

浅谈工程项目责任成本管理中主要事项的控制 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/457/2021_2022__E6_B5_85_E8_B0_88_E5_B7_A5_E7_c56_457770.htm 建筑施工项目要通过加强管理和控制来提高效益，主要是节约项目成本，完成项目责任成本目标。对项目责任成本管理与控制的关键是工作的落实和认清并抓住管理与控制工作的主要事项，同时把成本管理与控制工作融入日常项目管理工作中去，是项目管理者的工作重点，也是值得研究的问题。施工企业项目责任成本管理与控制是在保证工程质量、工期、环境安全等顾客满意的前提下，对项目施工过程中所发生的成本费用，通过预测计划、组织管理、控制协商等活动实现预定成本目标，尽可能降低成本费用的一种科学管理活动。建筑施工业属于劳动密集型和一般竞争行业，容易受到市场的冲击影响，且在施工生产过程中容易形成浪费和造成损失。其在原来计划经济体制下形成的管理模式已远不能适应市场的不断发展和日趋激烈的行业竞争。中国人口多、劳动力过剩的现状一方面给建筑施工业提供了大量的廉价劳动力，另一方面也形成了大批的市场竞争对手。特别是国家对建筑产品实行招投标制度以来，建筑市场“僧多粥少”的局面更加严峻，国有建筑施工企业的平均利润不断下降，效益下滑。其根本问题是企业负担重，经营粗放、重干轻管、先干后算、干而不算等问题突出，企业重市场竞争、轻内控管理的现象严重。建筑施工企业要摆脱目前效益低、积累少、资金紧张的困境，根本途径是在扩大市场承揽任务的同时，重点抓好内控管理工作。特别是施工企业的效益源头施工项目的管理上，抓住项目

管理、控制的关键事项和问题，建立目标责任制和成本目标控制制度，通过技术管理、物资、设备管理、合同劳务管理和财务控制等关键环节，建立一套能够适应项目法施工、管理、控制、核算和考核的责任成本管理的思路与方法。把项目成本目标管理与控制工作贯穿于整个项目管理中去，从各个环节进行成本的预测、控制、核算、分析与考核。下面就项目目标责任成本管理与控制的主要事项，结合工作实践进行简要的探讨和分析。

一、注重项目实施性施工组织设计，抓好责任成本管理与控制的起点与基础。实施性施工组织设计是在招投标施组的基础上以现场施工图纸为基础，按照合同工期、质量、安全、环保等技术规范要求，编制用于指导施工生产的规范性文件。施工组织设计对整个施工管理进行实质性指导并做出具体规范，它的优劣对项目施工成本产生基础性的和较大程度的影响，是有效开展责任成本控制的前提条件。编制施工组织设计就要讲求科学性和经济性并重的原则，既要满足合同要求，最大限度地满足顾客要求，又要做到节约成本，最大限度地减少浪费。编制和审核过程中要多方论证，认真地从施工队伍进场、安家、大临设施工程的布置建造，施工过程中的进度与质量控制、安全、环保等诸多方面进行多方案比较，优中选优。并在施工组织设计中对施工过程的人、财、物资和机械设备等资源优化配置进行详细计划，科学合理安排。

二、加强技术管理，必须重视工程技术管理对项目成本的作用，做到首先控制技术成本。在建筑施工项目传统的责任成本管理和控制工作中，往往只注意人、财、物、设备的成本控制和管理工作。在项目施工中，走入一个控制工费严于控制材料费、重视人、力、物管理高于

施工技术管理的误区。项目施工过程中工程技术管理涉及到75%以上工程成本内容，整个工程项目管理中，首先要通过技术管理来控制责任成本，要树立向科学技术要效益的观念。技术管理是从多个方面影响项目责任成本目标的：第一是工程量的控制方面。施工生产过程中具体的施工方案和工程量是通过技术交底书来确定完成的，工程技术管理首先决定了工程成本的源头。技术人员要本着节约的原则合理安排施工组织，对出具的技术交底书中工程量要反复计算，做到准确、节约并保证质量。确保工程成本费用不多支出。项目管理者联盟，项目管理问题。第二是先进技术和先进材料的使用和优化的施工组织来降低消耗方面。先进的技术、材料应用、优化的施工组织可同时降低施工生产中工、料、机等多方面的消耗。要做到这一点，就必须使责、权、利明确，确定责任成本目标，让技术人员从每一道工序、每一个过程中能够看到科技智慧带来的经济效益，各项经济指标和个人利益挂钩，要使员工树立“我要干、我要算”的主动管理观念。使责任成本管理落到实处、全员参与。第三是加强技术管理，减少返工损失浪费方面。由于技术管理、施工组织工作的疏忽和不负责任，会造成工程返工、报废等严重后果，使本来可控的项目责任成本变得不可控。在施工过程中测量、试验、技术方案等工作失误都可导致工程的返工或报废，这样的损失往往较大或极大，甚至搞跨一个项目和企业。在项目管理中往往只是看成是质量、安全等技术问题，实际上是很严重的经济问题。十年前在西南边陲参建的一项工程中，现场管理、施工成本控制工作都很到位，在广大员工欣喜奖金即将到手时，由于技术管理问题，测量和计算失误造成

工程位置偏移而导致返工，三十多人两个月的辛苦不说，奖金没有了企业还形成了几十万元的亏损。这是普通较小的技术事故，大的方面媒体常曝光的有几百万、上千万乃至上亿元的损失都有。所以说搞好技术控制和管理工作，是实际现项目责任成本目标的保证。

