

基于目标管理的项目成本控制和实施

Project Cost Control and Implementation Based on Target Management

谢志军

Zhijun Xie

广州市中心区交通建设有限公司 中国·广东 广州 510030

Guangzhou Central District Traffic Construction Co., Ltd., Guangzhou, Guangdong, 510030, China

摘要: 当前中国经济已经进入高质量发展时期, 各个行业都取得了重大的发展成就。在施工领域, 工程企业是中国重要的支柱性企业之一, 为国民经济的发展带来了重大的推动力量, 在发展的进程中需要加强成本控制, 加强成本管理, 运用先进的成本控制理念, 提升成本控制质量, 使施工阶段的每一个步骤都能得到有效管控, 在实际工作中, 应从现实需求出发, 制定合理的成本管理目标, 应在目标成本管理理念下规划好每一个步骤的成本, 并做到精细化管理, 鉴于此, 论文对目标成本管理下的施工项目成本进行管控, 希望能够带来一些借鉴经验。

Abstract: At present, China's economy has entered a period of high quality development, and various industries have made significant development achievements. In the field of construction, engineering company is one of the leading companies in China, for the development of the national economy has brought the significant driving force, in the need to strengthen the cost control in the process of development, strengthen the cost management, using the advanced cost control idea, improving the quality of the cost control, make the construction stage of each step can be effectively controlled, in actual work, Should start from the realistic demand, formulate reasonable cost management objectives, should plan the cost of each step under the target cost management concept, and achieve fine management, in view of this, this paper under the target cost management of construction project cost control, hoping to bring some reference experience.

关键词: 目标管理; 项目成本; 成本控制

Keywords: management by objectives; project cost; the cost control

DOI: 10.12346/emr.v4i4.6834

1 引言

当前中国经济取得了举世瞩目的发展成就, 已经逐步融入了全球化的发展, 未来经济将继续出现新的活力。国家先后出台了一系列的优惠措施, 但是随着工程安全和工程质量标准及要求的提升, 在项目施工过程中, 项目总成本数额不断增加。为了优化施工成本, 在目标成本管理的理念下, 及时总结施工过程中遇见的一些成本控制问题, 并以此为契机, 建立一套完善的成本规划体系, 在各个施工环节加大对成本管控的力度, 不断提升成本控制质量^[1]。

2 项目成本控制的意義、阶段的划分及目标管理

2.1 项目成本控制的意義

当前中国传统的項目成本管理缺乏系统的规划, 效果不尽如人意, 因此企业管理者应结合具体的项目, 制定高效的

成本管理目标, 并使成本管控能够依据相关的目标进行。在目标管理下, 一是能够推进成本工作有计划、有条理地进行, 将最终的成本控制成果规划在目标框架内, 保证成本控制的质量和效率, 提升整体的成本控制能力。二是能提升企业的竞争力, 提升企业的经济效益。在实施成本控制后, 企业能够根据自己的需求来管控成本, 能够对一些不必要的成本进行削减, 并使整体的成本得到优化和调配。

2.2 阶段的划分

从全生命周期来看, 可将建设全过程管理划分为三大阶段, 即开发管理阶段、项目管理阶段和设施管理阶段。

①开发管理阶段, 包括编制项目建议书和编制可研报告。

②项目管理阶段: 包括设计前的准备阶段、设计阶段、施工阶段、动用前准备阶段和保修期。

③设施管理阶段: 竣工验收合格后, 形成固定资产的一个维护和运营时期。

【作者简介】谢志军(1982-), 男, 中国湖南郴州人, 本科, 工程师, 中级经济师, 从事工程项目管理、项目成本控制管理研究。

上述每个阶段以及每个节点的开头都是特别重要的，因为该阶段该节点的工作成果是下一个阶段的指导文件。例如：开发阶段中项目建议书的成果是作为可研报告中估算编制的依据，会影响这个财务指标分析，另外可研阶段的成果会影响下一阶段设计任务书的编制，因此每个阶段和节点的成果好坏都会逐层延续下去，最终就会体现在产品中。

2.3 管控目标的梳理

在安全管理的前提下，做好进度、成本和质量三大目标，从而促进建设项目的增值。要实现三大目标，必须树立全员参与、全员理解的三控三管一协调的理念。

①在三大目标中，进度目标是关键，因为时间就是金钱效率就是生命，没有进度的管控，剩下的目标就都失去了落脚点。②目标的实现必须从组织架构、制度和人才等几方面落实，人才是企业发展的第一生产力，拥有人才才能拥有未来发展。对于企业来说，既要做好内部人才的挖掘和培养，同时也需要对外部优秀人才的引入，公司就好比一个湖泊的水，水要流动才能有活力，才能吸引新的东西。③质量目标是企业长久发展的基础，好的质量才能树立好的口碑和品牌。

多年来在建筑行业各部门各工作岗位经历后，个人认为如果要负责及做好一个建设项目并实现三大目标，从人力资源角度出发，至少要有成本把控的造价人员、设计审核的咨询人员、现场管理的工程人员这三个主力^[2]。

