

分析施工企业项目成本造价工程师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/546/2021_2022__E5_88_86_E6_9E_90_E6_96_BD_E5_c56_546615.htm

项目是施工企业的成本中心，也是利润的主要来源。随着行业竞争日趋激烈，获利空间越来越小，施工企业都更加重视工程项目的成本管理，把成本控制目标作为重要的考核指标。本文结合施工项目的实际，就成本管理的一些问题谈些粗浅的认识。增强成本控制意识 要从体制和机制上解决问题 加强项目成本管理，首先要树立强烈的成本控制意识，要使降低成本成为每个员工的自觉行为。做到这一点，靠教育和灌输是一个方面，更重要的是从项目运作体制和机制上加以保证。目前国有企业的项目经营模式，一般都是由项目经理承包或实行经济责任考核。但不论哪种形式，一个普遍存在的问题都是利益与风险不对等，权力与义务不相称。有的项目经理权力很大，风险却很小。企业的盈亏很大程度依赖于项目经理的个人素质，而最终的结果往往是包盈不包亏损。正是由于这种弊端的存在，可能导致项目的经营者对各项成本不重视，管理不精细，甚至有可能出现“黑洞”。而项目的职工由于成本与自己的切身利益并无太大关系，也会表现出对成本漠不关心，于是成本控制就成为一句空话，项目的利润目标会大打折扣，有的甚至出现严重亏损。因此，要从体制上做文章，如实行项目股份制或风险经营。其实质是维护企业利益和增加个人(项目班子)的风险度，即包盈包亏。这里包含二层意思，一是确保上交，可实行个人资产抵押；二是实行责任追究制，凡属于管理不善，或管理上存在有“黑洞”导致亏损的应及时

调离岗位并追究责任。在这样一种游戏规则下，项目成本才能真正与经营者利益密切相关，才能促使其真正地重视成本的管理。同时利用激励机制使各项成本与职工的利益挂钩，充分调动职工的积极性，形成全员参与管理的成本控制体系，以获得良好的经济效益；达到企业与个人双赢的目的。

项目成本的全方位管理 项目成本的主要内容包括材料费、机械使用费、人工费、临时设施费、其他直接费以及项目管理费。对这些成本的控制涉及到技术、财务、材料、设备、行政后勤各个管理部门，直至一线的施工班组。因此，成本管理应该是全方位的管理。如何使各项成本得到有效的控制，笔者以为应该做好以下几方面的工作：

(一)建立和完善成本控制体系 所谓成本控制体系，指以项目经理为第一责任人，各个管理层面和施工班组人人参与其中的成本管理网络系统，系统中的每一个环节都担负着一定的成本管理内容。从项目经理、技术负责人到现场管理员都必须落实成本管理责任，明确职责，知道自己管理的内容是什么，要达到怎么样的控制目标以及如何控制。成本控制体系应根据工程的进展和需要及时调整和完善，同时要注重对管理人员的业务培训以不断提高业务素质和管理水平。

(二)制订规章制度规范操作行为 项目成本是否控制有效，很大程度上依赖于各项管理制度是否健全，要靠制度来规范操作行为。特别是材料、设备和管理费用的开支等更是管理的重点。材料占了工程成本的60%左右，必须要有严密的材料管理制度。材料管理要从采购抓起，大宗材料由公司材料部门统一供应为好，有条件的可采取市场招标，以降低成本。项目部自行采购的材料，也要做到货比三家：比质量、比价格、比服务。合同签订前，必

须经过一定的程序，避免一个人说了算，杜绝暗箱操作。其他如收料、保管、发料等环节必须责任到人，做到账物相符，台账清楚，特别要注意各个环节之间的相互监督，相互制约。设备管理部门要根据工程质量、进度和设备能力的要求，合理地配备机械，外租设备要从降低成本的角度考虑，分别采取按台班、按工作量或包月等不同的租赁形式进行租用。要制订设备维修和油料消耗定额，并按月进行考核。建立各项保养制度，认真组织实施，确保机械设备的完好，杜绝机械事故的发生，努力降低机械使用成本。非生产性费用的开支可伸缩性很大，必须从严从紧控制。可以根据工程量的大小，确定合理比例，总量控制，分项考核。项目管理班子的搭建应是精干高效、避免人浮于事，以减少工资总额的开支。办公费用、交通工具、差旅费等开支，必须厉行节约，可采取部门包干，节约奖励的办法。业务费用开支遵循必要和从严原则，建立严格的审批、报销制度，规定权限不得突破。财务要认真执行有关制度并实施监督。

(三)加强项目的合同管理 项目在实施过程中要签订各种各样的合同，涉及面广，合同签约方的身份也很复杂，稍有不慎，就会使自己陷于被动甚至增加额外的成本，因此，必须加强合同的管理。合同管理主要把握以下几点：一是印章管理，落实专人保管，使用登记。二是合同归口管理，要建立合同审核会签制。重要的合同必须报经公司主管部门和领导审阅。所有合同均应建立台账，统一保管。三是尽可能使用统一格式合同，如设备租赁合同、材料供应合同、临时用工合同，以确保合同条款的严密性和合法性，起到保护自己的作用。

(四)运用激励机制实施考核奖罚 成本控制最终目的是追求利润的最大

化，它需要扎实的管理基础和全体员工的共同努力。利用激励机制对各部门和责任人实施责任成本考核，奖优罚劣，这是十分必要的。公司(分公司)要对项目部设定总的成本控制目标，项目部要将分项目标以责任状的形式落实到相应的部门与班组。明确责任人和奖罚办法，然后根据工程的进度，按时间段或工程节点进行考核，并实施奖罚，这是成本管理取得实效的重要保证。

(五)项目成本的全过程管理 项目成本管理贯串于项目实施的整个过程，大致可分为施工准备、工程施工和竣工验收三个阶段。

(1)施工准备期 施工准备阶段成本管理的主要内容，一是项目中标后公司(分公司)应组织有关人员对项目价格组成、项目实施的主、客观条件、有利因素和不利因素进行综合分析，根据企业定额确定比较先进、合理的成本控制总体目标并将目标分解。第二要认真研究施工设计图纸和业主要求，在确保工程质量和进度的前提下，从降低成本的角度考虑，制订合理可行的施工方案。另外要根据业主要求和前期工作进展情况作适当合理的投入。既能保证按期开工，又要避免设备、人工的浪费，造成不必要开支的增加。

(2)工程施工期 工程施工期是成本控制的主要实施阶段。在这个过程中，应十分注重成本信息的归集和分析。要分期、分项收集整理成本资料，准确收集成本费用，分析实际成本与预算成本的差异，及时作出调整。公司(分公司)的财务、审计部门要充分发挥其监督指导职能，必要时进行过程审计。主管部门还应对项目成本控制体系运行是否有效，以及责、权、利落实情况定期进行检查，以督促其提高工作效率。

(3)竣工验收期 竣工验收阶段要着重做好工程的扫尾工作。首先要对人工、机械、材料以及生活后勤设施作出

清理，该清退的及时清退，该转移的抓紧转移，以降低费用，减少成本。其次，要对剩余工作量作全面的核对，以免造成遗漏。对项目施工过程中的变更情况，准备充分的资料，及时提出变更请求并落实专人负责。再次，要安排技术人员，在规定的时间内完成竣工验收资料。总之，项目成本管理是一项系统工程，只有依靠先进的体制和机制，实行全员、全方位和全过程的管理，才能真正取得成效。百考试题推荐：[百考试题造价工程师在线题库](#) > > > [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