

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

施工企业项目成本管理及过程控制

上传日期: 2008年4月9日 编辑: 现代经济编辑部 点击: 216次

徐 健

(中煤第五建设公司第一工程处, 江苏徐州221006)

在招投标过程中, 施工企业大多是通过低价中标, 甚至承担垫资等不公正义务而获得工程项目, 而在工程项目中, 成本比重很大, 必须加强对项目成本的管理, 对项目进行成本的控制, 才能以合理的投入, 取得预期的产出, 因此如何做好项目成本管理是决定施工企业能否在激烈的市场竞争中站稳脚跟, 企业能否良性循环的关键环节。

一、项目成本管理的概念和分类

项目成本是施工企业项目部为完成某工程项目所支付的各种费用的总和, 是转移到建设工程项目产品中的被消耗的生产资料价值和该工程项目施工的劳动者必要的劳动价值以及为完成招标合同目标所支付的各种费用的总和。具体可分为: 生产成本、质量成本、工期成本和不可预见成本四大类。

生产成本: 是指完成某项工程项目所必须消耗的费用, 包括: 消耗的人工费、材料费、机械使用费、生产工人的工资以及支付的管理费用等间接费用。

质量成本: 指施工单位为保证工程质量而发生的一切必要费用, 以及因未达到质量标准返工而蒙受的经济损失。

工期成本: 指施工单位为实现工期目标 或合同工期而采取相应措施所发生的一切必要的费用以及工期索赔等有关费用的总和。

不可预见成本: 指施工项目部在施工生产过程中所发生的除生产成本、质量成本和工期成本以外的成本, 诸如人员伤亡等安全事故损失费、各种罚款等不可预见的费用。

二、项目成本管理及过程控制

项目成本管理的关键是实现项目成本的过程控制。因此对项目成本管理要事先预测、事中控制调整、事后总结转变。在成本管理的过程中, 生产成本、质量成本、工期成本和不可预见成本要统一协调, 以提升管理水平谋取最大的效益, 培育企业的核心竞争力, 以真正适应市场经济发展的需要。

(一) 生产成本的管理和控制。

生产成本是项目成本权重成本, 工程开工前首先要优化技术方案, 然后以现行定额为依据, 分阶段做好施工图预算, 测算出相应的人工费、材料费、机械费、井巷工程辅助费、其他直接费、现场经费、间接费、劳动保险费等相关费用的耗用指标, 从而确定目标成本。

1、目标成本管理。

对于目标成本管理来说, 施工项目管理的宗旨是以工程项目为单位全面履行工程承包合同, 主体是施工企业所属的项目部, 根据工程项目目标管理办法, 确定项目进度、成本、工期、质量、安全等主要管理目标并分解落实到人, 建立各项目管理目标体系, 施工中精打细算, 事事以实现承包目标为前提, 向管理要效益, 谋求企业的长远发展。

在承包方式上, 项目部推行工程项目目标管理, 在施工组织方式上, 采用项目经理负责制, 围绕项目承包指标, 独立生产经营; 在承包经营方式上, 采用“独立经营, 确保上缴”的方式; 由项目部承包经营, 实行项目成本核算制, 单独核算盈亏, 形成明确的项目管理目标和完善的责任制体系。为确保项目管理目标的实现, 项目经理必须建立完善的责任制体系, 围绕项目目标明确各部门、各岗位的工作职责, 做到层层签订责任状, 责任横向到边, 纵向到底, 相互交圈, 不留死角, 同时各项责任制要和经济利益挂钩, 任务和责任尽可能具体化和数量化, 以便考核, 实现责、权、利对等。

2、材料成本管理

要加强材料的成本管理, 材料成本占工程生产成本的比重较大, 因此材料成本控制成为生产成本控制中的关键环节。

对于材料要实行“集中管理、统一招标或比价采购”。由供应部门负责对各单位的钢丝绳、电缆、钢材等主要材料按计划进行供应。同时要坚持质优、价廉、减少中间环节等节约采购费用的原则。材料采购要遵守国家有关政策和规定, 订货要有购销合同, 产品要有供方调查及合格证等相关资料, 严禁使用三无产品及淘汰产品。对

个别材料，根据现场需要，可委托项目部在当地采购，如黄沙、石子等土产材料。为规范采购行为，单位应成立由有关领导及相关部门人员组成材料的招标、比价采购工作小组，负责对招标、比价采购工作的研究和决策，同时对项目部采购的材料进行监督。

