

浅谈项目成本管理

姚兰英^{1, 2}

(1 山东省国有资产监督管理委员会, 山东 济南 250013; 2 天津大学, 天津 300072)

摘要: 项目成本管理是项目的核心组成部分, 贯穿项目发展的整个过程。随着国内建筑市场与国际接轨, 建筑承包市场竞争愈来愈激烈, 项目成本管理的作用也越来越明显, 企业要想提升自己的竞争力, 需要与时俱进, 学习国外先进的项目成本管理模式, 逐步完善项目成本管理体系。

关键词: 工程项目; 成本管理; 存在问题; 应对措施

中图分类号: F406.72 文献标识码: B 文章编号: 1004-4620 (2006) 05-0064-02

Talking about Cost Management of Project

YAO Lan-Ying^{1, 2}

(1 SASAC of Shandong Province, Jinan 250013, China; 2 Tianjin University, Tianjin 300072, China)

Abstract: Project cost management is the core constituent of project management, piercing through the whole process of the project development. Because the domestic building market and the nations is in line with, the competition of the construction market is more and more fierce, so the function of project cost management is also more and more obvious. If the business enterprises want to promote the competition ability, they need to study the foreign advanced project cost management style, and perfect project cost management system gradually.

Key words: construction project; cost management; existent problems; corresponding measure

1 前言

随着我国建筑企业工程项目管理体制改革的深入, 建筑业的生产方式和组织结构形式发生了深刻的变化, 工程项目管理水平的高低成为制约企业生存与发展的第一要素。在市场经济中, 项目的成本管理不仅在项目控制中, 而且在整个项目管理以至于整个企业管理中都有着重要的地位, 因此, 总结项目成本管理的先进经验, 研究项目成本管理的新方法, 对于全面提高施工企业经济效益具有现实意义。

2 项目成本管理的特点

工程项目成本管理具有以下特点:

(1) 项目成本管理是一个动态管理过程。任何一个施工项目都有一定的建设周期, 由于内外部环境的不不断变化, 造成项目成本也随之变化。因此, 施工项目成本管理, 必须根据施工项目的内外部环境变化, 不断对项目成本的组织控制做出调整, 以保证项目成本的有效控制和监督。

(2) 项目成本管理是一个复杂的系统工程。其横向可分为成本预测、成本计划、统计等; 纵向可分为组织、控制、核算、分析、跟踪和考核等, 由此形成一个施工项目成本管理系统, 管理对象是人、财、物、合同目标及内外部条件, 管理主体是项目管理人员。

(3) 工程项目成本控制与质量、进度控制是不能够完全分开的。

因此工程项目的成本管理是一个动态的控制系统, 如图1所示。在这一动态控制过程中应着重做好以下几项工作: 目标计划值的确定和分析; 及时对工程进展进行评估, 收集实际数据; 对实际值与计划值进行比

较以判断是否存在偏差；采取有效的控制措施以确保投资控制目标的实现。

3 项目成本管理的重要性

项目成本管理是项目的核心组成部分，是对实现项目目标所付出代价的计划、组织与控制。

(1) 施工项目成本管理是衡量施工项目经营管理水平的尺度。项目成本管理工作须实行全面的系统管理，加强项目成本管理，对于提高企业的经济效益，实施经济核算，提高决策水平，协调项目内外部关系，调动职工的积极性都有重要的作用。

(2) 有利于发挥劳动者的积极性和创造性。实施项目成本管理与劳动者的利益和责任相结合的成本责任制，有利于调动职工的积极性，从而达到降低成本，提高经济效益的目的。

(3) 有利于提高企业管理工作效率。实施项目成本管理，使其主体由施工企业转变为项目经理部，企业由原来的直接指挥变为监督、控制、考核，扩大了项目经理部的自主权，减轻了施工企业管理工作的负担，保证了企业管理工作效率的提高。

(4) 有利于推动企业管理人才的培养和锻炼。在实施项目成本管理过程中，项目成本的高低，反映了施工项目的综合指标，这就要求项目责任者具有必备的专业技术水平和管理能力，并要在实践中不断积累经验，从而推动企业管理人才的培养和锻炼。

(5) 有利于提高企业的市场竞争能力。提高成本管理水平是企业进行建筑工程投标报价的重要依据，成本高，意味着耗费的补偿尺度就大，投标报价就高，必然会使企业在建筑市场上缺乏竞争力。

(6) 有利于理顺经济关系。实施项目成本管理，项目成本责任人与企业内部所提供的人力、物力、财力等全部实行有偿使用，在内部形成了以项目经理部为中心的各单位、各部门之间的相互连接、相互协作、相互制约关系，经济关系得到进一步理顺。

