

文章编号:1006—2106(2004)03—0012—03

# 浅谈铁路电气化工程项目的成本控制

吴继勋\*

(中铁电气化局集团, 郑州 510801)

**摘要:** 加强工程项目的成本控制,是一个工程企业实现利润最大化、获得理想的经济效益的根本途径。本文分析了项目成本控制的主要环节,结合工程实践提出了项目成本的控制措施、方法及成本控制中应注意的几个问题。

**关键词:** 工程项目; 成本控制; 措施; 方法

**中图分类号:** F28 **文献标识码:** A

## 1 前言

经济效益是企业赖以生存和发展的基础,建筑施工企业的产品是每一个建筑项目,一个工程项目要想获得理想的经济效益,实现利润最大化,就必须加强工程项目的成本控制。项目经理部作为企业最基本的施工管理组织,其全部管理行为的本质就是运用项目管理原理和各种科学方法来降低工程成本,创造经济效益,使之成为企业效益的源泉。铁路电气化工程具有点多、线长,受站前工程和运输的影响大,设备、材料多,专业性强等特点,施工组织和成本管理难度大,因此抓好成本控制工作尤为重要。现结合在工程项目中的管理实践,谈一下在项目成本管理上的体会。

## 2 项目成本控制环节

### 2.1 进行科学的成本预测,确立合理的项目目标成本

努力保证成本评价依据的公正性与合理性,是搞好成本控制的前提。铁路电气化工程由于工期长,施工战线长,结构变化大,材料设备类型多,地质条件差别大,因此为作好成本预测,应建立成本预算组织,对各项费用的测算制定统一的办法,并根据实际检验情况及时完善与修订;增加成本预测的透明度,保证各项目间的统一性和公正性;要注意对各项目的现场调查,根据项目实际来制定项目成本目标。

### 2.2 制定科学、合理的项目成本计划,是确保项目目标成本实现的第一环节

成本计划是对生产耗费进行控制、分析和考核的重要依据。成本计划是对生产耗费进行事前预计、事中检查控制和事后考核评价的依据,一经确定在生产中就可经常将实际生产耗费与成本计划指标相比较,发现执行过程中存在的问题,及时采取措施改进完善成本管理工作,以保证施工项目成本计划各项指标得以实现。

工程中标后,企业组织有关部门对施工项目的成本进行预测,并确立了项目的目标成本。项目部为保证目标成本的实现,做到对项目成本的有序可控,必须抓好成本计划的编制。在编制成本计划时应掌握以下原则:

第一,实际情况出发的原则。即根据施工图纸,对项目的实地调查,工期要求等为依据来编制计划。

第二,先进合理的原则。即以先进企业定额为依据,以切实可行的技术组织、措施为保证,使编制出的成本计划既先进又有实现的可能。

第三,弹性原则。即编制成本计划应留有余地,保持计划的一定弹性。

### 2.3 搞好项目成本的过程控制是保证成本计划实施的重要环节

施工项目成本的过程控制,是在项目成本的形成过程中,对生产经营所消耗的人力、物资、机械资源和

\* 收稿日期 2004—06—11 吴继勋 工程师 男 1963 年出生

费用开支进行监督、调节和限制,及时纠正将要发生和已经发生的偏差,把各项费用控制在计划成本范围之内,以保证成本计划的落实。

成本控制应遵循以下原则:(1)项目成本的全员、全过程的控制原则。(2)动态控制原则(又称中间控制原则):即将成本控制的重心放在主要施工阶段上,及时与成本计划进行比较分析。(3)例外管理原则:就是对成本管理的盈亏异常现象,进行重点检查,深入分析,并采取相应的措施加以纠正。

成本控制的重点是施工期间的成本控制,该阶段成本控制的方法主要有:(1)加强施工任务单、限额领料单的管理和已完分项工程的验收,保证结算资料的绝对正确。(2)以完成并检验合格的分步、分项工作量计算应耗费用,结果与劳动力消耗和限额领料单的材料消耗相比较来控制人工费、材料费以及机械使用费,达到工程进度与成本计划的同步控制。(3)以已施工时间和总工期的关系来控制管理、小临等费用。

#### 2.4 抓好成本的核算与分析,及时兑现奖惩是成本控制的可靠保证

要使成本控制落到实处,就要抓好成本的核算与分析。对作业队和施工班组完成的工作量,按月、季、年度和一个工程项目结束及时地进行核算,兑现奖惩。这样一方面调动了全体人员成本控制的积极性,另一方面也利于发现问题及时采取措施。

### 3 项目成本控制措施

#### 3.1 组建精干高效的项目管理班子,减少管理环节

高素质的管理人员,较少的指挥管理环节是项目管理成功的基础。任何工作都是由人去完成的,因此成本控制的好坏,关键仍然是人,人的因素是第一位的。现在我们在项目管理实践中,项目全部交由项目经理部管理,项目部上直接对业主,下直接对施工作业队和作业班组,减少了环节,节省了 time,提高了效率,降低了成本支出,有效地控制了成本。

