**目 录**

摘要

关键字

1. 引言
2. 建筑项目成本管理概述
3. 建筑工程项目成本管理的内涵
4. 建筑工程项目成本的构成
5. 建筑工程项目成本管理的作用
6. 当前我国建筑企业工程项目成本管理的现状
7. 建筑工程项目成本管理的过程
8. 建筑工程项目成本管理的具体流程
9. 建筑工程项目管理的阶段分析
10. 企业建筑工程项目成本管理中存在的主要问题
11. 项目管理人员成本控制意识薄弱
12. 企业内部没有形成责权利相结合的成本管理体制
13. 材料管理不严，浪费现象严重
14. 忽视工程项目"质量成本"的管理
15. 忽视工程项目"工期成本"的管理
16. 成本核算流于形式，指导意义不大
17. 加强建筑项目成本管理的对策
18. 增强项目管理人员成本管理意识
19. 实行全程成本控制，建立成本核算管理体系
20. 加强项目实施过程中的成本管理
21. 加强质量成本管理
22. 完善工期成本管理
23. 加强工程项目成本核算监督力度
24. 结束语

参考文献

**摘要：**近年来建筑市场的竞争日益激烈，建筑施工企业获利空间也越来越小，工程项目的成本控制越来越重要。但在许多企业中，成本管理工作在很多方面并没有到位，并且不同程度地出现了一些问题，这严重限制了企业在日益激烈的市场竞争中的发展。工程项目成本管理是一个整体的、全员的、全过程的动态管理过程，是实现企业经济效益最大化的必由之路，是工程项目管理的核心内容之一。本文介绍了建筑项目管理的概念、过程及作用，重点研究了项目管理的现状和其中存在的诸多亟待解决的问题，有针对性地提出了相应的对策建议。

**关键词：**建筑工程 项目成本 管理

**建筑工程项目成本管理**

**一、引言**

建筑业在我国国民经济发展中占有重要地位,与整个国家经济的发展、人民生活的改善有着密切的关系。随着市场经济的迅速发展，尤其是最近几年房地产市场的繁荣，建筑产业已发展成为国民经济支柱产业。但市场经济的激烈竞争和国际金融危机的影响，建筑工程企业获利越来越难。如何加强建筑工程项目的成本管理、控制资源耗费、降低成本为企业增加效益，一直是相关研究的热点。工程项目成本管理是在保证满足工程质量、工期等合同要求的前提下，对工程项目实施过程中所发生的费用，通过进行有效的计划、组织、控制和协调等活动实现预定的成本目标，并尽可能地降低成本费用、实现目标利润、创造良好经济效益的一种科学的管理活动。

成本管理是建筑业经营管理的重要组成部分,对改善经营管理具有决定性的作用。工程项目成本管理是一个复杂的过程，施工企业如何以建筑工程项目管理为中心，提高工程质量，保证进度，降低工程成本，提高经济效益，这是事关建筑施工企业生存和发展的关键。所以，项目成本管理对施工企业来说是一个极具挑战意义的课题。建筑施工企业只有对工程项目在安全、质量、工期保证的情况下，严格控制工程成本，争取降低工程成本，才能使建筑施工企业在市场竞争中立于不败之地。

**二、建筑项目成本管理概述**

**（一）建筑工程项目成本管理的内涵**

什么叫成本？其实学术界的概念并没有完全统一。美国会计学会认为：“成本是指为达到特定目的而发生的或应发生的价值牺牲，它可以用货币单位加以衡量。”我国认定的成本概念是：“企业为生产经营商品和提供劳务等发生的各项直接支出，包括直接工资、直接材料、商品进价以及其他直接支出，直接计人生产经营成本。企业为生产经营商品和提供劳务而发生的各项间接费用，分配计人生产经营成本。”这两个成本概念并没有本质区别，只是美国会计学会的成本概念更具有普遍性，而我国的成本概念较为具体。

