**建筑企业项目成本管理**

施工项目的成本分析，就是根据统计核算、业务核算和会计核算提供的资料，对项目成本的形成过程和影响成本升降的因素进行分析，以寻求进一步降低成本的途径(包括项目成本中的有利偏差的挖潜和不利偏差的纠正);另一方面，通过成本分析，可从帐薄、报表反映的成本现象看清成本的实质，从而增强项目成本的透明度和可控性，为增强成本控制，实现项目成本目标创造条件。由此可见，施工项目成本分析，也是降低成本，提升项目经济效益的重要手段之一。

施工项目成本考核，应该包括两方面的考核，即项目成本目标(降低成本目标)完成情况的考核和成本管理工作业绩的考核。这两方面的考核，都属于企业对施工项目经瑾部成本监督的范畴。应该说，成本降低水平与成本管理工作之间有着必然的联系，又同受偶然因素的影响，但都是对项目成本评价的一个方面，都是企业对项目成本进行考核和奖罚的依据。

施工项目成本分析，应该随着项目施工的进展，动态地、多形式地开展，而且要与生产诸要素的经营管理相结合。这是因为成本分析必须为生产经营服务。即通过成本分析，及时发现矛盾，及时解决矛盾，从而改善生产经营，同时又可降低成本。

七、施工项目成本分析内容的原则要求

从成本分析的效果出发，施工项目成本分析的内容应该符合以下原则要求：

(1)要实事求是。在成本分析当中，必然会涉及一些人和事。也会有表扬和批评。受表扬的当然高兴，受批评的未必都能做到"闻过则喜"，因而常常会有一些不愉快的场面出现，乃至影响成本分析的效果。因此，成本分析一定要有充分的事实依据，应用"一分为二"的辨证方法，对事物进行实事求是的评价，并要尽可能做到措辞恰当，能为绝大多数人所接受。

(2)要用数据说话。成本分析要充分利用统计核算、业务核算、会计核算和相关辅助记录(台帐)的数据进行定量分析，尽量避免抽象的定性分析。因为定量分析对事物的评价更为精确，更令人信服。

(3)要注重时效。也就是：成本分析及时，发现问题及时，解决问题及时。否则，就有可能贻误解决问题的最好时机，甚至造成问题成堆，积重难返，发生难以挽回的损失。

(4)要为生产经营服务，成本分析不仅要揭露矛盾，而且要分析矛盾产生的原因，并为克服矛盾献计献策，提出积极的有效的解决矛盾的合理化建议。这样的成本分析，必然会深得人心，从而受到项目经理和相关项目管理人员的配合和支持，使施工项目的成本分析更健康地开展下去。

八、施工项目成本分析内容的具体要求

从成本分析应为生产经营服务的角度出发，施工项目成本分析的内容应与成本核算对象的划分同步。如果一个施工项目包括若干个单位工程，并以单位工程为成本核算对象，就应对单位工程进行成本分析;与此同时，还要在单位工程成本分析的基础上，进行施工项目的成本分析。

施工项目成本分析与单位工程成本分析尽管在内容上有很多相同的地方，但各有不同的侧重点。从总体上说，施工项目成本分析的内容应该包括以下三个方面：

1.随着项目施工的进展而进行的成本分析

(1)分部分项工程成本分析;

(2)月(季)度成本分析;

(3)年度成本分析;

(4)竣工成本分析。

2.按成本项目进行的成本分析

(1)人工费分析;

(2)材料费分析;

(3)机械使用费分析;

(4)其他直接费分析;

(5)间接成本分析。

3.针对特定问题和与成本相关事项的分析

(1)成本盈亏异常分析;

(2)工期成本分析;

(3)资金成本分析

(4)技术组织措施节约效果分析;

(5)其他有利因素和不利因素对成本影响的分析。

九、施工项目成本控制方法

（一）一般的成本控制方法

成本控制的方法很多，而且有一定的随机性。也就是：在什么情况下，就要采取与之相适应的控制手段和控制方法。这里就一般常用的成本控制方法论述如下：

(二)以施工图预算控制成本支出

在施工项目的成本控制中，可按施工图预算，实行"以收定支"，或者叫"量入为出"，是最有效的方法之一，

具体的处理方法如下：

(1)人工费的控制。假定预算定额规定的人工费单价为13.80元，合同规定人工费补贴为20元/工日，两者相加，人工费的预算收入为33.80元/工日。在这种情况下，项目经理部与施工队签订劳务合同时，应该将人工费单价定在30元以下(辅工还可再低一些)，其余部分考虑用于定额外人工费和关键工序的奖励费。如此安排，人工费就不会超支，而且还留有余地，以备关键工序的不时之需。

