

强化施工项目成本管理的体会和认识

王 颖

建筑施工企业强化工程项目成本管理,关键在于搞好施工项目事前计划,施工项目事中控制,施工项目成本事后分析、考核及总结。现笔者结合所在公司的情况,谈点体会和认识。

一、施工项目事前计划准备

在施工项目开工前,公司工程技术科应配合好基层工程处做好施工项目前期的准备工作,编制先进可行的施工方案,选择好材料供应商,编制施工预算成本,做到施工前心中有数。

1. 编制先进可行的施工方案,落实现场技术负责组织

施工方案主要包括:工程概况及编制依据、项目部组织机构及主要管理人员、施工进度计划及主要施工机械设备、劳动力安排及施工平面布置、施工技术方案、质量目标、施工协作及配合、工程档案管理 & 交工资料等。施工方案不同,工期就会有所不同,所需施工机械设备也不尽相同,因此,施工方案的编制是施工企业强化工程项目成本管理的主要途径。编制施工方案要以与甲方签订的合同工期为依据,并联系项目的规模、性质、复杂程度、现场等因素进行综合考虑。如:由五矿邯邢矿业中冶公司施工的安徽诺普铁矿全尾砂充填站工程,建设场地位于安徽省霍邱县高塘镇,共两组仓群,分别由两个尾砂仓和一个水泥仓组成,公司由此编制了4个施工方案,通过比较论证,从中选择了一个最经济的施工技术方案,列入施工组织设计之中。此外,为保证技术组织措施计划的落实并取得预期效果,项目部技术人员的配备应按专业设置,并明确分工,形成落实技术组织措施的“一条龙”服务机制。

2. 由公司工程预算科组织签订劳务分包合同

劳务分包合同要通过公开招标、投标的方式,实现分包。首先,由公司工程预算科组织工程技术科、企业管理科、审计科、物资供应科、安全管理科、人力资源科及财务部门等有关人员,召开劳务分包专题招标会议,同分包劳务队就合

同价格和合同条款等事项进行商讨,选择一个最优的施工队伍;然后,经公司相关部门层层审批,由公司经理签订正式劳务分包合同。

3. 做好项目施工预算成本编制

编制施工预算成本是项目实施之前所做的强化成本管理的准备活动,是项目成本管理的基础。工程处应根据与甲方签订的工程合同,履行承包合同中的各项条款,确定工程管理总目标和阶段目标,进行目标分解,制定总体控制方案。工程处或项目部的预算员根据公司内部劳动定额、材料消耗定额、施工图预算及施工组织设计,按分部、分项工程编制施工预算。各职能岗位管理人员根据施工预算编制分部、分项工程材料、料具使用、人工需用、设备使用及临时设施费计划,经工程处长或项目经理审核批准,作为控制施工过程生产成本的依据。

二、施工项目事中控制

在项目施工过程中,按照所选的施工技术方案和成本计划进行实施和控制。成本员依据预算成本、施工预算及参照工程历史成本编制施工项目的成本总计划,并依据施工预算和工程处间接的开支情况,确定计划成本降低额和降低率。每月初根据成本总计划和月施工计划编制月成本计划。各岗位管理人员根据月施工计划及分部分项工程的物、料、劳动力计划,编制月材料、料具设备使用、人工需用及临时设施费计划,经工程处或项目部讨论通过予以上报。工程处或项目部将月材料采购(施工员编制月材料需用计划,经材料员平衡,由其编制月采购计划)、料具设备使用计划分别上报到供应科和租赁站,以保证供应。职工需用计划上报到人力资源科,由其负责安排;劳务用工需用计划上报到企业管理科,由其负责结算、监督和管理;临时设施费和现场管理费计划上报财务科,由其负责监督和控制;半成品计划需下达到各相关生产单位,并由公司事先规定内部转移价格。



