

造价工程项目责任成本预控机制的创建和实施造价工程师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/646/2021\\_2022\\_\\_E9\\_80\\_A0\\_E4\\_BB\\_B7\\_E5\\_B7\\_A5\\_E7\\_c56\\_646612.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/646/2021_2022__E9_80_A0_E4_BB_B7_E5_B7_A5_E7_c56_646612.htm) 第七届全国工程建设

企业管理现代化成果评审工作已全部结束，经全国工程建设企业管理现代化成果审定委员会最终审定，共评出获奖成果42项，本版从即日起特设“项目新思维”栏目，对部分获奖成果进行摘编、整理，仅供施工企业参考。责任成本管理是企业管理的一个重要组成部分，是降低成本提高经济效益的先进管理方法，是增强企业市场竞争力，保持企业持续、稳定、健康发展的有效途径。近年来，集团公司致力于企业成本管理办法的研究和探索，在工作实践中总结出施工企业进行成本控制的一套有效运行机制和方法，实施后收到了明显的效果。其具体内容和操作方法简要介绍如下。

一、工程项目责任成本预控机制的基本内容及其创新意义

所谓工程项目责任成本预控机制，概括地讲，就是以技术预控、成本预控为前提，以成本支出早知道，职工收入早知道为保障，以实现企业增效，职工增收为最终目标，变过去的事后算帐为事前预控，实行全过程监控的项目成本控制方法。

1、基本内容。责任成本预控机制的主要内容概括起来就是：建立“一个体系”，落实“五项制度”，实现“两个挂钩”。（1）建立“一个体系”。即建立项目成本责任控制体系。按照“谁负责管理，谁就负责成本控制，谁负责成本控制，谁就承担成本控制责任”的原则，在项目部建立一个将成本控制责任量化分解到具体责任人的体系，以图表形式予以标示，要求责任明晰，横向到边，纵向到底，动态调整。目的是使

项目管理人员能理清思路，控制重点，同时能有效地避免责任交叉与推诿责任。使几千万或以亿计的大预算，分解成可操可控的小预算，做到了“人人身上有指标，千斤重担大家挑”，避免了过去成本管理的大锅饭。www.Examda.CoM考试就到百考试题（2）落实“五项制度”。

**施工方案的逐级优化制度。**明确各级总工程师在成本管理中的中心作用，把施工方案的科学优化作为控制项目投入的重点，把施工方案同责任成本预算紧密挂钩。根据谁优化谁受益的原则，各级对施工方案优化产生的效益分别由各级分配，理顺公司、项目部和责任中心三个层次之间的经济关系，体现了技术预控在成本管理中的核心作用。

**工程数量的逐级控制制度。**工程数量管理是控制效益流失的另一个重点，通过对工程数量的逐级控制，将各级的经济责任、经济利益与工程数量的控制相关联，防止效益从计量过程中流失。

**责任预算的动态调整制度。**施工项目成本具有不确定性，往往受方案变更和工程量调整的影响而发生较大的变化，为确保企业和职工两方面的利益不因客观原因的影响而受到侵害，依据本项制度规定的可调范围、调整方法及审批程序，按季度对经过批准的施工方案变更和工程数量的增减相应调整责任预算，不允许因为不可控的因素导致成本大节大超的现象。

**“零利润”集体承包制度。**在责任预算动态调整的前提下，为充分调动职工的工作积极性，在统一的责任预算标准下产生的责任利润全部作为职工的效益工资进行分配。该制度的建立，彻底打破了长期以来在分配中存在的平均主义，体现了按劳计酬和按效计酬的分配原则。

**项目经理基金调控制度。**项目经理作为项目开展责任成本管理的关键，为体现其责任与

权利，将公司批复责任预算与项目责任中心预算之间的差额交由项目经理统一调配使用，其净结余由企业与企业与项目部分成，项目部留用部分主要用于对项目经理和有关人员的奖励。

(3) 实现“两个挂钩”。即工程公司向项目部收取企业费用同责任预算编制挂钩，项目部职工工资收入同责任预算执行情况挂钩。把工程公司、项目部及项目部职工的收益都与责任预算挂钩，凸显了责任预算对成本的预控和对各级收益分配的核心作用，从而使责任成本在项目部得以有效开展。

## 2、创新意义。

责任成本预控机制将各项内控管理制度、责任预算控制标准、责任成本操作实务和计算机辅助管理信息系统四部分内容有机地综合在一起，使责任成本管理在以下四个方面实现了创新。

(1) 成本控制观念的创新。由于过去在项目成本管理上没有一套行之有效的成本管理方法，项目成本控制非刚性，成本控制好坏完全凭项目部管理人员的自觉性，所以普遍存在一种“事后算帐、干好干坏一个样”的思想。这样一种约束不严，“马后炮”式的成本管理手段远远不能适应现代企业管理的要求。本成果最重要的意义是从根本上改变了职工的思想观念，将成本控制责任分解到了每个责任人身上，成本控制效果与其个人收益紧密相关，从而使旧思想转变为“成本管理以预控为主，干好干坏收入大不一样”的新观念。来源：考试大

(2) 成本控制方法的创新。过去成本控制偏重于对“价格”的控制，如对劳务承包价格、材料采购价格等实施了严格的控制，但往往忽视了施工方案对工程成本的核心作用，在工程数量的控制上也存在较大的漏洞。责任成本预控机制的实施，突出强调了技术预控对成本预控的作用，通过量化技术预控产生的经济效益，实施

对相关技术人员的奖励，激发了广大技术人员主动控制成本的积极性，推动了项目成本管理由粗放型向集约型转变，抓住了项目成本控制的龙头。（3）成本控制标准的创新。在集团公司统一的《成本定额》出台之前，由于现行的各行业预算定额在很多方面集团公司目前的施工能力不符，同时各行业预算定额之间的定额水平也存在较大的差异，造成各单位在编制项目责任预算时，对定额含量调整较大。所以，在编制项目责任预算时会因采用定额不同，以及编制人的因素等问题的存在，给项目责任成本控制的松紧度和公平公正地实施考核兑现带来很大的影响。为克服这一困难，集团公司组织70余名外聘专家和内部业务骨干，历旱近两年，编制完成了中铁十二局集团《成本定额》，从2002年初开始实施。该定额根据集团公司多年来积累的成本控制资料，以集团公司内各单项专业施工能力较强的单位为定额各章节水平的测定标准，同时参考各行业定额和项目的试用意见基础上编制而成，《成本定额》的事实上额水平基本代表了集团公司的平均先进水平，对促进全集团提高生产效率，降低施工成本起到了很大的推动作用。同时，《成本定额》的出台，在很大程度上改变了过去在编制项目责任预算时存在的人为因素影响较大的不合理状况，使全集团项目责任预算的编制标准得到统一，各项目绩效考评有了更公平合理的依据。（4）成本控制手段的创新。因成本核算细化带来的工作量成倍地加大，给基层成本核算业务人员造成了较重的工作负担。为简化并规范项目成本管理业务人员的日常业务操作，集团公司开发了与责任成本管理规定相符、与《成本定额》配套使用的、涵盖项目全部成本核算业务的计算机辅助管理信息系

统，包括责任预算编制系统、计价管理系统和责任会计管理系统，有效地提高了项目责任成本管理自动化、规范化的水平，不仅把业务人员从繁重的劳动中解脱出来，又在很大程度上制止成本报表数据造假、虚报盈利套取效益工资的现象，为准确反映项目成本控制状况和实施考核兑现奠定了基础。

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](http://www.100test.com)