

## 企业的成本控制实施方法

日期: 2005-10-11 作者: 曲振波 邓睿 张萌 阅读: 964

企业的成本控制是指企业根据一定时期预先建立的成本管理目标,由成本控制主体在其职权范围内,在生产耗费发生以前和成本形成过程中,对各种影响成本的因素和条件所采取的一系列预防和调节措施,以保证成本管理目标得以实现的管理行为。能否卓有成效地进行成本控制,对于企业的生死存亡起着非常重要的作用,本文将从以下几个方面进行讨论。

### 一、成本控制的原则

成本控制原则是企业成本管理的基础和核心,在具体进行项目施工的成本控制时,必须遵循以下基本原则。

#### 1、成本最低化原则

施工项目成本控制的根本目的,在于通过成本管理的各种手段,不断降低施工项目成本,以达到实现最低目标成本的要求。在实行成本最低化原则时,应注意降低成本的可能性和合理的成本最低化。一方面挖掘各种降低成本的能力,使可能性变为现实;另一方面要从实际出发,制定通过主观努力可能达到合理的最低成本水平。

#### 2、全面成本控制原则

全面成本管理是全企业、全员和全过程的管理,亦称“三全”管理。项目成本的全员控制有一个系统的实质性内容,包括各部门、各单位的责任网络和班组经济核算等,应防止成本控制,人人不管。项目成本的全过程控制要求成本控制工作要随着项目施工进展的各个阶段连续进行,既不能疏漏,又不能时紧时松,应使施工项目成本自始至终置于有效的控制之下。

#### 3、动态控制原则

施工项目是一次性的,成本控制应强调项目的中间控制,即动态控制,因为施工准备阶段的成本控制只是根据施工组织设计的具体内容确定成本目标、编制成本计划、制订成本控制方案,为今后的成本控制作好准备;而竣工阶段的成本控制,由于成本盈亏已基本定局,即使发生了纠差,也已来不及纠正。

#### 4、目标管理原则

目标管理的内容包括:目标的设定和分解,目标的责任到位和执行,检查目标的执行结果,评价目标和修正目标,形成目标管理的计划、实施、检查、处理循环,即PDCA循环。

#### 5、责、权、利相结合的原则

在项目施工过程中,项目经理部各部门、各班组在肩负成本控制责任的同时,享有成本控制的权力,同时项目经理要对各部门、各班组在成本控制中的业绩进行定期的检查和考评,实行有奖有罚。只有真正做好责、权、利相结合的成本控制,才能收到预期的效果。

### 二、成本控制的一般程序

#### 1、分解项目成本

将项目成本计划所规定的各项经济指标,按其性质和内容进行层层分解,逐级落实到各个职能部门、工段和班组,实行分级归口控制,各个归口职能部门要进一步把归口管理的指标分解下达到相关总监、监督或有关工位。通过成本控制和分解,督促其挖掘降低成本的潜力,并对各成本目标责任人员进行考核,据以确定奖惩,保证施工项目利润目标的实现。

可变费用中每个经济指标作为一个控制点,在对控制点进行分解之前要将控制点的金额转化为量值,不能转化的就以金额表示。

可变费用的日常控制,不仅要有专人负责和监督,而且费用发生的执行者还要实行自我控制。

#### 2、项目成本计划编制过程中各种费用的编制依据

人员费:首先根据以往工程项目核算出的日人员费,再根据人力资源部提供的项目准备投入的人员数,分析核算该工程的人工费。

材料费:技术部根据所承揽工程的规模核算出材料用量,采办部按照材料招标价格及核算的材料用量计算材料费。

机械费用:所有机械的折旧、修理、油料、备件费等根据使用台数,生产部提供的数据测算;另一部分为租赁机械,根据市场部提供的外包合同的相关内容以及现场施工的具体台班记录分类计算。

场地租赁及码头费用:生产部门根据工作量计算出所需的场地和码头,财务部门按照市场价格计算费用。

生产间接费用与管理费用根据以往的工程经验测算。

#### 3、编制并下发项目成本计划

项目成本计划是对施工项目进行指导、控制、分析、考核的重要依据。因此项目成本计划指标的编制必须先进可靠。编制项目成本计划时,应留有充分余地保持计划的一定弹性。在计划期内,很可能发生一些在编制计划时所未预料的变化,尤其是材料供应,市场价格千变万化,给计划编制带来很大困难,因而在编制计划时要充分考虑这些情况,有一定的不可预测费用,使计划保持一定的应变适应能力。将编制好的项目计划下发到相关的部

标题  搜

### <<< 推荐新闻:

- ◆ 关于举办“提高科技自...
- ◆ 关于公布“知识产权创...
- ◆ 征稿、征订启事
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 面向理事单位征稿通知
- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 管理箴言

### <<< 阅读排行:

- ◆ 杂志理事单位名单
- ◆ 会计信息失真问题的思...
- ◆ 以知识管理为核心的人...
- ◆ 价值链管理与作业成本...
- ◆ 征稿、征订启事
- ◆ 新世纪企业管理的总体...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 重要消息:山东省科技...
- ◆ 管理箴言
- ◆ 太阳纸业2002年度...

