



热门文章

用多元线性

间借贷利率

何加强会计

国外汇储备

如何处理银行

章

章

品市场竞争

业银行走混

国存款保险

国创业板市

华夏并购案

[2009年9月]试论通信工程项目成本管理与控制

【字体 大 中 小】

作者: [匡文罡] 来源: [本站] 浏览:

通信工程项目成本管理与控制是在保证满足工程质量、工期、安全等要求的前提下,对项目中所发生的成本费用,通过计划、组织、控制和协调等管理活动来实现预定的项目概(预)本目标,并尽可能地降低成本费用的一种科学的管理活动,它主要通过技术、经济和管理活

效使用资金、提高管理水平、实现成本控制最优化等目的。通信工程项目成本是工程施工过程中设备材料、人工费、间接费等耗费的总和。通信工程内容很广泛,贯穿于通信工程项目管理活动的全过程和各个方面,从工程项目中标签约开始备、现场施工、直至竣工验收,每个环节都离不开成本管理工作;就成本管理的完整工作过其内容一般包括:成本预测、成本控制、成本核算、成本分析和成本考核等。下面仅就通信的成本预测、成本控制、降低成本的有效途径等三方面引以阐述。

一、搞好通信工程成本预测、确定工程成本控制目标
通信工程成本预测是指通过取得的历史数字资料,采用经验总结、统计分析及数学模型等方工程成本进行判断和预测。工程成本预测是编制、下达成本计划的基础,为编制科学、合理制目标提供依据。因此,成本预测对提高成本计划的科学性、降低成本和提高经济效益和管等,具有重要的作用;同时,通过成本预测,有利于及时发现问题,找出通信工程项目成本薄弱环节,以便及时采取有效的控制成本措施。笔者就通信工程工、料、费等内容加以具体

(一)工、料、费的预测
通信工程项目工、料、费等成本贯穿通信工程成本管理与控制的始终,也是降低工程成本、效益和管理水平的关键,因此,笔者重点阐述通信工程工、料、费的预测。

1.人工费的预测。人工费是指直接从事通信工程施工人员所支付的各项费用,包括工资、奖性质的津贴(补贴)、福利费、劳动保护费等。工程施工不能采取何种方式,包括发包给具质的外单位、内部单位员工以及民工队等,应改变过去那种简单地按照通信工程概预算规定目的人工单价定额。笔者认为,预测单项通信工程的人工费,在通信工程概预算规定人工单单价定额的依据基础上,应全面考虑单项通信工程人员的定编、单位员工工资水平、工期、劳务的市场行情等因素,认真分析人工费预算与实际人工费的差异,采取合理的数据分析模加以修正,确认合理的成本目标。

2.设备材料费的预测。材料费包括施工过程中所耗用的构成工程实体的原材料(如光、电缆备(如程控、数据交换设备等)、辅助材料、周转材料的摊销等。设备材料费占通信工程成最大,应作为重点分析预测,在对设备材料费的预测时,应分别对主材、辅材、其他材料费分析,重新核定材料的供应地点、购买价、运输方式及装卸费,分析定额中规定的材料规格用的材料规格的不同等。在进行设备材料费的预测的同时,应重点加强设备材料的采购合同控制,建立与完善设备材料采购内部控制制度,建立健全反腐倡廉的廉洁自律约束机制。

3.间接费的预测。间接费是指与通信工程项目对象相关的费用,主要包括工程管理费、征地性研究费、监理费及各种税金等等。间接费的预测方式、方法相对比较单一,难度相对较小以往的资料和历史经验,采取科学合理的方法,确认合理的目标值。

(二)通信工程项目成本预测的影响因素
预测通信工程项目的成本与工程实际成本是不可能做到完全一致,这是因为在通信工程施工到诸多不确认因素的干扰或影响。因此,我们在预测通信工程项目成本时,应全面分析影响项目成本的影响因素和程度,并及时加以修正,以便为管理层提供准确的资料或信息,使其理中发挥应有的积极的作用。但在工程施工过程中,影响工程成本的主要因素很多,笔者概几方面:

1.物价因素。工程成本的变化最重要的一个影响因素是因为物价的变化,尤其是对设备材料测。有些工程成本超支的主要原因在很大程度上就是由于物价大幅度上涨,实行固定总价合往往因此面而亏本。

2.工资水平因素。劳动力工资(包括奖金、附加工资等)的增长不可避免地使得工程成本增加工资政策的改革、物价因素的调整,当地生活水平的变化等也会不同程度地影响员工工资水影响通信工程项目成本。

3.劳动生产率因素。工程施工人员的专业素质、业务技能或者地理、气候环境等因素,在不影响着工程施工人员的施工时数和施工费用,从而影响工程施工人员的劳动生产率的变化和工程成本预测的偏差。

4.社会关系因素。工程施工单位与工程施工当地的政府、企业(事业)单位、工程管理部门以及当地群众等社会关系的好坏,在某种程度上也直接或间接地影响着工程成本。

5.管理决策因素。通信工程建设单位负责人或工程管理人员的组织协调能力和管理决策水平也在通信工程成本预测中发生着不同程度的变化。

以上因素对于具体的工程来说,不一定都可能发生,不同的工程情况也不尽完全相同。因此,在确定影响成本因素对成本影响程度之前,首先要有针对性地分析预测影响该工程的具体因素,从而达到通信工程成本预测的科学性和决策性。

