

项目成本管理“黑洞”有多大 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E6_88_90_E6_c41_65464.htm 项目成本是企业绩效管理的核心，是评价一个企业劳动生产率、市场占有率和利润率的主要标准。而项目的盈亏很大程度依赖于项目经理的综合素质。如果项目经营者对各项成本不重视，管理不精细，制度不严格，甚至有可能出现“黑洞”，将直接危及企业的生存和发展。项目成本管理中的“黑洞”初探 构成项目成本的要素主要是执行工程合同有关的直接费用和间接费用。所谓直接费用，是指项目耗用的材料费、人工费、机械使用费及其它直接费。而项目成本管理中的“黑洞”则主要存在于项目成本的直接费用中。材料费用。有的项目不能按施工进度编制材料采购计划，无主次、无批次、无计划地一轰而上，造成巨额资金被占用，仓库材料积压，如遇合同变更，必然造成极大被动；在材料采购过程中，有的未能做到货比三家，只求供货方是否“环境宽松”“心里有数”；有的未经一定程序就草签合同，往往一个人说了算，无制约机制，无透明度，纯属暗箱操作；有的不找合格供货方，而是拐弯抹角联系中介人，挖空心思从中捞好处谋私利；有的项目经营者选择材料员的唯一标准是带有亲缘关系的“圈内人”，并赋予过分集中的权利，结果同样靠不住，圈内出“蛀虫”；有的在运输、收料、保管、发料等环节制度不严，未能责任到人，造成运输途中、工地仓库、施工现场贵重材料被窃丢失；有的管理混乱，台账不清，账物不符，材料的运、收、管、发等环节缺少监督制约机制，甚至出现内应外合搞盗窃

、虚开材料进货发票等违法违纪行为。人工费用。有的项目班子搭建不以精干高效为原则，而先安排亲属，推行家族化管理，增加了工资总额的开支；有的不按施工进度合理安排人员，盲目安排工人进场，造成人浮于事；有的不能按定额承包工日或按分部项承包工日事先预测，实施中不能严格控制，定额外补贴用工不能从严审核，存在严重的关系工、人情工；有的材料进场堆放缺乏预见性，造成材料多次倒运，严重浪费了人工费用；有的由于责任心差或未吃透图纸，造成不必要的返工现象。机械使用费用。有的未能按工程质量、进度和设备能力的要求，合理配置机械设备；有的不能正确评估现有机械设备利用率，不能正确分析市场前景和工程项目的实际需求，以及项目可能产生的效益回报，盲目投入大型机械设备；有的外租设备不能采取按台班、按工作量或包月等不同租赁形式租用，随意性大、利用率低；有的设备维修和油料消耗无定额、无考核，机械设备完好率差，返修率报耗率大；有的项目不能精打细算，间接成本控制不严，临时设施过于奢华，费用开支无计划、无标准、无节制。其它方面。一是盲目垫资。在缺乏对业主和项目，尤其是业主垫资要求期限、贷款利息由谁负担、未来业主有无偿还能力等考察论证的情况下，草草签约，盲目组织进场，为工程款拖欠、效益亏损埋下伏笔；二是饥不择食，低价中标。有的单位承揽项目心切，既低价中标，又要支付项目保函、质保金。因进度价款结算滞后，完成项目则一味从银行贷款筹措资金，加大了财务费用支出，增加了潜亏因素；三是施工预算未按分部项编制，无法把握成本控制点。不少项目施工预算仅仅是各种数据的汇总，缺少有针对性的技术经济措施，

对生产过程往往起不到具体的导向作用；四是合同条款签定不规范，使自己经常陷入经济纠纷。不少单位合同签定马虎草率，内容条款考虑不缜密，凡涉及工程验工计价时间、工程款结算、违约条款及各自应承担的经济责任等条款约定含糊不清，从而出现经济纠纷隐患，使自己处于被动被诉地位。同时，在实际施工中遇到设计变更、工程量增减、合同差异等问题，项目管理人员不能充分利用合同条款，在这些事项发生时，及时与现场监理办理签证手续，取得索赔；五是未按正常标准成本度量。项目管理多数推行名为“责任制”，实为“承包制”，经常被“一包了之”“以包代管”所取代，听任项目经理在签订责任状承包协议时讨价还价，使企业效益受到损失。对策和办法 合理报价，提高项目中标率。由于市场竞争的不断加剧，许多施工企业都以低价中标，利润空间越来越小，结果是工资低、取费低。管理好的企业尚能微利，稍放松管理便发生亏损。合理计算投标价，防止盲目投标，是企业生存发展的基础。为减少投标费用，提高中标率，施工企业投标机构要拥有对不同类型工程项目的深度认识和投标经验的专业预算队伍，加强投标工程的可行性研究，注重投标策略，通过提高中标率来减少项目投标发生的各种费用开支。工程中标后，要把好合同审核签约关。企业管理者或经营决策层，要组织预算人员对招投标文件各个条款认真分析研究，施工合同签约时必须紧紧抓住施工工期、质量等级、安全措施、材料设备供应、设计变更、工程量增减、工程款支付、施工现场管理、违约索赔等要约，书写各种条款都必须十分明确，切不可含糊不清，以求得在工程竣工决算时减少损失，争取较好的经济效益。 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