

施工工程造价项目成本控制与施工索赔（一）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_ti2020/544/2021_2022__E6_96_BD_E5_B7_A5_E5_B7_A5_E7_c56_544839.htm 施工索赔又是成本控制的重要一部分，在工程建设项目中索赔是经常发生的。项目各参加者属于不同的单位，其经济利益并不一致。而合同是在工程实施前签订的，合同规定的工期和价格是基于对环境状况和工程状况预测基础上的，同时又假设合同各方都能正确地履行合同所规定的责任。而在工程实施中常常发生施工单位和业主之间索赔纠纷。即索赔是施工单位和业主之间承担风险比例的合理再分配。 本文将对项目成本控制与施工索赔这一问题进行论述，以便在企业的生产经营中引以为借。 目前，铁路施工企业正在加快企业改制工作。单一的企业模式正朝着投资主体多元化的股份制混合型经济形式发展，经营者与企业职工持股使国有企业和广大员工真正成为一个命运共同体。企业转换经营机制之后，将成为真正的市场竞争主体与法人治理实体。铁路施工企业同样面临着激烈的市场竞争，企业能否在市场竞争中立于不败之地，关键在于企业能否为社会提供质量高、工期短、造价低的建筑产品。由此可见工程施工项目的成本控制与索赔成了项目施工管理的核心内容。工程施工项目的成本控制与索赔是贯穿于工程建设自招投标阶段直到竣工验收的全过程，它是企业全面成本管理的重要环节，必须在组织和控制措施上给予高度的重视，以期达到提高企业经济效益的目的。 工程施工项目成本控制，指在项目成本的形成过程中，对生产经营所消耗的人力资源、物资资源和费用开支，进行指导、监督、调节和限制

，及时纠正将要发生和已经发生的偏差，把各项生产费用控制在计划成本的范围之内，保证成本目标的实现。施工项目成本控制的目的，在于降低项目成本，提高经济效益。施工索赔是一种正当的权利要求，同守约并不矛盾。恪守合同是业主和施工企业（承包商）的共同义务，只有坚持守约才能保证合同的正常执行。施工企业（承包商）提出索赔要求有它的必然性。因为在每项工程承包过程中采取哪种形式的合同是业主决定，每个合同的具体条文是站在业主立场上编写的，施工企业（承包商）即使在决标前的谈判中也只能是在个别条款上使业主作出某种让步。再加上承包商在激烈的投标竞争中以较低价格得标，实施过程中稍遇条件的变化即要处于亏损的威胁之下，他必然寻找一切可能的索赔机会来减少自己的风险。因此，也可以说索赔是施工企业（承包商）和业主之间承担风险比例的合理再分配，也是施工企业（承包商）减少亏损增加收入的必要手段。

一、加强项目成本控制的现实意义

加强项目成本控制是铁路施工企业摆脱困境，增加收入的需要。目前铁路施工企业刚刚推向市场，参与市场竞争，将面临着严峻的市场考验。现在建筑市场放开，实行招投标制，并且标底压得都非常低，要想创造效益唯一的出路就是强化内部管理，苦练内功，向内部挖潜要效益。因此，加强项目成本控制是目前一条非常现实的途径。加强项目成本控制是适应市场竞争形势，加强企业内部管理工作的需要。随着铁路企业的快速发展，建筑市场竞争越来越激烈。今后一段时期，铁路施工企业将面临日趋激烈的市场挑战，施工企业的经营环境难有大的改善。增收提效，强化成本控制与索赔将是今后加强经营管理的重点。这就要求铁路施

工企业要把各方面的工作统一到降低成本、提高效益的目标上。按照市场经济的要求钻研、调整和完善管理体制，进一步加强各项基础管理工作，将企业管理从实物管理转向价值管理，从而使成本管理成为企业管理的中心。

二、施工企业成本控制原则

施工企业的成本控制是以施工项目成本控制为中心，施工项目成本控制原则是企业成本管理的基础和核心，施工企业项目经理部在对项目施工过程进行成本控制时，必须遵循以下基本原则。

（一）成本最低化原则。施工项目成本控制的根本目的，在于通过成本管理的各种手段，促进不断降低施工项目成本，以达到可能实现最低的目标成本的要求。在实行成本最低化原则时，应注意降低成本的可能性和合理的成本最低化。一方面挖掘各种降低成本的能力，使可能性变为现实；另一方面要从实际出发，制定通过主观努力可能达到合理的最低成本水平。