建筑工程项目成本，是成本的一种具体形式，是建筑企业在生产经营中为获取和完成工程所支付的一切代价，即广义的建筑成本。在项目管理中，更多接触的是狭义建筑成本的概念，即在项目施工现场所耗费的人工费、材料费、施工机械使用费、现场其他直接费及项目经理为组织工程施工所发生的管理费用之和。狭义建筑成本，将成本的发生范围局限在某一项目范围内，不包括建筑企业期间经营费用、利润和税金，是项目经理进行成本核算和控制的主要内容。

与成本相对应，建筑工程项目成本管理，就是在完成一个工程项目过程中，对所发生的成本费用支出，有组织、有系统地进行预测、计划、控制、核算、考核、分析等进行科学管理的工作，它是以降低成本为宗旨的一项综合性管理工作。成本与利润是两个互相制约的变量，因此，合理降低成本，必然增加利润，就能提供更多的资金满足单位扩大再生产的资金需要，就可以提高单位的经营管理水平，提高企业的竞争能力。因此，可以说，进行成本管理是建筑企业改善经营管理，提高企业管理水平，进而提高企业竞争力的重要手段之一。施工企业只有对项目在安全、质量、工期保证的前提下，不断加强管理，严格控制工程成本，挖掘潜力降低工程成本，才能取得较多的施工效益，才能使企业在市场竞争中永立不败之地。

**（二）建筑工程项目成本的构成**

1、按生产费用计入成本划分

按生产费用计入成本的方法划分,可分为直接成本和间接成本,结构如图1所示。

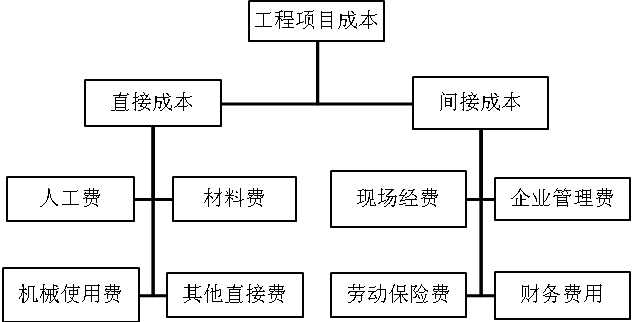


图1　建筑工程项目成本的主要构成

直接成本是指施工过程直接耗费的构成工程形成的各项支出,包括人工费、材料费、机械使用费和其它直接费。所谓其它直接费是指直接费以外施工过程发生的其它费用。

间接成本是指企业的各项目经理部为施工准备、组织和管理施工生产所发生的全部施工间接费支出。它包括现场管理人员的人工费(基本工资、工资性补贴、职工福利费、资产使用费、工具用具使用费、保险费、检验试验费、工程保修费、工程排污费以及其它费用等。

2、按成本发生时间划分

按成本控制需要,从成本发生的时间来划分,可分为:预算成本、计划成本和实际成本。

工程预算成本是反映各地区建筑业的平均成本水平。它根据施工图由全国统一的建筑、安装工程基础定额和由各地区的市场劳务价格、材料价格信息及价差系数,并按有关取费的指导性费率进行计算。预算成本是确定工程造价的基础,也是编制计划成本和评价实际成本的依据。

建筑工程项目计划成本是指建筑工程项目经理部根据计划期的有关资料,在实际成本发生前预先计算的成本。如果计划成本做得更细、更周全,最终的实际成本降低的效果会更好。

实际成本是建筑工程项目在报告期内实际发生的各项生产费用的总和。不管计划成本做得怎么细致周全,如果实际成本未能很好及时得到编制,那么根本无法对计划成本与实际成本加以比较,也无法得出真正成本的节约或超支,也就无法反映各种技术水平和技术组织措施的贯彻执行情况和企业的经营效果。所以,项目应在各阶段快速准确的列出各项实际成本,从计划与实际的对比中找出原因,并分析原因,最终找出更好的节约成本的途径。另外,将实际成本与预算成本比较,可以反映工程盈亏情况。

