

项目法施工中的成本管理 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__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E6_B3_95_E6_c41_65760.htm 项目法施工是施工企业以中标的单项工程为基础，组建一个以项目经理为首的项目经理部，对整个项目的实施实行全过程的管理。在这个管理过程中，项目经理部对外代表公司实现合同履行，对内通过降低成本，实现赢利。成本、质量、工期是项目法施工的三大目标，成本反映的是项目施工过程中各种耗费的总和。施工企业的成本分为企业成本(间接成本)和项目成本(制造成本)两部分，企业成本包括公司管理费、上级管理费、税费、预留(提)费用及职工福利费用(包括：工会费用、住房公积金、劳保等)；项目成本包括直接工程费(人工、材料、机械使用费)、管理费、临设费用等。项目成本为施工企业的成本的主要部分，一般要占施工企业的成本的90%以上。因此，面对竞争激烈的建筑市场，施工企业只有降低项目成本，才能使企业具有竞争力、具有更大的利润空间。显然，有效的项目成本管理，对于施工企业的生存与发展，极其重要。通常，项目成本的运行过程分为：成本预测及测算、成本控制、成本分析和成本考核等一系列的环节。笔者通过对项目成本管理多年的实践，总结出一套项目成本运行从测算到考核的经验模式，现详列如下：一、项目成本预测及测算 对每一项工程，施工企业在投标时都会根据招标文件的要求，结合市场的行情、竞争对手的情况及企业自身的实力报价，该报价对企业的赢利情况做了一个预测，预估出企业未来的获利情况。一旦企业中标，组建项目经理部之后，公司再编制详细的

施工组织设计及施工预算，根据施工组织设计及施工预算编制项目的成本计划，对项目拟投入的成本进行测算。这个测算是按实际发生的原则对项目拟投入的人工、材料、机械及临设、管理费、其他费用作较为详细的分析。在实际测算中，遵循这样一个原则，即公司承担经营风险(如低价中标、工程款拖欠及材料超常规的涨价等)，项目承担管理风险(如返工损失、工期拖延及被业主索赔等)，然后再与中标价作对比，确定项目上缴公司的费用比例，并以此为基础，结合其他的项目管理目标，公司与项目经理签定《项目全额承包责任状》，作为考核项目的基础。

二、项目成本控制

一旦项目目标确定，如何控制成本，节约支出，让每一项支出均控制在测算目标范围之内就成为项目成本管理者的首要任务。项目成本控制贯穿于项目施工的始终，项目从实施的开始，就须制定降低成本的具体目标和方法，从而有计划有措施地控制支出。经验表明，影响项目成本的因素很多，对项目成本控制的具体方法可从以下几个方面入手。

(一)人工费

项目组建后，由公司配合项目采取招标的方式在公司内部承包分包劳务的单位中择优选择1~2家信誉良好、价格低廉的劳务承包商。也就是说，人工费的单价是通过招标来确定的。项目人工费分定额内用工和非定额内用工，定额人工费按实际发生的工程量乘单价得出，这并不困难，控制非定额用工才是控制人工费支出的重点，一般方法是将非定额用工按一定的比例包含在定额用工中，包干到施工班组。不同的工程有不同的非定额用工比例，大致上说，结构工程的非定额用工比例在5%左右，装修工程的非定额用工比例在10%左右。在人工费控制中较准确地掌握各类工程的非定额用工比例并严加控

制是很重要的。另外，控制人工费的支出还要十分注重避免返工及重复用工的发生。

(二)材料费 材料费占建筑工程的造价比例一般在60%左右，降低材料费用是降低工程成本的最重要的途径。做好材料的管理，主要的方法有：

- 1.大宗材料招标采购：公司每年对大宗的材料，如钢筋、砼、模板等材料实行招标采购，从采购上降低成本，转移材料涨价的风险。年度采购每种材料一般选择2~3家信誉良好、资金雄厚的供应商或厂家来供应材料。
- 2.切实执行限额领料及奖罚制度：施工班组严格实行限额领料，凡超额使用的材料，由班组自负费用，节约的由项目部与施工班组五五分成，从而提高施工班组节约材料的意识。要对施工班组交底，让其掌握节约材料的方法，如钢筋的使用，能使用短料的地方尽量使用短料，而不要将原材料截断；将短料通过对焊接长后使用，减少废品率。
- 3.周转材料及料具的管理：周转材料即在工程中重复使用的材料，如模板、木枋。周转材料重复使用的次数越多，投入量越小，对降低成本所起的作用越大。因此，对周转材料的管理，就是要力求其投入量少，重复使用次数多。例如，对模板的管理就要求做到，一要在施工前通过对模板放样，将每一块模板用在最适合的部位，并将模板编号，将下一层的模板用在上层相同的部位。二是要避免将大板改小，小板改无。三要经常保养，刷油，避免雨淋变形而降低模板的刚度。周转料具一般按件(吨)每月租赁使用，主要是用于脚手架的钢管、扣件或门字架，要求配置合理，避免积压或数量不够影响工期。
- 4.辅助材料的包干使用：工程中辅助材料很多，如管理不善会造成材料的极大浪费。辅助材料的管理，一般采用包干的方法，如扎丝、铁钉采用将材料包

含在人工单价中的方法，适当提高人工单价，让施工班组包干使用。 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