

浅谈工程项目成本管理的方法 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/235/2021_2022__E6_B5_85_E8_B0_88_E5_B7_A5_E7_c41_235841.htm

项目成本控制是一项涉及到项目生产各个方面的综合性工作，那么究竟如何去进行项目成本管理呢？简单地说，就是通过开源和节流两条腿走路，使项目的净现金流（现金流入减去现金流出）最大化。开源是增大项目的现金流入；节流是控制项目的现金流出。在项目建设期，开源表现为扩大项目融资渠道，保证项目能够筹集足够的建设资金；节流是使融资成本或代价最低，最节省地实现项目的必要功能。在项目经营期，开源表现为增加主营业务收入、其他业务收入以及投资收益等；节流就是控制项目经营成本。在我公司及周围，甚至在我国，项目的成本管理一直是管理的弱项，“开源”和“节流”总是说多做少。例如，在前期，由于没有深入地调研，不能准确估算完成项目活动所需的资源成本，造成开源不足的局面；或者由于项目的资金“源”自政府或股东，花起来不心疼，更谈不上节流了。甚至部分项目根本就没有预测和分析项目现金流和财务执行情况，决策失误就在所难免了。成本管理的现金流分析采用的数据大部分都来自估算和预测，具有一定不确定性，可能造成项目的现金流入减少或现金流出增加。不确定性成本管理或风险成本管理已成为我国项目管理中的弱项，也是很多商业银行贷款最关心的问题。即使是专业的咨询公司或项目管理公司，也大多停留在简单的量本利分析和敏感分析。

1 建立施工项目成本控制责任体系

施工项目成本控制是一项涉及到施工生产各个方面的综合性工作。因此

，施工项目成本控制体系由施工项目成本控制标准体系、施工项目成本控制责任体系和施工项目成本控制方法体系三部分构成。其中，责任体系为施工项目的成本控制的有效执行提供了控制责任主体的保障。只有明确施工项目各部门、单位的责任，才能使成本的控制工作真正落到实处，实现降低项目成本的目的。

1.1 责任成本与项目成本 责任体系作用的发挥

，主要是通过对各责任单位责任成本的控制来实现的。责任单位是对施工项目总体目标的一种分割责任分割，包括责任范围和责任程度。以责任单位为对象汇集的，为各责任单位所控制，并负有相应经济责任的成本为责任单位的责任成本。责任成本内容的确定，是建立在可控成本基础之上的，各责任单位的可控成本为其责任成本，不可控成本只是具有参考意义。责任成本和项目成本是从不同的管理角度提出来的，它们各自承担着不同的信息加工和成本管理的任务。二者主要区别在于：

- （1）成本核算原则不同。项目成本核算是按照“谁受益，谁承担”的原则进行的，因此常以施工项目作为成本承担的客体。哪个项目有所“得益”，哪个项目就必须相应地承担有关生产耗费。责任成本是按照“谁负责，谁承担”的原则进行的。在此原则上下，通常以责任人或责任单位作为成本的承担者，谁（或哪一个单位）拥有一定的经济（成本）责任和相应的权力，就应对其权责范围内发生的有关耗费担负起一定的责任。
- （2）成本归集对象不同。项目成本是以项目作为成本归集对象，在计算项目成本时，一般按不同的项目分别汇集、加工成本数据，并进行单位工程成本和项目总成本的计量和核算；责任成本却是以责任单位作为成本归集的对象，在计算责任成本时，通常按不

同职能部门、不同管理层次分别加工成本数据，并对责任单位的成本进行计量和核算。（3）成本核算基础不同。项目成本核算一般是按经济用途，将全部成本划分为人工费、材料费、机械使用费、其他直接费和间接成本等，并在此基础上进行的。而责任成本核算是在按成本的可控性，将全部成本划分为可控成本和不可控成本的基础上进行的。由此可见，与实物相联系的项目成本和与责任单位相联系的责任成本是不同的，它们是经济意义互不相同的两个量。

1.2 责任单位的成本

施工项目成本控制责任体系由项目经理部责任总成本、内部施工单位责任成本、内部职能部门责任费用等组成。作为施工项目的各责任单位，由于职责范围不同，其责任成本的内容是不同的。

1.2.1 项目经理部责任成本

项目经理部的责任成本，是指其为施工准备组织和管理施工生产所发生的全部费用支出。主要包括：工作人员薪金、劳动保护费、职工福利、办公费、差旅交通费、固定资产使用费、工具用具使用费、保险费等。

1.2.2 施工队的责任成本

项目某施工队责任成本内容，是指该施工队在施工生产中支出的费用，主要包括人工费、材料费、机械使用费、其他直接费等。项目施工队的责任成本，主要是构成施工项目成本的直接成本部分。