(2)材料费的控制。在实行按"量价分离"方法计算工程造价的条件下，水泥、锶材、木材等"三材"的价格随行就市，实行高进高出;地方材料的预算价格二基准价X(l十材差系数)。在对材料成本进行控制的过程中，首先要以上述预算价恪来控制地方材料的采购成本;至于材料消耗数量的控制，则应通过"限额领料单"去落实。

因为材料市场价格变动频繁，往往会发生预算价格与市场价格严重背离而使采购成本失去控制的情况。因此，项目材料管理人员有必要经常关注材料市场价格的变动;并积累系统翔实的市场信息。如遇材料价格大幅度上涨，可向"定额管理"部门反映，同时争取甲方按实补贴。

(3)钢管脚手、钢模板等周转设备使用费的控制。施工图预算中的周转设备使用费=耗用数X市场价格，而实际发生的周转设备使用费二使用数X企业内部的租赁单价或摊销率。因为两者的计量基础和计价方法各不相同，只能以周转设备预算收费的总量来控制实际发生的周转设备使用费的总量。

(4)施工机械使用费的控制。施工图预算中的机械使用费=工程量X定额台班单价。因为项目施工的特殊性，实际的机械利用率不可能达到预算定额的取定水平;再加上预算定额所设定的施工机械原值和折旧率又有较大的滞后性，因而使施工图预算的机械使用费往往小于实际发生的机械使用费，形成机械使用费超支。

因为上述原因，有些施工项目在取得甲方的谅解后，于工程合同中明确规定一定数额的机械费补贴。在这种情况下，就可以施工图预算的机械使用费和增加的机械费补贴来控制机械费支出。

(5)构件加工费和分包工程费的控制。在市场经济体制下，钢门窗、木制成品、混凝土构件、金属构件和成型钢筋的加工，以及打桩、土方、吊装、安装、装饰和其他专项工程(如屋面防水等)的分包，都要通过经济合同来明确双方的权利和义务。在签订这些经济合同的时候，特别要坚持"以施工图预算控制合同金额"的原则，绝不允许合同金额超过施工图预算。根据部分工程的历史资料综合测算，上述各种合同金额的总和约占全部工程造价的55%~70%。由此可见，将构件加T和分包工程的合同金额控制在施工图预算以内，是十分重要的。如果能做到这一点，实现预期的成本目标，就有了相当大的把握。

(三)以施工预算控制人力资源和物质资源的消耗

资源消耗数量的货币表现就是成本费用。因此，资源消耗的减少，就等于成本费用的节约;控制了资源消耗，也等于是控制了成本费用。

职施工预算控制资源消耗的实施步骤和方法如下：

(1)项目开工以前，应根据设计图纸计算工程量，并按照企业定额或上级统一规定的施工预算定额编制整个工程项目的施工预算，作为指导和管理施工的依据。如果是边设计边施工的项目，则编制分阶段的施工预算。

在施工过程中，如遇工程变更或改变施工方法，应由预算员对施工预算作统一调整和补充，其他人不得任意修改施工预算，或故意不执行施工预算。

施工预算对分部分项工程的划分，原则上应与施工工序相吻合，或直接使用施工作业计划的"分项工程工序名称"，以便与生产班组的任务安排和施工任务单的签发取得一致。

(2)对生产班组的任务安排，必须签发施工任务单和限额领料单，并向生产班组进行技术交底。施工任务单和限额领料单的内容，应与施工预算完全相符，不允许篡改施工预算，也不允许有定额不用而另行估工。

(3)在施工任务单和限额领料单的执行过程中，要求生产班组根据实际完成的工程量和实耗人工、实耗材料做好原始记录，作为施工任务单和限额领料单结算的依据。

(4)任务完成后，根据回收的施工任务单和限额领料单进行结算，并按照结算内容支付报酬(包括奖金)’。一般情况下，绝大多数生产班组能按质按量提前完成生产任务。因此，施工任务单和限额领料单不仅能控制资源消耗，还能促进班组全面完成施工任务。

