

工程项目成本管理常见问题及对策 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/471/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_A1_B9_E7_c67_471903.htm 工程项目成本管理是根据企业的总体目标和工程项目的具体要求，在工程项目实施过程中，对工程项目成本进行有效的组织、实施、控制、跟踪、分析和考核等管理活动，以达到强化经营管理，完善成本管理制度，提高成本核算水平，降低工程成本，实现目标利润，创造良好经济效益的目的的过程。由此可见，加强工程项目成本管理是施工企业积蓄财力，增强企业竞争力的必由之路。当前我国施工企业在工程项目成本管理方面，存在着制度不完善，管理水平不高等问题，造成成本支出大，效益低下的不良局面。本文针对工程项目成本管理过程中存在的问题进行分析和探讨并提出相应的对策。

1、工程项目成本管理中存在的主要问题

1.1 没有形成一套完善的责权利相结合的成本管理体制

任何管理活动，都应建立责权利相结合的管理体制才能取得成效，成本管理也不例外。成本管理体系中项目经理享有至高无上的权力，在成本管理及项目效益方面对施工企业局(处)长(总经理或董事长)负责，其它业务部门主管以及各部门管理人员都应有相应的责任、权力及利益分配相配套的管理体制加以约束和激励。而现行的施工项目成本管理体制，没有很好地将责权利三者结合起来。有些项目经理部简单地将项目成本管理的责任归于成本管理主管，没有形成完善的成本管理体系。例如某工程项目，因质量问题导致返工，造成直接经济损失10多万元，结果因职责分工不明确，找不到直接负责人，最终不了了之，使项目蒙受了

巨大的损失，而真正的责任人却逃脱了应有的惩罚。又如某项目经理部某技术员提出了一个经济可行的施工方案，为项目部节省了10多万元的支出，此种情况下，如果不进行奖励，就会在一定程度上挫伤技术发明人的积极性，不利于项目部更进一步的技术开发，也就不利于工程项目的成本管理与控制。

1.2 忽视工程项目“质量成本”的管理和控制

“质量成本”是指为保证和提高工程质量而发生的一切必要费用，以及因未达到质量标准而蒙受的经济损失。“质量成本”分为内部故障成本(如返工、停工等引起的费用)、外部故障成本(如保修、索赔等引起的费用)、质量预防费用和质量检验费用等4类。保证质量往往会引起成本的变化，但不能因此把质量与成本对立起来。长期以来，我国施工企业未能充分认识质量和成本之间的辩证统一关系，习惯于强调工程质量，而对工程成本关心不够，造成工程质量虽然有了较大提高，但增加了提高工程质量所付出的质量成本，使经济效益不理想，企业资本积累不足；项目经理部却存在片面追求经济效益，而忽视质量，虽然就单项工程而言，利润指数可能很高，但是因质量上不去，可能会增加因未达到质量标准而付出的额外质量成本，既增加了成本支出，又对企业信誉造成很坏的不良影响。

1.3 忽视工程项目“工期成本”的管理和控制

“工期成本”是指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费用。工期目标是工程项目管理三大主要目标之一，施工企业能否实现合同工期是取得信誉的重要条件。工程项目都有其特定的工期要求，保证工期往往会引起成本的变化。我国施工企业对工期成本的重视也不够，特别是项目经理部虽然对工期有明确的要求，但对工期与成本的关

系很少进行深入研究，有时会盲目地赶工期要进度，造成工程成本的额外增加。

1.4 项目管理人员经济观念不强

目前，我国的施工项目经理部普遍存在一种现象，即在项目内部，搞技术的只负责技术和质量，搞工程的只负责施工生产和工程进度，搞材料的只负责材料的采购及进场点验工作。这样表面上看来职责清晰，分工明确，但项目的成本管理是靠大家来管理、去控制的，项目效益是靠大家来创造的。如果搞技术的为了保证工程质量，选用可行、却不经济的方案施工，必然会保证了质量但增大了成本；如果搞材料的只从产品质量角度出发，采购高强优质高价材料，即使是材料使用没有一点浪费，成本还是降不下来。

2、工程项目成本管理中存在问题的对策分析

2.1 建立规范、统一、标准的责权利相结合的成本管理体制

责权利相结合的成本管理模式和体制，应遵循民主集中制原则和标准化、规范化的原则进行建立。施工项目经理部是以项目经理为核心的相对独立的经济实体，施工企业成本管理的主体是施工项目经理部，施工项目经理部成本管理的主体是项目全体管理人员及施工作业队全体施工人员，项目经理是项目成本管理主体的核心领导，这样形成了一个以项目经理为核心的成本管理体系。对成本管理体系中的每个部门、每个人的工作职责和范围要进行明确的界定；赋予相应的权利，以充分有效地履行职责；在责任支配下完成工作任务后，需要用一定物质奖励去刺激，彻底打破过去那种干好干坏一个样，干多干少一个样的格局。这样层层落实，逐级负责，使项目成本管理工作做到责权利无空白，无重叠，事事有人管，责任有人担，杜绝了推倭扯皮，一切有章可循，有据可查，使项目的成本管理工作形成一个完

