

# 工程项目成本控制管理浅析

陆 茹

(广东省航盛工程有限公司, 广东 广州 510235)

**摘 要:** 施工企业从一系列的动态管理着手进行工程项目成本控制及管理, 才能在激烈的市场竞争中求得生存与发展。

**关键词:** 成本管理; 预测; 过程控制; 跟踪考核; 总结分析

**中图分类号:** F275.3

**文献标识码:** B

**文章编号:** 1002-4972(2003)08-0028-02

## On Engineering Project Cost Control Managemnt

LU Ru

(Guangdong Provincial Hangsheng Engineering Co., Ltd., Guangzhou 510235, China)

**Abstract:** Construction enterprises can keep survive and development in the fierce market competition only when carrying on engineering project cost control and management through a series of dynamic management.

**Key words:** cost management; prediction; process control; follow-up check; summary and analysis

加强成本管理是施工企业积累资金, 增强竞争力的必然选择, 工程项目成本管理, 就其广义来说也即是工程造价管理, 指企业在签订施工合同后, 根据合同、施工现场条件等情况确定正常条件下的企业管理费用、财务费用和制造成本, 并对其进行控制管理, 对于成本控制管理, 应着重做好以下几个方面的工作。

### 1 树立成本控制的管理理念

我国建筑业现面临的是投资渠道多元化, 企业成份多样化, 市场价格多变化, 市场竞争规范化的局面。过去采用的传统的定额加费用的计价方法已难以适应现时建筑市场的需求, 用工程量清单报价, 即以量控制, 以价竞争已是大势所趋。作为施工企业, 只有树立成本控制的管理理念, 逐步形成成本管理体系, 建立内部的成本控制标准, 提高劳动生产率, 才能在竞争中生存。而成本管理还是一个系统的操作过程, 涉及到企业内部上上下下各个层次、部门、甚至每一个人, 故而人人都应树立一个成本管理的概念。

### 2 建立合理、全面、有效的管理制度

对于项目施工成本管理, 制定合理、全面、有效的成本管理制度是非常有必要的。

合理是指施工企业应首先从自身出发, 制定适合本企业的成本管理制度; 全面是指制度应包括成本的预测、分解、控制、考核、分析、奖惩等一系列的规章制度; 有效是指保证此制度能按预期的目标运作。建立相应的制度, 能使成本管理工作有章可循, 做到权责公明, 充分调动员工的积极性, 以创造最高的效益。

### 3 预测目标控制成本

目标控制成本主要由人工、材料、机械、其他直接费、现场经费、间接费等费用组成, 项目施工成本则是企业目标控制成本减除间接费后组成。由于现时的投标报价越来越低, 作为施工企业的利润空间已是不多, 故制定相对准确、有效的目标控制成本对于施工企业来说则非常必要。

企业应首先成立目标控制成本编制小组, 对工程项目

收稿日期: 2003-07-06

作者简介: 陆 茹(1974-), 女, 广东遂溪人, 经济师, 从事工程造价管理工作。

进行全面的调查研究,同时根据当前建筑市场的劳务、分包价格及以往企业内部施工定额的水平,编制目标控制成本,并在此基础上确定项目施工控制成本,作为现场成本控制的目标。目标控制成本的预测确定应注意以下几点:

3.1 应注意考虑各项目具体情况,不能生搬硬套老的经验数据。

3.2 应该遵循具有挑战性而同时又切实可行,经过努力是可以达到的原则。过低,则会挫伤员工的积极性,过高,企业则面临着亏损的风险。

3.3 应尽可能量化、比较具体并可以考核。如果不能衡量差异,就不能界定结果的好坏,使控制过程难以操作,也就达不到目标控制的作用。

3.4 制订一个可以允许的偏差范围,以有利于实际工作中的操作和控制。

3.5 如投标时有不平衡报价,单价应作相应的调整,以保证目标单价与实际单价不存在太大的差异。

3.6 确定工程变更或新增时成本单价及总价的核算原则。

#### 4 加强项目施工成本控制

整个成本管理体系,其核心就是现场项目施工成本的控制。那么,项目部如何进行现场成本的控制以下几个方面需要注意。

4.1 成立由工程、机械、材料、合约、财务等部门共同参加的成本控制小组,定期进行项目经济活动分析,制定各部门的成本控制指标,做到职责明晰,奖罚分明,以充分调动员工的积极性。

4.2 进行项目施工成本的分解。确定具体项目的人工、材料、机械、现场管理费用(包括管理人员工资、办公费、通讯费、差旅费等)的消耗量,作为施工时各项目的具体控制目标。并将此控制目标分发至各相应的部门。

##### 4.3 降低施工项目成本的方法及措施

(1) 制定最优的施工方案及管理措施。

正确选择施工方案是降低成本的关键所在,不同的设计及施工方案就有不同的生产成本,在满足合同要求的前提下,根据工程的规模、性质、复杂程度、现场条件、装备情况、人员素质等提出科学的方案和措施。利用网络技术编制施工进度计划及实行进度控制,合理进行人力、机械设备、资金的配置,以保证最终达到最优的质量、安全和最低的合理成本。

(2) 制定有关现场控制、质量、安全、材料、机械设备管

理等一系列的管理措施。

建立健全原始记录台帐。项目部根据施工管理和成本核算的需要,利用计算机信息系统的数学模型,建立工时、材料消耗、物资收发和领退、设备利用、验收、计价、质量等各种原始记录台帐;

对施工过程中的人力、材料、机械台班消耗及费用的支出进行有效控制。按项目的相应分解指标,选择素质高的作业班组,提高劳动生产率,避免窝工、停工的现象出现,并根据施工班组的施工记录,核对人工工资;加强机械设备管理,合理安排机械的进退场时间和机具的配套使用,防止机械设备过度使用或不合理停置,定期进行维修保养,提高机械完好及使用率;

