

股份制企业施工项目责任成本的管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/89/2021_2022__E8_82_A1_E4_BB_BD_E5_88_B6_E4_c56_89223.htm

摘要：成本管理是项目管理的中心，也是建筑安装企业经济效益的基础。施工项目责任成本管理不仅从概念上进一步明确了实施项目管理过程中企业管理职责的划分，而且在实际操作中更适用于股份制建筑安装企业。关键词：责任成本 基本做法 生产要素 评价依据

1 实施责任成本管理的前提 当前，面临竞争激烈，低价中标的建筑安装市场，实施以成本管理为中心的项目管理已成为绝大多数建安企业普遍采用的一种生产经营管理模式，形成以内部生产要素市场、项目经济责任制、职能部门项目动态管理为主要特征的矩阵式管理结构。这种管理结构的形成，为责任成本管理划分责任中心，确定责任中心的经济责任奠定了基础；也为划分职能部门、项目的管理职责和权限确立了前提，更适用于已经改制或新组建的股份制建安企业。

2 责任成本管理的一些基本做法 责任成本是发包人要求项目经理负责实施和控制的目标成本，责任合同中要规定有关各方的权利和义务。明确有关各方责任权利关系，前提是正确划分企业管理层、项目执行层和劳务作业层的管理职责。对管理层而言，除承揽工程任务以外，还要为项目执行层创造一个良好的工作环境，包括项目组织、内部模拟市场、承包责任制、管理方法与手段、思想政治工作、后勤生活保障等。项目执行层则主要研究为使工程项目达到规定目标而进行的具体的施工过程管理，包括各项工作制度的建立，项目经济责任分解与成本核算，各种生产要素的优化组合与管

理等。其主要内容是质量控制、工期控制、安全控制、成本控制，其中心是成本控制。项目管理的实施过程中主要体现责任成本管理者在资源消耗数量的节约和施工组织优化配置，对施工过程中的动态控制和降低成本上。项目责任成本管理应该做到从项目经理到各管理岗位人员责任成本目标分解明确，管理责任明确和管理措施明确，建立以项目经理为中心的责任成本管理体系，促进企业经济工作的开展和完善，减少企业经营风险和财务风险；提供项目绩效的评价数据，便利考核，强化内部控制。

3 责任成本管理与企业生产要素市场

责任成本管理的实施效果与企业生产要素市场的运行有极大的相关作用，生产要素市场既是项目独立经济核算的需要，也是责任成本管理中编制责任成本预算时确定价格的依据。企业内部生产要素市场是管理型而不是经营型的市场，不以盈利为目的（外分包劳动力除外），内部市场上实行行政控制与经济控制相结合。内部市场管理人员要经常深入施工现场调查了解情况，制定出合理的市场价格。

3.1 劳动力市场

对于股份制建筑安装企业，劳动力市场可分为内部劳务市场及外部劳务市场两种形式，而新建的股份制建安企业更多地是采纳外部劳务市场，即选择符合工程实际需要的专业劳务型施工队伍，与之建立松散型的合作契约关系。其特点是：

- 当工程项目需要各类人员时，可以从劳务市场上及时得到所需人员；
- 当工程项目竣工时可以将撤下来的人员退回劳务市场。

取得劳务人员时可以明码付款，正确核算工程项目人工费。劳务市场上的劳务价格可以作为编制责任预算时制定人工费预算单价的依据。

3.2 物资供应市场

由于建筑安装工程中，设备材料价值通常占总造价的一半以上，而且

需用大量的工程设施料，因此，除少量的离公司本部距离遥远的工地外，建立统一的物资供应市场十分必要。公司根据工程合同所确立的工程项目物资供应模式和结算方式，明确与项目部的物资采购权限；根据建设单位对工程项目确定的各类物资价格，保质、保量、及时供应材料物资供应市场的供方价格可作为编制责任预算时材料价格的依据。所有施工周转设施材料也可以全部实行内部租赁，承租单位（项目经理部）向租赁中心（通常归属公司物资部管理）支付租赁费。租赁费标准作为编制责任预算时确定周转材料价格的依据。

3.3 机械设备租赁市场 为了充分发挥企业有限的施工机械的作用，对所有施工机械设备全部实行内部租赁是一种合理的选择。承租单位（项目经理部）向施工机械租赁中心支付租赁费，以租赁费作为工程项目机械作业的主要成本支出，以正确反映项目机械作业成本。项目施工单位不再提取机械设备折旧，折旧由租赁中心统一提取。机械设备租赁费标准作为编制责任预算时确定机械台班费的主要依据。

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