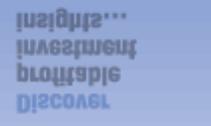
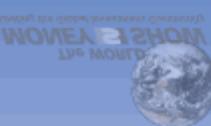
二、围绕通信工程成本目标,确立成本管理与控制原则
通信工程项目成本的管理与控制就是在工程实施过程中,对资源(包括人、财、物等)的投入,施工过程及成果进行反映、监督、检查和评价,并采取措施以确保通信工程项目成本目标的实现。而通信工程项目成本控制的对象是工程项目,其主体则是人的管理活动,按照工程成本控制的一般原则,合理使用人力、物力、财力,力求降低成本,提高经济效益和社会效益。通信工程成本管理与控制的一般原则主要有:

(一)节约原则
节约就是通信工程施工全过程中人力、物力和财力的节省,是工程成本控制的基本原则。节约绝对不是消极的限制与监督,而是要积极创造条件,要着眼于成本的事前预测、过程控制、结果监督,在具体的工程实施过程中经常检查是否出偏差,优化施工方案,提高管理水平。

(二)全面控制原则

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell. Meet face-to-face with top investment experts. Acquire a global market perspective. Discover profitable investment insights...

120+ renowned advisors reveal what to buy and what to sell. Meet face-to-face with top investment experts. Acquire a global market perspective. Discover profitable investment insights...



全面控制原则包括两个涵义，即全员控制原则和全过程控制原则：

1. 项目全员控制原则。成本控制涉及到工程项目组织中的所有部门、员工的工作，并与每一个员工的切身利益息息相关，因此应充分调动每个部门和员工控制成本、关心成本的积极性和责任心，真正树立起全员参与管理与控制工程成本观念。

2. 项目全过程控制原则。工程项目成本的发生涉及到工程项目的全过程和每个方面。因此，工程成本控制的管理与控制活动也伴随工程项目的每一阶段，如在施工准备阶段制定最佳的施工方案，按照设计要求和施工规范施工，充分利用现有的资源，并合理利用现有资源，减少工程成本支出，并确保工程质量，减少工程返工率和返工费和工程移交后的保修费用。工程验收移交阶段，要及时支付合同价款办理工程竣工及结算，使工程成本自始至终处于有效控制之下。

(三) 目标控制原则

目标管理是管理活动的基本技术和方法。它是把计划的方针、任务、目标和措施等加以逐一分解落实。在实施目标管理的过程中，目标的设定应切实可行、全面具体，并落实到工程项目的每个阶段和落实到工程管理部门及个人；目标的责任要全面，既要有工作责任，更要有成本责任；做到责、权、利相结合，并对责任部门及个人的业绩进行阶段性检查和考评，并与其工资、奖金挂钩，做到奖罚分明。

(四) 动态控制原则

成本控制是在不断变化的环境下进行的管理活动，所以必须坚持动态控制的原则。所谓动态控制就是将工、料、费投入到施工过程中，收集成本发生的实际值，将其与目标值相比较，检查有无偏离，若无偏差，则继续进行，否则要找出具体原因，及时分析并积极采取相应措施。实施成本控制过程应遵循“例外”原则，所谓“例外”是指在工程项目建设活动中那些偶发性因素，但关键性问题对成本目标的顺利完成影响重大，也必须予以高度重视。在项目实施过程中属于“例外”因素的通常有如下几个方面：

1. 重要性。一般是从金额上来看有重要意义的差异，才称做“例外”，成本差额金额的确定，应根据项目的具体情况确定差异占原标准的百分率。差异分有利差异和不利差异。实际成本支出低于标准成本过多也不见得是一件好事，它可能造成两种情况：一种是给后续的部分工程施工或作业带来不利影响；另一种是造成质量低，除可能带来返工和增加保修费用外，质量成本控制还可能影响服务质量和公司声誉。

2. 一贯性。尽管有些成本差异虽未超过规定的百分率或最低金额，但一直在控制线的上下限附近徘徊，亦应视为“例外”。意味着原来的成本预测可能不准确，要及时根据实际情况进行调整。

3. 控制能力。有些是项目管理人员无法控制的成本项目，即使发生重大的差异，也应视为“例外”，如征地、拆迁、赔偿费用的上升等。

4. 特殊性。凡对项目施工全过程都有影响的成本项目，即使差异没有达到重要性的地位，也应受到成本管理人员的密切重视。

三、寻找有效途径，实现成本管理与控制目标

工程项目成本管理与控制的方法有多种，概括起来可以从组织、技术、经济、管理制度上等几个方面采取措施控制。

(一) 从制度上控制工程成本

通信工程项目成本管理与控制的目的，笔者认为，在于建立健全责权利相结合的目标责任成本管理体制，具体做法如下：

1. 分清管理层次，明确考核指标。根据通信工程项目的性质和规模，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、施工队的管理，形成公司、项目经理部、施工队三级“垂直管理模式”，在这种管理模式下，公司对工程项目部下达指标，工程项目部对施工队下达指标；同时要避免管理层次不清，权责利不相对应，影响工程项目部或施工队的积极性。

