

工程项目成本造价管理中存在问题与对策造价工程师考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/543/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_A1_B9_E7_c56_543987.htm

1、前言 工程项目成本管理是根据企业的总体目标和工程项目的具体要求，在工程项目实施过程中，对工程项目成本进行有效的组织、实施、控制、跟踪、分析和考核等管理活动，以达到强化经营管理、完善成本管理制度、提高成本核算水平，降低工程成本、实现目标利润、创造良好经济效益的目的的过程，加强工程项目成本管理是施工企业积蓄财力、增强企业竞争力的必由之路。目前我国施工企业在工程项目成本管理方面，仍存在着制度不完善，管理水平不高等问题，造成成本支出大，效益低下的不良局面。

2、工程项目成本管理中存在的主要问题

2.1对工程成本管理在认识上存在误区 工程成本管理是一个全员全过程的管理,需要通过施工生产组织和实施过程来实现。成本管理的主体是施工组织和直接生产人员，而不是财务人员。长期以来,有些企业的经理一提到成本管理就觉得这是财务部门的事情，有些工程项目经理简单地将项目成本管理的责任归于项目成本管理主管或财务人员。其结果是技术人员只负责技术和工程质量,施工人员只负责施工生产和工程进度，材料管理人员只负责材料的采购和检验、发放工作。唯独没有了成本管理责任。如果施工人员为了赶工期而盲目增加工人和设备，必然会导致窝工现象而造成人工费的浪费；如果材料管理人员现场数据不精确,必然会导致材料二次搬运费的增加；如果技术人员为了保证工程质量，采用了可行但不经济的技术措施,必然会使工程成本增大。由此可见，财

务人员只能算作是成本管理的组织者，而不是成本管理的主体，不走出这个认识的误区，就不可能搞好工程成本管理。

2.2缺乏完善的责、权、利相结合的成本管理体制 坚持责、权、利相结合的原则，奖罚分明，是促进施工企业成本管理工作健康发展的动力，是实施低成本战略的重要武器。目前有些施工企业由于每个部门、每个岗位责权利不相对应，而造成无法考核其优劣，以致于出现了干多干少一个样，干好干坏一个样的局面；或者即使兑现了也是受奖的不公，受罚的不服。这种只安排工作而不考核其工作效果，或是只奖不罚，奖罚不到位的做法，会给今后的成本管理工作带来不可估量的损失。

2.3忽视工程项目“质量成本”的管理和控制 “质量成本”是指为保证和提高工程质量而发生的一切必要费用，以及因未达到质量标准而蒙受的经济损失。“质量成本”分为内部故障成本（如返工、停工等引起的费用）、外部故障成本（如保修、索赔等引起的费用）、质量预防费用和质量检验费用等四类。长期以来，我国施工企业未能充分认识质量和成本之间的辩证统一关系，习惯于强调工程质量,而对工程成本关心不够，造成工程质量虽然有了较大提高，但增加了提高工程质量所付出的质量成本，使经济效益不理想,企业资本积累不足；有些项目经理部却存在片面追求经济效益，而忽视质量，虽然就单项工程而言，利润指数可能很高，但是因质量上不去，可能会增加因未达到质量标准而付出的额外质量成本，既增加了成本支出，又对企业信誉造成很坏的不良影响。

2.4忽视工程项目“工期成本”的管理和控制 “工期成本”是指为实现工期目标或合同工期而采取相应措施所发生的一切费用。我国施工企业对工期成本的重视也不够

，特别是项目经理部虽然对工期有明确的要求，但对工期与成本的关系很少进行深入研究，有时会盲目地赶工期要进度，造成工程成本的额外增加。

3、工程项目成本管理中存在问题的对策分析

3.1 施工企业必须加大宣传力度，树立全员经济意识，走出认识误区

为了扭转施工企业存在的认识误区就要加大宣传力度，要统一思想认识，对从项目管理人员到普通施工人员都要进行教育，让大家意识到工程项目成本管理既不是某个领导的责任，也不仅仅是某个员工的责任，而是全体人员的责任和义务。让大家意识到“降低成本人人有责”，使项目全体人员树立起全员经济意识，从而走出认识误区。