4 我国项目成本管理存在的问题及应对措施

4.1 存在的主要问题

我国项目的成本管理一直是项目管理的弱项，存在的主要问题如下：

(1) 项目成本管理方法老化，传统成本管理模式阻碍企业发展。当前多数企业的项目成本管理，只侧重于对施工中资源耗费的控制，企业更多的只是在施工后进行成本核算和审计等方面工作。项目成本管理失去了自身的作用，只有在项目完成后才得知盈亏，缺乏事先规划、事中控制、事后总结以及三者之间的联系和整合。这就是当前很多施工项目成本超支、施工企业利润低下甚至亏损的原因之一。同时，我国企业传统管理模式采用的是完全成本法，具有较多的局限性，严重阻碍了建筑业在市场经济条件下的发展。

(2) 项目成本管理意识淡化，未形成完善的成本管理体制。现在很多施工项目的成本管理，采取以包代管或放任自流的方式，未能进行有效的监控和绩效评价。项目成本管理的压力只留在企业领导、项目经理等少数人身上，并未传递到全体员工，使施工企业相当多数的职工成本管理意识淡薄，既没有成本控制的原动力也没有压力，未建立一套责权利相结合的成本管理体制，最终导致项目成本管理监控不力，缺乏有效评价，致使项目成本效果差。

(3) 项目成本预测滞后，成本计划和成本控制不力，成本管理水平低。项目成本管理是一个全过程的科学管理过程，而我国目前投标阶段仍是按预算定额投标，就造成实际成本预测的滞后和错位。而成本计划和成本控制在目前的项目管理多流于形式，失去了指导和监控的意识。总体表现为当前项目成本管理水平低，企业效益低下。

(4) 项目成本管理作用弱化，忽视成本与质量、工期等之间的辩证统一关系。另外，忽视“质量成本”、“工期成本”等方面的管理控制，造成了成本效果差的现象。例如，项目通常决策加快施工进度，或盲目竞争某些质量安全奖项，结果造成成本加大，甚至项目亏损等。

4.2 改进措施

近几年来，我国建筑企业开始重视成本管理，逐渐改进项目管理中的一些弱点，这是一大进步。但是由于目前的成本管理体系还没有完善，还未能把先进的成本管理方法结合到实际中来，使其得到有效的推广，因此有必要对成本管理中存在的主要问题进行分析，采取改进措施。

(1) 结合我国实际，推广应用国际先进的项目成本管理理论和模式。国外发达国家研究项目管理和项目成本管理比我国早了几十年，我们必须采用走出去和请进来的方法向国外先进的经验和理论学习。要进一步引进和应用国际成熟先进的管理理论和方法，改进成本管理模式和方法是我国建筑企业项目成本管理发展的有效措施和发展趋势。

(2) 完善成本管理办法，形成项目成本的全过程动态管理。项目成本管理是一个全过程的动态控制过程，加强成本预测的及时准确性，加强成本计划的指导性，强调成本控制中的有效措施，及时进行成本分析考核等全过程的管理。并且各个工程项目还应制定有针对性的成本管理办法，这样就可补充完善管理体系，使成本控制有法可依，有章可循。

(3) 强化成本管理意识，建立完善的责、权、利相结合的成本管理体制。提高和强化施工企业职工成本管理意识，要靠体制来解决。项目经理部应建立一个以项目经理为核心的成本管理体系，要明确界定成本管理体系中的各个部门和人员的工作职责和范围，这样层层落实使项目形成责权利相结合的成本管理体制，有利于调动项目经理部和员工的积极性，从而实现良好的经济效益。

(4) 强化项目成本管理作用，向质量成本、工期成本等管理上要效益。强化成本管理的作用是我国建筑企业应采取的重要管理措施之一。对施工企业来说，产品质量并非越高越好，超过合理水平就属于质量过剩，工期成本的管理也是同理，应寻求最佳工期点的最低工期成本。强化了项目成本管理作用就有利于取得项目的最佳效益。

综上所述，针对目前项目管理中存在的诸多问题，我国建筑业须尽快掌握国外先进的项目成本管理理论，并结合我国国情，研究出适合我国施工企业的项目成本管理方法和方法，并有效地应用到工程实践中，为工程项目建设以及国家经济建设的发展起到良好的促进作用。

5 结 语

随着我国市场经济的进一步发展和全球经济一体化进程的加快，建筑行业的发展也日新月异，今后我国建筑市场将进一步开放和国际化，国内建筑业也将会大整合、大洗牌，这就要求我们尽快学习和掌握运用与国际接轨的管理模式和方法，提升自己的市场竞争力。因此，借鉴、学习、应用现代化的项目成本管理模式的增强企业核心竞争力的重要措施，推行先进高效的项目成本管理方法，使企业朝着“低成本、高品质”的目标升腾。

[返回上页](#)