（二）全面成本控制原则。全面成本管理是全企业、全员和全过程的管理，亦称“三全”管理。项目成本的全员控制有一个系统的实质性内容，包括各部门、各单位的责任网络和班组经济核算等等，应防止成本控制人人有责，人人不管。项目成本的全过程控制要求成本控制工作要随着项目施工进展的各个阶段连续进行，既不能疏漏，又不能时紧时松，应使施工项目成本自始至终置于有效的控制之下。

（三）动态控制原则。施工项目是一次性的，成本控制应强调项目的中间控制，即动态控制。因为施工准备阶段的成本控制只是根据施工组织设计的具体内容确定成本目标、编制成本计划、制订成本控制的方案，为今后的成本控制作好准备。而竣工阶段的成本控制，由于成本盈亏已基本定局，即使发生了偏差，也已来不及纠正。（

四) 目标管理原则。目标管理的内容包括：目标的设定和分解，目标的责任到位和执行，检查目标的执行结果，评价目标和修正目标，形成目标管理的计划、实施、检查、处理循环，即PDCA循环。

(五) 责、权、利相结合的原则。在项目施工过程中，项目经理部各部门、各班组在肩负成本控制责任的同时，享有成本控制的权力，同时项目经理要对各部门、各班组在成本控制中的业绩进行定期的检查和考评，实行有奖有罚。只有真正做好责、权、利相结合的成本控制，才能收到预期的效果。

三、施工企业成本控制措施

(一) 建立完善施工企业成本管理体制 强化成本管理，落实责任，深化改革 、落实成本逐级负责制，确保成本目标完成，横向到边，纵向到底。即：横向从主管副经理到各部门，纵向从经理、副经理、各部室、项目部、班组到每一名职工，全部纳入控制范围之内。首先要明确责任，即：从施工生产到市场营销，从经理到职工，从职能科室到项目部、班组，明确不同工种、不同岗位、不同层次的直控责任或相关责任。其次是督促干部，即：对各单位资金运用、材料支出情况进行全方位检查指导，及时发现和解决问题。这样就形成一整套成本控制措施保证体系。

、倒排完成分解目标。为确保实现成本目标，加强成本计划管理，应详细测算缺口因素，对历年容易超支的科目都考虑进去，包括人员工资、业务费和管理费。根据上级下达的计划指标，进行实际定额查定，将缺口计划层层分解。每个管理层次和岗位都相应压缩成本支出计划，并按月制订限额。如：差旅费、办公费、表格费、汽车费。根据倒排计划采取定额包干、超前控制、一包到底、超支不补。

、堵塞漏洞，杜绝浪费。针对资金短缺，生产

经费严重不足这个生产上的难点，开展“三堵”活动，即：强管理，堵住有章不循的漏洞。做主人，堵住跑冒滴漏的漏洞；反违纪，堵住个人挥霍的漏洞。在重点费用的使用上，一是强化互控措施，实施“一张表”管理。“一张表”即用料申请计划单。每月必须由用料人提报用料计划，填写“用料申请计划单”，经部门经理审核，主管副经理审批，某些特殊用料和临时性的安全生产急事用料必须由经理批准。物资部根据“用料申请计划单”组织进料，用料单位凭材料小票领取，否则物资部不准购买和发放。小小的“一张表”，不但增强了用料的计划性，而且实现了互控，防止了物资的浪费和流失。二是净化进料渠道，强化物资归口管理，严格执行物资部统一购料的规定，做到“三卡死”，即：非物资采购部门购料，挂支卡死；项目部私自进料卡死；无计划领料卡死。财务、物资部门分工负责，分别制订出相互控制、相互制约办法。即：物资部三不购（无计划不购、无合格证不购、无货比三家不购）。财务部三不报销（超支部分不报销、手续不完备不报销、用途不清不报销），对于常规用料，采取集中采购、集中发放，由用料部门统一、直接领取，减少中间环节，杜绝多花钱、乱花钱。三是减少中间环节。实行集中管理，以最大限度减少流失浪费现象。四是在资金使用上严格执行“一支笔”审批制度，将有限资金集中起来，统筹规划，优先保证施工生产和重点项目，重点设备整治费用。每月定期对资金使用情况进行分析，根据月份分析结果及时调剂余缺，确保资金合理使用。改革挖潜，补充成本缺口。一是调整机构。从生产实际出发，按生产需要对生产组织机构进行重组，减少材料供应点。二是成立设备管理