1. 人工费的控制

关于人工费的控制具体体现在以下方面：劳务层人工费以施工任务单实际完成量中的人工费含量进行控制；劳务层工程队以签订的合同价及实际完成量进行控制；辅助班组人工费按直接施工的劳务层人员工资的平均数乘以适当的系数进行控制；劳务层工程队的零工控制，在与工程队签订合同时，应尽量考虑到现场零工的发生，将其包括在合同价中，减少零工的发生。每月月末成本员编制人工费计划与实际对比表上报财务科，经审核，再上报成本管理主控部门。人工费节超与定额员的工资挂钩。

2. 材料费的控制

材料消耗量的控制采用定限额领料卡制度。定限额领料卡按分部、分项工程统一编号。对于超计划的材料由主管领导签批。分部、分项工程完工后，材料员回收定限额卡编制分部、分项工程材料计划与实际消耗对比表，月末与保管员材料收发存明细账发料数核对一致，并传递给成本员。

材料的价格控制，以公司“物资分供方评价小组”调查的市场平均价作为主要材料价格的最高限价，公司必须到评价小组评定的合格供货单位定点采购。其他材料以评价小组调查的指导价格为限额，择优、择近、择廉采购。材料价格控制与项目部材料员工资挂钩，并与供应科承包兑现挂钩。月末成本员编制当月实际材料费与计划对比表，经工程处项目经理审核后，报财务科及成本管理主控部门，作为分析考核的依据。

3. 其他方面的控制

其他方面的控制主要包括：料具使用费按施工预算中的费用总额控制，并按分部、分项工程分摊的料具使用费进行中间控制；施工机械使用费的控制按施工预算中的工程量作为结算量的依据；台班单价按施工预算中单位工程量的价格下调一定百分比作为最高限价，若有超支，按“例外”管理原则，剖析原因，制定措施；内租设备费的控制按内租价执行，

此费用与成本员、机械员及定额员职责挂钩；内转办成品由公司依据施工预算制定其内转价格，按实收合格量进行结算和控制；分包工程费按施工预算总额下调一定百分比控制总额，其费用由成本员负责；其他直接费控制按施工预算中直接费的百分比控制总额，其费用由成本员负责；临时设施费按计划数包干使用，并与现场施工员、定额员挂钩；现场管理费由成本员依据分项计划逐项控制，月末成本员编制临时设施费、现场管理费实际消耗与计划对比表经财务科审核，报主管部门。此外，

月末成本员需编制施工项目实际成本与计划成本对比表、技术组织措施实际完成情况表、实际降低成本完成表、成本计划执行情况表，经财务科审核后，报主控部门。

三、施工项目成本事后分析、考核及总结

施工项目事后分析是项目成本控制工作的延续。公司在坚持每季度进行经济活动分析的基础上，工程完工后采取“回头看”的办法，及时检查、分析、修正、补充，以达到项目控制的目标。

1. 施工项目完工后对项目成本进行总结分析

施工项目完工后对项目成本进行的总结分析包括成本项目的成本分析和成本降低额（率）的完成情况分析。成本项目的成本分析即采用因素分析法对成本项目的量差、价差进行分析，找出影响成本的真正因素。成本降低额（率）的完成情况分析包括实际成本降低额与计划成本降低额的比较、技术组织措施计划的完成情况，从中分析出脱离计划与超计划的具体原因。通过分析，总结经验教训，提出下一步成本管理的改进意见。

2. 施工项目完工后对项目成本进行考核及总结

考核及总结的具体做法是：根据公司与工程处签订的单项工程目标责任书，对基层成本管理责任单位、相关科室、主管人员及相关人员进行考核。考核的重点是工程产值指标、工程利润指标、工程质量成本指标、工程工期指标、工程安全指标、材料消耗量降低率、材料费、人工费、机械使用费及其他指标。项目完工后，公司对上述各类指标完成情况进行总体考核，首先根据施工过程中的成本核算情况，做好竣工总成本的结算，然后根据其结果，评价项目的成本管理工作，总结其得与失，并及时对项目经理及有关人员进行奖励。■

（作者单位：五矿邯邢矿业邯邢中冶建设有限公司）

责任编辑 刘黎静