

技巧心得：施工项目管理与项目成本控制造价工程师考试

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/554/2021_2022__E6_8A_80_

[E5_B7_A7_E5_BF_83_E5_c56_554542.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/554/2021_2022__E6_8A_80_E5_B7_A7_E5_BF_83_E5_c56_554542.htm) 施工项目管理是现代

企业制度的重要组成部分，建筑施工企业建立现代企业制度

必须进行施工项目管理，只有搞好施工项目管理才能够完善

现代企业制度，使之管理科学。施工项目管理是市场化的管

理，市场是施工项目管理的环境和条件；企业是市场的主体

，又是市场的基本经济细胞；施工企业的主体又是由众多的

工程项目单元组成的，工程项目是施工企业生产要素的集结

地，是企业管理水平体现和来源，直接维系和制约着企业的

发展。施工企业只有把管理的基点放在项目管理上，通过

加强项目管理，实现项目合同目标，进行项目成本控制，提

高工程投资效益，才能达到最终提高企业综合经济效益的目

的，求得全方位的社会信誉，从而获得更为广阔的企业自身

生存、发展的空间。一、施工项目管理的内容和特点 施工项

目管理的内容是研究如何以高效益地实现项目目标为目的，

以项目经理负责制为基础，对项目按照其内在逻辑规律进行

有效地计划、组织、协调和控制，以适应内部及外部环境并

组织高效益的施工，使生产要素优化组合、合理配置，保证

施工生产的均衡性，利用现代化的管理技术和手段，以实现

项目目标和使企业获得良好的综合效益。施工项目管理是为

使项目实现所要求的质量、所规定的时限、所批准的费用预

算所进行的全过程、全方位的规划、组织、控制与协调。项

目管理的对象是项目，由于项目是一次性的，故项目管理需

要用系统工程的观念、理论和方法进行管理，具有全面性、

科学性和程序性。项目管理的目标就是项目的目标，项目的目标界定了项目管理的主要内容是“三控制二管理一协调”，即进度控制、质量控制、费用控制、合同管理、信息管理和组织协调。施工项目的生产要素有劳动力、材料、机械设备、技术和资金，这些要素具有集合性、相关性、目的性和环境适应性，是一种相互结合的立体多维的关系，这就说明项目是具有系统性的施工，施工项目管理是具有系统管理的特点的。加强施工项目管理，必须对施工项目的生产要素详细分析，认真研究并强化其管理。对施工项目生产要素进行管理主要体现在四方面：(1)对生产要素进行优化组合，即对投入施工项目的生产要素在施工中适当搭配以协调地发挥作用；(2)合理地、高效地利用资源，从而实现提高项目管理综合效益，促进整体优化的目的。

二、项目管理的施工系统

项目管理的施工系统包括技术、社会、经济三个分系统，这三者是施工项目系统的三个不同的侧面，三者密切相关、相互作用、相互影响。

(1)社会系统。

施工项目是由人来操作的，故必然产生人与人之间的联系，即为社会系统。项目管理，人是第一要素。工程施工项目的第一责任人项目经理除必须具备较高的政治素质、具有较全面的施工技术知识、具有较高的组织领导工作能力，而这组织领导工作能力高低的体现关键就在于能否充分调动广大劳动者的积极性，这也是顺利实现项目目标的关键所在。

(2)经济系统。

经济系统是项目管理施工系统的关键分系统，是“目标分系统”之一。工程施工是一种生产活动过程，同时也是经济活动过程。工程施工势必投入“人、材、机”及资金，投入太多会造成浪费，投入不足又会影响施工进度与工程

质量。经济系统是与技术系统、社会系统相伴随而发生的，是一个投入和产生的系统。施工过程中的每个环节都要进行投入产生分析，搞好责任成本管理，对所有资源要素按时间节奏进行动态优化组合，以保证以最低的投入获得最大的产生，也就是说，工程项目在施工生产过程中的每一环节就要进行项目成本控制，成本核算过程与施工生产过程同步进行，在时间上保持一致，这样才能保证项目成本核算的准确性和一致性，才能真正做好项目成本控制。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、物质资源和费用开支，进行指导、监督、调节和限制，及时纠正半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。

一、项目成本控制原则

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，为今后的成本控制做好准备；而竣工阶段的成本控制，由于成本盈亏已基本定局，即使发生了纠差，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。

二、项目成本控制措施

降低施工项目成本的途径，应该是既开源又节流，或者说既增收又节支。只开源不节流，或者只节流不开源，都不可能达到降低成本的目的，至少是不会有理想的降低成本效果。控制项目成本的措施归纳起来有三大方面：组织措施、技术措施、经济措施。（一）组织措施。项目经理是项目成本管理的第一责任人，全面组织项目部的成本管理工作，应及时掌握和分析盈亏状况，并迅速采取有效措施；工程技术部是整个工程项目施工技术和进度的负责部门，应在保证质量、按期完成任务的前提下尽可能采取先进技术，以降低工程成本；经营部主

管合同实施和合同管理工作，负责工程进度款的申报和催款工作，处理施工赔偿问题，经济部应注重加强合同预算管理，增创工程预算收入；财务部主管工程项目的财务工作，应随时分析项目的财务收支情况，合理调度资金；项目经理部的其它部门和班组都应精心组织，为增收节支尽职尽责。（二）技术措施 1．制订先进的、amp.127.提高工效的新工艺、新技术、新材料等降低成本的技术措施。 3．严把质量关，amp.127.主要是精减管理机构，合理确定管理幅度与管理层次，节约施工管理费等等。项目成本控制的组织措施、技术措施、经济措施，三者是融为一体、相互作用的。项目经理部是项目成本控制中心，要以投标报价为依据，制定项目成本控制目标，各部门和各班组通力合作，形成以市场投标报价为基础的施工方案经济优化、物资采购、经济优化、劳动力配备经济优化的项目成本控制体系。 综上所述，施工项目管理与项目成本控制是相辅相成的，只有加强施工项目管理，才能控制项目成本；也只有达到项目成本控制的目的，加强施工项目管理才有意义。施工项目成本控制体现了施工项目管理的本质特征，并代表着施工项目管理的核心内容。施工项目成本控制是施工项目管理绩效评价的客观、公正的标尺。把造价师站点加入收藏夹 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