

# 施工企业项目成本管理体系探析

冯玉梅

(河北工程大学 基建处,河北 邯郸 056038)

[摘要]分析了施工企业成本管理存在的问题,提出解决问题的关键是要建立基于施工企业的施工项目成本管理体系的组织结构和程序结构,完善约束与激励机制,提高管理效率,实现企业目标管理。

[关键词]施工项目;成本管理体系;程序结构

[中图分类号]F275.3 [文献标识码]B [文章编号]1673-9477(2008)02-0017-02

近年来建筑市场竞争日益激烈,特别是由于市场机制不够完善,招投价格偏低,致使企业经济效益下滑,严重危及施工企业的生存和发展,这样就迫使施工企业不断地改进成本管理。本文就建立施工项目成本管理体系强化企业施工项目成本管理进行探讨,以确保施工成本管理项目的有效实施。

## 一、施工项目成本管理存在的主要问题

1. 施工预算是成本管理的前提条件和市场导向与经济活动的重要核算依据,是施工项目降低成本的指导文件,是开展成本控制和成本核算的依据。现阶段多数企业的施工预算仅是各种数据的汇总,只适合对项目进行宏观控制,对生产过程起不到指导作用,没能发挥其固有的成本控制管理的职能,使得施工企业的成本管理工作不能落到实处。

2. 目标成本管理是通过整个项目的管理层、作业层以及项目全过程来实现的,而并非只是项目成本管理费用主管或财务人员的事情。现阶段多数企业出现如下现象:技术人员采用的技术方案措施优化而不经济;施工生产调度人员为了赶工期而盲目增加施工人员和设备,导致设备闲置、人员窝工;物资采办人员为了使设备材料提前交货或者产品质量超出设计数据要求而增加采办成本等。

## 二、施工项目成本管理的组织结构

施工项目成本管理的组织结构是企业员工为实现成本管理目标,在相应的管理工作中进行分工协作,在职务范围、责任、权力方面所形成的结构体系。主要包括:

1. 职能结构。即完成成本管理目标所需的各项业务工作及关系,包括机构设置、业务分工及相互关系。
2. 层次结构。即各管理层次的构成。根据现在大多数建筑施工企业的管理体制,一般设置3~4个层次,如公司层次(分公司或工程处层次)、项目层次、岗位层次。
3. 部门结构。即各管理部门的构成。主要有生产、计划、技术、劳动、人事、物资、财务、预算、审计及企业制度建设部门等与成本管理相关的部门。
4. 职权结构。即各层次、各部门在权力和责任方面的分工及相互关系。主要原则是权力要有层次,职责要有范围,分工要明确,关系要明晰,防止责任不清造成相互扯皮推诿,影响管理职能的发挥。

## 三、施工项目成本管理的程序结构

施工项目成本管理的程序结构是指从成本估算开始,经编制成本计划,采取降低成本的措施,进行成本控制,直到成本核算与分析为止的一系列管理工作步骤,一般程序如图1所示。

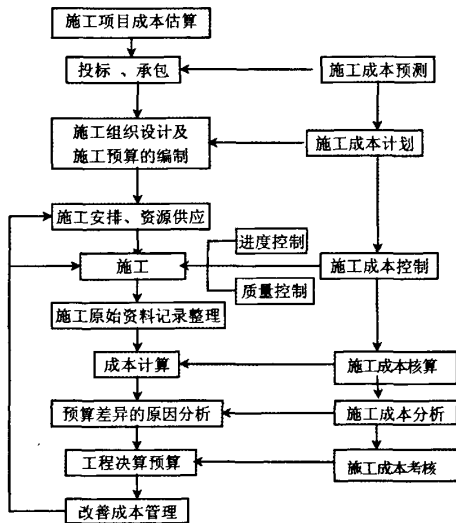


图1 施工项目成本管理程序图

由于成本管理活动主要体现在过程控制中,因此在施工项目成本管理中,要注重进行成本管理活动的过程。

1. 施工成本预测。对施工项目计划工期内影响其成本变化的各个因素进行分析,比照近期已完工施工项目或将完工施工项目的成本(单位成本),预测这些因素对工程成本中有关项目(成本项目)的影响程度,预测出工程的单位成本和总成本。使项目在满足业主和施工企业要求的前提下,选择成本低,效益好的最佳成本方案,并能够在施工项目成本形成过程中,针对薄弱环节,加强成本控制,克服盲目性,提高预见性。