#### 3.2 健全各项管理制度,规范管理

项目部进行成本控制,首先应该有法可依,有章可循,从源头上加强管理,用规章制度来规范管理,保证成本控制落到实处。这些制度与办法是进行成本控制的可靠保证。

#### 3.3 加强施工管理,优化施工组织设计

由于铁路电气化工程具有点多、线长、受行车干扰

影响大的特点,因此合理地进行施工队伍布置,科学地安排施工机械,搞好现场的调度和协调配合,尽可能地组织均衡生产,能大量减少窝工浪费,对控制成本有着重要作用。

#### 3.4 加强技术管理,采用先进的技术与施工工艺,提高劳动生产率

对一个工程项目而言,要想降低成本支出,控制成本费用,也必须不断进行技术革新。我们推行的计算微机化、预配工厂化、作业标准化的“三化”和“四个一次到位”作业,对成本降低和工期、质量的保证起到了关键作用。

#### 3.5 建立项目成本管理责任制和奖惩机制

就是明确规定项目部各部门、项目管理人员、作业队、生产班组在成本控制管理中应尽的职责,使项目成本管理不仅仅是项目经理一个人在管;而是将责任目标层层分解,通过建立责任制提高全体人员的工作质量,增强全体员工的责任感。并为考评和奖惩提供依据,项目部定期按照制定的奖惩办法,并根据所承担责任和绩效进行考核奖惩。提高大家进一步搞好成本控制的积极性。

#### 3.6 领导重视,加强宣传,转变企业管理观念

首先是企业领导重视,坚定实行项目成本控制的决心,制定和完善全面实行项目管理的配套政策措施;其次要做好责任成本控制的宣传工作,要通过各种途径搞好宣传使参与项目的全体员工有一个清楚的认识,要使大家看到领导坚决实行责任成本控制的决心,避免使项目责任成本管理流于形式。

### 4 成本控制办法

#### 4.1 物资、设备费的控制

铁路电气化工程材料、设备品种繁多,专业性强,且占整个成本比重较大,是工程造价的核心部分,要降低工程成本,就必须强化物资设备的管理控制,加强物资管理包括物资计划、采购、验收、存储、领用、盘点等环节。要重点抓好以下几个环节:(1)编制详细准确的物资设备申请计划。(2)抓好甲供、外购、自购材料设备的管理。(3)抓好限额领料制度的执行。

#### 4.2 人工费的控制

由于工程项目中现行的概预算工费标准较低,为在工程施工中既使工费成本得到合理控制,又保证职

工的收入水平,人工费的成本控制主要采取以下措施:实行分项工程单价和以岗定薪相结合的原则;实行按劳分配和按贡献分配;技术工人和普通劳务工相结合的用工办法,合理降低人工费;合理组织施工,避免窝工浪费。

#### 4.3 施工机械费的控制

铁路电气化工程是使用专业施工机械较多的工种,机械费在工程成本中占有一定比例,也是容易引起亏损的部分。对机械费的控制主要采取以下措施:施工作业队对机械的使用采取有偿使用的办法;对机械人员实行单机核算,降低油料、配件的消耗,提高机械的完好率和利用率;自备和临时租赁相结合,对使用次数较少的施工机械采用就地租赁的办法解决,降低机械费的支出。

### 5 成本控制中应注意的问题

在进行成本控制管理中,应协调处理好以下几个方面的问题:

#### 5.1 成本同企业整体利益的关系

不能因单纯追求项目利益而损害了企业长远利益。要利用项目这个“窗口”,通过队伍建设、文明施工

来树立和展示企业的良好形象。要注意对人才的培养,保证企业长期发展的后备力量。

#### 5.2 正确处理好成本与安全、质量、工期的关系

不能因一味强调成本而忽视了安全和质量,反而使质量和安全的成本增加;也不能采取质量过剩的办法加大成本投入。要树立“安全第一、质量为本”的思想。实现全面质量管理,通过质量的一次成优来控制成本,通过安全的有序可控来控制成本,实现安全质量与成本控制的双丰收。

#### 5.3 成本控制管理要注意责、权、利统一的落实,要有相应的机制来保证

#### 5.4 建立健全适应项目管理的企业运行机制

实行企业内部交易机制,建立包括劳务、机械设备、资金、技术等内部交易市场,是加强项目成本控制的重要途径。

施工项目的成本控制管理是一项贯穿施工全过程、涉及面广的系统工程,只有不断总结经验,并根据工程实际制定措施,才能达到用最低的成本,生产出令顾客满意并符合合同要求的建筑产品,这也是企业提高竞争力、获得长远发展的有效途径。

## DISCUSSION ON COST CONTROL OF RAILWAY ELECTRIFICATION CONSTRUCTION

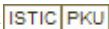
WU Ji-xiong

Chinese Railway Electrification Engineering Group Co.

**Abstract:** Improving cost control of construction is a fundamental way for a construction enterprise to get its max. profits and economic benefits. This paper analyses five links for cost control of construction, proposes the cost control measures, ways and precautions for construction based on the construction practice.

**Key words:** construction; cost control; measure; way

# 浅谈铁路电气化工程项目的成本控制

作者: [吴继勋](#)  
作者单位: [中铁电气化局集团, 郑州 510801](#)  
刊名: [铁道工程学报](#)   
英文刊名: [JOURNAL OF RAILWAY ENGINEERING SOCIETY](#)  
年, 卷(期): 2004 (3)

引用本文格式: [吴继勋](#) [浅谈铁路电气化工程项目的成本控制](#)[期刊论文]-[铁道工程学报](#) 2004 (3)