

工程项目的成本控制原则 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\\_\\_E5\\_B7\\_A5\\_E7\\_A8\\_8B\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_c56\\_89272.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/89/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_A1_B9_E7_c56_89272.htm) 工程项目的利润主要来源于两个方面：一是降低管理成本；二是缩短施工工期。而

施工过程各种可预见或不可预见的风险始终伴随，例如建设资金到位滞后于施工进度、材料供应跟不上、物价上涨、宏观经济政策偏紧以及各种招接待费用的发生等等。这些都将增加管理成本或延长工期。笔者认为，要做到有效规避风险，需要精打细算。

一、精算费用。项目部是一个相对独立，一定程度上自负盈亏的经营实体。每个项目部组建初期，除公司要为其编制相应的工程及财务预算外，各项目部应该在项目经理的组织及亲自参与下，结合经验和当时当地实际，既考虑既定定额又充分结合市场，要为各种不可预见的支出安排资金，制定项目部自己的各项预算。严格控制预算外支出。做到事前胸中有数，事中控制到位，事后算账有据。彻底改变秋后算账，拆东补西的局面。项目部的预算编制应当在公司的预算编制以内。当超出时，应作适当调整。

二、工期计算，俗话说：“思则常备，有备无患”。一般的，各种影响工期的因素是不可控的，尽管一些仍然可以预见，例如宏观经济政策偏紧会导致资金难以到位，但我们却在这种风险面前无能为力。精算工期，主要是为了提高预见性，以便在各种风险真正发生时，好作其他打算，找其他出路，不至于被动无则。对工期的估计，一定要考虑三种情况：一是理想状态下的工期。即我们设想未来不会发生任何风险时的工期有多长，比承诺的工期能提前多少；二是正常状态下的工期

。即根据正常预测，在施工过程中最有可能发生的风险，通过采用相应的措施和对策进行挽救后的工期有多长，此时的成本预计是多少；三是在最糟糕的状态下的工期。即各种正常的和非正常的风险都发生时给工期造成的影响，要根据实际情况估计每种风险并确定权重进行排序，然后再算工期及成本。最后要做的是，立足于最差，期望于最好，确保正常。

三、人力成本管理。什么是企业的核心竞争力？有人说是人才，有人说是技术，也有人说是创新。其实这些都只是构成核心竞争力的必要要素，而不直接表现为竞争力。一流的企业用三流的人干二流的事赚一流的钱，三流的企业用一流的人干二流的事赚三流的钱。资源的组织方式不同造成了竞争力的差异。显然，组织力才是一个企业的核心竞争力。即在最合适的时间空间创造性地将各种资源组织起来以达到最低的投入创造最大的效益的目的。追求一加一大于二，而不是五加五小于十。它直接表现为“独特的胜人一筹的技术、管理模式和经营技巧”（迈克尔·哈默）。当然这个过程中人的因素是最关键的。施工项目作为企业价值的源泉、成本的中心，除了要加强预算控制外，合理组织，精心构建项目部便成为控制成本提高利润率的关键。我们的原则应该是“零边际生产率”，即有多少事上多少人进多少料。根据经验和实际情况，以工程规模确定项目部人员编制，项目部人员编以功能完整、运转高效为原则，减少管理层级，充实一线力量，减少专职管理人员，实行一级管理、分工（专业或项目）负责。做到事事有人做、人人有事做且工作量饱满。要根据施工进度对作业人员实行动态管理，适时安排人员进退场。要根据工程进度安排材料机械采购、租赁、使用和

保养，保证材料机械的利用率，避免浪费，保证材料机械运转一次到位，减少中转，节省成本。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](http://www.100test.com)