

浅议项目管理中的成本控制一级建造师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/538/2021_2022__E6_B5_85_E8_AE_AE_E9_A1_B9_E7_c54_538927.htm

尽管我国已经进行了20多年的工程项目管理实践，并引进了一些国外先进的项目管理理论、方法和先进实践经验，但是我国施工项目管理的总体水平和国外先进的企业相比还存在着很大差距，尤其是在成本控制方面。

一、施工项目成本控制的意义

- 1、增强企业赢利能力。由于工程项目的固定性、单件性、多样性、生产流动性和生产周期长等特点，工程项目的价格般都需要通过逐个编制工程预算文件进行估价和通过竞争投标方式以签订合同的形式予以确认。在工程项目较长的生产过程中，其价格运动的特点导致工|百考试题|程项目成本产生变化的因素较多，工程量也会产生与原合同有出入的现象，因此要十分重视对施工项目成本的动态管理。
- 2、提高项目管理水平。施工项目成本控制是施工项目管理工作质量的综合反映，施工项目成本的降低，表明施工过程中物化劳动和活劳动消耗的节约。活劳动的节约，表明劳动生产率提高；物化劳动节约，说明固定资产利用率提高和材料消耗率降低。
- 3、促使企业实施战略性成本控制。在企业管理中，战略的选择与实施是企业的根本利益之所在，战略的需要高于一切。成本控制首先要配合企业为取得竞争优势所进行的战略选择。在当前市场竞争日趋激烈的情况下，施工企业常用的基本竞争战略是成本领先战略，其核心思想是以成本竞争为中心，利用低成本优势在竞争中或者取得超过竞争对手的高额利润，或者以低成本为依托，通过价格竞争来扩大市场份额，最终

扩大企业的利润，确立企业的竞争优势。二、施工项目成本控制过程中存在的问题

- 1、施工项目成本目标的制定不严谨、测算不精确。目前,许多施工企业在测算项目的目标成本时是由造价员以工程预算定额为依据，参照定额消耗量及市场信息指导价计算其分部分项工程直接费，而工程量基本上参照投标书中的工程量清单数量，而未在测算目标成本时重新核算施工图中的数量，未结合施工实际情况进行项目单价的组价。这样制定的目标成本往往是不精确的，对项目的成本控制没有太多的指导意义。
- 2、施工项目经理责任制的作用得不到充分的发挥。项目经理是施工企业法定代表人在承包的建设工程项目上的委托代理人，项目经理责任制是以项目经理为责任主体的施工项目目标责任制度。由项目经理代表企业对项目的成本、质量、进度和安全等控制目标得以实现，但现行施工企业在项目管理过程中，没有形成完善的责权利相结合的成本管理制度。往往只要求项目管理班子完成合同约定的质量要求和工期进度，没有结合成本费用支出的高低来进行效益考核。
- 3、忽视合同管理和索赔意识不强。由于目前发包方在建设项目进行招标时，其招标文件的合同条款都制定得比较苛刻，并且发包方另行分割发包的情况也很多，给施工企业的经营和管理中带来较多困难。但是施工企业在这样的情况下，往往不十分重视合同的签订，认为合同条款在招标文件中都已有了约定，就简单的按发包方招标文件的合同条款进行套用，而未在合同签订前进行逐条研究。同时，在施工过程中由发包方原因造成的工程延期和费用增加的事件都会不可避免的发生，但施工企业的施工现场管理人员对索赔问题得不到重视不能及时、合理的进行处理，这

样索赔问题搁置下来，为以后的竣工结算带来障碍，并给施工企业带来经济损失。

4、施工项目管理班子成员的经济意识有待进一步加强。

目前，多数的施工企业存在一种普遍现象，在施工过程中，一些施工技术人员往往会非常重视技术管理，但却忽视工程实施过程中的成本管理，项目成本控制。要求全员积极参与，在建立健全一个完善成本管理机构和成本控制专职人员的同时，必须充分调动全员参与成本控制的管理工作。

