

国际工程的成本管理 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__E5_9B_BD_E9_99_85_E5_B7_A5_E7_c41_65714.htm 作为一个国际承包商，完成建筑施工任务只是手段，目的是通过完成承揽的施工项目获取合法利润。因此，怎样控制好工程成本就成了为项目成败的关键。巴罗塔水电工程（c-03）是巴基斯坦嘎兹巴罗塔（gazi barotha）水电工程项目的一部分，其主要内容是发电厂房枢纽工程的土建施工及部分金属结构安装。该项目的业主是巴基斯坦水电开发总署（简称wapda），监理工程师是巴基斯坦水电咨询公司与美国harza公司、英国binni & partners公司组成的联营体（简称phc），项目管理使用fidic合同。发电厂房枢纽工程位于塔贝拉大坝下游63公里的印度河与哈洛河交汇处，主要工程量是：开挖2437万立方米，土方1543万立方米，混凝土84万立方米。施工总工期64个月，第一台机组于开工后第53个月发电。由于这个项目规模大，投入的资源多，因此成功地控制成本不但关系到项目本身的成败，甚至会直接影响到母公司的生存和发展。因此，从一开始我们就把成本控制列为最重要的工作之一。还在合同谈判期间，我们就仿照意大利英波吉诺（impregilo）公司在二滩的做法，在工地组织机构中设计了一个成本控制中心，试图对工地的成本实施控制。成本控制的基本做法 巴罗塔

（c-03）工程成本控制的基本做法是：1．工程中标以后立即按照项目的组织机构设计和工程的实际构成，按直接成本和间接成本将现场的管理活动分解为若干个“成本元”。依据经验数据（参考国内预算定额）和实际市场价格，编制项目

预算成本；2. 项目开始实施以后，在工地设立成本控制办公室，对工地每天的运行情况进行监控，每个月编制一份“成本控制报告”，将实际成本和预算成本进行对照，以及时发现成本变动情况；3. 项目进展一年以后，根据工程实施过程中的实际情况，对原来编制的预算成本进行调整，编制适合本工程的正式预算成本，在此基础上确定项目的目标成本；4. 其后，根据这个正式的预算成本对工地的管理进行监控。根据目标成本对项目经理的工作进行考核。从上述过程中可以看出，成本控制的工作由两部分构成：其一是编制预算成本，即设立“参照系”；其二是对现场管理工作实施监控，不断将实际情况和“参照系”对照。前者实际是总部确定对项目考核依据的过程，后者实际是项目实施成本管理的过程。以下从这两个方面分别论述。

预算成本和目标成本的编制水电工程的特点之一是“一次性”，这就决定了任何一个项目的“预算成本”都没有先例可循，必须独自编制。这就是进场初期只能有一个初步的预算，而在工程进行一段时间以后，要根据工程的实际运行情况对预算成本进行修订的原因。正如一面“哈哈镜”只能照出扭曲的形象一样，一个不正确的“参照系”不可能对管理工作提供正确指导。然而，重要的问题还不在此。重要的问题在于“参照系”中的成本怎样确定？其中，影响最大的莫过于设备折旧。巴罗塔工程固定资产原值高达4370余万美元，而总工期只有64个月。固定资产究竟应该在工程中摊销多少？最初测算时，我们使用了有效利用小时折旧的办法，即，按照设备供应商提供的设备耐用小时数和工程中预计的工作小时数来测算。结果是固定资产原值在合同工期中只能摊销约60%。这就意味着

工程完工以后，会剩下近2000万美元设备残值待处理。如果按照这个目标来做，最终岂不是"虚盈实亏"吗？考虑到这个问题，在预算成本中增加了1000余万美元的“补充折旧”，使最终的设备残值降低至不到800万美元。当时的想法是，这个数额应该是处理这一批二手设备的“底线”。如果实际变卖的值高于这个数，将增加工程的盈利。最终进入预算成本的设备折旧是3660余万美元，占固定资产原值的84%，占工程直接成本的22.88%。与设备折旧相类似的还有一个资金占用问题。在预算中，我们列入了按比例返还总部的约1700万美元的费用，包括保函费、贷款利息和总部管理费用。约占工程直接成本的10%。当时，我们并没有意识到这种预算编制方法就是管理经济学的“长期成本决策”法，这里使用的成本，就是管理经济学中的“机会成本”。所谓"机会成本"是指：如果一项资源，既能用于本用途，又能用于其他用途（由于资源的稀缺性，如果用于甲用途就必须放弃其他其他用途），那么资源用于本用途的机会成本，就是资源用于其他的、被放弃的用途时本来可以得到的净收入。设备折旧的机会成本就是该设备期初和期末可变卖价值之差，资金的机会成本就是获取这笔资金的融资成本及投资回报。管理经济学引入“机会成本”的概念是源于这样的理论基础：在市场经济条件下，企业管理决策的基本标准是“未来预期利润收入现值总和最大化”。这种决策思想要求企业不但要关注帐面上的收益，而且特别要关注帐面上没有、但却是可能或应该取得的收益。这种决策思想考虑了收益的“时间价值”、体现了企业眼前利益和长远利益相结合的原则。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