**（三）建筑工程项目成本管理的作用**

1、建筑工程项目成本管理是项目成功的关键

建筑工程项目成本管理是项目成功的关键,是贯穿项目全寿命周期各阶段的重要工作。对于任何项目,其最终的目的都是想要通过一系列的管理工作来取得良好的经济效益。而任何项目都具有一个从概念、开发、实施到收尾的生命周期,其间会涉及业主、设计、施工、监理等众多的单位和部门,它们有各自的经济利益。例如,在概念阶段,业主要进行投资估算并进行项目经济评价,从而做出是否立项的决策。在招标投标阶段,业主方要根据设计图纸和有关部门规定来计算发包造价,即标的;承包方要通过成本估算来获得具有竞争力的报价。在设计和实施阶段,项目成本控制是确保将项目实际成本控制在项目预算范围内的有力措施。这些工作都属于项目成本管理的范畴。

2、有利于对不确定性成本的全面管理和控制

受到各种因素的影响,项目的总成本一般都包含三种成分。其一是确定性成本,它的数额大小以及发生与否都是确定的;其二是风险性成本,对此人们只知道它发生的概率,但不能肯定它是否一定会发生;另外还有一部分是完全不确定性成本,对它们既不知道其是否会发生,也不知道其发生的概率分布情况。这三部分不同性质的成本合在一起,就构成了一个项目的总成本。由此可见,项目成本的不确定性是绝对的,确定性是相对的。这就要求在项目的成本管理中除了要考虑对确定性成本的管理外,还必须同时考虑对风险性成本和完全不确定性成本的管理。对于不确定性成本,可以依赖于加强预测和制定附加计划法或用不可预见费来加以弥补,从而实现整个项目的成本管理目标。

**（四）当前我国建筑企业工程项目成本管理的现状**

项目成本管理是—个复杂的过程，近几年来我国的施工企业以建筑工程项目管理为中心，提高工程质量，保证进度，降低工程成本，提高经济效益。尤其在我国加入WTO后，建筑市场全面开放，市场竞争更加激烈，这些建筑施工企业对工程项目在安全、质量、工期保证的情况下，加强工程成本管理，严格控制工程成本，争取降低工程成本，才能使建筑施工企业在市场竞争中立于不败之地。

建筑业是国民经济中一个独立的、重要的物质生产部门，是国民经济的主要支柱之一。世界发达国家将建筑工程项目咨询机构、设计部门、建筑公司、国家建筑管理监督部门、建筑科研与教育部门，有效地综合在建筑整体内。而我国目前建筑还未与国际惯例接轨，施工承包企业对建筑工程项目成本的管理较国外的先进水平还有很大差距。因此。中国的建筑企业要在世界舞台上逐渐成熟，就必须要在技术经济、管理和法规上不断完善，从方法、观念、组织和手段人手，为接轨创造条件。

纵观我国当前建筑工程企业的项目成本管理中也存在着很多的问题，严重影响了企业的经济效益和长期发展。(1)没有形成一套完善的责权利结合的成本管理体制。(2)成本管理意识薄弱，认识有局限性。(3)忽视工程项目质量成本的管理与控制。(4)忽视工程项目工期成本的管理与控制。(5)人员素质不高，责任心不强。(6)材料计划、采购、验收、保管使用制度不健全，没有编制合理的采购、使用、限额领料制度，造成损失和浪费。(7)施工程序安排不合理，导致窝工浪费，增加人力、物料和资金投入。(8)对项目成本预测不够重视。(9)成本核算流于形式，指导意义不大。

**三、建筑工程项目成本管理的过程**

项目成本的发生贯穿项目成本形成的全过程，从施工准备开始，经施工过程至竣工移交后的保修期结束。工程项目成本管理的过程可以分为事前管理、事中管理、事后管理三个阶段，具体包括了成本预测、、成本计划、成本控制、成本核算、成本分析、成本考核六个流程。

