

加强施工企业成本管理的思路 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_8A_A0_E5_BC_BA_E6_96_BD_E5_c41_65876.htm

摘要：在市场竞争日益激烈的情况下，施工企业只有在积极扩大经营规模的基础上，狠抓成本管理工作，才能保持企业的持续稳定发展。此文从投标到项目的经济管理，分析论述了成本控制的方法。

关键词：施工企业 成本管理 随着市场经济的发展，施工企业在任务取得、施工组织、资产结构、资金运用和经营管理等方面都发生了一系列变化，给成本管理带来了许多新的研究课题，常规的成本管理模式已难以适应。因而需要企业财务部门与经营、计划、施工生产、物资、设备等部门紧密配合，结合生产经营活动的实际，抓住影响成本费用发生的各个环节，采取责任分解、目标控制、核算考核等一系列措施，把成本管理工作真正落到实处。

1 投标工作 目前，由于建筑市场还不太规范，施工企业为了得到施工任务而相互压价，导致建筑市场的恶性竞争，标价越压越低。如某公司2000年中标的公路项目，降造幅度(相对与业主标底)平均达到16%。这样的项目，即使管理很好的单位也只能保本或略有盈利。另外，投标期间要发生多种费用，如标书制作费、差旅费、咨询费、办公费、招待费等等。这部分费用如何核算，会计制度中没有明确规定。如某公司2001年发生的投标费用，相当于当年完成产值的0.5%~1%，其中未中标工程的费用占三分之二，这是一项不小的开支。因此，如何提高中标率、节约投标费用开支，已成为降低成本开支的一项重要内容。这就要求投标人员在投标前，要进行认真地分析和研究，当有

一定把握时才能够投标。同时，对投标费用，要进行与标价相关联的总额控制，规范开支范围和数额，并落实到投标责任人。为了考核投标费用开支情况，财务部门应单列科目并按费用性质进行核算，期终进行对比分析，便于提出整改措施。

2 中标后的责任分解 为了统一考核标准，先要对中标价格进行复核分析，看哪些分项工程价格较高及有利可图，哪些分项工程价格较低，甚至无利可图或是亏损，再编制内部预算。然后根据编制的预算和费用项目，将工程价款分成两大部分，一部分是项目的直接开支，即项目部的责任成本，包括项目部本级管理费用开支和完成工程需要的工料机及其他的直接费用；另一部分为企业管理费、各项税费和利润等。

3 项目责任成本的管理 项目责任成本，实际上是项目利润为零的价格。但执行的结果往往会有一定利润，利润越多，说明项目管理越好；反之，说明项目管理就差。因此，项目部对责任成本，必须按管理责任进行分解。第一部分是项目部本级的现场管理费用开支，包括项目部开支的间接费用和不能并入间接费用的管理费用及财务费用；第二部分是内部队伍施工的完成工作量；第三部分是协作队伍完成的分包工作量。对项目部本级开支的现场管理费用，应根据项目部的人员、车辆等情况，按费用项目编制开支计划，特别是对差旅费、业务招待费、通讯费等重点费用，要核定标准及总额控制。对内部队伍施工的工程，要按分部分项工程编制成本开支计划，按月核算检查。对这部分成本控制，关键是抓好材料费用和机械使用费用。对分包工程，除了严格对分包队伍的资格进行审查外，还要科学、合理地确定分包工程价格，并制定相应的管理办法，包括合同的签订、预付款和工

程款的支付、保函及质保金的扣留等。严格为分包队伍代办材料、出租机械等费用的扣还手续，防止分包队伍的工程款超付和质量、进度不合要求等问题发生。

4 加强施工现场管理

任何工程在实际施工中，都会遇到设计变更、工程量增减、合同差异等问题，项目管理人员如何充分利用合同条款，直接关系到项目效益的好坏。如某项目的中标价降低249%中标后经分解测算，扣除上交税金和管理费用后会亏损。由于项目部在施工中对设计变更及索赔项目等及时办理了签认，加之认真做好项目成本的分解和控制等工作，不仅完成了各项上交费用，而且还有一定的盈余，取得了较好的经济效益。

5 施工中的成本检查

中标后的责任成本分解，只是明确了成本管理的目标和标准，施工中必须加强检查和分析，及时采取措施，保证责任成本目标的实现。具体从两方面做好工作，一是要求项目部定期报送财务报表，除按正常的会计报表格式报送外，还要按照责任成本分解要求报送执行情况报表，并对发生差异原因作出分析和说明；二是上级财务部门要定期(至少半年一次)对项目部责任成本执行情况进行检查。检查内容有以下几方面：(1)项目部本级、管理费用开支情况；(2)材料消耗情况；(3)分包工程清算情况；(4)各种往来款项和现金、银行存款情况；(5)检查在建工程和预提、待摊费用情况。

6 完工后的成本考核

项目完工后，应对项目责任成本执行情况进行考核。在实际工作中往往存在着前一个项目尚未完工，一部分人员和机械即转入另一个项目，或项目完工后，在账目、遗留问题及责任不清的情况下，人员和机械转入新项目，财务账目也转入新项目，几个项目下来，遗留问题一大堆，甚至发生大数额亏损。因此，必须落实项

目责任，做到完工一个，清理一个；考核一个，奖惩一个。
在一些实际问题处理时，应遵循以下几方面原则：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