

# 上海市水利管理处

## Shanghai Water Conservancy Management

### 水利科技

- 水利科研
- 科技动态
- 论文集萃

### 信息搜索

### 水利工程成本控制的实践与思考

**摘要:** 根据水利工程的特点, 施工企业可受用下达计划成本形式确定成本控制目标, 并通过指标分解、动态控制、加强基础管理等手段, 达到降低成本、增加效益的目的。水利工程施工项目成本控制的目的, 在于降低工程项目成本, 提高经济效益。只有加强水利工程施工项目的成本控制, 对生产经营所消耗的人力资源、物质资源和费用开支进行指导、监督、调节和限制, 及时纠正将要发生和已经发生的偏差, 把各项生产费用控制在计划成本的范围之内, 才能保证成本目标的完成, 实现企业经济效益的最大化。在市场经济条件下, 一个施工企业存在的意义, 不仅在于它向社会提供优质的工程产品, 同时也在追求“低成本高收益”的目标, 以达到企业经济效益的最优化。施工企业加强施工阶段的成本控制, 是达到这一目标的关键。

**关键词:** 水利工程 施工企业 成本控制

#### 一、下达计划成本, 确定成本控制目标

##### 1. 拆分项目投标阶段预算成本

项目投标阶段预算成本反映了施工企业的投标阶段拟完成一个水利施工项目所估算的直接费用和间接费用。投标报价按总价或分项单价依次扣除下列费用后, 再按清单工程量汇总即得到项目投标阶段预算成本。(1) 预备费用和明标费用;(2) 工程营业税金及附加;(3) 保险统筹费用(指职工养老保险、失业保险及其它社会统筹费用, 而工程险、施工设备险、第三者责任险应计入项目成本)、保函手续费、总部管理费等;(4) 投标预期利润。

##### 2. 测算项目实施阶段计划成本

(1) 组建项目部, 按原制定的施工组织设计及成本测算进行交底, 制定项目目标成本, 对项目部进行成本管理流程交底, 制定相应的成本考核制度及奖惩制度。

(2) 由项目经理依据成本管理流程向项目部各成员进行工作交底, 各成员按其职责依据《施工组织设计》及《成本测算表》组织安排劳动力、机械设备、材料进场, 展开施工, 在施工过程中, 建立目标成本完成考核信息并及时反馈到项目班子各有关人员, 做到每一项目开始到结束都能及时反映出其进展情况, 以便管理人员及时做出决策, 调整措施, 更好的控制成本。

(3) 对于单一项目变动差异及时给出分析, 如因设计提出变更、非因施工方原因引起的费用增加、工程量出入、损耗大小、因采用新技术而节约成本或为加快进度增加成本等原因, 标注在该项目后, 为完工后项目成本分析提供依据。

(4) 对设计提出变更和非因施工方原因引起的费用增加等及时提出合理索赔。通过价值工程活动, 制订先进的、经济合理的施工方案。

#### 二、分解成本指标, 进行动态控制

计划成本由人工费、材料费、机械费、临时设施费、现场管理费用等基本部分组成, 为加强对各施工项目的成本控制, 应重点抓好以下几方面的工作:

##### 1. 加强定额管理, 控制人工费用

人工费用: 系指为实施工程项目所需使用的管理人员和生产人员的费用总和。影响人工费用的主要因素有二个: 施工组织水平和地区差别。前者反映承包商的能力。人员数目密切于管理能力和机械化水平, 是具有比较大的可塑性的费用。控制人工费成本和现场经费。一方面抓好人员编制, 定岗定员, 工程项目组织结构要精干、高效, 尽量缩小中标人工费与实际工资标准的差距。另一方面注意间接费用的控制, 保持一支笔审批经费制度, 特别控制招待费、差旅费、办公费、电话费、低额耗品的耗用等杂项开支