**（一）建筑工程项目成本管理的具体流程**

项目成本管理的内容很广泛，贯穿于项目管理活动的全过程和每个方面，从项目中标签约开始到施工准备、现场施工、直至竣工验收，每个环节都离不开成本管理工作，就成本管理的完整工作过程来说，其成本管理主要包括六个相互联系环节：成本预测、成本计划、成本控制、成本核算、成本分析和成本考核等。即通过科学的预测(估算)来制定项目成本计划，确定成本管理目标。在市场经济条件下，建筑企业赖以生存发展的空间即工程项目的盈利能力，就是讲在工程施工过程中，要以尽量少的物化消耗和活劳动力消耗来降低项目成本，把各项成本支出控制在计划成本范围内，为企业取得最大的经济效益。为此，企业需要按照工程项目成本管理流程严格做好成本控制管理工作。工程项目成本管理流程，如图2所示：

成本计划

成本控制

成本预测

成本考核

成本核算

成本分析

投资控制

进度控制

质量控制

投标报价

工程项目成本估算

项目施工预算编制

工程施工

施工安排、资源供应

成本数据收集整理

竣工结算

成本节约超支分析

改善成本管理

成本计算

图2 工程项目成本管理流程

在工程项目成本管理流程图中，每个环节都是相互联系和相互作用的。成本预测是成本计划的编制基础，成本计划是开展成本控制和核算的基础；成本控制能对成本计划的实施进行监督，保证成本计划的实现，而成本核算又是成本计划能否实现的最后检查，它所提供的成本信息又是成本预测、成本计划、成本控制和成本考核等的依据；成本分析为成本考核提供依据，也为未来的成本预测与编制成本计划指明方向；成本考核是实现成本目标责任制的保证和手段。

以上6个环节构成成本控制的PDCA循环，每个施工项目在施工成本控制中，不断地进行着大大小小（工程组成部分）的成本控制循环，促成成本管理水平不断提高。

**（二）建筑工程项目管理的阶段分析**

1、事前管理

成本的事前管理是指工程项目开工前，对影响工程成本的经济活动所进行的事前规划、审核与监督。工程项目成本的事前管理主要包括以下几个方面：④成本预测：成本预测是根据有关成本费用资料和各种相关因素。采用经验总结、统计分析及数学模型的方法对成本进行判断和推测；通过项目成本预测，可以为企业经营决策层和项目经理部编制成本计划等提供相关数据。②成本决策：成本决策是企业对工程项目未来成本进行计划和控制的一个重要步骤，根据成本预测情况，由决策人员认真细致地分析研究而做出的决策。正确决策能够指导人们顺利完成预定的成本目标，可以避免盲目性和减少风险性。③成本计划：成本计划是对成本实行计划管理的重要环节，是以货币形式编制施工项目在计划期内的生产费用、成本水平、降低成本率和降低成本额所采取的主要措施和规划的方案，它是建立施工项目成本管理责任制、开展成本控制和成本核算的基础。

2、事中管理

在事中管理阶段，成本管理人员需要严格地按照费用计划和各项消耗定额，对一切施工费用进行经常审核，把可能导致损失或浪费的苗头，消灭在萌芽状态：而且随时运用成本核算信息进行分析研究，把偏离目标的差异，及时反馈给责任单位和个人，以便及时采取有效措施，纠正偏差，使成本控制在预定的目标之内。成本的事中管理的内容，主要包括以下几方面：

（1）费用开支的控制。一方面要按计划开支，从金额上严格控制，不得随意突破。另一方面要检查各项开支是否符合规定，严防违法乱纪。

（2）人工耗费的控制。对人工费的控制，要采取“量价分离”的原则，主要通过对用工数量和用工单价的控制来实现。通过控制定员、定额、出勤率、工时利用率、劳动生产率等情况，及时发现并解决停工、窝工等问题。

