

et 网上投稿

et 网上订阅

录用查询

汇款查询

杂志栏目

● 经济研究

● 西部大开发

● 改革探索

● 新观察

● 理论经纬

● 三农问题

● 热门话题

● 企业论坛

● 区域经济

● 财经论坛

● 对外开放和贸易

● 综合论坛

● 经济全球化

● 产业集群研究

● 社会主义劳动理论探讨

● 面向21世纪的中国经济学

论文正文

浅议施工企业项目责任成本管理

上传日期: 2008年1月23日 编辑: 现代经济编辑部 点击:479次

刘传倩 (广东宏大爆破股份有限公司, 广东广州 510300)

摘要: 面临微利时代的到来, 施工企业必须努力降低施工成本。本文在责任成本管理原理进行了介绍, 针对施工企业项目提出了责任成本管理组织体系, 详细阐述了责任成本管理的内容。

关键词: 责任成本 施工企业 项目管理

当前, 工程建设施工市场卖方市场特点决定了施工企业步入微利时代。施工企业必须努力开源节流, 才能在激烈的竞争环境中摆脱困境, 稳定发展。加强成本管理越来越成为施工企业工程项目管理的中心工作。建立和完善以成本预测和计划、成本控制、成本核算、成本分析、成本考核为主要内容的责任成本管理体系, 是项目成本管理的重要内容。

一、 责任成本管理的基本原理

责任成本管理是现代企业把“责任”和“成本”这两个问题紧密地结合起来的一种科学的管理形式, 是企业降低成本, 提高经济效益的有效手段。

1、 责任中心的划分

责任中心是指承担一定经济责任, 并享有一定权利和利益的企业内部单位、部门、班组和个人。施工企业的责任中心可以划分为成本中心、利润中心和投资中心。

成本中心是对成本和费用承担责任的责任中心, 成本中心只考核成本费用降低指标, 因而不对收入、利润负责。成本中心的范围很广, 大到公司, 小到每个职工都是成本中心。小的成本中心组成较大的成本中心, 较大的成本中心又组成大的成本中心, 从而形成一个逐级控制, 并层层负责的成本中心体系、成本核算体系。

利润中心既对成本负责又对收入和利润负责的责任中心, 既要降低成本又要增加收入。利润中心强调相对成本的节约, 考核指标既包括成本指标又包括利润指标。投资中心是对投资收益负责的责任中心。

工程项目的单件性、流动性、多样性特点决定了工程项目管理的中心工作是成本管理, 工程项目是成本中心。分公司一般是利润中心, 总公司、集团公司是投资中心。

2、 可控成本和不可控成本

施工项目成本是施工企业为完成施工项目所耗费的各项生产费用的总和。施工项目成本按照责任者的可控程度可以划分为可控成本和不可控成本。凡是责任中心能控制其发生的成本称为可控成本, 凡是责任中心不能控制其发生和数量的成本称为不可控成本。可控成本与不可控成本的划分是相对的, 影响可控成本与不可控成本划分的因素主要是责任中心的权力层次、管辖范围和时间长短有关。如某些成本对于较高层次的责任中心来说是可控的, 但是对于较低层次的责任中心来说是不可控的, 在短期内不可控的成本, 在长期却又是可以控制的。

可控成本必须具备以下条件: 成本责任中心能够知道将要发生什么性质的成本; 成本责任中心能够计量它的耗费; 成本责任中心能够控制并调节其耗费。

不可控成本一般是指企业决策而形成的成本, 包括管理人员的工资、折旧费和部分企业管理费用。因为这些费用在企业建立和决策实施后已经形成, 在一般条件下它极少发生变化, 花大力气去控制这些固定成本, 没有多大意义。只有那些在生产经营过程中, 可以人为进行调整的耗费, 如材料用量、机械设备耗量、材料进价、办公费、差旅费、运输费、资金占用费等可控费, 我们花大力气去控制才有意义。从可控制费用着手进行成本控制, 才是施工企业项目管理成本控制之道。

