

工程项目成本控制“十制” PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/492/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_A1_B9_E7_c67_492682.htm 在建筑市场竞争日益加剧的情况下，低价中标使许多施工企业不得已而为之。项目作为成本中心，是企业效益的源头。如何使低价中标的项目保本盈利乃至实现利润最大化，是广大施工企业共同追求的目标。因此，加强项目的成本控制已被提到企业管理十分重要的位置。笔者以为，加强项目成本控制，应把着力点放在“十制”上。

一、项目经济评估制。建立工程项目经济评估制度，科学、合理地确定各项经济指标，是企业层次从源头上把住成本关口的重要环节。因此，工程中标后，应及时组织有关人员对项目进行经济评估。在广泛、深入地进行市场调查研究的基础上，将预算成本与实际成本对比，测算评估该项目的经济效益，对项目的“肥瘦”做到心中有数。也就是根据项目的合同条款、施工条件、图纸变更、各种材料的市场价格等因素，结合企业自身的施工能力、管理水平，按照成本最小原则下生产要素最优组合的理论，测算每道工序(单元)应消耗的时间、投入的劳力、材料、机械等生产要素，进行成本倒逼，优化施工组织设计方案，并依据优化的施工组织设计方案，客观、公正、合理地确定工序单价和该项目的目标成本，以便指导施工和进行成本的有效控制。

二、目标成本责任制。目标成本既是企业层次对项目实施成本控制和考核的尺度，又是项目层次努力要达到的成本指标要求。为实现目标成本，项目层次应积极推行责任成本管理，按照不同的成本要素，将目标成本进行细分，纵向分解到工

区、作业队、工班(班组)；横向分解到项目部各分管领导、职能部门和个人。建立纵向到底、横向到边的目标责任成本体系。同时，按照细化的施组安排，将目标成本分解落实到每个阶段、每个责任者身上，形成全员、全方位、全过程的项目成本管理格局，真正做到人人责任明确，个个肩上有指标，并把个人利益与成本指标密切挂钩，严格考核，奖罚兑现，以责任成本的受控来保证目标成本的实现。

三、材料招标采购制。在项目的成本构成中，工程所需的材料是成本的大头，仅此一项就占项目成本的60%左右。对材料成本的控制，除了进一步采取加强管理，杜绝“跑、冒、滴、漏”和严格限额发料等措施，以消化材料涨价因素外，重点要把住材料的采购价格关。在材料市场由“卖方市场”转向“买方市场”后，为建筑施工企业提供了更多选择的机会和权力。因此，项目上场后，应立即组织有关人员，在进行充分市场调研的基础上，比质比价，确定各种材料(主材、地材等)的购进价格，然后邀请资信较好的材料供应商进行公开招标。根据报价、质量、售后服务等情况，择优选定，签订合同。对工程所需的设备，也可采取这种方式。通过实行招标采购，不仅对降低成本能起到有效作用，而且可以较好地避免一些心术不正的人“暗箱操作”、“吃回扣”而加大成本的现象发生。

四、工序单价承包制。项目的工、料、机、运费等直接成本大多发生在作业层次，因此，对项目的成本控制；很大程度取决于作业层次的控制力度。有项目管理专家把项目层次称为成本中心、把作业层次称为核算中心，突出了核算在最基层单位进行成本控制的重要地位。应依据细化的施组和分解的目标责任成本，以工班(班组)为基本核算单元，

推行工序单价承包，签订合同，明确责、权、利。还可引入竞争机制，通过科学、合理地测算每道工序的承包单价，在工班(班组)之间开展竞标，实行优胜劣汰，调动挖潜降耗的积极性，达到控制和降低成本的目的。但是，推行工序单价承包和成本核算，必须以定额为基础，这就要求企业逐步建立和完善自己的各类工程定额，体现成本管理的先进水平。

五、计价拨款集体决策制。对项目层次而言，计价拨款可以说是控制成本的最后一道关口。以往有的项目亏损、成本失控，很重要的一个原因就是多计多拨造成的。在这个环节上，必须重点把握“集体”二字，不论是计价还是拨款，都不能一人说了算。验工计价必须由项目部主管牵头，组织施技、质检、计财、物资等部门人员，核实完成的实物工作量，依据确定的目标责任成本和工序承包单价，计算工程价款。在拨付工程款时，应按照规定留足质量保证金，集体研究，按时足额拨付。做到验工看现场，计价看验工，多方共签认，拨款集体定，留足质保金，出了问题追责任。同时，项目部应按月、按季向企业主管部门报送计价和拨款报表，以便企业能够随时掌握施工进度和工程价款的使用情况，防止成本失控。

六、成本控制动态考核制。对项目的成本控制，有的往往习惯于“秋后算帐”，对项目在实施过程中是否突破目标责任成本，节超如何，哪些环节需要进一步改进和完善等，心中无数。一方面，必须坚持在实施过程中开展经常性的经济活动分析，如单位(单项)工程成本分析，工费、料费、机械费等单项费用分析等，找出存在问题和成本节超的原因，制定并采取切实可行的改进措施。另一方面，各个层次应坚持逐级对下实施阶段性的成本考核制度，按照分解的责

任成本目标，与工程进度挂钩，进行节点考核和奖惩，使项目成本始终处于受控状态。

七、项目完工清算决算制。在加强项目成本过程控制的同时，抓好对每个单项工程的完工清算和整个项目的竣工决算，也是把住项目成本的重要一环。不论是内部还是外部施工队伍，即便是完成一座涵洞、一块挡墙，都要做到完工一项抓紧清算一项，不留尾巴和后患。这样，既能使经济纠纷和风险在施工过程中得到化解，又可减少竣工决算的难度。当整个项目完工后，应按合同要求，及时组织有关人员搞好竣工决算，核实项目发生的实际成本，分析目标责任成本的执行情况。撤消银行户头，堵塞成本流失的漏洞，提高项目综合经济效益。

八、预算财会人员委派制。项目上的预算和财会人员，是收入和支出的两个具体执行者。为了防止有的项目特别是一些大的或远离企业本部的项目在收支上违反国家政策和企业规定，擅自加大成本支出，必须采取由企业层次派遣预算和财会人员的方式，将那些政治素质好、责任心强、业务水平高的人员选派到项目上，使其报酬与项目部脱钩，让他们切实承担起成本“卫士”的职责，强化对项目的经济监控力度。

九、成本节超“一票否决制”。项目所有生产要素的运行，都与项目的成本息息相关，抓住了成本管理这个中心，就是抓住了项目管理的“牛鼻子”。因此，要把工期、质量、安全、文明施工等纳入成本管理的范畴，与其密切结合起来，建立科学有效的成本管理机制。对突破目标成本控制指标的项目部及其主要领导、直接施工单位和个人等，在评先评优、职务提升、收入分配等方面，坚持成本一票否决制度，牢固树立“成本第一”的管理理念。

十、变更索赔奖励分成制。搞好变更索赔和成

本控制都是为了一个目的企业效益。因此，我们加强项目的成本控制，更不能忽视变更索赔。必须强化索赔意识，从施工一开始，就要认真研究设计文件、图纸、合同条款和现场条件等，找准索赔的切入点，抓住机会，及时编制索赔资料，据理力争，把索赔工作贯穿于施工的全过程，提高索赔效果。对在索赔中为企业获取较好效益的有功人员，应给予重奖或按索赔额的一定比例分成，让其他人员看了眼红、心服，形成有利于发挥索赔人员聪明才智和积极性的良好环境和氛围。加快建立和完善企业索赔师制度，培养和造就一大批索赔师队伍，以适应市场竞争的要求，增强企业搏击风险的能力。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