为了保证施工任务单和限额领料单结算的准确性，要求对施工任务单和限额领料单的执行情况进行认真的验收和核查。

为了便于任务完成后进行施工任务单和限额领料单与施工预算的逐项对比，要求在编制施工预算时对每一个分项工程工序名称统一编号，在签发施工任务单和限额领料单时也要按照施工预算的统一编号对每一个分项工程工序名称进行编号，以便对号检索对比，分析节超。因为施工任务单和限额领料单的数量比较多，对比分析的工作量也很大，可以应用电子计算机来代替人工操作(对分项工程工序名称统一编号，可为应用电脑创造条件)。

(四)建立资源消耗台帐，实行资源消耗的中司控制

资源消耗台帐，属于成本核算的辅助记录，在第五章中将作系统论述。这里仅以"材料消耗台帐"为例，说明资源消耗台帐在成本控制中的应用。

1.材料消耗台帐的格式和举例

从材料消耗台帐的帐面数宇看：第

一、第二两项分别为施工图预算数和施工预算数，也是整个项目用料的控制依据;第三项为第一个月的材料消耔数;第

四、第五两项为第二个月的材料消耗数和到第二个月为止的累计耗用数;第五项以下，以次类推，直至项目竣工为止。

2.材料消耗情况的信息反馈

项目财务成本员应于每月初根据材料消耗台帐的记录，填制"材料消耗情况信息表"，向项目经理和材料部门反馈。

3.材料消耗的中间控制

因为材料成本是整个项目成本的重要环节，不仅比重大，而且有潜力可挖。如果材料成本出现亏损，必将使整个成本陷入被动。因此，项目经理应对材料成本有充足的重视;至于材料部门，更是责无旁贷。

按照以上要求，项目经理和材料部门收到"材料消耗情况信息表"以后，应该做好以下两件事：

(1)根据本月材料消耗数，联系本月实际完成的工程量，分析材料消耗水平和节超原因，制订材料节约使用的措施，分别落实给相关人员和生产班组;

(2)根据尚可使用数，联系项目施工的形象进度，从总量上控制今后的材料消耗，而且要保证有所节约。这是降低材料成本的重要环节，也是实现施工项目成本目标的关键。

(四)应用成本与进度同步跟踪的方法控制分部分项工程成本

长期以来，都认为计划工作是为安排施工进度和组织流水作业服务的，与成本控制的要求和管理方法截然不同。其实，成本控制与计划管理、成本与进度之间则有着必然的同步关系。即施工到什么阶段，就应该发生相对应的成本费用。如果成本与进度不对应，就要作为"不正常"现象进行分析，找出原因，并加以纠正。

为了便于在分部分项工程的施工中同时进行进度与费用的控制，掌握进度与费用的变化过程，可以按照横道图和网络图的特点分别进行处理。

1.横道图计划的进度与成本的同步控制

在横道图计划中，表示作业进度的横线有两条，一条为计划线，一条为实际线，可用颜色来区别，也可用单线和双线(或细线和粗线)来区别，计划线上的"C"，表示与计划进度相对应的计划成本;实际线下的"C"，表示与实际进度相对应的实际成本。

从上述横道图可以掌握以下信息：

(1)每道工序(即分项工程，下同)的进度与成本的同步关系，即施工到什么阶段，就将发生多少成本;

(2)每道工序的计划施工时间与实际施工时间《从开始到结束)之比(提前或拖期)，以及对后道工序的影响;

(3)每道工序的计划成本与实际成本之比(节约或超支)，以及对完成某一时期责任成本的影响;

(4)每道工序施工进度的提前或拖期对成本的影响水准(如蟹斗挖土提前一天完成，共节约机械台班费和人工费等752元);

(5)整个施工阶段的进度和成本情况(如基础阶段共提前进度2夭，节约成本费用7245元，成本降低率达到696%)。

通过进度与成本同步跟踪的横道图，要求实现：

(1)以计划进度控制实际进度;

(2)以计划成本控制实际成本;

(3)随着每道工序进度的提前或拖期，对每个分项工程的成本实行动态控制，以保证项目成本目标的实现。

2.网络图计划的进度与成本的同步控制

网络图计划的进度与成本的同步控制，与横道图计划有异曲同功之处。所不同的是，网络计划在施工进度的安排上更具逻辑性，而且可在破网后随时进行优化和调整，因而对每道工序的成本控制也更为有效。

