

两层管理模式启动现代项目成本管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/457/2021_2022__E4_B8_A4_E5_B1_82_E7_AE_A1_E7_c41_457834.htm 企业级与项目经理部级的成本管理，是一个复杂的涉及到多方面的问题，也是项目成本管理的核心问题。要解决该问题，必须基于对现有成本管理体系特点的全面深入认识和对现代项目管理对成本管理核心要求特征的深刻了解，通过不断的分析、实验、总结、提升，逐步创建既考虑原系统状况又满足新体系要求的新模式新方法。 本文将从推行现代项目管理的理论与实践研究中，提出问题之所在、启动与推行现代项目成本管理可以采取的模式和途径，供企业家参考。企业在工程成本管理上的困惑对企业来说最主要的问题是项目成本控制不了，尤其是在竞争日趋激烈的情况下，它直接导致企业产值利润率每况愈下、流动资金匮乏、“没活活不了，有活难赢利”等现象出现，企业生存举步唯艰。不少企业曾想了很多办法试图解决成本管理问题，如提倡“先算后干，边算边干”、加强成本管理做到“成本管理要做到月近似，季差小，年准确”、提出“不能赢利的项目经理不能再任职”、“增加风险抵押金”、“成本是企业的第一要务，具有第一否决权”、更有一些单位采取“企业一律先留下合同金额的acute.%的管理费，剩下的项目用”、也有的企业指望“制订新版各系统项目管理办法”来解决问题，采取的组织措施也不少，如为了避免利润的流失，采取“收权”的措施，即一切材料采购权、机械设备租赁权、劳务与分包合同签订权均由公司掌握。在统的过程中又遇到资金短缺，运转不灵，反应速度慢等问题

，于是又再一次“放权”。“放权和收权”各种办法交替使用……，由于不是从整个系统上解决问题，又拿不出解决成本管理每一个过程的详细管理方法与手段，因而很难从整体和根本上解决问题。近年来对一些工程项目的成本管理进行了比较系统的定量分析研究表明：传统的项目成本管理对成本过程控制不了，不少项目经理部月度都盈余，最后赔钱。其中项目成本过程控制不了是指，成本形成过程中无法发现差异的产生，也无法提出应有的警示，更难于实时地采取应对的措施。不能干预成本形成过程、不能采取实时措施去降低成本是落后传统成本管理的致命要害。两层管理模式下的项目成本管理所谓两层管理模式是指：企业项目经理部管理模式，如图：（图略。如需次图请拨打[010]62978993-3016）

从上流程可见，成本的过程控制涉及比较基准、数据归集、偏差分析、采取措施和数据积累等诸多内容。这种大规模的数据实时处理，必须借助计算和相应应用成本管理软件，项目经理部的工程管理人员具有相应技术管理技能和计算机应用软件操作技能是完全必要的。另外需明确的说，项目成本控制是项目综合管理的体现，现代项目成本管理应作到COA（Cost On Activity）基于工序的成本管理水平，真正起到降低成本，获取最大利润的目的。具体讲COA就是以进度计划为主线，把资源分配到工序上，做到成本工序级的管理，应该指出的是，编制切实可行的进度基准计划是目前大多数企业的弱项，但从技术上讲完全可以做到，下图引用的资料是1992年北京市某重点工程的实际资料，在此资料中，在进度计划中已把资源分配到工序上。这种管理细度通过WBS（工作分解结构）确定，国外有一些现成的模板可供参考，国

外编码体系健全，规定明确，这方面我国尚有差距，但目前这项工作在进行中，如我国由2003年7月1日实行的建设工程工程量清单计价规范实行统一编码，将有力地推动我国编码体系的建立。在计划实施时，要不断地将计划成本与实际成本进行比较，进行偏差分析，找出发生偏差的原因，及时采取措施，改进生产，降低成本。这种做法正是强调了反馈作用，抓住了成本管理的目的：降低成本。所谓企业级的成本管理，是指在单项目管理基础上，企业从整体战略目标出发，从多项目、多目标综合考虑企业资源共享、运行优化、促进企业战略目标的实现。实施现代项目成本管理的基本途径

现代成本管理的基本特征可以归纳为：面向体系、组织、人员，全面满足质量、进度和费用综合要求的综合管理体系；细化到工序级的项目过程控制，强调反馈作用；高素质的人使用先进的信息技术手段和基于事实的决策方法。从总体来讲，现代成本管理的主要目的是企业利润最大化。它是一个涉及项目系统、组织、和人员三大目标，全面满足质量、进度和费用综合要求的整体系统问题。因而，现代成本管理是企业最重要的管理工作，需置于企业决策者的直接掌握控制之下，而决不是有人主管而实际缺位的状况。要实现企业利润最大化的目的应作到：重要经济决策科学化、通过细化到工序级的项目过程控制，降低项目成本。前者取决于决策层对客观事实的深入了解和企业数据分析的能力，后者取决于企业的项目管理能力和水平。实施现代项目成本管理是创新，首先，现代项目成本管理体系的创建，它改变了成本管理条例管理模式，建立置于企业决策层掌控下的综合成本管理体系。第二，现代项目成本管理强调反馈的作用，即强调干

预形成成本的过程，根据人为的控制意图不断调整改变该过程；从本质上是把成本管理，从算转化到有目标的干，从单纯的成本计算结果清晰转化到追求到项目利润最大化。第三，管理项目明确的层次化、手段的现代化，人员的高素质及专业化，逐步建立企业数据库作为决策的依据与参考。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com