3、责任成本和责任成本管理

责任成本是指某成本中心的各项可控成本之和。施工企业的责任成本管理是根据施工企业生产经营特点，结合工程标价的构成和发生的区域，以工程队、班组、及职能部门等责任中心为主体，以责任中心的责任-----可控成本为对象，通过确定目标和目标利润，对企业发生的成本、费用所进行控制，并对责任中心对成本控制的效果进行考核奖惩的过程。它将企业法人造成的工程盈亏和项目管理造成的成本高低严格的区分开来，有利于降低生产成本，堵塞管理漏洞，提高员工收入。

4、责任成本理论来源

责任成本管理吸收了财务管理、控制论、系统论和信息论的理论和动态管理、人本管理思想，是从西方发达国家引进的现代化成本管理方法之一。目前有不少企业如邯郸钢铁公司成功借鉴应用，使企业效益得到增长，被证明是成本管理中一项行之有效的管理方法。

二、 责任成本管理组织体系

1、建立责任成本管理组织机构。实施责任成本管理要建立责任中心和引导、监督、考核责任中心的上级组织。施工企业责任成本管理领导小组负责责任成本管理的组织领导、宏观管理、监督、引导、考核。由施工、技术、预算管理、经营开发、物资设备、财务、人力资源、安全质量等部门人员组成，预测责任成本发生额，制定责任成本管理计划（预算），制定成本管理实施办法、定期检查分析责任成本执行情况，考核责任成本管理绩效。责任成本的实施机构是责任中心，具体负责可控成本的实施和控制，对实际支出成本和费用负责。

2、建立责任成本管理体系，划分各责任中心。项目经理是工程项目责任成本管理的第一责任人，对责任成本管理负全责，是责任成本能否推行和推行好坏的决定因素，每个项目部都要建立以项目经理为首的各副经理、总工分工负责，全员参与、全方位、全过程控制，各司其职，职责明晰的责任成本管理体系。责任中心是进行责任成本核算的单元，科学划分责任中心是解决责任交叉，正确归集费用，及时考核兑现的关键。中心的建立必须突出责任，根据责任定中心，建立以其主要负责人承担者的责任中心，这责任成本管理的基本前期。

施工企业一般把项目经理部作为一个责任中心，项目经理部可以进一步划分为材料供应、机械设备、劳务供应、方案及工程量、安全质量、测量试验、间接费管理中心，确立各中心的负责人和成员，一个人可以同时是几个中心的成员。责任中心划分可大可小，但其划分标准必须以成本的可控性和符合现场实际为原则，必须和项目责任预算的编制分解相匹配。项目责任预算编制、分解到哪一层，责任中心或责任主体就设置到哪一层。项目部管理层设置费用中心，作业层设置成本中心。项目责任中心划分后，应该无责任中心编外人员，项目部的所有人员都必须划归相应的成本费用中心内。

三、 责任成本管理的内容

施工企业责任成本管理的主要内容是在项目中标的基础上，工程开工前，施工企业依据投标书、施工合同、施工图纸、企业内部定额，市场材料价格、机械设备使用价格等资料进行成本预测和计划（预算），编制责任中心的责任成本，责任中心以此为最高成本进行施工，施工企业和责任中心在项目施工过程中对成本管理进行控制，通过责任成本的核算和分析，以责任预算成本与实际发生成本的差异进行业绩考核。

1、责任成本的预测。投标前，根据项目资金到位、技术复杂程度、所在区域、行业特向、业主特点、利润大小等因素预测项目施工成本情况，搜集、整理、分析有关项目成本、市场行情和施工消耗，本企业以往施工项目资料，对项目的成本进行预测，为企业投标提供决策依据。

2、编制责任成本预算（计划）和分解。科学合理编制责任成本预算，采取事前管理和过程控制。公司施工技术部门和预算管理部门，依据中标工程的施工组织程序，明确责任成本的主体，组织人员根据施工工期、施工组织安排、资源配置、材料价格、劳务价格、材料消耗定额，机械台班定额、劳动定额对照施工图和现场实际，结合本企业内部定额，按照不同专业编制责任成本预算，确定目标利润。预算的编制还要参照经验毛利率的来确定。项目部针对企业下达的责任成本在项目部内部进行分解到不同的工程队、班组、个人。