（3）材料耗费的控制。在工程造价中，材料费要占总价的50—60％，甚至更多。要搞好材料成本的控制工作，必须对采f购)、收(料)、验(收)、(库)管、发《料)、(使)用六个环节进行重点控制，严格手续制度，实行定额领料，加强施工现场管理，及时发现和解决采购不舍理、领发无手续、现场混乱丢失浪费等问题。

（4）机械费的控制。对机械费的控制，主要是正确选配和合理利用机械设备，搞好机械设备的维修保养，提高机械的完好率、利用率和使用效率，从而加快施工进度、增加产量、降低机械使用费。

3、事后管理

成本的事后管理是指在某项工程任务完成时，对成本计划的执行情况进行检查、分析。目的是对实际成本与标准成本的偏差进行分析，查明差异的原因，确定经济责任的归属，借以考核责任部门和单位的业绩：对薄弱环节及可能发生的偏差，提出改进措施；并通过调整下一阶段的工程成本计划指标进行反馈控制，进一步降低成本。成本的事后分析控制，一般按以下程序进行：(1)通过成本核算环节，掌握工程实际成本情况。②将工程实际成本与标准成本进行比较，计算成本差异，确定成本节约或浪费数额。⑨分析工程成本节超的原因，确定经济责任的归属。④针对存在问题，采取有效措施，改进成本控制工作。⑤对成本责任部门和单位进行业绩的评价和考核。

**四、当前建筑工程项目成本管理中存在的问题**

中国当今尚处于经济发展的初期,有大量的工程等待建设,施工企业为了快速扩张,普遍采用了粗放型经营战略。建筑工程项目是施工企业生产经营的前沿阵地,是企业管理的落脚点和企业经济效益的源头,抓好成本控制,降低工程成本,提高经济效益是项目管理的根本目的。目前普遍存在的问题:

**（一）项目管理人员成本控制意识薄弱**

在目前我国许多工程项目中,工程项目经理部普遍存在一种现象,即在项目内部,管现场施工的只负责施工生产和工程进度,搞技术的只负责现场施工技术工作和工程质量,管材料的只负责材料的采购及进场点验工作,管验工计价的只负责给协作队伍的验工,与材料、机械人员不进行认真沟通,该扣除的有关费用没有扣除或没有完全扣除,严重侵害了公司的利益,项目经理也只是在形式上执行一些既定的制度,而不在落实和完善机制上下工夫。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,采购优质高价材料,变相地提高材料成本,即使是材料在采购管理上没有一点漏洞,使用上没有一点浪费,成本还是降不下来。

**（二）企业内部没有形成责权利相结合的成本管理体制**

任何一种经济管理活动只有建立完善的责权利相结合的管理体制才能取得成效,工程项目成本管理也不例外。成本管理体系中项目经理拥有很大的权力,在成本管理及项目效益方面对公司领导负责,其他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项目经理,没有形成完善的成本管理体系。比如有的工程项目,因工程质量问题导致返工,造成直接经济损失,结果因职责分工不明确,找不到直接负责人,最终不了了之,使公司蒙受巨大的损失。还有的项目中技术员提出了一个经济可行的施工方案,为项目经理部节省了几十万元的支出,而项目经理部和企业认为这种情况是其份内的工作,不进行奖励,也不给予肯定,在一定程度上挫伤了技术人员的积极性,不利于项目经理部更进一步的技术开发,也不利于工程项目的成本管理与控制。

**（三）材料管理不严，浪费现象严重**

材料费用占整个工程造价的60％，材料费用的盈亏直接影响到整个工程的盈亏。有些项目部无严格执行领料用料制度，从仓库领料有数，但余料无回收，失窃浪费严重，尤其是计件承包只包工不包料，工人班组只顾出产值，材料、物资过量消耗，机械设备过度磨损．，小型手动工具更无人爱护，有时借出有手续，返还无验收；或下料计算不准确，损耗率超标。钢材看管不严，遗失时有发生；材料型号不对，造成闲置浪费，材料供应量与实际不符；监督机制不健全，出了问题往往追不到责任人，这也造成成本失控的主要原因。