网络图的表示方法为：代号为工序施工起止的节点(系指双代号网络)，箭杆表示工序施工的过程，箭杆的下方为工序的计划施工时间，箭杆上方"C"后面的数宇为工序的计划成本(以干元为单位);实际施工的时间和成本，则在箭杆附近的方格中按实填写J这样，就能从网络图中看到每道工序的计划进度与实际进度、计划成本与实际成本的对比情况，同时也可清楚地看出今后控制进度、控制成本的方向。

(五)建立项目月度财务收支计划制度，以用款计划控制成本费用支出。

(1)以月度施工作业计划为龙头，并以月度计划产值为当月财务收入计划，同时由项目各部门根据月度施工作业计划的具体内容编制本部门的用款计划。

(2)项目财务成本员应根据各部门的月度用款计划进行汇总，并按照用途的轻重缓急平衡调度，同时提出具体的实施意见，经项目经理审批后执行。

(3)在月度财务收支计划的执行过程中，项目财务成本员应根据各部门的实际用款做好记录，并于下月初反馈给相关部门，由各部门自行检查分析节超原因，吸取经验教训。对于节超幅度较大的部门，应以书面分析报告分送项目经理和财务部门，以便项目经理和财务部门采取针对性的措施。

建立项目月度财务收支计划制度的优点：

(1)根据月度施工作业计划编制财务收支计划，可以做到收支同步，避免支大于收形成资金紧张;

(2)在实行月度财务收支计划的过程中，各部门既要按照施工生产的需要编制用款计划，又要在项目经理批准后认真贯彻执行，这就将使资金使用(成本费用开支)更趋合理;

(3)用款计划经过财务部门的综合平衡，又经过项目经理的审批，可使一些不必要的费用开支得到严格的控制。

(六)建立项目成本审核签证制度，控制成本费用支出

过去，项目施工需要的各种资源，一般由企业集中采购，然后直接划转或按比例分配给项目，形成项目的成本费用。因此，项目经理和项目管理人员对成本费用的内涵不甚了解，也毋须审核，一律照单全收，更谈不上进行控制。

引进市场经济机制以后，需要建立以项目为成本中心的核算体系。这就是：所有的经济业务，不论是对内或对外，都要与项目直接对口。在发生经济业务的时候，首先要由相关项目管理人员审核，最后经项目经理签证后支付。这是项目成本控制的最后一关，必须十分重视。其中，以相关项目管理人员的审核尤为重要，因为他们熟悉自己分管的业务，有一定的权威性。

审核成本费用的支出，必须以相关规定和合同为依据。主要有：

(1)国家规定的成本开支范围;

(2)国家和地方规定的费用开支标准和财务制度;

(3)内部经济合同;

(4)对外经济合同。

因为项目的经济业务比较繁忙，如果事无巨细都要曲项目经理"一支笔"审批，难免分散项目经理的精力，不利于项目管理的整体工作。因此，可从实际出发，在需要与可能的条件下，将不太重要、金额又小的经济业务授权财务部门或业务主管部门代为处理。

(七)增强质量管理，控制质量成本

质量成本是指项目为保证和提升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。质量成本包括两个主要方面：控制成本和故障成本。控制成本包括预防成本和鉴定成本，属于质量保证费用，与质量水平成正比关系，即：工程质量越高，鉴定成本和预防成本就越大;故障成本包括内部故障成本和外部故障成本，属于损失性费用，与质量水平成反比关系，即，工程质量越高，故障成本就越低。

控制质量成本，首先要从质量成本核算开始，而后是质量成本分析和质量成本控制。

1.质量成本核算

即将施工过程中发生的质量成本费用，按照预防成本、鉴定成本、内部故障成本和外部故障成本的明细科目归集，然后计算各个时期各项质量成本的发生情况。

质量成本的明细科目，可根据实际支付的具体内容来确定。

预防成本下设置：质量管理工作费、质量情报费、质量培训费、质量技术宣传费、质量管理活动费等子目;

鉴定成本下设置：材料检验试验费、工序监测和计量服务费、质量评审活动费等子目;

内部故障成本下设置：返工损失、返修损失、停工损失、质量过剩损失、技术超前支出和事故分析处理等子目;

