

施工企业如何进行低成本管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/90/2021_2022__E6_96_BD_E5_B7_A5_E4_BC_81_E4_c56_90590.htm

0 前言 企业提高经济效益的基本途径有两条：一是增收；二是节支。但增收受着市场等客观条件的限制，而节支属于企业内部的管理问题，有较大的自主性和伸缩性。近年来水运建设不够景气，水运市场竞争日益激烈，特别是由于市场机制不够完善，招投标文件价格偏低，致使企业经济效益下滑，严重危及施工企业的生存和发展，那么施工企业应充分挖掘企业内部潜力，降低消耗，减少费用支出，向企业内部管理要效益进行低成本管理就显得尤其重要。

1 工程成本管理应贯穿从投标到竣工结算和保修服务期的全过程来源：www.examda.com

1.1 投标阶段成本管理

在投标阶段成本管理工作主要是通过编制施工预算为最终确定投标价格提供依据。根据施工现场的踏勘情况，技术部门提出施工技术措施；生产部门提出施工组织方案和设备配备规模；劳资部门提出工种结构和人员规模；结合招标文件规定的材料供应方式（甲方供应到现场或指定采购地）确定出施工中各种消耗材料（构件）价格；根据工程所在地与现驻地距离及需要调遣的人员和设备数量计算出动员和遣散费用；财务部门根据项目经理部管理人员数量、交通工具及检验工具等配备情况计算出现场管理费用；最后根据招标文件规定的工期要求，按上述各方案计算出工程的总体施工费用预算，即完成工程图纸规定的内容的直接花费，称之为施工预算。然后根据招标文件规定的营业税金计取比例和方式确定工程应交税金，再加上投标费用（购标书、差旅费、公

关费用等)；预计发生的交工后保修服务费(保修期内发生的维修费和保修期满后的预留保修费清算、银行撤消户等的差旅费)等费用构成了施工企业承揽该项工程的全部直接支出，称之为工程预算成本，并依此可作为投标的最低报价。

1.2施工准备阶段工程成本管理 来源：www.examda.com 工程中标后开工之前，施工企业(或其分公司)应确定项目经理部的目标责任成本；项目经理部应根据目标责任成本编制责任预算。工程中标后，企业应根据中标额调整预算成本以确定工程项目的预算成本。首先，将计取的间接费用、计划利润、定额编制测定费等项目从中标额中减掉；按国家现行规定工程税金一般在工程所在地交纳，在确定预算成本中的税金时，先看向业主收取的税金够不够交纳，如果超过或不够时，要按实际应交数予以调整；现场经费中的临时设施费根据实际需要进行调整，先将从业主方收取的金额减掉，再根据施工现场实际情况由项目经理部提出该项费用计划，经企业(或分公司)审批后作为预算成本的组成部分。预算成本是项目经理部成本的最高限额，不得突破。来源

：www.examda.com 项目经理部要根据企业(或分公司)的预算成本编制责任预算。编制目标责任成本和责任预算，必须遵循客观经济规律，对将要实施的工程项目作出科学的预测。编制之前，要仔细、详实地搜集、分析当地的市场行情和供应条件等资料，以确保目标责任成本和责任预算的准确性和可行性。

1.3施工过程中工程成本管理来源

：www.examda.com 施工期间的成本管理主要指成本控制和分
析。材料费控制分为价格和数量两个方面。首先要把好进货关，对用量较大的材料应采取招标的办法，通过货比三家把

价格降下来，或者直接从厂家进货，减少中间环节，节约材料差价；零星的材料要尽量利用供应商竞争的条件实行代储代销式管理，用多少结算多少，减少库存积压，以免造成损失；实行限额领料和配比发料，严格避免材料浪费。其次是合理组织运输，就近购料，选用最经济的运输方式，以降低运输成本；再就是改进施工技术，推广使用降低料耗的各种新技术、新工艺、新材料，并在不降低工程质量的前提下，考虑廉价材料的替代；人工费控制：对各台班组实行工资包干制度，按照事先确定的工日单价乘以台班组完成实物工作量的工日数作为班组工资，多劳多得，从根本上杜绝出工不出力的现象；培养、配备一专多能的技术工人，合理调节各工序人数松紧情况，既加快工程进度，又节约人工费用。岗位的设置可以一人多岗，去除富裕人员，根据项目施工进度，编制详细的人力资源需求计划，充分利用当地的人才招聘市场，采取灵活的招聘政策，根据人力资源需求计划随时招聘或解聘。施工机械费控制：尽量减少施工中所消耗的机械台班量，通过合理施工组织、机械调配，提高机械设备的利用率和完好率，同时，加强现场设备的维修、保养工作，降低大修、经常性修理等各项费用的开支，避免不正当使用造成机械设备的闲置；加强租赁设备计划的管理，充分利用社会闲置机械资源，从不同角度降低机械台班价格。非生产费用控制：要压缩非生产人员，在保证工作的前提下，实行一人多岗，满负荷工作；采取指标控制、费用包干、一支笔审批等方法，最大限度地节约非生产开支。项目的财务人员要按月做好成本原始资料的收集和整理工作，正确计算月度工程成本，同时要按照责任预算考核要求，按分部分项工程分