**（四）忽视工程项目"质量成本"的管理**

“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,和因未达到质量标准而产生的一切费用之和。保证质量会引起成本的升高,但不能因此把质量与成本对立起来。长期以来,施工企业没有充分认识到质量和成本之间的辩证统一关系,对工程质量关心不够,造成故障成本的升高。虽然就单项工程而言,利润指标可能很高,但是可能会因为质量未达到标准,造成增加了成本支出,又对企业信誉造成很坏的影响。当然片面追求工程质量,也会增加成本。

**（五）忽视工程项目"工期成本"的管理**

“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。我国施工企业对工期成本缺乏概念,没有引起足够的重视,对工期与成本的关系研究不够,造成在施工过程中前松后紧,或盲目地赶工期要进度,造成工程成本的额外增加。

**（六）成本核算流于形式，指导意义不大**

一般来说，每个项目虽配有预结算员，但其所从事的工作也只是按图按现场指令算量，作为结算依据之一，在施工过程中无将成本预算和成本核算结合起来，由于项自没有阶段成本分析，没有分部分项成本分析，没有实际成本与预算成本、计划成本的比较，没有幢号、班组成本分解，因此对项目施工指导意义不大。加上奖励机制不健全，奖罚办法不落实，成本超支与大多数人的个人收人无直接钩，因此管理人员对情况并不十分关心，不少人根本不知道自己所负责工程部分的计划成本、预算成本和实际成本情况，只要进度跟得上，总体感觉就很良好。由于没有分阶段分项目成本控制，没有分部分项成本控制，所以最后顷目完工后成本也就没有有效控制，有时甚至到结算时才知道项目亏损。

**五、改善建筑工程项目成本管理的对策**

**（一）增强项目管理人员成本管理意识**

作为项目管理人员，应当认识到项目成本管理的重要性，具备一定的成本管理意识。成本效益观念体现着项目经理对投入产出所做出的判断，是项目经理人员应该具备的重要的内在素质。若要实施项目成本管理，建筑施工企业必须加强对员工进行成本管理的教育，利用成本消耗与员工利益相结合的激励机制来调动员工的工作积极性，提高员工的成本意识，让员工充分认识到工程项目成本管理与每个员工都是息息相关的。这样就会形成全员参与的成本管理体系，使项目成本管理真正落实到实处，得到有效的实施，提高建筑企业整体的经济效益。在建筑施工企业中加强实施工程项目成本管理是一个企业创造经济效益的必然选择，项目成本管理不是单独的，它涉及的方面很多，是一个整体的、全员参与、整个过程的动态管理活动。工程项目成本管理的目标就是降低消耗成本，提高企业整体的经济效益，因此建筑企业要加强工程项目成本管理，提升企业在市场中的竞争力，使企业立于不败之地。

**(二)实行全程成本控制，建立成本核算管理体系**

要控制好成本费，需要事先对成本的开支范围作出预测和预控。测算出企业施工中各部分项目工程的机械费、人工费、材料费等使用情况，对施工中采用的技术措施带来的经济效果进行评估，研究能降低成本的相关措施，以便更好的确定项目目标成本。施工成本管理的工作范围广，要综合考虑相关因素，建立成本核算管理保证体系。编制成本计划和控制方案，要健全定额管理、预算管理、计量和验收制度以及各种分类账。每个过程要保证先预算后再做，以免和目标计划偏离。要做好成本的预测和预控工作，作为项目部，要结合市场材料价格和人工使用等情况，测算出工程的总成本。严格履行经济合同中的各自职责，合同管理影响到工程的成本和质量，它是成本管理中的重要环节，对工程所需的材料、机械设备采用招标方式，选择择优选取，避免材料挤压不合格。严格把好质量、选购、定价、验收、使用、材料核算等环节，只要工程过程中发生的经济行为都要引起重视，从而降低成本。