外部故障成本下设置，保修费、赔偿费、诉讼费和因违反环境保护法而发生的罚款等。

进行质量成本核算的原始资料，主要来自会计帐簿和财务报表，或利用会计帐簿和财务报表的资料整理加工而得。但也有一部分资料需要依靠技术、技监等相关部门提供，如质量过剩损失和技术超前支出等。

2.质量成本分析

质量成本分析，即根据质量成本核算的资料进行归纳、比较和分析，共包括四个分析内容：

(1)质量成本总额的构成内容分析;

(2)质量成本总额的构成比例分析;

(3)质量成本各要素之间的比例关系分析;

(4)质量成本占预算成本的比例分析。

上述分析内容，可在一张质量成本分析表中反映。举例说明如下：

某工程项目1994年上半年完成预算成本4147500元，发生实际成本3896765元，其中质量成本146842元。

从上述分析资料看，质量成本总额占预算成本3.53%，比一般工程的降低成本水平还要高，特别是内部故障成本的比例(耳预算成本2.61%，占质量成本总额73.78%)更为突出。但是，预防成本只占预算成本的0.32%，占质量成本总额也只有9.09%，说明在质量管理上没有采取有效的预防措施，以致返工损失、返修损失以及由此而发生的停工损失明显增加。

3.质量成本控制

根据以上分析资料，对影响质量成本较大的关键因素，采取有效措施，进行质量成本控制。

(八)坚持现场管理标准化，堵塞浪费漏洞

现场管理标准化的范围很广，比较突出而又需要特别关注的是：

现场平面布置管理和现场安全生产管理，稍有不慎，就会造成浪费和损失。

1.现场平面布置管理

施工现场的平面布置，是根据工程特点和场地条件，以配合施工为前提合理安排的，有一定的科学根据。但是，在施工过程中，往往会出现不执行现场平面布置，造成人力、物力浪费的情况。例如：

(1)材料、构件不按规定地点堆放，造成二次搬运，不仅浪费人力，材料、构件在搬运申还会受到损失。

(2)钢模和钢管脚手等周转设备，用后不予整修并堆放整齐，而是任意乱堆乱放，既影响场容整洁，又容易造成损失，特别是将周转设备放在路边，丁旦车辆开过，轻则变形，重则报废。

(3)任意开挖道路，又不采取措施，造成交通中断，影响物资运输。

(4)排水系统不畅，一遍下雨，现场积水严重，造成电器设备受潮容易触电，水泥受潮就会变质报废，至于用钢模、海底笆铺路的现象更是比比皆是。

由此可见，施工项目一定要强化现场平面布置的管理，堵塞一切可能发生的漏洞，争创"文明工地"。

2.现场安全生产管理

现场安全生产管理的目的，在于保护施工现场的人身安全和设备安全，减少和避免不必要的损失。要达到这个目的，就必须强调按规定的标准去管理，不允许有任何细小的疏忽。否则，将会造成难以估量的损失。例如：

(1)不遵守现场安全操作规程，容易发生工伤事故，甚至死亡事故，不仅本人痛苦，家属痛苦，项目还要支付一笔可观的医药、抚恤费用，有时还会造成停工损失。

(2)不遵守机电设备的操作规程，容易发生一般设备事故，甚至重大设备事故，不仅会损坏机电设备，还会影响正常施工。

(3)忽视消防工作和消防设施的检查，容易发生火警和对火警的有效抢救，其后果更是不可想象。

(4)不注意食堂卫生管理，有可能发生食物中毒，危害职工的身体健康，也将影响施工生产。

诸如此类的事情，都是不利于项目成本的因素，必须从现场标准化管理着手，切实做好预防工作，把可能发生的经济损失减少到最低限度。

(九)定期开展"三同步"检查，防止项目成本盈亏异常

项目经济核算的"三同步"，就是统计核算、业务核算、会计核算的"三同步"。统计核算即产值统计，业务核算即人力资源和物质资源的消耗统计，会计核算即成本会计核算。根据项目经济活动的规律，"这三者之间有着必然的同步关系。这种规律性的同步关系，具体表现为：完成多少产值，消耗多少资源，发生多少成本，三者应该同步。否则，项目成本就会出现盈亏异常情况。