析实际成本与预算成本的差异。要找出产生差异的原因，并及时反馈到工程管理部门，采取积极的防范措施纠正偏差，以防止对后续施工造成不利影响或质量损失；对盈亏比例异常的现象，要特别引起重视，及时准确查清原因；对于由于采用新技术、新工艺提高施工进度节约费用的应及时推广；对于以牺牲工程质量、偷工减料降低费用的应及时纠正。

1.4 工程结算阶段工程成本管理

施工企业按照图纸要求完成施工并经业主验收后，进入工程结算阶段，直到该工程项目的所有款项收回结束。在结算之前，工程财务人员要计算出各分部分项工程的直接成本并与预算成本对比，以发现是否存在中标额（预算）外需要业主签认的费用，如因业主原因导致的停工损失、设计变更的费用增加等。一般来说，工程最终结算额=中标价格（施工图预算）+现场签证费用。在向业主提出最终结算额前，预算人员必须与财务人员进行认真全面的核对，互相补正以免漏项，确保取得足额结算收入。在工程保修期内，项目经理部应根据实际工程质量，合理预计可能发生的维修费用，并作出保修计划，以此作为保修费用的控制依据。根据实际情况，项目部可委派专人或由就近施工的人员代管，尽量节约开支。

2 建立健全责权利相结合的目标责任成本管理体制

来源：www.examda.com

2.1 分清管理层次，明确考核指标

由于施工企业的规模大小不同，管理层次的多少亦各不相同。较小的企业一般实行企业对工程项目的垂直管理，即企业直接管理工程项目经理部；较大些的企业大多实行分公司对工程项目的垂直管理。规模较小的企业除对公司管理机关费用实施控制外，对工程项目的成本管理应分为两个层次：一是公司对项目经理的管理；二是项目经理对

所属部门、施工队和班组的管理。规模较大的企业除对公司机关管理费用实施控制和分公司对工程项目成本管理的两个层次外，还要考虑对分公司的管理层次。一般情况下，公司对分公司下达经济指标，分公司再向各工程项目部下达指标，项目部向施工队和班组下达指标。但有时也会出现两个或两个以上分公司共同参与的大型工程项目，在这种情况下，就出现了项目部和分公司管理的交叉问题，在这种情况下，要以工程项目为管理主线，即公司直接对项目进行管理。向工程项目部下达经济指标，就应同时调整对分公司下达的经济指标，即分清施工管理成果的归属，否则就会造成管理层次不清，权责利不相对应，影响工程项目部或分公司的积极性。施工企业应根据当年的具体情况，适时地调整自己的管理层次以明确责任，形成层次分明的成本中心，通过各层次的管理活动，形成实现公司成本目标的保证体系。为确保全线责任成本的落实，实现利润最大化，主要从两个方面着手加强成本中心的责任成本管理。一方面，在“双赢”的基础上分解责任成本。项目部通过全面分析、预测成本中心可能发生的实际成本后，在既保证项目部有收益，又使责任成本承包中心有钱赚的前提下，与责任成本承包中心签定承包合同，明确双方的权利和义务。承包合同价格就是工程中标价扣除利润、工程管理费等费用后的价格。这样，项目部不仅从烦琐的现场施工中解放出来，进行更加专业的项目管理，而且，也将部分经营风险转嫁给了承包队伍。另一方面，强化责任成本的控制，确保各成本中心所承担的责任成本始终处于可控状态。由于各成本中心所承担的权利和义务有所不同，在对其责任成本的控制方法上也有所区别。对于有内部

承包的责任成本单元，项目部对其管理主要是资金的控制，根据其工程形象进度及计量情况，拨付资金。对于协力队伍承包的成本中心，项目部不仅要对其进行资金上的控制，而且通过一定的手段，帮助他们提高管理水平，降低生产成本，使其承担的责任成本始终处于可控状态。首先是定期、不定期检查责任成本承包中心的财务状况了解其开支情况和资金流向，保证工程资金的安全有序运行。其次是合理控制其债务规模，使其债务规模与其工程进度相匹配，规避项目部承担不应有的经营风险。对一些缺乏诚信的承包队伍，就采取直接与材料供应商进行结算，从承包单位工程款中扣除的措施，控制其购料赊欠过多现象。三是定期统计承包队伍工程进度，严格按照其形象进度拨款。在项目部强化责任成本管理的同时，项目部也加强了对各成本中心的过程监控。项目部通过编制施工计划、检查计划实施、定期通报进度和安全质量，并制定详细的奖罚标准等措施，实现对各成本中心的有效控制。为使这种管理切实可行，项目部可向成本中心派驻管理工程师，对成本中心实施全面管理，坚决杜绝包而不管。管理工程师具有很大的权限，不仅管工程质量、进度，也赋予一定的资金使用权。交工证书、工程量清单、竣工资料 and 成本中心请款报告，都必须有管理工程师签字才有效。分清层次后，还应明确各层次的考核指标，即逐级地下达任务。要本着先进合理的原则，实行成本倒算，所下达的指标必须在相应各层次可控制的范围，各层次通过努力能够实现的目标。指标下达后，应赋予各级成本中心充分的权利，上级对其正常管理工作不应过分干涉，以保证各级成本中心能发挥其主观能动作用。对各级成本中心的奖罚比例政策要

掌握在确实足以调动管理者的积极性的程度，起到奖优罚劣、多劳多得、职工与企业双赢的作用。最后，应将上述内容通过内部经济合同的形式加以确定，逐级签约，落实到人头。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