##### 2. 严格材料管理、控制材料费用

材料费(含配件)是施工成本最主要的组成部分, 对材料费的控制是施工成本控制的重要内容。凡材料物资的收发、领退以及不同核算主体间的内部转移, 都要经过清点和填制必要的凭证, 并经一定的审批手续, 以防止乱领、乱用。施工现场的材料物资要按规定及时盘点、清查, 防止积压浪费、变质和盗窃; 严格按施工工艺的要求进行施工, 尽量避免由于施工不当造成工程质量缺陷, 从而减少返工的材料费损失; 另外, 材料的质量管理也直接决定着施工成本。材料在使用前必须严格按施工承包合同的要求进行检查, 合格的才能进入工地, 坚决杜绝因使用不合格材料而造成返工和增加补救措施费用。在材料采购管理上尽可能做到以下几点:

进一步修改完善材料管理办法, 对材料的计划、采购、供应、验收、保管、领用、回收、核算等11个方面加强管理和监控。一是在采购

供应范围上做出明确划分，主要材料应该集中采购，零星材料由项目部自行采购，主管部门必须从价格上严格把关监督。二是在计划管理方面强调先算后供。工程开工前，经营部门按施工图预算或投标预算，提出主要材料需用计划、周材计划或工料分析交材设部和项目部组织备料供货，做到早有计划，心中有数。三是材料采购、供应、验收、保管、领用、核算、回收各个环节的责任人应该履行的职责及权限做出明确的规定。五是从节约出发，本着有利于降低成本的原则，对各种能回收利用的材料从成色、规格、价格等方面制定了具体标准，规范了材料回收处理程序，调动各方积极性。

### 3. 提高机械化使用程度，降低机械使用费

从合理确定机械台班定额，把单车单机核算落实到机型和操作者个人，做到事前测算、事中控制、事后考核，提高机械使用效率，争取超额完成台班定额工作量，同时，注意控制机械设备的维护成本。

### 4. 积极采取各种措施，加强施工工程项目内部控

内部控制制度要求项目经理作为项目施工的组织者，项目目标全面实现的第一责任人，因此项目经理当然也是项目成本、控制的第一责任人。成本控制原理告诉我们：实现项目成本控制要从确定目标开始，实现于项目实施的全过程，因此及时反馈项目内部信息就成为成本控制过程的关键。项目内部成本发生的信息是通过项目核算实现的。因此，也可以说项目核算是项目成本控制的手段，但是成本控制又不是消极反映成本支出的概况，它是一个控制影响成本诸因素的管理，成本控制不是孤立的职能，不是成本核算责任人的任务，而是全体参与者共同的任务。实现项目成本控制主要应在以下三个方面下功夫：

(1) 健全成本责任制。成本控制与经济责任制相互补充，成本控制是建立健全企业内部经济责任制的主要条件，而企业内部经济责任制，又是保证成本控制有效实施的重要保证，落实成本责任是项目成本进行有效控制的关键。

(2) 建立完善项目成本控制制度。在施工生产过程中，为了有效地控制施工费用的支出，防止损失和浪费，对施工各项费用应分别建立有效的控制制度。

(3) 提高全员成本意识，以效益引导分配是落实成本责任，提高全员成本意识的重要手段。

总之，随着市场经济体制的逐步完善和国企改革的深入，强化企业管理、提高科学管理水平是水利水电施工企业转换经营机制、实现扭亏增盈的重要途径。水电工程施工项目作为水利水电施工企业经营管理的最基本单元，加强项目成本管理是提高管理水平、经济效益和持续稳定发展的关键因素之一。因此，加强企业管理、控制工程成本是水利水电施工企业寻求持续稳定发展的一项重中之重的工作，而进行企业管理中诸如质量管理、成本管理等方面的探索则更具有重要意义。

#### 作者简介

樊丽，女，助理工程师，1981年生，大专。

来源：《中国水利水电市场》2008年6期

附件：

作者：樊丽

来源：中国水利水电市场

日期：2008-07-14