

施工项目成本控制方法浅析

申传增¹, 张建春¹, 国华²

(1. 山东黄河工程局, 山东 济南 250013; 2. 济南市长清区黄河河务局, 山东 济南 250300)

我国的市场经济体制已经逐步建立起来, 并正在迅速发展。把企业推向市场, 其目的在于增强企业活力和自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束能力。同样, 作为建筑施工企业也面临着激烈的市场竞争。建筑企业能否在市场竞争中立于不败之地, 关键在于能否为社会提供质量优、工期短、成本低的产品; 而企业能否获得一定的经济效益, 关键在于有无低廉的成本。下面就施工项目成本控制的原则和有效途径谈点粗浅的认识。

1 施工项目成本控制的原则

施工项目成本控制就是在项目成本形成过程中, 对工程施工所消耗的各种资源和费用开支进行指导、监督、调节和限制。其目的是合理使用人力、物力、财力, 降低成本, 增加收入, 提高对工程项目成本的管理水平, 创造较好的经济效益。为此, 在项目成本控制中要遵循以下原则。

1.1 全面控制原则

全面控制包括全员和全过程控制。

(1) 全员控制: 施工项目成本是考核施工项目经济效益的综合性指标, 与每个职工切身利益有关。因此, 施工项目成本的控制需要大家共同关心, 真正树立起全员控制的观念。

(2) 全过程控制: 施工项目成本的发生涉及到项目整个周期。因此, 项目成本形成的全过程(从投标开始至中标后的实施及竣工验收)都要有成本控制意识, 使施工自始至终处于有效控制之下。

1.2 开源与节流相结合的原则

成本控制的目的是提高经济效益, 其途径包括

降低成本支出和增加预算收入两个方面。这就需要在成本形成过程中, 一方面“以收定支”, 定期进行成本核算和分析, 以便及时发现成本节、超的原因; 另一方面, 加强合同管理, 及时办理合同外价款的结算, 以提高项目成本的管理水平。

1.3 目标管理原则

目标管理是进行任何一项管理工作的基本方法和手段, 成本控制也应遵循这一原则, 形成目标管理的计划、实施、检查、处理循环。只有将成本控制置于一个良性循环之中, 成本目标才能得以实现。

1.4 责权利相结合的原则

这是成本控制得以实现的重要保证。在成本控制过程中, 项目经理及各专业管理人员都负有一定的成本责任, 从而形成了整个项目成本控制的责任网络。要使成本责任得以落实, 责任人应享有一定的权限, 以行使对项目成本的实质控制。最后, 企业领导对项目经理, 项目经理对各部门在成本控制中的业绩要进行定期检查和考评, 要与工资、奖金挂钩, 做到奖罚分明。实践证明, 只有责、权、利相结合, 才能使成本控制真正落到实处。

1.5 节约原则

节约人力、物力、财力是提高经济效益的核心, 也是成本控制的一项最重要的基本原则。应作好三方面的工作: 一是严格执行成本开支范围、费用开支标准和有关财务制度, 对各项成本费用的支出进行限制和监督; 二是提高施工项目科学管理水平, 优化施工方案, 提高生产效率; 三是采取预防成本失控的技术组织措施, 制止可能发生的浪费。要真正做到向管理要效益, 向技术要效率, 确保成本目标的实现。

收稿日期: 2005-08-05; 修订日期: 2005-12-20; 编辑: 王先起

作者简介: 申传增(1969-), 男, 山东成武人, 工程师, 主要从事施工经营管理工作。

2 施工项目成本控制的有效途径

施工项目成本控制的方法较多,其有效的途径可以从降价成本,增加收入两方面着手。

2.1 控制工程直接成本

工程直接成本主要是指在施工项目成本形成过程中直接构成工程实体和有助于工程形成的人工费、材料费、机械使用费及其他直接费,按照“量、价”分离原则,应从以下几个方面进行有效控制。

2.1.1 材料成本控制

包括材料用量和材料价格控制。材料用量控制包括:坚持按定额确定的材料消费量,实行限额领料制度。各班组只能在规定的限额内分期分批领用,如超出限额领料要分析原因,及时采取纠正措施。

改进施工技术,推广使用降低料耗的各种新技术、新工艺、新材料。在对工程进行功能分析、对材料进行性能分析的基础上,力求用价格低的材料代替价格高的材料。认真计量验收,坚持余料回收,降低料耗水平。加强现场管理,合理堆放,减少搬运,降低堆放、仓储损耗。

材料价格控制包括:买价控制。通过市场行情的调查研究,在保质保量的前提下,货比三家,择优购料。运费控制。合理组织运输,就近购料,选用最经济的运输方法,以降低运输成本。考虑资金的时间价值,减少资金占用,合理确定进货批量和批次,尽可能降低材料储备。

2.1.2 人工费控制

主要从用工数量方面进行控制。第一,根据劳动定额计算出定额用工量,进行包干控制;第二,要提高生产工人的技术水平和班组的组织管理水平,减少和避免无效劳动,提高劳动效率,精减人员;第三,对于技术含量较低的单位工程,可分包给分包商,采取包干控制,降低工费。

2.1.3 机械费控制

充分利用现有机械设备,内部合理调度,力求提高主要机械的利用率;注意一机多用,减少设备维修保养人员的数量和设备零星配件的费用。

2.2 降低间接成本

项目机构的设置要根据工程规模大小和工程难易程度等因素,按照组织设计原则,因事设职,因职选人,各司其职,各负其责。

2.3 控制质量成本

质量成本是指项目为保证和提高产品质量而支出的一切费用,以及未达到质量标准而产生的一切损失费用之和。

2.4 降低工期成本

要注意处理工期与成本的辩证统一关系,以求在合理使用资源的前提下,保证工期,降低成本。

2.5 增加预算收入

2.5.1 树立明确的时间和成本观念

在招标中,使用有效报价技巧,以保证报价在具有竞争力的条件下,最终获取尽可能大的经济效益。如在执行单价合同时,实用“不平衡报价”的技巧,通过对工程数量变化趋势的分析,在维持总价不变的前提下,相对于正常报价水平策略地降低实际施工时数量可能减少的分项工程单价,以便在验工计价时获得可观的额外收入;同时考虑资金的时间价值,适当提高前期费用的报价,降低后期费用的报价,以便达到尽早收回建设资金、加强资金周转的目的。

2.5.2 加强索赔管理

在竞争日趋激烈的市场中,施工项目索赔现象是普遍存在的。通过索赔,可以弥补承包商不应承受的风险损失,使承包工程的合同风险分担程度趋于合理。应加强索赔意识、合同意识、时间和成本观念,培养索赔的管理能力。

2.5.3 及时办理结算

随着市场经济的不断完善,各种价格要素由市场调节。在工程建设活动中,对价格变化对工程造价的影响,在工程结算时必须及时、客观、全面地考虑。目前国内工程主要采用调价系数和实际价格差价方法。实践证明,承包商通过价格调整是获取额外收入的重要途径之一。