**项目法施工中的成本管理**

　　项目法施工是施工企业以中标的单项工程为基础，组建一个以项目经理为首的项目经理部，对整个项目的实施实行全过程的管理。在这个管理过程中，项目经理部对外代表公司实现合同履约，对内通过降低成本，实现赢利。成本、质量、工期是项目法施工的三大目标，成本反映的是项目施工过程中各种耗费的总和。施工企业的成本分为企业成本(间接成本)和项目成本(制造成本)两部分，企业成本包括公司管理费、上级管理费、税费、预留(提)费用及职工福利费用(包括：工会费用、住房公积金、劳保等)：项目成本包括直接工程费(人工、材料、机械使用费)、管理费、临设费用等。项目成本为施工企业的成本的主要部分，一般要占施工企业的成本的90％以上。因此，面对竞争激烈的建筑市场，施工企业只有降低项目成本，才能使企业具有竞争力、具有更大的利润空间。显然，有效的项目成本管理，对于施工企业的生存与发展，极其重要。通常，项目成本的运行过程分为：成本预测及测算、成本控制、成本分析和成本考核等一系列的环节。笔者通过对项目成本管理多年的实践，总结出一套项目成本运行从测算到考核的经验模式，现详列如下：

　　一、项目成本预测及测算

　　对每一项工程，施工企业在投标时都会根据招标文件的要求，结合市场的行情、竞争对手的情况及企业自身的实力报价，该报价对企业的赢利情况做了一个预测，预估出企业未来的获利情况。一旦企业中标，组建项目经理部之后，公司再编制详细的施工组织设计及施工预算，根据施工组织设计及施工预算编制项目的成本计划，对项目拟投入的成本进行测算。这个测算是按实际发生的原则对项目拟投入的人工、材料、机械及临设、管理费、其他费用作较为详细的分析。在实际测算中，遵循这样一个原则，即公司承担经营风险(如低价中标、工程款拖欠及材料超常规的涨价等)，项目承担管理风险(如返工损失、工期拖延及被业主索赔等)，然后再与中标价作对比，确定项目上缴公司的费用比例，并以此为基础，结合其他的项目管理目标，公司与项目经理签定《项目全额承包责任状》，作为考核项目的基矗

　　二、项目成本控制一旦项目目标确定，如何控制成本，节约支出，让每一项支出均控制在测算目标范围之内就成为项目成本管理者的首要任务。项目成本控制贯穿于项目施工的始终，项目从实施的开始，就须制定降低成本的具体目标和方法，从而有计划有措施地控制支出。经验表明，影响项目成本的因素很多，对项目成本控制的具体方法可从以下几个方面入手。(一)人工费项目组建后，由公司配合项目采取招标的方式在公司内部承包分包劳务的单位中择优选择1～2家信誉良好、价格低廉的劳务承包商。也就是说，人工费的单价是通过招标来确定的。项目人工费分定额内用工和非定额内用工，定额人工费按实际发生的工程量乘单价得出，这并不困难，控制非定额用工才是控制人工费支出的重点，一般方法是将非定额用工按一定的比例包含在定额用工中，包干到施工班组。不同的工程有不同的非定额用工比例，大致上说，结构工程的非定额用工比例在5％左右，装修工程的非定额用工比例在10％左右。在人工费控制中较准确地掌握各类工程的非定额用工比例并严加控制是很重要的。另外，控制人工费的支出还要十分注重避免返工及重复用工的发生。(二)材料费材料费占建筑工程的造价比例一般在60％左右，降低材料费用是降低工程成本的最重要的途径。做好材料的管理，主要的方法有：1.大宗材料招标采购：公司每年对大宗的材料，如钢筋、砼、模板等材料实行招标采购，从采购上降低成本，转移材料涨价的风险。年度采购每种材料一般选择2～3家信誉良好、资金雄厚的供应商或厂家来供应材料。2.切实执行限额领料及奖罚制度：施工班组严格实行限额领料，凡超额使用的材料，由班组自负费用，节约的由项目部与施工班组五五分成，从而提高施工班组节约材料的意识。要对施工班组交底，让其掌握节约材料的方法，如钢筋的使用，能使用短料的地方尽量使用短料，而不要将原材料截断；将短料通过对焊接长后使用，减少废品率。#p#分页标题#e#3.周转材料及料具的管理：周转材料即在工程中重复使用的材料，如模板、木枋。周转材料重复使用的次数越多，投入量越小，对降低成本所起的作用越大。因此，对周转材料的管理，就是要力求其投入量少，重复使用次数多。例如，对模板的管理就要求做到，一要在施工前通过对模板放样，将每一块模板用在最适合的部位，并将模板编号，将下一层的模板用在上层相同的部位。二要避免将大板改小，小板改无。三要经常保养，刷油，避免雨淋变形而降低模板的刚度。周转料具一般按件(吨)每月租赁使用，主要是用于脚手架的钢管、扣件或门字架，要求配置合理，避免积压或数量不够影响工期。4.辅助材料的包干使用：工程中辅助材料很多，如管理不善会造成材料的极大浪费。辅助材料的管理，一般采用包干的方法，如扎丝、铁钉采用将材料包含在人工单价中的方法，适当提高人工单价，让施工班组包干使用。

