

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\\_ti2020/89/2021\\_2022\\_\\_E5\\_9B\\_BD\\_E9\\_99\\_85\\_E5\\_B7\\_A5\\_E7\\_c56\\_89278.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/89/2021_2022__E5_9B_BD_E9_99_85_E5_B7_A5_E7_c56_89278.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，填方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。

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)