三、施工项目成本控制的方式

1、组织措施。

严格执行项目法，体现企业利润中心的地位和施工项目成本的职能，落实责、权、利相结合的成本管理模式和体制，遵循民主集中制原则和标准化、规范化的原则，建立施工项目经理部。按照“强相关、满负荷、少而精、高效益”设置部门，并做到管理层和作业层相分离，管理层以施工项目成本控制为主要工作内容，作业层以施工作业为主要工作内容，从而实现成本控制职权到项目、责任下项目、成本控制单位在项目、成本控制考核看项目，使施工项目成本控制落到实处。施工项目经理部是以项目经理为核心的相对独立的经济实体，施工项目成本控制的主体是项目全体管理人员，项目经理是第一责任人，以此形成一个成本控制组织体系。对于成本控制体系中的每个部门、每个人的工作职责和范围必须进行明确的界定，赋予相应的权利。

2、技术措施。

落实技术措施，走技术与经济相结合的道路，以技术优势来实现开源节流，降低施工成本，取得经济效益。

第一，深入研究设计文件、图纸、合同条款和现场条件，强化信息处理能力，找准合同规定的“开口”项目，作为开源的切入点，把开源工作贯穿于项目施工的全过程。

第二，根据工程变更资料，

及时办理增减手续。由于设计、施工和其他方面的原因，项目施工过程中经常会发生工程变更，从而影响成本费用控制。因此，施工项目经理部应就工程变更及时进行合理报价，办理增减手续，并通过计量取得补偿。第三，制定切实可行的施工方案，以达到缩短工期、提高质量、降低成本的目的。施工方案不同则工期、机具、费用也会不同，因此正确选择施工方案是降低成本的关键。施工方案应同时具有先进性和可行性，并要适应当前及未来的发展要求，如果只先进不可行，不能在施工中发挥有效的指导作用，就不是最佳方案。第四，选择科学合理、先进实用的技术方案，运用计算机网络管理技术，通过对工期的合理调整，均衡施工，在确保工期达到合同条件的前提下，尽可能降低工期成本，但不可盲目抢工期赶进度。

3、经济措施。施工项目成本一般都是由完成的工程数量，每个工程单位的物质消耗量和单位物质消耗价格三部分组成。施工项目建设是通过员工的物化劳动来实现的，具有主观能动性。对人工费的控制主要是改善劳动组织，减少窝工浪费；实行合理的奖惩制度；加强技术教育和培训，提高员工的文化技术水平和操作熟练程度；压缩非生产用工和辅助用工；引入竞争机制，提倡劳务合作，实行优胜劣汰，提高工作效益。在施工项目的成本构成中，工程所需的材料成本在签订项目成本中所占比重最大，一般可达70%左右，是施工项目成本控制成败的关键。对材料成本的控制，除进一步加强管理，杜绝“跑、冒、滴、漏”和严格限额发料，合理堆置，避免和减少二次搬运等措施，重点要把住材料的采购价和数量关。材料市场由“卖方市场”转向“买方市场”为企业提供了更多的机会。施工项目中标

后，应立即组织有关部门和人员详细了解投标报价中材料的单价，比质、比价，综合考虑，确定各种材料的购进价格和施工项目的内部控制价格，邀请资信较好的材料供应商进行公开招标，根据报价、质量、信誉、售后服务等情况，由项目经理部集体择优选定，并签订合同。实行材料招标，进行公开监督，不仅能降低成本，而且可以较好地避免“暗箱操作”，利于施工项目的廉政建设。对于机械设备费用的成本控制，要坚持所担负的工程投资规模、工程性质、施工组织设计要求和标书规定，制定出切实可行、科学合理的施工设置配置计划，使所配置的施工设备的型号、规格、能力与工程任务和环境相适应，形成与工程量相匹配的机械化施工能力，防止片面追求施工设备新、大、多、先进的倾向。在设备使用中，严格按照操作规程和技术性能进行，不得违章作业。实行机组责任承包制、定量经济承包制、反向租赁制等模式。搞好机械设备的保养维修，降低机械维修费用。

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