整的成本管理体系，便于形成责权利相结合的成本管理体制，便于调动职工的积极性和主动性，便于大家共同为项目的成本管理献计献策。

2.2从质量成本管理上要效益

对施工企业而言，产品质量并非越高越好，超过合理水平时，属于质量过剩。无论是质量不足或过剩，都会造成质量成本的增加，都要通过质量成本管理加以调整。质量成本管理的目标是使4类质量成本的综合达到最低值。一般来说，质量预防费用起初较低，随着质量要求的提高逐渐会增加，当质量达到一定水平再要求提高时，该项费用就会急剧上升。质量检验费用较为稳定，不过随着质量的提高也会有一定程度的增长。而质量损失则不然，开始时因质量较差，损失很大，随着产品质量不断改进，该项损失逐步减少。三者交叉的作用，必须能找到一个质量成本最低的理想点。正确处理质量成本中几个方面的相互关系即质量损失(内、外部故障损失)、预防费用和检验费用间的相互关系，采用科学合理、先进实用的技术措施，在确保施工质量达到设计要求水平的前提下，尽可能降低工程成本。项目经理部也不能为了提高企业信誉和市场竞争能力而使工程全面出现质量过剩现象，导致完成工程量不少，经济效益低下的被动局面。

2.3从工期成本控制上要效益

如何处理工期与成本的关系，是施工项目成本管理工作中的一个重要课题，即工期成本的管理与控制对施工企业和施工项目经理部来说，并不是越短越好，而是需要通过对工期的合理调整来寻求最佳工期点成本，把工期成本控制在最低点。工期成本管理的目标是正确处理工期与成本的关系，使工期成本的总和达到最低值。工期成本表现在两个方面，一方面是项目经理部为了保证工期而采取的措施费用；一方

面是因为工期拖延而导致的业主索赔成本，这种情况可能是由于施工环境及自然条件引起的，也可能是内部因素所造成，如停工、窝工、返工等，因此所引起的工期费用，可称其为工期损失。一般来说，工期越短，工期措施成本越小；但当工期短至一定限度时，工期措施成本则会急剧上升。而工期损失则不然，因自然条件引起的工期损失，其损失额度相应较小，通常情况下不予赔偿或赔偿额度较小，该部分工期损失可不予考虑。因施工项目内部因素造成的工期损失，随着时间的推移，经验的积累会逐渐减少。综合工期成本的各种因素，就会找到一个工期成本为最低的理想点。这一点也就是工期最短并且成本最低的最优点。由于内外部环境条件及合同条件的制约，保证合同工期和降低工程成本是一个十分艰巨的任务，因此，必须正确处理工期成本的两个方面的相互关系，即工期措施成本和工期损失之间的相互关系。在确保工期达到合同条件的前提下，尽可能降低工期成本，切不可为了提高企业信誉和市场竞争能力，盲目抢工期赶进度，造成增大项目成本，导致项目亏损。

2.4 强化经济观念，树立全员经济意识

施工企业必须加大宣传力度，树立全员经济意识。首先要统一思想认识，从项目管理人员到普通施工人员进行经济教育，灌输经济意识，把一切为了效益的意识深深地刻在每个职工的脑海里，对于施工作业队除组织大规模的教育外，还要通过大幅标语、宣传栏进行宣传。诸如“节约光荣，浪费可耻”，“建名牌工程，创最佳效益”等等，使每一位职工都能把工程成本管理工作放在主要位置。其次是组织培训，提高专业人员的素质，这是实现成本目标的保证。

2.5 完善成本管理辦法

通过调研发现，大约有60%的项目经理部

成本管理办法不完善，只是简单的规章制度，至于由谁做，何时做，做到什么程度都没有提及，只是一些空洞的理论性东西，实际运作起来要么难度很大，要么无法执行，对实际的成本管理与控制起不到多大作用。每一个工程项目都有其自身的特点，要根据工程项目本身的特点，制定有针对性的项目成本管理办法，如项目质量成本管理办法、工期成本管理办法、项目招投标管理办法、合同评审管理办法、材料使用控制办法等管理办法。这些管理办法应是责任到人、切实可行的具有较强操作性的办法，使项目的成本控制有法可依，有章可循，有据可查。

2.6完善合同文本，避免法律损失

施工项目的各种经济活动，都是以合同或协议的形式出现，如果合同条款不严谨，容易让对方钻空子，造成自己蒙受损失时应有的索赔条款不能成立，产生不必要的损失。所以必须细致周密的订立严谨的合同条款。首先，要有相对固定的经济合同管理人员，并且精通经济合同法有关知识，必要时持证上岗；其次是要加强经济合同管理人员的工作责任心；三是要制定相应固定的合同标准格式。施工项目合同基本上有以下几类：委托加工合同、购货合同、分包合同、劳务合同、技术服务合同、租赁合同、其它协议等。各种合同条款在形成之前应由工程、技术、合同、财务、成本等业务部门参与定稿，使各项条款的内涵清楚，严谨不漏。

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