材料价格在工程项目总造价中约占 60%,所以材料的成本控制直接影响施工项目控制成本的实现。编制材料总、季、月、周需求与进场计划,及时做好设计变更后需求与进场计划的变更;建立相应规定并严格管理,防止材料失窃、浪费、囤积的现象出现;

制定工程施工质量管理规定,严格按合同要求质量标准进行施工,减少返工,防止不合格品和废品的发生;

制定安全管理规定,采用有效的安全防范措施,杜绝安全事故发生以减少损失;

制定项目部日常开支审批制度,对日常开支费用进行合理控制,做好开源节流工作。

##### 4.4 加强项目的合同管理

合同管理是成本管理的重要环节,合同管理的好坏,直接影响工程的成本、质量等。项目部应对合同进行认真研究分析,进行合同的交底,以保证各部门、各环节均按合同要求履行。

除与业主的合同外,工程项目劳务分包、机械租赁、单项工程分包现象的发生。应建立合同的审批制度,确保合同条款的完善性、合法性及合理性,减少不必要的合同纠纷,保障企业的合法权益。

##### 4.5 进行成本分析对比,及时纠正、消除偏差

根据施工项目控制成本与实际成本费用的对比,进行研究分析。实际成本突破或低于控制成本,应分析两者之间的偏差,并分析偏差发生的原因及其发展变化趋势,以便制定相应的预防及纠正措施,减少或消除偏差,从而有效地控制实际成本,实现成本最低的目标。出现成本偏差的原因主要有以下几种:

(下转第 32 页)

#### 4 虚拟企业组织加盟成员之间的关系

虚拟企业组织是通过信息技术和网络技术,将独立的个体成员(地理位置可能相距甚远)联系在一起的经营实体。它不是法律意义上的经济实体,不具有法人资格,组织结构也比较松散。虚拟企业组织加盟成员间的关系是一种特殊的竞争合作关系,成员企业只关心与联盟项目有关的经营问题,而对成员企业的其他经营问题无权过问。成员企业不受组织网络的影响和约束,完全按照自己的经营目标和方针来开展生产经营活动。在共同合作的项目上,互通有无,取长补短,权力平等,得益共享。另外,加盟企业间的合作只局限于某一领域或项目,其他领域仍然存在竞争关系。

#### 5 对于我国企业的启示

相对而言,我国的企业大多规模小,资源不足,技术储备少。虚拟企业的思想强调不同企业的优势互补,共同把握市场机会,对于我国的企业改革具有启发和借鉴意义。例如施工企业中资质、技术与设备的结合,有资质、技术优势的企业可以降低设备投资的资本欠缺及风险,有设备的企业可以充分提高设备的效益。当然,必须考虑到中国国

情的特殊性。我国企业普遍管理水平较差,员工素质也有待提高。

从我国企业的现状看来,在现有基础上,把握经济改革的脉搏,努力采取措施,逐步提高企业敏捷性,从而提高企业的市场竞争和生存能力,则是完全可以做到的。措施可以是技术方面和管理方面的,但两个方面必须紧密结合,这些措施包括:

(1) 调整企业的思维模式,增加在市场上的人力资源和资金的投入,使整个企业的生产和管理转向由市场机遇驱动,改变单一的产品经营模式,使企业能够赢得更多的市场机遇;精简企业生产经营结构和资源配置,使企业有效降低生产成本。

(2) 要求企业的生产能力具有 RRS 特性。国内企业虽然难以很快满足这种要求,但要逐步向这个方向靠拢。

(3) 重视人才,加强企业的人才培养,使企业拥有一批高素质的核心人才。人才是实现敏捷制造的核心,无论技术还是管理方面,必须依靠人才才能发挥出优势。

(4) 把握改革的脉搏,大胆创新。只要能组建出优势的虚拟企业,可以利用不同所有制的经济实体,包括个体经济。

(上接第 29 页)

(1) 施工安排不当,造成人力、机械等停工或窝工;或方案不够合理,造成人、材、机费用增加;

(2) 质量控制不好,出现不合格品、废品造成返工;

(3) 安全措施不力,造成机械损毁、人员伤亡事故;

(4) 材料等管理或使用不规范;

(5) 机械设备的完好率和使用率达不到最佳;

(6) 没有做好现场的施工签证工作,为合理变更和索赔造成困难,或没有在规定的索赔时间内进行索赔;

(7) 目标控制成本分析时单价偏高或偏低,不能准确反映为实际成本;

(8) 项目部管理费用控制不严;

(9) 项目部管理人员失职、管理行为不当或现场施工人员的责任心不强;

(10) 上级管理部门决策失误;

(11) 不可抗力或业主、设计方面等原因;

(12) 合同条款不够完善或合同管理出现漏洞,造成合同争议、纠纷。

#### 5 跟踪考核及分析总结

项目部上一级的管理机构,应组织有关部门对项目部进行不定期检查和跟踪考核,以保证制度实施的有效性;以实际成本支出为基础建立、更新、完善企业的内部成本定额,作为指导施工企业内部成本管理标准;核查项目部实际成本与施工项目控制成本的差异,对施工项目控制成本的控制管理等一系列工作作综合的评价,并以此作为奖励或处罚的依据。跟踪考核及分析总结可以充分调动职工的自觉性、主动性,挖掘潜力,达到以最少的耗费,取得最大的效益,为改善经营管理提供依据和动力。

#### 6 结语

企业的竞争就是价格的竞争,这是无法回避的事实。工程项目成本管理其实质是以市场为导向,建立适应市场经济需要的经营机制,以降低项目成本,提高经济效益,增强企业竞争能力最基本、最重要的手段之一。