

浅析工程项目责任成本管理 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/474/2021_2022__E6_B5_85_E6_9E_90_E5_B7_A5_E7_c67_474771.htm

工程项目是施工企业获取经济效益的源泉，是施工企业赖以生存和发展的基本条件。在经过激烈的投标竞争承揽到工程项目的施工任务后，如何优质、高效的完成施工任务，特别是有效的加强工程项目的成本管理和控制，获取较好的盈利，已成为企业能否发展和壮大的关键所在。目前多数施工企业的成本管理仍沿用传统的计划体制下的管理方法，导致项目连连亏损，企业不能适应激烈的市场竞争。而采用将成本层层分解落实、动态控制的责任成本管理方法，往往在工程项目中取得较好的收益。

1、传统的成本管理和主要问题

目前工程项目的成本管理，由于受苏联早期经济学的影响，认为建筑业的产品不是一种独立的产品，否认其商品属性，使得产品经济思想在施工企业的职工心里根深蒂固，干活不算帐或先干活后算帐，干多少，用多少，实报实销，是粗放型的成本管理模式。上述传统成本管理存在的问题主要表现为：

- (1) 成本管理不是在整个施工过程中的管理和控制，出现在项目完成后作出决算才得知项目的盈亏，一旦亏损也无法补救；
- (2) 很少编制施工预算作为目标成本对项目施工过程中形成的成本进行核算，不能及时发现亏损并采取措施纠正成本的偏差；
- (3) 项目生产第一线的生产消耗很少采取措施进行控制，造成较大的浪费；
- (4) 项目施工方案很少编制相应的预算，并与合同价格比较，因此，出现按项目制定的施工方案组织施工，结果施工成本大于合同价格；
- (5) 盲目加快施工进度

，不考虑施工成本。2、工程项目的责任成本管理 2.1 责任成本管理的概念从总体上讲，工程项目的责任成本也就是项目的目标成本，即项目部对企业签定的经济承包合同规定的成本，再减去税金和项目的盈利指标： $\text{合同价}-\text{企业上交经济指标}-\text{税金}-\text{项目盈利指标}=\text{项目目标成本}$ 工程项目责任成本管理是按照项目的经济责任制要求，在项目组织系统内部的各个责任层次，分解项目的全面目标成本，形成各个项目组织各个责任层次的目标成本，在项目实施全过程管理由各个责任层次及时主动检查实际成本与目标成本的偏差，及时采取措施减小偏差，从而对整个工程项目进行动态的成本管理和控制。

2.2 责任成本的确定和划分 确定合理的责任成本并准确的划分落实是责任成本管理的基础。责任成本过高，容易造成浪费，减小收益；责任成本过低，在具体施工过程中将无法保证工程项目的进度、质量等，或导致工程项目无法正常实施。

2.2.1 责任成本的确定 2.2.1.1 对于可比工程项目 可比工程项目是与以前做过的工程项目类似的工程项目，此时，可以根据以往的实际成本，结合生产能力和实际情况的变化加以确定。

2.2.1.2 对于不可比工程项目 对于企业从未生产过的新结构、新工艺，可以通过历史成本分析确定责任成本。首先根据历史成本报表资料中个组产品总成本 y 和相应的产量 x ，利用直线回归法计算出固定成本总额 a 和单位变动成本 b ；其次，根据本次计划产量 X 按直线求得总成本 Y 的发展趋势。当有 n 组数据时，采用下式计算：

2.2.2 责任成本的划分 责任成本的划分通常按照项目的组织系统进行的，一般的项目组织系统按照分级和活动范围的不同包括项目经理、职能部门、施工队和施工班组。各级组织的责任成本划分如下

：2.2.2.1 项目组织各职能部门的责任成本 1) 施工技术部门：制定的项目施工方案必须是技术上先进、操作上切实可行，按其方案编制的施工预算不大于项目的责任成本。2) 材料部门：对项目所采用材料的采购价格不超过项目责任成本中的材料单价；材料的供应数量不超过责任成本中所列的数量；材料必须满足工程质量的要求。3) 机械设备部门：供应满足施工方案要求的机械设备，机械的组织要充分发挥机械的效率，保证机械设备的出勤率、完好率和利用率“三率”指标，保证机械设备的使用费用不超过责任成本的规定。4) 质量安全部门：保证工程质量一次达到交工验收标准，没有返工现象；不出现列入成本的安全事故。5) 财务部门：负责控制项目责任成本中的间接费用，负责制定项目分年、季度、月间接费开支计划，不得超过规定的标准。

2.2.2.2 施工队的责任成本 施工队是责任成本管理的基本主体，承担所负责工程的材料成本、工费成本和划拨到施工队的间接费。

2.2.2.3 施工班组的责任成本 施工班组直接控制分项工程的人工费和材料费，要保证不窝工、不费料，合理利用工、料、机。

3、责任成本管理的动态控制 责任成本管理的动态控制包括责任成本的确定和落实、成本计划执行情况的检查与协调、项目的成本核算。

3.1 责任成本的落实 责任成本确定以后，要按成本计划和责任成本划分在项目经理部内部层层分解落实到各职能人员、施工队和施工班组，签订成本承包责任状，并由承包者提出保证责任成本计划完成的具体措施。为保证责任成本计划的实现，一般应做好以下几点：(1) 项目管理班子职能人员责任明确，实行归口控制。由技术人员抓技术措施落实，以节约工料，减少机械停置时间；由计

