

成本管理：施工项目成本控制原则、方法 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/287/2021_2022__E6_88_90_E6_9C_AC_E7_AE_A1_E7_c41_287276.htm 所谓施工项目的成本控制，

是指在项目成本的形成过程中，对整个工程施工过程中所消耗的人力资源、物质资源和费用开支，进行指导、监督、调节和限制，及时纠正施工项目实施中发生的偏差，把各项生产费用控制在计划成本的范围之内，以保证成本目标的实现。目前，施工企业要适应改革开放、搞活经济的新形势新环境，在市场经济的大潮中寻求时机，敢于竞争，以自身的优势占领大市场中的一席之地，在激烈的市场竞争中求生存，求发展。所以，提高施工项目的成本控制水平是转换企业经营机制的关键。施工项目成本控制的目的，主要是降低项目成本，提高企业的经济效益。然而项目成本的降低，必须执行施工项目成本控制的原则。 1．成本控制的原则 1

．1 收支对比的原则。每发生一笔金额较大的成本费用，都要查一查有无相对应的预算收入，是否支大于收。在分部分项工程成本核算和月度成本核算中，也要仔细地进行实际成本与预算收入的对比分析，以便从中探索成本节超的原因，纠正项目成本的不利偏差，提高项目成本的降低水平。

如2002年，在山东境内国道206线公路施工中，由于我单位参加社会工程施工，没有公路工程施工项目成本控制方面的经验，虽从各环节进行了努力，但还是没有从根本上抓住要害，经核算对比分析，经济效益不理想。 1．2 全面控制的原则

。即项目成本的全员控制和项目成本的全过程控制。项目成本是一项综合性的指标，它涉及到项目组织中各个部门、单

位和班组的工作业绩，当然与每个职工的切身利益有关。施工项目成本的高低需要施工人员的群策群力共同关心。工程项目确定以后，自施工准备开始，到工程竣工交付使用后的保修期结束，其中每一项经济业务，都要纳入成本控制的轨道。国道206线公路施工从工程管理角度上讲，虽然每次开会要求各个职能部门、各施工队和班组，人人要齐心协力，团结一致，工种之间相互配合支持，能节约的尽量节约，尽量降低施工项目的成本，提高工程施工的利润，但这只流于口头上，没有落实到实际施工控制中去，造成工程施工经济效益不好。

1.3 以施工过程控制为重点的原则。就是重点放在施工过程阶段，因为施工准备阶段的成本控制是施工过程阶段的成本控制作准备的，而竣工阶段的成本控制由于盈亏已基本成定局，即使发生了偏差，纠正为时已晚。因此，施工过程阶段成本控制的好坏，对项目经济效益的高低具有关键的作用。国道206线虽然在施工过程中采取了各种措施，但是措施缺乏力度，检查落实措施也不及时，直接造成整段工程经济效益不乐观。

1.4 目标管理原则。目标管理是贯彻执行计划的一种方法，它把计划的方针、任务目标和措施等逐一加以分解，提出进一步的具体要求，并分别落实到执行计划的有关部门、单位和个人。在开工前的施工准备阶段，对整个工程施工都要认真细致地作出计划，对各职能部门、施工队及班组进行施工目标的安排落实，让参加施工的每位管理人员及生产者都做到心中有数，生产有目标，施工的整个过程有计划。

1.5 节约的原则。节约人力、物力、财力的消耗，是提高经济效益的核心，也是成本控制的一项最主要的基本原则。一是严格执行成本开支范围、费用开支标准和有

关财务制度，对施工过程中各项成本费用的支出进行了限制和监督；二是提高施工项目的科学管理水平，优化施工方案，提高生产效率；三是采取预防成本失控的技术组织措施，制止可能在施工中发生的一切浪费。不管是什么形式结构的工程项目施工，要想提高经济效益，节约人工、物力、财力的消耗是重中之重，关键的关键，也是成本控制的核心。我们单位已有三十多年的施工历程，总结出的一条成功的经验就是从各方面加强管理和节约。比如2003年梁山县东平湖围堤八里湾排灌闸工程施工，在保证按时完成施工任务的前提下，尽量压缩施工人员，提高生产效率，减少人工费的支出；材料损耗控制到最低限度，料物的收支掌握平衡，财务专职管理人员按旬和月进行资金收支分析，出现偏差及时调整，尽量控制收大于支的最佳状态，所以有效降低了项目成本。

1.6 例外管理原则。不经常出现的问题称之为“例外”问题，水利工程称之为不可预见的问题。例如在工程施工中，本来材料价格是在计划和成本控制之中，但材料价格突然猛涨，超过了物价上涨指数，资金发生了失控现象等等。为避免此种情况的发生，可以采用科学系统的成本预测方法加以解决，根据市场随时变化的行情进行分析研究，在材料价格未暴涨之前把工程所需物料尽可能多进一些，以免造成更大的经济损失。