过刊查询

山东软科学



门, 以此作为项目运行过程中各种费用发生的标准。

#### 4、成本控制的核算

成本控制要把费用和消耗发生的情况与成本控制标准进行对比分析, 这就需要每天对发生情况的数据进行收集、记录、传递、汇总和整理, 数据的收集和记录必须真实、准确、完整和及时。成本核算要严格遵守成本开支范围, 划清成本费用支出与非成本费用支出的界限, 实际成本中耗用材料的数量, 必须以计算期内工程施工中实际耗用量为准, 不得已领代耗, 已领未耗用的材料, 应及时办理退料手续, 需留下期继续使用的, 应办理假退料手续。若本期实际发生费用超出计划数10%, 要根据此费用的受益期平均摊销。

#### 三、成本控制程序中应注意的问题

- (1) 各站的岗位人员依据本岗的情况, 每日认真、准确、定时地填写统计表格。
- (2) 所有监督每日认真核查自己管辖范围内统计表格中的数据是否属实, 核查无误后在表格中签字确认, 要求各监督必须对其核查的数据负责。
- (3) 费用控制人员每日到现场收集所有表格, 汇总、整理后进行核查, 如有问题则立即寻找监督或填表人员进行核实, 确认无误后填写费用控制总日报、分日报和各明细日报。
- (4) 每周日依据本周日报填写本周周报。根据周报数据绘制相应图表, 分析费用发生情况, 写出分析报告。书面形式通知或召开生产周例会时, 报告本周费用发生状况, 对超支费用项目要制定纠正办法和预防措施, 对新的措施要跟踪全过程。
- (5) 每月月初2日内依据上月日报、周报填写上月部门月报和总月报, 3日组织召开月度费用控制分析会, 会议由项目经理、各职能部门负责人、车间总监参加会议要对上月超标指标进行分析, 并制定纠正预防措施, 会后要跟踪纠正措施实施的全过程, 以保证各项成本指标控制在计划范围之内。

#### 四、成本控制方法

人员费用的控制: 人工费占全部工程费用比率较大, 所以生产部要严格控制用工数量, 合理派工, 控制窝工、停工、加班等。

材料费用的控制: 对原材料的费用控制主要分为用量控制、价格控制以及存储控制。

- 1、材料用量的控制: 首先是坚持按定额确定材料用量, 实行限额领料, 车间根据原材料的使用情况及工位的实际情况确定车间最低库存, 由采办根据实际消耗自动补充材料。
- 2、材料价格的控制: 采办部在对大宗物料采购时以竞争招标的方式来牵制供货商, 这样能通过供货商的相互比价, 最终能得到底线的价格。
- 3、原材料存储控制: 材料采购要根据生产部预算及生产实际需要等情况提出申请, 凡是不需要, 不急用的材料, 一律不得采购或提前采购, 防止不必要的资金占用和增加仓储负担。

机械费用的控制: 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。同时, 日常要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, 充分利用闲置机械资源。

间接费用及管理费用的日常控制: 车间其它费用, 企业管理费项目较多, 发生的情况各异, 有定额的按定额控制(人工费、办公费), 没有定额的按各项费用预算进行控制。

质量费用控制: 在施工过程中要严把工程质量关, 做到产品一次合格, 杜绝废品现象的发生, 避免造成因不必要的人、财、物等大量的投入而加大产品成本。

严格审批程序: 一切费用预算在开支以前都要经过申请, 批准后才能支付, 即使是原来计划上规定的, 也要经过申请和批准。这样做有利于一切费用在将要发生前进行一次审核, 再一次确定费用的合理性, 以保证一切费用的使用效果。

(作者单位: 渤海石油管道涂敷工程公司

美克国际家私(天津)制造有限公司

山东省科技发展战略研究所) (2004.6期)

[【目前共有5篇对该新闻的评论】](#)

[【发表评论】](#)