划人员抓组织措施落实，控制工期，增加产值，以降低间接成本；由定额员或劳资员签发并管理承包任务书，减少非生产用工和无产值用工；由机械管理人员控制机械的利用率、完好率和机械效率；由材料人员抓好材料的节约，做好定购、采买、验收、保管、领退料、修旧利废、节约代用等工作；由质量管理人员控制工程质量，保证一次达到交工验收标准，降低质量成本；由核算人员抓建立成本台帐，搞好成本核算和成本分析，防止开支差错，超付欠收；由财务人员把好收支关，进行债权债务处理，综合工程成本；由预算人员抓概预算工作、设计变更、工程索赔，及时办理增减帐手续。

（2）项目经理部与承包班子签订承包合同，实行“四保、四包”。“四保”是项目经理部对承包班子保证任务安排的连续性，料具按时供应，技术指导及时，合同兑现：“四包”是承包班子对项目经理部包质量，包安全，包工期，包成本；工资总额与“四包”指标挂钩，利润超额完成部分由承包班子按规定比例提成。

（3）承包班子对施工班组应按分项工程签发任务书，抓好任务书的签发、执行、验收、结算，作好技术、安全、质量、操作交底。由施工班组向承包班子包工、包料、包小型工具。班组工资、奖金与质量、安全、进度、场容和效率挂钩。

（4）班组应本着干什么、算什么的原则，包定额用工，包材料使用，包质量达标率，包工完料清场地净，按考核得分计酬。

3.2 成本计划执行情况的检查与协调

项目经理部应定期检查责任成本计划的执行情况，并在检查后及时分析，采取措施，控制成本支出，保证责任成本计划的实现。

（1）项目经理部应根据项目责任成本和承包责任成本，绘制月度成本折线图，在责任成本计划实

施过程中，按月在同一图上打点，形成实际成本折线，如下图。通过上图观测成本发展动态，分析成本偏差，总的说来，承包责任成本均略低于项目责任成本，要控制实际成本与承包成本的偏差，控制实际成本与项目责任成本的偏差。

(2) 根据成本偏差分析产生不正常偏差的原因，设计纠偏措施，制定对策，协调成本计划。原因分析要准确，责任明确，并应有记录；对策要列成对策表，落实执行责任，执行过程中要有检查，考核。3.3 项目成本核算用制度规定成本核算的内容并按规定程序进行核算，是责任成本管理取得良好效果的重要手段，要搞好成本核算一般应做好以下几点：

(1) 建立严密的成本核算组织体系，各业务人员均应承担成本核算责任，并应处理好项目的成本核算与承包班子的成本核算、施工班组的核算的关系，实行分级核算和分口核算；

(2) 要把项目的成本核算基础扎在业务核算上，首先做好实物核算，做好原始记录，保证成本核算的准确性和可靠性；

(3) 分期搞好施工“三算”，开工前搞好预算，以便预测盈亏，确定项目的责任成本；施工中搞好会计核算、工程价款结算和内部承包结算，确保收入兑现；竣工后搞好项目的成本竣工结算；

(4) 要为成本核算创造良好的外部和内部条件，良好的外部条件包括明确定价方式、承包方式、价格状况及经济法规等；良好的内部条件包括完善成本核算制度、定额、计量、信息流通体系等基础工作，健全的指标体系，严明的考核方法，建立完整的成本台帐等。

4、责任成本管理的特点和优点 责任成本管理显然区别于传统的成本管理模式，具有突出的特点和优点。

4.1 责任成本管理的特点与传统成本管理模式相比，责任成本管理的特点主要表现为：

(1) 传统的成本管理是静态的管理，工程完成后算帐，即使亏损也无法弥补；责任成本管理是市场经济下的，贯串施工全过程的动态的成本管理，可及时协调成本计划，保证项目责任成本目标的实现；(2) 传统的成本管理是单一的算帐，具有单一性；责任成本管理是包括工、料、机、质量、安全、进度等在内的全面管理，具有综合性；(3) 传统的成本管理是业务部门算帐，算、干分离，职责不清；责任成本管理是责任层层分解落实，参加工程项目的全体人员参加算帐，参加管理，真正的生产第一线的管理和控制。

4.2 责任成本管理的优点

由上述责任成本管理的模式及特点可以看出，责任成本管理具有如下的优点：(1) 可以促进全体职工和基层领导转变思想观念，克服那种只管干不管算，重完成产量不重视资源投入，重产值不重视效益的现象，扭转要我算变成我要算，增产节约，不断提高经济效益；(2) 可以提高全体职工的全面管理意识，从而达到提高工程质量，加快工程进度，确保安全生产队目的，正确出来成本与质量、进度、安全等的关系；(3) 可以调动全体职工的积极性，提高工作效率，降低施工成本中的工费成本。

5、小结

建筑市场的竞争日趋激励，建筑施工企业必须提高管理水平，加强经济核算，努力控制成本，以低成本，短工期，高质量赢得利润，在施工项目中采用适合市场经济的责任成本管理方法，就一定能够达到上述目标，使企业在竞争中求得生存和发展。

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