再者，各项目部要根据施工作业计划及定额消耗量编报下月材料采购计划（注明材料需用的时间、规格型号、单位、数量、用途），经项目部供应科、工程科、计财科及项目经理签字认可后报招标采购小组；招标采购小组根据各单位报送的采购计划进行平衡利库和会审，编制单位采购计划，然后再进行招标采购，并保证各单位材料及时到位。在采购过程中，要做好供方的选择和定期评价工作。在现场材料的使用上，要加强现场管理，合理放置材料，以减少二次搬运而造成的不必要损耗，另外，要严格按定额的消耗量进行考核，做到超罚节奖，以提高全员的成本节约意识。

（二）质量成本的管理和控制

以质量求生存，以效益谋发展。工程质量是施工企业占领市场的重要条件之一，工程质量搞不上去，施工企业就很难占领市场。从质量成本上看，保证建筑产品的质量往往会引起成本的变化，特别现在对于煤矿工程而言，很多业主要求工程质量优良，而真正的验收规程中仅要求合格，且业主又不按优质优价来增加费用因此这一要求就增加了很大一部分质量成本，而由于施工市场存在僧多粥少的现状，施工单位又不得不接受这一条件，所以质量成本也是施工单位及项目部不容忽视的一个方面，但是虽然存地这种现状，我们又不能把质量和成本对立起来，所以只有贯彻预防为主的原则，适当增加质量检验和预防费用的支出，促使工程质量故障的减少。因此，在日常的质量管理过程中要强化质量检验，它是质量管理活动的验证。因为建筑产品的形成是一个复杂的动态过程，在施工过程中，由于受到各种波动因素的影响，工程质量不可避免地存在不同程度的波动，当其超过规范允许的偏差范围就会产生不合格品。所以在施工过程中对建筑产品进行检验，把工程质量“从事后把关”转移到“事先预防”上来，把不合格产品消灭在它的形成过程中，这是企业实施质量方针的需要，更是企业减少经济损失，提高市场竞争力的需要。

（三）工期成本的管理和控制

工期目标是工程项目管理的四大主要目标之一（四大目标为：工期目标、成本目标、质量目标及安全目标），施工企业能否完成合同工期是取得信誉的重要条件，建筑产品都有特定的工期要求，特别是煤炭基本建设更是如此，对于业主来说工期就是效益，而保证施工工期往往会引起成本的变化，工期成本会引起两方面的变化：一方面是施工项目部为了保证工期而采取的措施费用；一方面是因为拖延而导致的业主索赔成本，现在煤炭矿井建设业主一般要求的工期均低于定额工期，因此为了赶工期确实要增加很大一部分费用，而这方面的费用只有在项目部的日常管理中平衡。一般来说，工期越短，工期措施费成本越小，但当工期短到一定程度，由于加大措施费的投入，工期措施成本则急剧上升。因此工期成本的管理目标应使工期成本总和达到最低值，并不是工期越短越好，而是要对工期进行的合理调整来控制，切不可为提高企业信誉和市场竞争力，盲目赶工期，增加项目成本，以致出现经济效益低下的局面。

（四）不可预见成本的管理控制

在工程施工过程中，有些不可预见成本是难以控制的，不可预见的事情随时都可能发生，它会给单位带来很大的损失，如出现伤亡事故，单位要支付很大的一笔赔偿费用，同时单位要进行停产整顿，而业主不但不给予这停工等方面的补偿，还会因事故的发生而被罚款。所以对于施工项目而言，为了减少安全事故、政府罚款及扰民等方面的不可预见成本的发生，主要应做好以下几方面的工作：

1、为了减少安全事故的发生，在日常的施工管理过程中，领导要做到不违章指挥、工人做到不违章作业、不违反劳动纪律。因此在日常工作及管理过程中，就必须运用思想教育，制度规范和监督制约等综合手段，建立健全处罚违反安全管理制度的当事人，同时制定切实可行的安全预防体系。把教育、制度与监督整合为一个整体，统一于安全管理工作的全过程及各个环节。

2、搞好与近外层之间的关系。在施工管理过程中，理解业主的意图，让业主参与项目全过程，并让业主满意。如出现扰民等方面的赔偿问题，可由业主出面给予协调，更有利于此类问题的解决。同时降低这方面的费用开支。

3、搞好与远外层之间的关系。远外层关系包括政府、环保、交通、环卫、绿化、文物、消防、公安等单位，与远外层之间的关系是公共原则为主，在确保自己工作合法的基础上公正处理工作关系，提高工作效率，降低此类费用成本。

以上是笔者对项目成本管理及过程控制的认识和个人观点，笔者认为成本管理和过程控制对一个施工单位及项目部至关重要，它是企业利润最大化能否实现的关键环节，只有认识到成本管理的重要性并在施工过程中加以控制，才能真正实现企业的利润最大化、才能真正实现企业长期的良性发展。

版权所有：《现代经济》编辑部
E-MAIL:mej@vip.sohu.com 电话：0898---68928581 传真：0898---68919810
地址：海口市龙昆北路24号龙园别墅D1栋 邮编：570105