

以合同管理为突破口深化项目成本管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/339/2021_2022__E4_BB_A5_E5_90_88_E5_90_8C_E7_c59_339900.htm 随着社会主义市场经济体制的逐步建立和完善，市场竞争愈来愈显激烈，企业作为一个经济组织，赢得利润、获取效益为其目的的本质表现更为突出。建设项目是施工企业效益的源泉，项目管理作为施工企业的成本中心，管理的好坏，特别是成本管理的好坏，直接关系到企业的生存和发展。总结多年来项目成本管理的经验，笔者认为建设项目在施工过程的成本管理中应遵循以下几个原则：1. 全面性原则。项目成本管理要求从开工到竣工全过程的管理，要求项目全员，企业各部门参与项目成本的管理工作。2. 科学性原则。为确保成本管理的有散实施，成本管理要科学化，即在成本管理过程中应有效地运用预测与决策方法、目标管理方法、量本利分析法及价值工程方法等。3. 及时性原则。项目成本管理要求反映当期的经营和管理成果，必须保证其真实可靠，为决策和预测提供准确的依据，因此项目成本管理要坚持及时性原则。4. 有效性原则。成本管理要求以最小的投入获得最大的产出，要求通过下达指标，制定措施，检查监督及其他经济手段和法制手段来保证成本管理的有效性。5. 成本责任制原则。成本管理的全面性，要求对施工项目目标成本进行层层分解，分段、分人以成本寅任制作保证。作为项目成本的第一责任人(项目经理)，应对责任指标进行分析，制定项目目标成本，层层分解，责任到人，使降低成本指标与项目部管理人员的直接利益和岗位工作业绩挂钩，使全员都为成本管理尽职

尽责。在宏观上掌握了加强成本管理的原则，那么如何在微观上做到有的放矢呢?笔者认为，首先应明白项目成本的控制点，项目成本一般都是由完成的工作数量、每个工作单位的物质消耗量和单位物质消耗价格三部分组成。我们可以按其发生的性质将项目成本分为固定成本和可变成本。可变成本，是指随着工程量的增减而相应增加或减少的费用。如构成工程实体的材料费、直接从事施工的人工费等。它与工程量成正比。降低可变成本可采取以下措施：①设法降低可变成本的单价，包括人工单价、材料单价；②优化技术措施，合理组织施工，尽量减少人工、材料、设备的投入，避免窝工损失；③加强现场文明施工管理，采取积极措施节约成本，减少跑冒滴漏；④提高工程质量，保证产品的一次成优率，加强成品保护，避免可变成本的二次发生；⑤加强劳务管理，防止计划外开工，重复开工。固定成本，是指与工程量增减变化没有直接联系，变化不大，而相对固定的费用。它主要是根据施工组织设计中的资源配置(含管理人员、非生产人员和设备的配置、临建的配置计划、周转材料的配置等)而形成的费用，如三钢工具、机械设备的租赁费支出等。固定成本的降低，关键在于优化施工方案，加快施工进度，合理组织进场退场，减少维修，经常保养，提高利用率。通过对上述项目成本构成的简要分析，我们可以发现，这些成本项目都可纳入项目的内外合同体系，因为随着经济活动中分包合作的多元化，根据施工企业推行项目管理的要求及“算管结合、算为管用”的原则，各施工企业注重了企业内部市场的建设。基本建立了内部劳务市场、机械设备租赁市场、材料市场和资金市场。项目经理部与这些内部市场主体发生的是

租赁买卖关系，一切都以经济合同为基础，它们以外部市场通行的市场规则和企业内部相应的调控手段相结合的原则运行，构成幅射型项目成本核算体系。项目内外的经济活动，都直接或间接地影响项目的成本。它们之间的关系，都是通过合同来联系，合同的履约过程，实际上也是成本的发生过程。而项目管理要求以总包合同为行动纲领，各分包合同及内部合同中各项经济条款要服从于总包合同，同时必须满足成本控制的要求。为此，有必要形成以合同管理为核心的成本管理体系，通过强化合同管理来进行工程管理，并完善成本管理。

1. 加强合同条款的签订工作，做好成本的预测预控。成本管理的首要工作是搞好成本预测，而施工前各种合同的签订直接地体现成本预测的结果，因为各种合同(包括劳务合同、材料合同、三钢租赁合同，构件加工合同等)一级签订，资源的消耗就基本落实，计划成本就成定数。因此，不管从合同管理的角度出发，还是从成本预控预测的角度出发，都必须签订好合同，合理确定合同需要的各项指标。

- ①根据工程项目的特点，编制合理的、切合实际的施工方案；
- ②认真编制施工图预算及施工预算，通过两算对比，进行工料分析，确定合理的合同指标；
- ③测算编制成本降低指标；
- ④预测可控成本的计划支出和成本降低指标；
- ⑤加强合同履约的过程管理，对成本进行有效的过程控制。

签订合同是成本管理的开始，成本控制的过程实质就是合同的履约过程。加强合同的履约管理，可以提高成本控制的质量，使成本的预控预测落到实处。为此，要根据各类合同中体现的成本预测结果及自身管理水平，编制详细的成本计划及切实可行的降低成本措施，细化管理责任，落实到人。要以项目经理牵头

，项目核算员为主，项目其他人员共同参与，各负其责，建立健全成本管理的各项基础工作，如各种表格、台帐等。同时要建立以落实责任制为手段，以降低成本提高经济效益为目的的成本分析与考核体系，从项目成本第一责任人(项目经理)到成本的具体控制者，都应有自己的经济责任状，发现问题及时纠正，并对责任人进行考核，建立考核档案。

2. 搞好各种合同履约完成的分析、评审与考核。为确保通过加强严格的合同管理实现有效控制成本的目的，在合同履约终了时，要对合同履约结果进行全面考核，真正落实各个岗位管理人员的责权利。通过合同分析评审，对管理者、责任人进行考核，严格兑现奖惩，以便对项目的成本结果真正做到心中有数。

3. 规范合同管理。除执行国家已制定并推行的合同示范文本外，就企业内部合同而言，也应制订标准统一的合同文本，以促进合同管理的规范化、标准化。在签订合同以前，应执行合同参与人会签制度，让人人肩上有责任，全员努力促成成本的降低。同时，还应建立完善的合同台帐和合同评审分析与考核资料，便于分公司、公司参与项目成本管理，随时检查项目部的成本管理情况。加强成本管理是企业创造经济效益的必由之路，强化合同管理是促成成本管理扎实运行的有效手段。以合同管理为突破口，进行成本管理，既有利于项目部进行自我管理，自我约束，又便于企业对其进行监督、检查、协调、指导和服务，促进企业经济效益的整体提高。

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