3 项目成本控制中存在的问题

3.1 成本控制意识缺乏

当前受到一些成本控制传统观念的影响，有的企业负责人成本管控意识还比较缺乏，主要体现在以下几个方面：一是未有建立一个完善的成本控制计划。二是不能将成本控制纳入到企业的整体管理规划中，甚至有的企业负责人还认为成本控制是财务部门的事情，对成本控制就不能以全局性的眼光和全局性的思维来开展。

3.2 缺乏完备的成本控制体系

成本控制的范围比较广，不少企业都选用了分层管控的方法，即不同部门的不同工作人员负责管理不同流程及环节的成本，在实际工作开展中则会遇到不少交叉性和重复性较强的工作，一旦这些事件出现，就会给相应的部门带来尴尬，导致权限责任无法一一对应，经常出现成本管控有缺陷和弊端但是无法找到对应的负责人，不仅影响了成本管理，还会给全局工作带来不便^[3]。

3.3 各环节缺乏相互协调和管控

当前不少的企业不能将成本控制深入到施工的每个环节，主要体现在以下两点：一是施工的各个环不能有效协调和沟通，每个环节存在各自为政的情况，前后不能相互衔接，导致一个环节出现问题，其他环节也出现问题，最终影响到整体的工作。二是没有根据各个环节中施工的成本费用特征进行研究和分析，经常出现成本费用使用有误等情况^[4]。

4 基于目标成本管理的措施

4.1 建立成本控制意识

一是设定完善的成本控制规划。成本控制规划应覆盖到企业的每个环节、每个部门。二是将成本控制落实到企业的全局管理规划。成本控制放到与生产管理一样重要的位置中来，将成本控制与其他的工作有效结合，不断提升成本控制效率。三是企业的负责人应当从自身做起，学习成本控制方面的技能和知识。在实际工作中，应减少不合理和不必要的指出，加强对各项成本的考核，制定标准的成本预算，保证项目在成本控制中不发生偏离。

4.2 制定相应的管理办法和工具

通过四图两表和四大措施推动项目成本的控制和发展^[5]。

①项目结构图：可以清晰地知道整个项目包括哪些单位工程、哪些分部工程、哪些分项工程，同时结合进度目标分析项目结构的划分是否合理。②组织结构图：结合项目的大小、难易以及人员配置情况，从而判断职能式、线性式还是矩阵式的组织管理更加符合要开发建设的项目。③合同结构图：对于房建项目来说，已经是比较成熟的一个行业，可以预先判断会有哪些类型的合同，同时结合项目的可研报告，对各种类型合同将采用何种招标采购方式进行一个初判，以便提前做出市场调查和了解，为后续顺利推进奠定良好的基础。④工作流程图：是属于内部如何顺利运作的基础，通过流程图明确哪些部门做什么，哪些人员审批什么，多久的时间完成审批，从而做到高效。⑤工作任务分工表：项目建设前就必须明确每个部门的职能分工，确保每件事情都有部门执行，并且要有主办部门、协办部门以及配合部门，做到协同合作。⑥管理职能分工表：对于部门承接的工作要划分到每个岗位确保工作有具体的承办人。

4.3 设计技术的管控

①设计任务书的编制。项目设计工作的开始是以设计任务书为依据，包括设计涵盖的专业、设计的深度、设计的广度、设计指标的要求等。鉴于设计任务书是由建设单位委托可研单位负责编制并后续提供给设计单位，因此在可研报告中就要对设计任务书有着明确且清晰的要求。一份优质的设计任务书不是抄模板出来的，而是实实在在通过数据支撑、现场摸查、研究讨论取得的。正如古语说的“磨刀不误砍柴工”，只有整体的统筹大局的宏观思路，才能准确的去分析各阶段要分配的精力和资源。②设计图纸交底工作。每个项目从图纸转入执行前都会进行相应的交底工作，但现阶段大多数的交底变成了形式的工作原因归结三点：一是前期给予准备的时间不足。从施工图完成到开始进行设计交底有可能只有几天的时间。二是建设单位对设计交底工作的目的、意义以及要求不清晰。很多时候仅把设计交底当做一项形式的任务去完成，没有做好必要的准备，例如：要求设计单位先书面盖章报送设计交底的难点、要点，同样要求施工单位书面盖章提出设计图纸中不清晰不明确的内容。三是监理单位

对交底的应付。作为建设单位委托的专业监督管理单位，理应为建设单位提供专业的指导意见，但现在已经变成了一种摆设，没有承担相应的职责^[6]。

4.4 各个环节的成本控制

4.4.1 对设计的把控

①设计阶段形成的成本则占到开发总成本的70%~80%，设计阶段是成本控制的关键阶段。项目实施阶段可以要求设计单位必须针对项目的设计任务书和可行性研究报告投资估算表提交项目限额设计经济指标分析报告。②在施工图设计阶段，各专业设计人员要求其增加工程造价意识，严格按照限额设计所分解的投资额和控制工程量以及保证使用功能的条件下进行设计，通过对建筑经济指标比如单位面积的造价、含钢量、混凝土含量等加以要求和限制。