3.2 建立规范、统一、标准的责权利相结合的成本管理体制

(1) 分清管理层次，明确考核指标。由于施工企业的规模大小不同，管理层次的多少亦各不相同。较小的企业一般实行企业对工作项目的垂直管理，即企业管理工程项目经理部；较大些的企业大多数实行分公司对工程项目的垂直管理。规模较小的企业除对公司管理机关费用实施控制外，对工程项目的成本管理应分为两个层次：一是公司对项目经理的管理；二是项目经理对所属部门、施工队和班组的管理。规模较大的企业除对公司机关管理费用实施控制和分公司对工程项目成本管理的两个层次外，还要考虑对分公司的管理层次。一般情况下，公司对分公司下达经济指标，分公司再向各工程项目部下达指标，项目部向施工队和班组下达指标。但有时也会出现两个或两个以上分公司共同参与的大型工程项目，就出现了项目部和分公司管理的交叉问题，在这种情况下，要以工程项目为管理主线，即公司直接对项目进行管理。施工企业应根据当年的具体情况，适时地调整自己的管

理层次以明确责任，形成层次分明的成本中心，通过各层次的管理活动，形成实现公司成本目标的保证体系。分清管理层次后，还应明确各层次的考核指标，即逐级地下达任务。要本着先进合理的原则，实行成本倒算，所下达的指标必须在相应各层次可控制的范围，各层次通过努力能够实现的目标。指标下达后，就赋予各级成本中心充分的权利，上级对其正常管理工作不应干涉，以保证各级成本中心能发挥其主观能动作用。对各级成本中心的奖罚比例政策要掌握在确实足以调动管理者的积极性的程度，起到奖优罚劣、多劳多得、职工与企业双赢的作用。最后，应将上述内容通过内部经济合同的形式加以确定，逐级签约，落实到人头。（2）适时考核，奖罚到位。责权利明确以后，为了调动各责任者的积极性，还要与成本分析结合，做到分阶段考核。企业应结合管理特点对工程项目考核的时间设定方法作出规定，期间费用的考核应以日历期间划分。按时间分阶段考核，可根据分析期末成本报表内容进行考核，考核时不能局限于报表上的数据，要结合成本分析资料和施工生产及成本管理的实际定，期间费用的考核应以日历期间划分。按时间分阶段考核，可根据分析期末成本报表内容进行考核，考核时不能局限于报表上的数据，要结合成本分析资料和施工生产及成本管理的实际情况作出正确评价，以对下一阶段工作起到纠偏、鼓励的作用。待工程完全结束后，应及时对责任者进行最终考核，对分阶段考核出现的偏差，多退少补。在考核的基础上应及时兑现，突出刚性。首先，要强调奖罚兑现的及时性，决不能延期兑现；其次，要突出政策的刚性原则，该奖多少或罚多少，应不折不扣地执行合同规定。

3.3 加强质量成本管理，降低工程

成本 质量成本管理的目标是使质量成本的综合值达到最低值。一般来说，质量预防费用起初较低,随着质量要求的提高逐渐会增加,当质量达到一定水平再要求提高时，该项费用就会急剧上升。质量检验费用较为稳定，不过随着质量的提高也会有一定程度的增长。而质量损失则不然，开始时因质量较差，损失很大，随着产品质量不断改进，该项损失逐步减少。三者交叉的作用，必然找到一个质量成本最低的理想点。正确处理质量成本中几个方面的相互关系即质量损失（内、外部故障损失）、预防费用和检验费用间的相互关系，采用科学合理、先进实用的技术措施，在确保施工质量达到设计要求水平的前提下，尽可能降低工程成本。

3.4通过工期成本控制，降低工程成本

工期成本管理的目标是正确处理工期与成本的关系，使工期成本的总和达到最低值。工期成本表现在两个方面，一方面是项目经理部为了保证工期而采取的措施费用；一方面是因为工期拖延而导致的业主索赔成本，这种情况可能是由于施工环境及自然条件引起的，也可能是内部因素所造成，如停工、窝工、返工等，因此所引起的工期费用，可称其工期损失。一般来说,工期越短，工期措施成本越小；但当工期短至一定程度时，工期措施成本则会急剧上升。而工期损失则不然，因自然条件引起的工期损失，其损失额度相应较小，通常情况下不予赔偿或赔偿额度较小，该部分工期损失可不予考虑。因施工项目内部因素造成的工期损失对工程成本就可能带来很大影响。当然随着时间的推移，经验的积累这部分成本会逐渐减少。综合工期成本的各种因素，就会找到一个工期成本为最低的理想点，这一点也就是工期短并且成本低的最佳点。

4、结语

由于内外部环境条

件及合同条件的制约，保证合同工期和降低工程成本是一个十分艰巨的任务，因此，必须正确处理工期成本的两个方面的相互关系，即工期措施成本和工期损失之间的相互关系。在确保工期达到合同条件的前提下，尽可能降低工期成本，切不可为了提高企业信誉和市场竞争能力，盲目抢工期赶进度，造成增大项目成本，导致项目亏损。（百考试题造价）

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