三、严格项目工程材料、设备物资的控制与管理。工程物料消耗和机械设备使用费占工程直接成本的70%左右，项目责任成本能否得到有效控制，料机费控制是关键。在采购环节，任何一个施工项目都应结合工程自身的实际特点，依据科学的方法（线性规划法、目标决策法等），结合项目责任成本目标所分解的材料中标单价来规划种类物料进购地点、价格、运输储存方式。广泛搜集市场信息，就近实行招标采购，真正做到货比三家、物美价廉。同时还要考虑材料购入资金的时间价值，合理计划材料的用量，降低材料进购成本。在收发环节除照章办事严格手续外，还要采取限额采购限额收料，提倡零库存管理，即从厂家进料直接发往施工现场，减少存储环节，降低材料成本和杜绝不必要的浪费。大堆材料是物资管理中的难点，是项目责任成本控制重点之一。大堆料以地材为主，存在着管理上的几个难点：价格因地区和工程位置不同差异较大，计量弹性较大，堆放使用不成件而收发数量不易控制等等。针对这些难点，在实际管理中采取了一些措施并有效地控制此类材料成本。在采购中广泛运用招标的方式，同时参与材料的加工生产把卖方市场转变成买方市场，把主动权控制在自己手中，使采购价格首先可控。在消耗计量中，依据工程项目责任成本目标核定的工程量反算单位工程地材的定额消耗量，从定额消耗量分步控制其计划供货和实际消耗量，建立责任追

究制，目标责任到人。在公路工程项目施工中尤其要注意大堆料的管理控制工作。机械设备在工程预算中一般是根据定额套算出来的一种理想化的东西，与现场施工的机械设备差异较大，费用控制的弹性也较大。对项目责任成本中机械设备部分应根据实施性施工组织设计的机械设备类型、作业量进行优化组合。可分机械设备的不变费用固定的成本部分和可变费用变动成本部分分别对待、综合考虑。不变费用一般指设备上场后施工期内的折旧、大修理基金和员工基本生活费等，外租设备则指基本租金等。可变费用一般指设备施工期内的物料消耗、小型修理、保养、员工承包（或出勤）工资等等。在成本的管理、控制、核算上分别对待，在使用上要综合考虑，尽量提高机械设备的利用率，使其物超所值。项目施工生产中应根据工程所需机械设备配置测算最低设备使用量和机械设备费用，重新核定机械台班产量，做好机械设备使用计划，避免机械设备闲置等等。

四、严肃规范内、外合同管理，加强劳务的有效管理。人工费在工程造价中一般占10%~20%左右不等的比例，由于人的复杂性使人工费的管理也相对复杂起来。施工项目在加强责任成本管理中的人工费的控制、管理形式和方法是多种多样的，同时对工人费的管理还影响到对其他成本费用的控制管理工作。施工项目首先要建立成本目标责任中心。把工程项目种类各项费用按责任成本目标计划进行分解，设立不同的成本费用责任中心、责任目标 and 责任人，将人工费分解到责任目标中去，使责、权、利挂钩，奖罚严明。第二是强化合同管理，抓好外部劳务管理。外部劳务的使用与管理是施工企业适度规模扩张和追求效益最大化的有效途径。中国农村劳动力大量剩余，

大量农民工进入施工企业参加劳务作业给项目施工生产提供了较廉价的劳动力。长期跟班作业的外部劳务工在严格、科学地教育管理下，操作技术和工效也相当高。但是管理出现有章不循或不规范现象，会造成不可估量的损失。规范使用制度。落实“两坚持、一提倡”，即：坚持劳务使用“以我为主，为我所用，合理有序，考核业绩，注重实力，总量控制”的方针；坚持劳务使用“基地化、弹性化”的制度。同时，在保证自有队伍有活干的前提下，提倡“混编带用劳务‘架子队’形式为主”，“使用建制队伍‘清包工’方式为辅”，重要岗位禁用外部劳务制度。严格资审与分包。做到“资审三严、分包三必须”：严格遵循分包商评价程序；严审各种证件和资信证明；严查设备、技术、资金、业绩等综合实力。必须签订和履行规范合法的劳务合同，必须保证重、难、新点和高技术含量工程以我为骨干，杜绝整体分包和层层转包的“以包代管”现象。对外部劳务实行现场管理和项目与公司两级审查制度。加强动态管理。主要突出“两个原则”、抓好“三个重点”。即坚持“谁用工谁负责”和“教育、使用、管理并举”的原则。抓好分包工程物资采供和验工计价等管理工作，堵塞效益流失渠道；抓好外部劳务制度化、管理，适时进行“政策传统、形势任务、安全质量、遵纪守法和工艺技术”教育，以良好的政治、技术、管理素质和精神风貌，维护企业信誉和形象。五、抓好财务管理和会计核算控制，以财务资金管理为纲，系统搞好项目责任成本管理。一切项目责任成本和费用的发生都与项目资金挂钩，都绕不过会计核算。但事后的核算只能反映问题，不能对事项控制，治表不治里。只有建立了项目责任中心，把各类事

项通过资金控制、会计核算进行系统化控制，则治表又治里。要求财务管理与会计核算必须和项目工程预算、责任成本目标、合同管理紧密联系，相辅相承。同时，搞好资金管理也是节约项目成本的一项工作。搞好项目责任成本控制与管理是争取项目利润最大化的有效途径和保证，是建筑施工企业效益的源头。建筑施工企业要提高自身经济实力，增强市场竞争力，只有以做好项目责任成本管理为基础，来提高企业整体管理水平。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