

工程项目成本管理及控制研究

——以上海某医药厂区建设项目为例

项目概况及实施项目成本管理的意义

1、厂区建设概况

上海某医药新厂区位于上海奉贤区某现代农业园区，占地78387.8 平方米，拟建设血液制品车间（包括QA/QC，R&D），成品/原料仓库，办公综合楼（包括餐厅/会议），研发中心及辅助设施、道路等，建筑面积约81847 平方米。该项目总投资预算1.8 亿元，土建工程2009 年12 月开工，2010 年底竣工交付使用。该项目将按照国家最新版GMP 并参照欧盟cGMP 标准要求进行工程设计。

2、厂区建设项目规划原则

（1）在满足新版GMP 认证和参照欧盟cGMP 要求的基础上，把该厂区建设成行业内最有影响力的高新生物企业。（2）将该厂区建设成为具有生产自动化、管理网络化、资源集约化的现代生物企业。（3）立足“节能降耗，环保高效”的原则。创造良好的生产条件和整洁的工作环境，将本项目建设成为“奉贤现代农业园区”标志性建筑。

3、该厂区建设实施项目成本控制的意义

工程项目成本管理是根据企业的总体目标和工程项目的具体要求，在工程项目实施过程中，对项目成本进行有效的组织、实施、分析和考核等管理活动，以强化经营管理，完善成本管理制度，提高成本核算水平，降低工程成本，是实现目标利润、创造良好经济效益的过程。

实施项目成本管理的原则与流程

1、该厂区建设实施项目成本的管理原则

根据工程项目成本管理与控制的要求，结合该厂区建设的特点，该厂区建设项目部实施成本管理应遵循全过程成本管理原则。全过程成本管理理论是在基于活动的成本管理思想上发展起来的。从活动的角度看，工程项目的建设是由一系列的过程构成的，因此，一个工程项目的全过程成本是由各个具体的过程、分过程和子过程的成本构成的，可以按照工程项目的过程与组成及分解规律去实现对项目的全过程成本管理。

2、该厂区实施成本控制的基本流程

工程项目部是成本控制的管理中心，其成本核算的对象为项目部的各单项工程成本。项目成本控制的基本流程是：成本预测→成本计划→成本控制→成本核算→成本分析→成本考核。遵循这一基本控制流程，项目部在承揽工程后，首先根据工程特点，组织编制施工组织设计，然后再根据施工组织设计和施工条件，编制人工、材料、机械的成本计划，并将成本计划报预算部门审验备案。根据经审验的计划成本，项目部再按成本计划项目制定出本工程的目标成本，在施工过程中，项目部还应不断组织成本核算，看实际成本与目标成本究竟有无偏差，偏差多少，然后对偏差进行分析，最后分部门对成本进行成本考核。

厂区项目实施成本管理控制的流程

1、编制项目内控成本计划

根据目标（责任）成本，首先根据施工图纸计算实际工程量，由项目经理及其他项目组管理人员根据施工方案和分包合同，确定计划支出的人工费、实际需要的机械费；其次，根据定额材料消耗量，确定材料费，一般应有3%~5%的降低率；根据项目责任合同确定项目现场经费。以上费用综合即为初步确定的项目内控成本计划。通过价值工程的方法，在保证质量和安全的前提下，将不同工期条件与项目固定成本进行对比，解决成本与工期之间的和谐性。项目内控成本的制定，必须附有明确具体的成本降低措施。

2、落实责任、实施项目成本的过程控制

成本控制要做到全员参与，树立全员经济意识。一是内控成本编制完成后，应在项目部内部层层分解责任成本，层层签订责任书。明确好项目部内各个成员的责任。二是由各岗位责任人员对每个环节、每道工序实施全过程控制。

3、开展项目分类成本核算

项目成本核算方法一般有表格核算法和会计核算法。前者是各要素部门和核算单位定期采集信息，并通过一系列的表格，形成项目成本核算体系；后者是建立在会计核算的基础上，按项目成本内容和收支范围，组织项目成本核算的方法。项目成本核算在满足基本会计核算要求的同时，更注重责任成本的核算。要求正确区分相关部门的责任成本与非责任成本，并建立内部模拟要素市场，实行内部有偿结算。（1）项目人工费的核算：项目会计根据工资（奖金）发放表、内部结算票据和项目劳资员提供的“单位工程用工汇总表”，据以编制“工资分配表”，进行生产人员的工资分配。（2）项目材料费的核算：材料费核算必须建立健全严格的材料收、发、领、存、退制度，每月定期盘点一次库存，保证成本的准确性和真实性。（3）项目机械使用费的核算：自有机械或运输设备进行机械作业所发生的各项费用，由项目部根据实际使用情况直接计入成本。（4）项目其他直接费和间接费用的核算：其他直接费在发生时直接计入成本。间接费用由项目会计按规定的核算标准和费用划分标准进行成本核算。

4、实施项目成本分期考核，监督控制项目成本进程为了更好地控制项目总成本，

要在项目实施过程中，定期对项目各个环节进行成本核查，根据实际状况动态调整项目各阶段各类的成本支出。同时在工程项目内控成本管理的过程中或结束后，定期或按时根据项目内控成本管理情况，给予责任者相应的奖励或惩罚。

项目实施成本管理控制的具体措施

1、建立成本责任制，完善成本控制运行机制

项目成本管理的责任由项目经理部全面负责，项目经理是项目成本控制的第一责任人成本控制与经济责任制相互补充，成本控制是建立健全企业内部经济责任制的主要条件，而企业内部经济责任制，落实成本责任是项目成本进行有效控制的关键。

2、实行对企业成本影响因素的全过程控制

项目部应对项目目标成本进行分解，落实项目各级人员的成本责任和奖罚办法，并与项目各级人员签订成本目标责任合同，提高项目各级人员的成本意识，以动员全员参与项目的成本控制。合理设置项目管理机构。加强项目成本核算，及时进行成本分析落实成本改进措施，使各项成本控制在目标成本以内。

结语

上海某医药厂区建设项目属大型建设项目，项目建设周期长，涉及面广泛，在具体施工过程中存在诸多不确定因素，所以在项目实施中应开展动态的全过程成本管理与控制工作，以确保工程项目总成本预算在一个可控的范围内。

参考文献

- [1] 齐宝库主编. 工程项目管理[M]. 大连理工大学出版社, 1999
- [2] 侯群慧. 施工企业工程项目成本管理[J]. 建设科技, 2005, (10)
- [3] 张玉双. 浅谈监理企业的成本管理[J]. 经济师, 2006, (04)