1.7 责、权、利相结合的原则。要使成本控制方法真正发挥及时有效的作用，必须严格按照经济责任制的要求，贯彻责、权、利相结合的原则。在工程项目施工过程中，项目经理、工程技术人员、业务管理人员以及各施工队和生产班组都负有一定的成本控制责任，从而形成整个项目的成本控制责任网络。另外，各管理部门、施工单位、班组在

肩负成本控制责任的同时，还应有成本控制的权力，即在规定的权力范围内能自主决定费用的开支。最后，项目经理还要对各部门、各作业队及各班组进行定期的成本检查和考评，并与工资分配紧密挂钩，实行有奖有罚。只有责、权、利相结合的成本控制，才是名实相符的项目成本控制，才能取得较好的经济效果。

2. 项目成本控制

2.1 材料控制

实践证明，施工所用的原材料费用占整个项目成本中的比重最大，一般可达60%~70%，所以，材料成本的节约，也是降低项目成本的关键。在施工准备阶段按预算工程量及配合比先做出各种材料的用料计划，并把原材料的消耗率降到最低点。进料时选派可靠并富有经验的收料人进行把关，收料人不仅严把质量关，而且还严把进料数量关。当然说收料是有一定难度的，因为运料车辆也不统一，有汽运、拖拉机运、机动三轮车运，有的运料人总想在收料的数量上粘点光或玩弄虚方等。针对这些不利工程成本降低的因素，我们采取了相应的措施，即对他们首先进行批评教育；二是对不听劝阻的车主采取取缔拉料资格；三是安排专人在工地附近监视，发现问题及时制止处理，杜绝此类事情的发生。在堆放料物的地方，为防止施工现场的车辆碾压入土造成材料浪费，采取了放料场地洒水压实的办法。为防止材料被盗，安排了专职警卫人员日夜值班。为了降低材料价格，首先在进料前安排专人到有关料源场地调查了解行情，然后对料源价格、质量、道路进行综合分析对比，在保证质量的前提下，用价格最低、运距最短，道路及场地最好的定为用料的料源，以节约材料的成本。另外，为提高模板及零部件利用率，我们定时发动管理人员利用休息时间开展义务大回收活动，把工程所用的

料物根据工程进展顺序分类搬运并摆放整齐，以提高料物的使用和周转率；不用的料物回收指定地点，避免影响场地的整洁，这样，为降低材料的成本起到积极的作用。

2.2 人工费控制

在工程施工中我们采取了以下几项措施，一是首先尽量控制施工人员的数量，尽量选择多面手的生产人员，提高生产效率，避免生产人员窝工怠工现象；二是采用多招用熟练的临时工，少用正式职工的办法。因为职工的工资施工补助 夜班津贴 星期天加班等费用总和大于临时工支出的种费用，这也是降低成本的一项措施；三是执行本单位制定的奖罚制度，按多劳多得的分配原则，激励生产人员的积极性，对完成任务好、工作积极主动并做出较大贡献的人员实行大会表扬和奖励，并记入人事档案，作为以后考核、晋级的依据。对工作不负责任完不成任务的进行严厉的批评教育，并给予经济处罚；四是尽量减少管理人员，实行一人多岗多职，通过给他们压担子加负荷，以提高管理及生产工效来控制成本。

2.3 机械台班费控制

在施工中对工程所用的机械，我们采用了以下方法：一是机械进场根据工程施工的计划安排及施工项目的先后顺序，用时提前3天进场，最大限度地发挥机械效能，增加机械的运转率，减少机械的闲置，这样对施工场地也好安排。同时，根据实际工程进展情况尽量减少机械的台数，提高机械的利用率，以节约机械调迁费和使用费；二是实行机械租赁制，这样做的好处是租施工机械费用低，买机械支出费用高，这种办法既实用又经济；三是根据施工现场的实际情况，尽量用当地的网电作施工电源，不用发电机组发电（但发电机组必须进场，以防电网停电供备用），因为自发电的成本比网电的电费高；四是对各种机械的操

作人员在开工前进行短期的培训，使之更加熟练、规范的操作。防止降低机械的利用率。同时在施工准备阶段要求各种施工机械的操作人员维修并保养好机械，易损件提前备好，施工中能始终保持机械的完好状态，最大限度地发挥机械的效能。此施工项目成本控制方法通过在本工程实践，证明是对的，可行的，不仅降低了项目成本，而且提高了单位的经济效益。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