1.2.3 材料采购保管部门的责任成本

材料采购保管部门的责任成本是指有关材料从订货、购入，一直到出库的整个过程中衍生的各项费用，及因缺货而造成的经济损失。主要是指订购成本、购入成本、储存成本、缺货成本等。在施工项目内部建立责任体系的同时，企业作为责任中心，也应承担一定的责任。

2 项目采购管理中成本降低控制

2.1 制定采购预算与估计成本

制定采购预算是在具体实施项目采购行为之

前对项目采购成本的一种估计和预测，是对整个项目资金的一种理性的规划。它不单对项目采购资金进行了合理的配置和分发，还同时建立了一个资金的使用标准，以便对采购实施行为中的资金使用进行随时的检测与控制，确保项目资金的使用在一定的合理范围内浮动。有了采购预算的约束，能提高项目资金的使用效率，优化项目采购管理中资源的调配，查找资金使用过程中的一些例外情况，有效地控制项目资金的流向和流量，从而达到控制项目采购成本的目的。

2.2 供应商的选择

供应商是项目采购管理中的一个重要组成部分，项目采购时应该本着“公平竞争”的原则，给所有符合条件的承包商提供均等的机会，即一方面体现市场经济运行的规则，另一方面也能对采购成本有所控制，提高项目实施的质量。因此在供应商的选择方面就有如下两方面的问题值得关注：

2.2.1 选择供应商的数量

供应商数量的选择问题，实际上也就是供应商份额的分担问题。从采购方来说，单一货源增加了项目资源供应量的风险，也不利于对供应商进行压价，缺乏采购成本控制的力度。而从供应商来说，批量供货由于数量上的优势，可以给采购方以商业折扣，减少货款的支付和采购附加费用，有利于减少现金流出，降低采购成本。一般来说，供应商的数量以不超过3-4家为宜。

2.2.2 选择供应商的方式

选择供应商的方式主要包括公开竞争性招标采购、有限竞争性招标采购、询价采购和直接签订合同采购，四种不同的采购方式按其特点来说分为招标采购和非招标采购。我认为，在项目采购采取公开招标的方式可以利用供应商之间的竞争来压低物资价格，帮助采购方以最低价格取得符合要求的工程或货物；并且多种招标方式的合理组合使用，也将

有助于提高采购效率和质量，从而有利于控制采购成本。

2.2.3 采购环境的利用 充分利用采购环境的一个重要内容就是熟悉市场情况、了解市场行情、掌握有关项目所需要的货物及服务的多方面市场信息。这就要求项目组织建立有关的市场信息机制，以达到有效利用采购环境的目的，良好的市场信息机制包括：第一：建立健全重要货物供应商信息的数据库，以便在需要时候能随时找到相应的供应商，以及这些供应商的产品或服务的规格性能及其他方面的可靠信息。第二：建立同一类货物价格目录，以便采购者能进行比较和选择，充分利用竞争来获得价格上的利益。第三：对市场情况进行分析和研究，做出市场变化的预测，使采购者在制定采购计划、决定如何发包及采取何种采购方式时，能有可靠而有效的依据作为参考。因此，在项目采购管理中充分利用采购环境，建立良好的市场信息机制，做到“知己知彼”，同样是有效降低采购成本的信息途径之一。

2.2.4 供应商的管理 从降低采购成本的理念出发，在项目的采购管理中应该贯穿一个“供应商管理”的思想，即是把对供应商的管理纳入项目采购管理的一个部分。值得关注以下两点：第一：与供应商建立直接的战略伙伴关系。双方本着“利益共享、风险共担”的原则，建立一种双赢合作关系，能给采购方带来长期而有效的成本控制利益。第二：供应商行为的绩效管理。在与供应商的合作过程中应该对供应商的行为进行绩效管理，以评价供应商在合作过程中供货行为的优劣，这样能促使供应商持续改善供货行为，保证优质及时的供货，从而有效的降低项目采购总成本。

2.2.5 全流程成本概念，控制总成本、在探讨项目采购管理中降低成本的问题时，应该确立采购全

流程成本的概念，所应该关注的是整个项目采购流程中的成本降低，是对总成本的控制，而不是单一的针对采购货物或服务的价格。获得了低价的采购物品，固然是成本的降低，但获得优质的服务、及时快速的供货、可靠的货源保证等也无疑是获得了成本上的利益。同时，降低采购成本不仅指降低采购项目本身的成本，还要考虑相关方面的利益，成本就像在U形管中水银，压缩这边的成本，那边的成本就增加，产生流动。所以，需要建立这种全流程成本的概念来达到对整个项目采购管理工作总成本的控制和降低。所以，不应该仅仅只看到最直接的成本降低，还应该从项目采购的全过程来衡量成本上的收效，从项目采购的全过程来探求降低总成本的有效措施。只有这样，才能在采购过程中发掘无处不在的降低成本的机会。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com