　　(三)机械使用费机械一般通过租赁方式使用，因此，必须合理配备施工机械，提高机械设备的利用率和完好率，同时，加强现场设备的维修、保养工作，避免不正当使用造成机械设备的闲置，保证机械的正常满负荷运转。(四)临时设施费临时设施以满足使用为目标，尽可能的使用废旧料及能周转重复使用的材料。(五)项目管理费用根据工程的规模及工期的长短．从满足管理效果和效率要求出发，合理地配备项目管理人员。一支高效、精干的项目管理队伍是实现整个项目成本目标的组织保证。(六)分包工程有些作为总包的施工单位，由于其施工的资质有限和充分利用市场配置资源的需要，会将诸如桩基储弱电、消防、栏杆、门窗、幕墙、石材等部分工程分包给具有相应专业施工资质的企业施工。分包工程因总包单位仅投入管理费用，因此分包的赢利是企业赢利中很重要的一部分。分包工程一般可在项目投标时和分包单位签定协议，由分包单位报价，中标后由分包单位施工，总包单位按分包工程总额的一定比例收取管理费用，或企业中标后再通过招标选定分包单位。(七)质量工程质量与项目成本息息相关，分项工程的表面平整度、垂直度精度越高，越能节约材料和人工。譬如，天棚面如平整度很高，可以不用抹灰，而通过刮腻子的方法一样能达到使用要求，还能加大使用空间，节省费用。又如外墙的垂直度是在结构施工过程中最难控制的工序，如外墙偏差过大，为保证外墙的垂直度，在装修过程中就必须加大抹灰的厚度，从而浪费材料及人工，并加大外墙荷载，且施工质量难以保证。分项工程的优良率越高，投入维修或返修的费用就越低。因此，施工质量控制是项目成本管理的一个重点。(八)工期项目施工中，如能通过优化施工方案，提前完工，将节省大笔的机械及周转料具的租赁费及项目的管理费，从而降低成本。因此，项目成本管理一定要围绕着减少资源费用来进行工期的优化。(九)施工技术技术与经济是相互依存的，技术的提高或新技术的采用，必然大幅度提高劳动效率和节省材料，从而节约成本。在项目成本管理中，要十分注重和发挥技术对于降低成本的重要作用。如在钢筋的连接中采用电渣压力焊接就是节省材料，提高工效的具体方法。另一项有利于降低项目成本的技术经济的方法就是通过优化施工方案来提高工效，缩短工期，这是项目常采用的。(十)索赔的管理项目从合同履约之初，根据合同，就要加强对业主的索赔，注重索赔证据的收集及确认工作，勤办理签证，经常向业主发索赔的函件并及时催促确认。通过索赔来维护企业权益，提高项目的收入。在高度重视对业主的索赔的同时，要增强自身履行合同的意识，防止业主反索赔。

　　三、项目成本分析

　　项目成本分析就是通过月度、年(半年)度及阶段的经济活动分析来找到项目成本偏差的原因及降低项目成本的具体的方法，从而实现项目的赢利。(一)月度经济活动分析#p#分页标题#e#项目经理部预算员(或统计员)每月末对公司和业主上报当月完成产值的报表，对外报量作为当月回收工程款的依据，对内报量作为项目成本核算的依据，报表必须详细列出当月施工完成的具体部位和工程量，编制内部报量预算书，并对当月的人、材、机及管理费用、间接费用作详细的分析。由项目劳资员作当月人工费支出报表，材料员作当月材料耗用报表，机械管理员作当月机械费用、水电费用报表，然后汇总到项目成本员作项目当月发生成本的报表，再与当月内部报量扣除项目应上缴公司的费用(即项目当月收入)对比，得出当月成本盈亏的数额。由项目经理组织项目有关的人员(项目副经理、劳资员、预算员、材料员、机管员、施工员等)召开项目当月的经济活动分析会，对当月的成本具体分析，分析项目当月盈亏的具体原因，并制定有效的方法，指导下月的施工生产及成本控制目标。(二)年(半年)度经济活动分析每半年和一年末根据项目完成的施工产值作半年或年度的成本报表，再对项目半年和一年发生的成本作具体的分析，分析盈亏的原因，并找出降低成本的方法和杜绝亏损的方法。(三)阶段经济活动分析阶段性的经济活动分析一般包括地下室结构完工、主体结构完工、装修工程完工(即项目竣工)的经济活动分析。每一阶段的完工标志着这一阶段成本的截止，必须作详细的分析，通过分析项目成本盈亏的原因，找出项目赢利点及亏损点，为公司以后的项目成本测算及项目承包积累经验和知识。项目竣工决算后，由项目部编制详细的结算资料及成本资料交公司，由公司预结算部门对项目部结算资料审核，公司财务部门对项目成本资料进行审核。公司将对项目的盈亏情况作详细审查，并确定项目的盈亏额，如项目确有赢利，将按《项目全额承包责任状》的精神，结合项目其他指标的完成情况确认项目赢利的兑现额度，并报公司领导及主管部门领导批准后对项目经理及经理部的全体人员给予奖励。