**（三）加强项目实施过程中的成本管理**

1、人工成本管理。

在项目施工中,应按部位、分工种列出用工定额，作为人工费承包依据。在选择使用分包队伍时,应采用招标制度。由企业劳务管理部门及项目部组成专门的评标小组,小组成员由项目部经理、生产副经理、核算、预算、质量、技术、安全、材料等相关部门的负责人组成。对参与投标的多家分包队伍进行公正、公平的打分,选择实力强、信誉好、工人素质较高的分包队伍。在签订人工承包合同时,条款应详细、严谨、明确,以免结算时出现偏差。每月末进行当月工程量完成情况核实,须经有关负责人签字后方能结算拨付工程款。同时应注意对零工、杂工的结算,控制每一分人工成本的支出。

2、材料成本管理

加强材料管理是项目成本控制的重要环节,一般工程项目,材料成本占造价的60%左右,控制工程成本,材料成本尤其重要。如果忽视材料管理,项目成本管理就无从谈起。

（1）材料用量的控制。坚持按定额确定材料消耗量。实行限额领料制度；正确核算材料消耗水平，坚持余料回收；改进施工技术，推广使用降低材料消耗的各种新技术、新工艺、新材料；运用价值工程原理对工程进行功能分析，对材料进行性能分析，力求用低价材料代替高价材料；利用工业废渣，扩大材料代用：加强周转料维护管理，延长周转次数；对零星材料以钱代物。包干控制，超用自负，节约归己：加强材料管理，降低材料损耗量；加强现场管理，合理推放，减少搬运，减少损耗，实行节约材料奖励制度。

（2）材料价格的控制

材料价格控制主要是由采购部门在采购中加以控制。进行市场调查，在保质保量的前提下，货比三家，争取最低买价；合理组织运输方式，以降低运输成本；考虑资金的时间价值，减少资金占用，合理确定进货批量与批次，尽可能降低材料储备和买价。

3、机械设备的成本管理

加强对机械设备的管理，合理安排大型机械进退场时间及机械设备之间的配合使用，对机械设备进行定期的维护、保养以提高其利用率及完好率，对机械运转台班做好详细记录，把实际运转台班与定额机械台班消耗量作比较，如超出定额台班消耗量，亦要及时查找原因，纠正偏差。①合理安排施工生产，加强机械租赁计划管理，减少因安排不当引起的设备闲置。②加强机械设备的调度工作，尽量避免窝工，提高现场设备利用率。③加强现场设备的维修保养，提高设备的完好率，避免因不正当使用造成机械设备的停置。严禁机械维修时将零部件拆东补西、人为地破坏机械。④做好上机人员与辅助人员的协调与配合，提高机械台班产量。

4、间接费及其它费用管理

根据项目建设时间的长短和参加建设人数的多少，编制间接费用预算并对其进行明细分解，制定切实可行的成本指标以节约管理费用，对每笔开支严格审批手续，对超责任成本的支出，分析原因制定针对性的措施；依据施工的工期及现场情况合理布局，尽可能就地取材搭建临设，工程接近竣工时及时减少临设的占用；提高管理人员的综合素质，精打细算，控制费用支出；编制详细的现场经费计划及量化指标，措施费的投入应有详细的施工方案及经济合理性分析报告。把降低成本的重点放在工程施工的过程管理上，在保证施工安全、产品质量和施工进度的情况下，采取防范措施，消除质量通病，做到工程一次成型，一次合格，杜绝返工现象的发生，避免造成因不必要的人、财、物等大量的投入而加大工程成本。

**（四）加强质量成本管理**

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5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会逐渐增加,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。它们互相交叉作用,必须找到一个质量成本最低的理想点。