中心，对公司管内所有设备实施集中管理，统一使用，实行设备租赁制度，提高设备利用率保证了生产用设备合理调配又提高了设备完好率，从而大大压缩开支。三是开展清家底活动，盘活呆滞用料，以补充施工费用，降低支出成本。四是开展双增双节活动，大搞技术革新。五是自力更生、节约提效。坚持做到能自己办的事情不外委。六是严格控制成本列支范围，定期开展专项成本核算，坚决剔除不合理支出，实行以收定支、总量控制、自求平衡的成本管理方针。（二）、进一步完善成本管理方法，实现成本控制目标 要使成本控制达到预期的效果，除了良好的外部环境和管理体制以及正确的认识外，还必须有一套科学的管理方法和考核办法。

- 1、把成本管理贯穿于企业生产经营的全过程。成本管理只有参与生产全过程，搞好全过程的控制，才能产生实际效果。要加强以成本管理为核心的基础管理，及时发现和解决成本管理中出现的问题，使成本的变化始终处于有效的控制之中。
- 2、抓成本管理必须全员参与。抓成本管理不仅仅是财务部门的责任，而且是企业各个部门的责任，要把控制成本的责任按照各项管理的性质分劈落实到各个部门，把成本控制的好坏与职工的经济利益紧密联系在一起，使企业的全体职工认识到降低成本是企业生存发展和盈利的需要，是自身的需要，以形成全员参与控制成本的良好氛围。

（三）、提高财务人员素质。大力开展专业培训和岗位培训，不断提高财务人员的业务素质。严格遵守财经纪律，使企业的成本管理始终处于制度和纪律的约束之下，以适应进一步完善和加强成本管理的要求。因此，作为企业只有不断深化财务管理体制的改革，突出成本管理的中心地位，进一步加强成本管理

，严格成本否决，实行全员、全过程、全方位的成本控制，才能不断适应市场竞争的形势，摆脱困境，实现成本控制的目标。

四、目前施工企业项目成本控制分析

（一）当前项目成本管理存在的问题及原因

当前项目部实行项目转型后实行了“五项费用包干”、“百元产值工资含量包干”以及“承包指标倒扣”等多种形式的经济承包责任制管理，项目部在施工生产和队伍素质方面都有了长足的进步。但毋庸置疑的是只管干活，不管算帐的生产模式仍然存在。有的只顾生产任务的完成，成本意识淡薄，把成本管理看作可有可无。近两年来在抓项目部达标升级，企业考核项目部的指标时，都重点放在生产任务完成上，客观上助长了这种行为。具体表现为：

- 1、在劳动力使用上，不按岗、不按实际需要配备人员，两人能完成的工作安排三人，可使用低工费的工种而使用高工费的劳力。为了照顾关系、情面、临时工闲时也留用，职工可不闻不问生产经营状况，但每月的工资、补贴、奖金不能少拿，人为地扩大经费的支出。
- 2、在物资管理方面，能简化到什么程度就简化到什么程度，业务人员只图方便省事、不及时退卡入帐，有的工程材料实物与帐面相差几万元，甚至几十万元的不乏其数。在工程材料领用上，手续不齐全，不按定额发料。工地材料摆放乱，工程材料被盗的现象时有发生；配件领用不审查，坏了就换，很少有人去修复；虚填油料消耗致使有人偷偷地把油卖掉。
- 3、机械施工效率不高(例：机械设备包月租赁)，车况较差，平时维护保养不善。机械设备有了故障不分析主客观原因，不追究当事人的责任，坏了有料就换，无料就等。临时工未经过严格培训考核就上岗造成机械非正常损坏，影响施工进度。

综上所述

，当前项目部的成本管理，只是会计的事后核算，而不是事前预防和事中控制。原因有：成本意识淡薄，简单地认为成本管理是财务部门或者是上级领导的事，与自己无关，只是注重“生产任务的完成”和“承包盈亏”，在群体中产生“负效应”。因此，动员项目部全员参与成本控制，深化项目部的成本管理势在必行。（二）项目部亏损的原因分析 项目部作为建筑产品的直接生产者，既有按照合同和施工图纸、规范自行组织施工的权力，即对施工组织的安排，人员的调配，材料、部分设备的采购、保管、使用、消耗，安全、质量的管理具有一定的自主权；但同时也受发包单位、设计单位、企业以及其他与工程建设有关的单位的影响和制约。另外，地质和气候的变化、设计的变更等客观因素也会对项目部的施工产生重大影响，而上述所有因素均会影响到项目部的成本支出。 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