分清通信工程项目管理层次后，还应明确各层次的考核指标，明确考核指标的范围及标准。本着先进合理的原则，实行成本倒算办法，所下达的指标必须在相应各层次可控制的范围之内，并通过努力能够实现的目标。指标下达后，应赋予各级成本管理与控制中心充分的权利，上级对其正常管理工作不应干涉，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励比例政策要掌握在确实足以调动管理者的积极性的程度，真正起到奖优罚劣、多劳多得、员工与公司双赢的作用。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，落实到个人，以便做到“千斤重担人人挑，人人肩上有指标”的良好氛围。

2. 适时考核，奖罚到位。责权利明确之后，为了调动各及成本中心责任者的积极性，还要与成本分析结合，做到分阶段考核。打破过去那种“结果”考核方式，变为“过程”考核的管理方式，施工项目的成本考核，特别要强调施工过程中的中间考核。因为通过中间考核可以及时发现问题，并且能起到“亡羊补牢”的作用；而对工程竣工后的成本考核，虽然也很重要，但对成本管理的不足和由此造成的损失，已经无法弥补，导致工程项目管理的许多不可预测的“后遗症”。“过程”考核应注意以下两点：

一是“过程”考核，根据工程进度情况、成本分析资料和财务报表资料等进行成本管理的实际情况作出正确评价，以对下一阶段工作起到纠偏、鼓励的作用。待工程竣工投入使用后，应及时对责任者进行最终考核，对分阶段考核出现的偏差，应及时加以调整。

二是“过程”考核，应在考核的基础上及时兑现，突出刚性。首先，要强调奖罚兑现的及时性，决不能延期兑现；其次，要突出政策的刚性原则，该奖多少或罚多少，按照合同规定进行不折不扣地去执行。

(二) 从组织措施上控制工程成本

首先要明确工程项目经理部的设置与人员配备，明确管理机构、公司或施工队之间职权关系的划分。项目经理部是工程项目的管理机构，是公司法人委托其代表公司管理工程项目的具体事务性工作。工程项目经理部应对公司整体利益负责任，承担并协调工程项目管理的责、权、利的关系；同时，应对工程项目的质量、成本、安全、效益负全面责任。

(三) 从技术措施上控制工程成本

采取技术措施是在施工阶段充分发挥技术人员的主观能动性，对标书中主要技术方案作必要的技术经济论证，以寻求较为经济可靠的方案，从而降低工程成本。

(四) 从经济措施上控制工程成本

采取经济措施管制工程成本主要是对人工费和设备材料的控制：

1. 人工费控制。人工费的控制主要是在充分考虑工程项目的性质、工资水平、劳动生产率以及工期等因素基础上，制定动态的人工费用标准方案，并结合工程质量、安全、效益等进行动态的考核，以做到从经济、技术指标以及管理制度上达到控制人工成本的目的。

2. 设备材料费的控制。设备材料费一般占全部工程成本的绝大部分比例，它直接影响工程成本和经济效益。对设备材料费的控制主要采取量、价分离的原则，达到控制成本的目的：

(1) 对设备材料用量的控制。首先是依据工程项目施工红线图来确定设备材料消耗量，实行限额领料制度；其次是对工程项目进行功能分析，对材料进行性能分析，力求用低价材料代替高价材料，最后要加强周转料管理，实行材料“零库存”的管理制度，加速材料周转次数等。

(2) 对材料价格进行控制。主要是由物资采购部门在采购环节中加以控制。首先对市场行情进行调查，在保质保量前提下，货比三家，择优购料，对于大额的限权采购的设备材料购置，应采取招标形式，并实行质量保证金和廉政保证金制度；其次是合理组织运输，就近购料，选择最经济的运输方式，以降低运输成本；再就是要考虑资金的时间价值，减少资金占用，合理确定进货批量与批次，尽可能降低材料储备。

参考文献：

- 【1】 赵铁生编著 《工程项目管理》 天津大学出版社
- 【2】 刘川明 《施工企业实行低成本战略问题》
- 【3】 《财务成本管理》 2008年度注册会计师全国统一考试辅导教材

(作者单位: 中国铁通集团有限公司湖南分公司)

[【 评论 】](#) [【 推荐 】](#)

评一评

正在读取...



笔名:



评论:

[评论将在5分钟内被审核, 请耐心等待]

【注】 发表评论必需遵守以下条例:

- 尊重网上道德, 遵守中华人民共和国的各项有关法律法规
- 承担一切因您的行为而直接或间接导致的民事或刑事责任
- 本站管理人员有权保留或删除其管辖留言中的任意内容
- 本站有权在网站内转载或引用您的评论
- 参与本评论即表明您已经阅读并接受上述条款

Copyright ©2007-2008 时代金融



EliteArticle System Version 3.00 Beta2

当前风格: 经典风格

云南省昆明市正义路69号金融大厦