开展"三同步"检查的目的，就在于查明不同步的原因，纠正项目成本盈亏异常的偏差。"三同步"的检查方法，可从以下三方面入手：

(1)时间上的同步。"即产值统计、资源消耗统计和成本核算的时间应该统一(一般为上月26日到本月25日)。如果在时间上不统一，就不可能实现核算口径的同步。

(2)分部分项工程直接费的同步。即产值统计是否与施工任务单的实际工槿量和形象迸度相符;资源消耗统计是否与施工任务单的实耗人工和限额领料单的实耗材料相符;机械和周转材料的租费是否与施工任务单的施工时间相符。如果不符，应查明原因，予以纠正，直到同步为止。

(3)其他费用是否同步。这要通过统计报表与财务付款逐项核对才能查明原因。例如：

某项基础工程已经全部完成，统计员按实际进度统计产值，其中包括井点抽水一次打拔费3104元和120天台班费127272元，再加上相对应的费率，共计338419元。不过机动部并未向项目收费;项目成本也未作预提，以致当月项目成本出现了大盈，经查明原因并予以丝纠正，又恢复了应有的同步关系。

(十)应用成本控制的财务方法---成本分析表法来控制项目成本

作为成本分析控制手段之一的成本分析表，包括月度成本分析表和最终成本控制报告表。月度成本分析表又分直接成本分析表和间接成本分析表两种。

1.月度直接成本分析表

主要是反映分部分项工程实际完成的实物量和与成本相对应的情况，以及与预算成本和计划成本相对比的实际偏差和目标偏差，为分析偏差产生的原因和针对偏差采取相对应的措施提供依据。

2.月度间接成本分析表

主要反映间接成本的发生情况，以及与预算成本和计划成本相对比的实际偏差和目标偏差，为分析偏差产生的原因和针对偏差采取相对应的措施提供依据。此外，还要通过间接成芥占产值的比例来分析其文用水平。

3.最终成本控制报告表

主要是通过已完实物进度、已完产值和已完累计成本，联系尚需完成的实物进度、尚可上报的产值和还将发生的成本，进行最终成本预测，以检验实现成本目标的可能性，并可为项目成本控制提出新的要求。这种预测，工期短的项目应该每季度进行一次，工期长的项目不妨每半年进行一次。以上项目成本的控制方法，不可能也没有必要在一个工程项目全部同时使用，可由各工程项目根据自己的具体情况和客观需要，选用其申有针对性的、简单实用的方法;这将会收到事半功倍的效果。

在选用控制方法时，应该充分考虑与各项施工管理工作相结合。例如：在计划管理、施工任务单管理、限额领料单管理、合同预算管理等工作中，跟踪原有的业务管理程序，利用业务管理所取得的资料进行成本控制，不仅省时省力，还能帮助各业务管理部门落实责任成本，从而得到它们有力的配合和支持。

十、降低施工项目成本的途径和措施

降低施工项目成本的途径，应该是既开源又节流，或者说既增收又节支。只开源不节流，或者只节流不开源，都不可能达到降低成本的目的，至少是不会有理想的降低成本效果。

前面已从节支角度论述了成本控制的方法，这里再从增收的角度论述降低成本的途径。

(一)认真会审图纸，积极提出修改意见

在项目建设过程中，施工单位必须按图施工。但是，图纸是由设计单位按照用户要求和项目所在地的自然地理条件(如水文地质情况等)设计的，其中起决定作用的是设计人员的主观意图，很少考虑为施工单位提供方便，有时还可能给施工单位出些难题。因此，施工单位应该在满足用户要求和保证工程质量的前提下，联系项目施工的主客观条件，对设计图纸进行认真的会审，并提出积极的修改意见，在取得用户和设计单位的同意后，修改设计图纸，同时办理增减帐。

在会审图纸的时候，对于结构复杂、施工难度高的项目，更要加倍认真，并且要从方便施工，有利于加快工程进度和保证工程质量，又能降低资源消耗、增加工程收入等方面综合考虑，提出有科学根据的合理化建议，争取业主和设计单位的认同。

(二)增强合同预算管理，增创工程预算收入

1.深入研究招标文件、合同内容，准确编制施工图预算

在编制施工图预算的时候，要充分考虑可能发生的成本费用，包括合同规定的属于包干(闭口)性质的各项定额外补贴，并将其全部列入施工图预算，然后通过工程款结算向甲方取得补偿。也就是：凡是政策允许的，要做到该收的点滴不漏，以保证项目的预算收入。我们称这种方法为"以文定收"。但有一个政策界限，不能将项目管理不善造成的损失也列入施工图预算，更不允许违反政策向甲方高估冒算或乱收费。