应正确对待和处理质量成本中几个方面的相互关系,即预算成本、质量损失、预防费用和检验费用间的相互关系,采用科学合理、先进的技术方案,最优化的施工组织设计,在确保施工质量达到设计要求水平的前提下,尽可能降低工程质量成本。项目经理部也不能盲目地为了提高企业信誉和市场竞争力而使工程全面出现质量过剩现象,从而导致施工产值很高,经济效益低下的被动局面。

**（五）完善工期成本的管理**

正确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建筑施工企业和施工项目经理部来说,并不是越短越好,也不是越长越好,而是需要通过对工期的综合预测并合理调整来寻求最佳工期成本,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正常工期而采取的所有措施费用;另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各种施工环境及自然条件等引起的,也可能是内部因素造成的,如停工、窝工、返工等,因此所引起的工期费用,称其为工期损失。相对来说,工期越短,工期措施成本越小;但当工期缩短至一定限度时,工期措施成本则会急剧增加。而工期损失则不然,因自然条件引起的工期损失,其损失额度相对较小,通常情况下不给予赔偿或赔偿额度较小,该部分工期损失在正常施工工期成本中可不予考虑。因施工项目内部因素造成的工期损失,随着工程正常的展开,管理人员经验的积累也会逐渐减少。综合工期成本的各种因素,就能找到一个工期成本最低的理想点,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这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力,或者盲目地按照业主的要求,抢工期、赶进度,增大工期成本。

**(六)加强工程项目成本核算监督力度**

各工程项目经理部人员应自觉认真学习和严格贯彻执行企业制定的施工成本控制与核算管理制度，并保持自律，不利用职权或工作之便干扰成本核算管理工作，使施工成本管理真正落到实处。成本核算员要对施工生产中发生与施工成本相关的工程变更项及时收集整

理并办理签证手续，定期向公司经营部门上报审核，以便及时准确地控制施工成本并掌握工程施工情况，防止给工程竣工结算造成不必要的损失。公司应制定相应约束机制和激励机制对成本核算员行使职权提供必要的保障。作为职能部门应加强监督力度，培养他们的责任感，充分发挥他们工作能力。同时，要全面提高核算员的技术业务素质，对哪些无经过专业学习和培训，未按规定持证上岗，业务不熟悉，核算能力有限，无法保证成本核算的质量和工作的人员，要迅速组织培训学习．尽快提高他们的素质。对在业务上敷衍了事，弄虚作假，欺上瞒下，得过且过的人员，要注意提高他们的业务素质和道德素质的水平，提高他们的工作责任感。

**六、结束语**

总之,进行项目成本管理,不仅可以改善经营管理,合理补偿施工耗费,保证企业再生产的进行,促进企业不断挖潜,降低成本,而且可以提高效益,提升企业整体竞争力。项目成本管理是一项整体的、全员的、全过程的动态管理活动，施工企业应当及时反映项目成本的动向,以便采取切实可行的措施,确保工程项目优质、低耗,促使工程项目成本不断降低,进而提高企业整体经济效益,推动整个企业成本管理水平的提高。

**参考文献**

[1]赵霞.建筑工程项目成本管理[J].中国新技术新产品.2010(12)

[2]隋晶晶.建筑工程项目成本管理存在的问题及对策[J].科技创新导报.2010(6)

[3]张绮开.建筑工程项目成本管理的对策研究[J].中小企业管理与科技.2009(9)

[4]朱定球　章伯昌.建筑工程项目成本管理分析[J].经营管理者.2010(2)

[5]王庆民.建筑工程项目成本管理探析[J].现代商贸工业.2009(21)

[6]周善中.建筑工程项目成本管理探析[J].中国科技信息.2008(4)

[7]苏永传.建筑工程项目的成本管理研究[J].财经界.2010(1)

[8]周绍阳.建筑工程项目成本管理研究—以S建筑工程项目为例[D].广西大学.2008,6

[9]李红霞.论建筑工程项目成本管理[J].财经界.2009(5)

[10]万祥水.建筑工程项目成本管理研究[D].北京交通大学.2007,6