4.4.2 造价管理体系的建立

要求造价咨询单位做好询价工作。在土建工程中，材料费用通常约占项目工程造价的65%左右，而在装饰工程中所占的比例还会更高，因此，材料价格和品质的控制是成本控制的重点工作。要想了解材料的价格和品质，多方询价比较是必不可少的工作环节。

标杆企业在材料把控上是有自己的产品线，并在此基础上严格执行和控制。所以，一方面，我们需要要求造价咨询单位在开展全过程造价管理的工作中，做好缺项信息价部分的市场价材料询价工作，对于此部分价格，需要根据设计单位提供的概算或施工单位提供的预算材料价，进行市场询价对比，并对材料分档分项形成材料供应商库。另一方面，要求造价咨询单位要时刻关注相关法律法规政策变动对造价带来的影响，动态关注市场材料价格变化趋势，及时根据市场情况更新材料供应商库。

4.4.3 看样定板范围和流程的建立

材料设备的看样定板是成本目标管理的一个重要手段。如何定材定料，关乎产品完成后的感官视觉和使用功能，同时也关系到后期的维保问题。

在实施阶段，需要明确各参建方相应的职责：

①建设单位尽早确定看样定板的材料设备的种类，并要求施工单位根据预算审定的材料价格进行送样确板。②设计单位参加乙供料看样定板工作，负责提供乙供料规格型号、外观等技术性能指标，把好设计技术标准性。③监理单位要协助建设单位组织具体工作，负责初步审核乙供料申报资料及施工过程中乙供料进场见证检验及质量监控工作。④造价咨询单位协助建设单位组织具体工作，负责对乙供料型号、规格进行复核，并根据预算编制价格对提供的乙供料市场价格进行审核。⑤施工单位作为乙供料管理的责任主体，负责按合同文件、设计图纸及本管理办法规定要求申报乙供料，对乙供料按计划采购、使用及质量负全责，未经评审通过的乙供料不得用于工程施工。

4.4.4 严控变更签证率

这就要求施工单位在收到施工图后，要对图纸进行全面细致审查。如存在错漏和不合适之处，整理成图纸会审问题清单，统一汇总后提交给设计单位，令其在设计图纸交底会议上，对上述提出的问题进行口头作答并形成多方签字确认图纸会审记录。工程签证和变更直接反映了一个企业的整体管理水平，系数越高，反而说明成本管理失控^[7]。

4.4.5 明确结算制度

在项目实施过程中与合作各方（包括施工单位、设计单位、二类费用服务单位等）明确结算制度，要求各方在施工、服务过程收集整理好各个阶段所需要的相关结算必需的过程资料。类如二类费用的服务单位在完成合同约定的所有内容后也要求其尽早结算，以便于对已使用资金的一个整体把控，并有利过程成本数据入库。

4.4.6 建立好各种成本台账

实时监控过程成本数据。进度款支出台账、安全文明施工措施费支出台账、招标采购台账等。在工程款支付之前制定好相关支付流程和工作表格，并在每期产值中体现对应产值所产生的安全文明施工措施费，对比已支付安全文明施工措施费的台账，及时从数据上对比反馈安全文明施工措施费支付是否足额^[8]。

5 结语

如今中国的工程发展进入了一个新的阶段。企业应当结合自身的实际，制定全面的成本控制目标，在目标成本控制理念的引导下，运用正确的成本控制方案，制定完备的成本控制体系和成本计划，提升企业的成本控制质量。论文首先阐述了在目标管理下项目成本控制的重要意义及应遵循的原则，然后列举了施工项目成本控制中存在的一些问题，最后从不同的角度提出了基于目标管理的项目成本控制措施，希望能够带来帮助。

参考文献

- [1] 杜海霞.目标成本管理下的路桥施工项目成本控制探析[J].财经,2022(20):177-180.
- [2] 刘田,晨雪.基于目标成本管理的路桥施工项目成本控制研究[J].装饰装修天地,2018(12):213.
- [3] 姜晓东.基于目标成本管理的路桥施工项目成本控制研究[J].运输经理世界,2021(16):46-48.
- [4] 昌致平.基于目标成本管理的路桥施工项目成本控制研究[J].百科论坛电子杂志,2021(14):873.
- [5] 罗强.基于目标成本管理的路桥施工项目成本控制探讨[J].门窗,2021(3):115-116.
- [6] 陈智英,路雪枫.基于目标成本管理的路桥施工项目成本控制分析[J].建筑工程技术与设计,2015(29):649.
- [7] 宋俊平.基于目标成本管理下的制造业成本控制问题探讨[J].品牌研究,2022(13):121-123.
- [8] 白帆.试论企业目标成本管理与控制[J].财经界,2022(1):52-54.