

项目沟通之工程项目控制成本 (3) 投资项目 管理师考试 PDF
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/583/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E6_B2_9F_E9_c41_583295.htm 消耗数量。限额领料中的“额”，通常都理解为定额，即根据定额数量确定消耗数量。笔者认为这种理解比较片面。材料消耗数量当然要参考定额消耗量，但不能也无法完全机械套用。首先，施工项目的差异性决定了定额无法全面反映不同的工程特点，其次，定额是社会劳动力综合平均水平的表现，管理水平不同的施工企业，相应的材料消耗水平也是有区别的。所以，定额的材料消耗数量甚至材料种类不是适用所有具体的施工企业和施工项目，不同的企业、不同的项目还可能差别很大。所以，作为一个成本控制人员，应根据企业自身的管理水平和施工现场的实际情况，参考定额数量，合理确定材料消耗额度，进行成本控制。照搬照套定额消耗量的限额领料措施，是无法顺利施行的。计算材料消耗额度的工作量很大，工作也很烦琐，因为每实施一个工序前，成本控制人员都需要计算此工序的材料消耗数量，并根据现场情况进行调节，工序施工完毕还需要进行比较，以确定是节约了还是超耗了。这个工作对成本控制人员的要求很高，要求成本人员除了熟悉定额和熟悉现场情况外，还需要了解施工工艺，所以常常出现成本控制人员人手不足的情况。现在通常采用的解决措施有两个，一个是将材料消耗量的计算工作转移到工长，一个是分主要部位进行材料消耗数量控制。材料消耗数量的计算工作转移到工长一来解决了成本人员人手不足的问题，二来也促使工长将部分注意力转移到施工成本方面，增强了材料

节约意识。但也存在工长为避免施工材料紧张，影响施工进度，将材料消耗额度放的比较大不利于材料消耗控制的问题。分主要部位进行材料消耗数量计算是将工程分成几个主要部分，比如房屋建筑按照楼层分成几大块，以这几大块进行材料消耗控制。以这种方式对限额领料进行简化，减少了成本人员工作量，但控制工作不够细致，易造成材料消耗超耗，所以必须配套现场检查措施，杜绝明显浪费现象。把安全评价师站点加入收藏夹 笔者建议采用的材料消耗数量控制方式为：根据项目特点分块，以块进行消耗量控制，块的范围不能过大；要求工长在提出材料计划的时候进行材料计划数量的计算，并附上计算书，供成本控制人员审核。成本控制人员审核的主要内容是工程数量是否正确，以及材料损耗的额度是否合理。其中，损耗额度的审核比较简单，根据现场实际情况和工长加强协商就可以了。但审核工程数量是否正确的工作就比较烦琐了，消耗时间比较长，不利于施工材料的及时进厂。笔者建议项目成本控制人员提前抽时间集中突击计算各个部位的工程数量，并按照部位编制成表格形式。当工长提出材料计划的时候，把工长计算的工程数量和表格对比，如果符合就通过，如果差别较大就校核一遍，确定正确结果。这样，审核材料计划确定材料消耗额度的工作就可以在较短的时间内完成了。当然，材料消耗数量的控制必须配套一定的奖惩措施，节约了要进行奖励，非必须原因超耗浪费要承担损失，以提高大家节约材料的积极性。具体的奖惩措施各个项目可根据实际情况制订。本文转自项目管理者联盟

2、材料设备购买单价控制

施工企业为杜绝物资管理的漏洞，现在普遍实行了大宗物资设备采购招标，杜绝了物资

管理中的较大漏洞，笔者认为物资招标制度是值得提倡的，但在实践中必须注意不能使物资招标流于形式，要广泛征集投标厂家，避免暗箱操作给企业造成损失。成本控制人员必须参与招标过程，必要的时候根据项目中标情况提出材料设备参考价，以便相关部门进行正确决策。小宗物资材料的购买现在基本延续以前的物资部门独自负责的情况，笔者建议成本控制部门定期进行材料单价比较，并参考项目中标单价情况提出费用比较清单，以便于掌握市场材料单价波动情况，做到心里有数，亦有利于形成部门之间的相互协调、相互监督。

（二）劳务分包费用的控制纯粹的劳务分包费用在项目成本中的比例比较低，通常情况不超过15%。但因为劳务分包在实践中通常会包含一部分施工企业不易进行控制的小型机具和易耗材料费用，所以，劳务分包费用总额有时也比较可观。施工企业进行劳务分包的时候，除了劳务谈判确定分包队伍外，劳务招标也是经常采用的方式。笔者赞成招标方式确定劳务队伍，这样对施工企业以合理低价选择优秀的劳务队伍是有利的。但笔者在这里要强调合理低价。劳务市场现在竞争十分激烈，甚至某些方面竞争比建筑市场更激烈。并且劳务市场发育不成熟，劳务队伍水平能力也参差不齐，许多劳务队伍根本就不具备承担亏损的能力。为生存下去，许多竞争能力不足的劳务队伍被迫进行低价投标，并且是低于成本价投标以维持运转。劳务分包本身利润空间就较小，劳务队伍在其中的回旋余地不大，低价中标后，为完成合同，或者尽力压低劳务人员工资，造成劳务人员劳动积极性低下，或者与施工单位尽力纠缠，利用一切机会提高要价。在这些措施不能奏效、出现无法承受的亏损的情况下，劳务

队伍只能消极怠工，拖延进度，甚至停止施工，逼迫施工企业满足自己的要求。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