2. 施工成本计划。是以货币形式编制施工项目在计划期内的生产费用、成本水平、成本降低率以及为降低成本所采取的主要措施和规划的书面方案。应包括从开工到竣工所必须的施工成本,它是该施工项目降低成本的指导文件。企业应当具有一支能够快速编制施工预算的专业队伍,必须在施工前期编制完成施工预算,使工程施工能够在统一的管理目标、盈利标准下进行。施工预算应与工程施工的进展同步完善,随时修正数据,使之真正成为工程施工中效益控制的标准,同时为建立可操作性强、信息共享的全员成本管理信息控制、核算、分析系统奠定基础。

(下转第20页)

长期沿用传统的“高开采、低利用、高排放”的粗放型经济增长方式,造成资源能源的浪费,环境污染和生态破坏严重。因此,要积极探索产业循环式生产和组合模式,依托煤炭、铁矿石资源优势,结合煤焦、建材、电力、陶瓷等传统支柱产业的改造升级,搞好产业间有机衔接,逐步形成煤—焦—气—钢、煤—焦—气—电、煤—焦—气—瓷等系列产业链,实现物质的循环利用与能量的多级利用,促进制造业、环保产业和新型建材等产业发展;建

立横向联合和纵向延伸的生态网络,使传统工业发展向着生态化方向转变,实现邯郸可持续发展战略。

#### [参考文献]

[1]刘斌.产业集聚竞争优势的经济分析[M].北京:中国发展出版社,2004.

[责任编辑:陶爱新]

## Research on promotion of competitiveness for Handan regional economic

WANG Hua—mei, WANG min, LI Ying—jie

(College of Economics and Management, Hebei University of Engineering, Handan 056038, China)

**Abstract:** Today, Handan regional economic centre at the junction of four provinces is being constructed and the process of urbanization is being accelerated. Industrial cluster make industry rooted and internet—based with the unique advantages and it has also become a dominant force in capital flows. It is also increasingly becoming the most direct and effective way to speed up the development of our regional economic centre and gain competitive advantage.

**Key words:** industrial; industrial cluster; regional economic centre

(上接第17页)

3. 施工成本控制。施工方案优化是工程成本有效控制的主要途径。要编制出技术先进、工艺合理、组织精干的施工方案,均衡地安排各分项工程的进度,发挥方案预控在成本管理中的主导作用,以确保工序高效、操作可行、方案最优、成本最低。要根据施工程序及工程形象进度,周密安排各阶段施工的供料计划,这不仅保证了工期与作业的连续性,而且又可以用好、用活流动资金,降低存储成本。将施工中实际发生的各种消耗和支出严格控制在成本计划范围内,随时揭示并及时反馈,严格审查各项费用是否符合标准,计算实际成本和计划成本之间的差异并进行分析,消除施工中的浪费现象。

4. 施工成本核算 按照规定开支范围对施工费用进行归集,计算出施工费用的实际发生额,并根据成本核算对象,采用适当的方法,计算出该施工项目的总成本和单位成本。

5. 施工成本分析。主要利用施工项目的成本核算资料,与计划成本、预算成本以及类似施工项目的实际成本等进行比较,了解成本的变动情况,研究成本变动原因,检查成本计划的合理性,总结成本变动的规律,以便有效地进行成本管理。

6. 施工成本考核。施工项目完成后,对施工项目成本形成中的各责任者,按施工项目成本目标责任制的有关规定,将成本的实际指标与计划、定额、预算进行对比和考核,评定施工项目成本计划的完成情况和各责任者的业绩,并以此给以相应的奖励和处罚。通过成本考核,做到有奖有罚,赏罚分明,才能有效地调动企业的每一个职工在各自的施工岗位上努力完成目标成本的积极性,为降低施工项目成本和增加企业的积累,作出自己的贡献。

#### [参考文献]

[1]成虎.工程项目管理[M].北京:高等教育出版社,2004.

[2]唐菁菁.建筑工程施工项目成本管理[M].北京:机械工业出版社,2004.

[3]沈良峰,汤桂香,李启明.施工项目成本管理体系的构建与优化[J].施工技术,2005,(12):1.

[责任编辑:王云江]