3、责任成本控制。责任成本控制是实现责任预算的重要手段，控制的主要形式包括内部控制和外部控制。内部控制是各责任中心对本中心责任预算执行过程的控制。外部控制是指上一责任层次对所属责任中心责任预算执行过程的控制。控制的手段主要有制定相应的制度办法，主要的措施有优化施工设计，分层次编制预算和分解预算费用，定期进行检查、对比，分析，限额用工，限额发料，限价采购等。

4、责任成本核算。责任成本核算是考核责任中心责任预算执行情况、评价中心业绩和奖惩兑现的依据。责任成本核算是在传统的会计核算、统计核算和业务核算的基础上，用责任会计来实现，按成本责任单位的归集来记录、计算、归集各种成本，但核算单位的会计科目设置、成本项目划分、费用归集、计算方法等，可按现行会计制度规定执行。责任成本核算的对象是责任中心，核算范围包括纳入责任预算的一切成本费用支出。核算的主要方法是归集和计算，项目部设置责任成本总帐，各责任中心可设置

责任明细帐及相关的辅助帐。台帐登记责任成本和责任预算。当各责任中心发生支出时，财务部门应在进行传统会计核算的同时，登记责任成本总帐，并根据该成本发生的内容和归属，向各责任中心发送责任成本转账通知书，各责任中心据此平行登记责任成本明细账和辅助账。每一报告期，各责任中心对照责任预算和实际发生的责任成本，计算责任盈亏。在根据上述结果，编制业绩报告，进行经济利益兑现。

5、责任成本分析。是对施工项目责任成本的形成过程和影响节约与超过的因素进行分析，寻找责任成本计划和实际的偏差，为修正责任成本计划（预算）提供资料。经常使用的责任成本分析方法主要运用比较法和因素法。比较法是对比实际完成成本和责任成本预算，从中找出差异，分析其原因，以便改进。尤其是对于节约超出比例较大的成本费用项目，进行重点分析，辨别真伪。因素分析法是弄清楚各种因素对责任成本形成的影响，理出个因素之间的关系，抓住主要因素，采取有力措施。

6、责任成本考核。责任成本管理考核是责任成本管理的落脚点，也是绩效挂钩的关键环节，实行责任成本管理的项目都要对责任预算执行结果按照规定的方法进行考核，实行合理奖惩，以便充分调动各责任中心的积极性。考核时要体现公开、公平公正的原则，企业负责对项目经理部责任成本管理绩效考核，项目经理对责任中心负责人考核，责任中心负责人队对所属员工考核。上一责任层次在进行责任计量和责任验收后，要对各责任中心的责任成果进行考核、评价和经济利益兑现，并对各责任中心完成任务的时间、数量、质量水平以及产生差异的原因，要进行严格、准确地考核、分析和评价，并提出改进意见，以促进各责任中心不断总结管理经验，提高管理水平，完善管理方法。同时，也为下期管理或为上一责任层次编制、调整、修改责任预算提供有效的信息资料。上一责任层次对各责任中心责任成果进行考核、评价后，要根据《项目责任成本承包合同》的有关规定，实施经济利益兑现。

在目前建筑市场竞争激烈、投标报价锐减的情况下，低成本扩张是施工企业重要路径，实行项目责任成本管理是施工企业求生存谋发展的重要措施。通过责任成本管理的PDCA循环，各环节协调和，充分实现责任成本管理效率和效果。

参考文献

- [1]罗伯特·安格斯. 项目的计划实施和控制.北京：机械工业出版社，2005
- [2]汪有庭.铁路施工企业项目责任成本管理初探.经济师，2002.1：285-286
- [3]杨志华.浅析责任成本计算.广西会计，2000.2 36-38
- [4]陈旭东.责任成本理论依据及会计核算方法探讨.经济问题探索，2001；6：126-128

作者简介：刘传侦（1972年--），男，江西南康，毕业于中山大学管理学院，硕士，高级工程师，一级建造师，主要从事项目管理和企业战略研究。