的成本效益观念 成本效益观念是项目经理应当具备的一种内在的管理素质，它体现着项目经理对投入产出的判断。在施工项目中，有收益就必然有相应的耗费，控制不适当的耗费是成本管理的主要内容。项目经理应当具有很强的成本效益观念，围绕项目成本展开工作，通过预算资料和管理运作中所反馈的各项成本信息有效地抑制各种不合理的支出。另外，应当教育每一个员工，使其树立成本效益的观念。利用激励机制使各项成本消耗与职工利益挂钩，充分调动职工的积极性，形成全员参与管理的成本控制体系，以获得良好的经济效益，达到企业与个人双赢的目的。 2 . 建立健全组织机构 项目成本管理的组织机构应当包括：职能结构、层次结构、部门结构和职权结构。由于成本管理相关部门较多，在纵

向结构上层次也较多，为防止责任不清造成相互扯皮推诿，工程项目一定要成立一个分工明确、责任到人的成本管理责任体系，必须明确项目经理是项目施工成本管理的第一责任人，建立项目成本管理岗位责任制，确定项目管理成员在管理中的具体作用、地位和所负责任。在工程项目施工过程中对成本进行全员管理、全过程管理和动态管理。

3. 加强项目成本管理基础工作 成本管理的基础工作是加强项目成本核算的重要依据。必须健全定额管理、预算管理、计量和验收制度以及各种分类账，按劳动定额签发施工任务书。尤其应当制定与不断完善企业内部的施工定额，因为这是企业加强成本管理与控制成本的基础，更是企业班组成本控制与考核的标准和依据。各企业应根据体制、管理机制、施工技术水平，制定符合企业管理与施工技术水平的施工定额，并在执行过程中不断修订完善，以保证定额水平的先进性。项目开工前要编制出施工图预算，项目竣工后要按规定时限准确及时提供竣工决算。一切物资的收、发、领、退都要按规定手续办理，对库存物资和现场材料定期进行盘点，保证据物相符。

4. 进行成本的动态管理 对于施工项目成本来说，应当特别强调项目成本的事中和事前控制。在施工准备阶段的成本控制，根据施工组织设计的具体内容确定成本目标、编制成本计划、制定成本控制方案，为今后成本控制做好准备。而竣工阶段的成本管理由于成本盈亏基本已成定局，即使发生了误差，也已经来不及纠正，因此，应当把成本控制的重心放在主要施工阶段上，对成本实行动态管理，以便于及时发现问题，采取措施，控制成本。

5. 加强质量控制 企业在树立质量为本、质量兴企思想的同时，应当明确，对施工企

业而言，无论是对质量投入的不足或过剩，都会造成质量成本的增加。因此，要实行全面质量管理，在每个分项工程开始时，都要进行详细的技术交底，从施工规范方面严把质量关，采用科学管理、先进实用的施工工艺和技术措施，建立工序质量签证制度，确保每一道工序的质量都符合规范要求，避免因为出现质量事故而导致成本增加；同时，在确保施工质量达到设计要求和合同约定的质量目标的前提下，尽可能降低工程成本。实践证明，加强施工企业工程项目成本管理是施工企业创造经济效益的必由之路，项目成本管理是一项整体的、全员的、全过程的动态管理活动。施工企业应当及时反映项目成本的动向，以便采取切实可行的措施，确保工程项目优质、低耗，促使工程项目成本不断降低，进而提高企业整体经济效益，推动整个企业成本管理水平的提高。

参考文献： [1] 孙重：建筑企业经营管理 [M] . 中国建筑工业出版社， 2002 [2] 杨有亲：浅议施工项目成本控制 [J] . 山西建筑， 2005 , (1) [3] 孙绍振：建筑工程施工管理体系 [M] . 中国建筑工业出版社， 2003 [3] 金浩：浅谈工程项目的“隐性”成本管理 [J] . 建筑， 2003 , (6) 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。 详细请访问 www.100test.com