2.把合同规定的"开口"项目，作为增加预算收入的重要方面

一般来说，按照设计图纸和预算定额编制的施工图预算，必须受预算定额的制约，很少有灵活伸缩的余地;而"开口"项目的取费则有比较大的潜力，是项目创收的关键。

例一：合同规定，待图纸出齐后，由甲乙双方共同制定加快工程进度、保证土程质量的技术措施，费用按实结算。按照这一规定，项目经理和工程技术人员应该联系工程特点，

充分利用自己的技术优势，采用先进的新技术、新工艺和新材料，经甲方签证后实施，这些措施，应符合以下要求：既能为施工提供方便，有利于加快施工进度，又能提升工程质量，还能增加预算收入。

例二：合同规定，预算定额缺项的项目，可由乙方参照相近定额，经监理师复核后报

甲方认可。这种情况，在编制施工图预算时是常见的，需要项目预算员参照相近定额进行换算。在定额换算的过程中，预算员就可根据设计要求，充分发挥自己的业务技能，提出合理的换算依据，以此来摆脱原有的定额偏低的约束。

3.根据工程变更资料，及时办理增减帐

因为设计、施工和甲方使用要求等种种原因，工程变更是项目施工过程中经常发生的事情，是不以人们的意志为转移的。随着工程的变更，必然会带来工程内容的增减和施工工序的改变，从而也必然会影响成本费用的支出。因此，项目承包方应就工程变更对既定施工方法、机械设备使用、材料供应、劳动力调配和工期目标等的影响水准，以及为实施变更内容所需要的各种资源进行合理估价。及时办理增减帐手续，并通过工程款结算从甲方取得补偿。

(三)制订先进的、经济合理的施工方案

施工方案主要包括四项内容：施工方法的确定、施工机具的选择、施工顺序的安排和流水施工的组织。施工方案的不同，工期就会不同，所需机具也不同，因而发生的费用也会不同。因此，准确选择施工方案是降低成本的关键所在。

制订施工方案要以合同工期和上级要求为依据，联系项目的规模、性质、复杂水准、现场条件、装备情况、人员素质等因素综合考虑。可以同时制订几个施工方案，倾听现场施工人员的意见，以便从中优选最合理、最经济的一个。

必须强调，施工项目的施工方案，应该同时具有先进性和可行性。如果只先进不可行，不能在施工中发挥有效的指导作用，那就不是最佳施工方案

(四)落实技术组织措施

落实技术组织措施，走技术与经济相结合的道路，以技术优势来取得经济效益，是降、低项目成本的又一个关键。一般情况下，项目应在开工以前根据工程情况制订技术组织措施计划，作为降低成本计划的内容之一列入施工组织设计。在编制月度施工作业计划的同时，也可按照作业计划的内容编制月度技术组织措施计划。

为了保证技术组织措施计划的落实，并取得预期的效果，应在项目经理的领导下明确分工：由工程技术人员订措施，材料人员供材料，现场管理人员和生产班组负责执行，财务成本员结算节约效果，最后由项目经理根据措施执行情况和节约效果对相关人员连行奖励，形成落实技术组织措施的一条龙。

必须强调，在结算技术组织措施执行效果时，除要按照定额数据等进行理论计算外，还要做好节约实物的验收，防止"理论上节约、实际上超用"的情况发生。

(五)组织均衡施工，加快施工迸度

凡是按时间计算的成本费用，如项目管理人员的工资和办公费，现场临时设施费和水电费，以及施工机械和周转设备的租赁费等，在加快施工进度、缩短施工周期的情况下，都会有明显的节约。除此之外，还可从用户那里得到一笔相当可观的提前竣工奖。因此，加快施工进度也是降低项目成本的有效途径之一。

为了加快施工进度，将会增加一定的成本支出。例如：在组织两班制施工的时候，需要增加夜间施工的照明费、夜点费和工效损失费;同时，还将增加模板的使用量和租赁费。

因此，在签订合同时，应根据用户和赶工要求，将赶工费列入施工图预算。如果事先并未明确，而由用户在施工中临时提出的赶工要求，则应请用户签证，费用按实结算。

建筑企业项目成本管理