

关于工程项目成本管理的一些思考 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__E5_85_B3_E4_BA_8E_E5_B7_A5_E7_c56_457742.htm

成本管理是指在满足工程质量、工期等合同要求的前提下，对项目实施过程中所发生的费用，通过计划、组织、控制和协调等活动实现预定的成本目标，并尽可能项目地降低成本费用的一种科学的管理活动。成本管理的内容很广泛，贯穿于项目管理活动的全过程和每个方面，从项目中标签约开始到施工准备、现场施工、直至竣工验收，每个环节都离不开成本管理工作，就成本管理的完整工作来说，可以划分为计划系统、预算系统、财务系统相配合、协调的统一过程：首先需要为三个相对独立的系统建立共同的信息交换语言，使它们之间有一个可以交换数据资源的信息平台；然后工程造价师根据施工合同和计划进度作出成本预测，作为项目施工过程中的成本控制目标；财务系统中的成本责任中心的会计师对日常成本开支进行归集、控制，与目标成本作对比，分析差异存在的原因，寻找解决的途径，并提交决策层业绩报告。下面主要就成本管理过程中的信息交流、目标成本预测制定、成本的过程控制三方面引以阐述。

1. 建立适合项目管理的WBS，完善项目管理中不同系统之间的信息沟通机制工作分解结构（Work Breakdown Structure，简称WBS）是一种层次化的树状结构，是将项目划分为可以管理的项目单元，通过控制这些项目单元的费用、进度和质量，达到控制整个项目的目的。这些项目单元完全是为了施工和管理、分析、控制的需要而人为设置的作业点，然后为每一作业点赋予统一的编码，使其代码

化，这样，WBS就有了一个共同的信息交换语言，为项目的所有信息建立一个共同的定义。在此基础上，财务系统中的成本责任中心也要按照WBS的设置建立与之相对应的成本核算架构，并将每一作业点需要归集的费用按照会计术语分类（例如：人工费，材料费，机械费，现场管理费等），同时赋予它们以编码，这样，既便于费用的分析考核，又建立了系统之间的信息交流渠道。总之，应用WBS实现了项目参加者之间进行信息沟通的需要，为施工过程中的进度管理、目标成本的预测、成本中心的费用归集、成本数据的分析、业绩的考核评价，提供了一个可对比的操作平台。例如，下面就是一个火力发电厂土建施工项目的部分工作分解：

编号	项目名称	负荷点	开工日期	完工日期
1411301	#3主厂房地下结构			
141130101	#3主厂房土（石）方工程			
14113010101	定位及高程控制	480	03-2-10	03-2-11
14113010102	汽机间挖方	26336	03-2-12	03-2-18
14113010103	除氧煤仓间挖方	8776	03-2-12	03-3-4
14113010104	锅炉间挖方	13168	03-3-4	03-3-9
14113010105	汽机间回填	16465	03-7-12	03-9-15
14113010106	除氧煤仓间回填	5488	03-5-16	03-9-10
14113010107	锅炉间回填	8232	03-5-2	03-7-1

141130103 #3汽机间基础

1.1 WBS - - 信息沟通的共同基础

在现代大型复杂项目中，不但涉及承包该项目的施工单位内部大量资源的合理配置，而且涉及众多分包单位、供货商，以及业主、政府等有关部门机构的密切配合协作，这就构成了一个价值链，该链上各个环节的信息交流需要有一个较精确的信息沟通联接器，成为一种相互交流的共同基础，因为WBS具有编码结构及代码字典，利用WBS作为基础来编制预算、进度，按其结构归集费用，可以起到项目过程控制的

载体的作用。1.2 WBS - - 系统综合与控制的手段 典型的项目控制系统包括进度、费用、会计等不同的子系统。这些子系统在某种程度上都是相互独立的，但是各个系统之间的系统信息转移是不可缺少的，必须将这些子系统很好地综合起来，才能真正达到项目管理的目的。WBS的应用可以提供一个这样的手段。在WBS的应用中，各个子系统都利用它收集数据，这些系统都是在与WBS有直接联系的代码字典和编码结构的共同基础上来接受信息的。由于WBS代码的应用使所有进入到系统的信息都是通过一个统一的定义方法作出来的，这样就能确保所有收集到的数据能与同一基准相比较，并使专业工程师、会计师以及其他项目管理人员都参照有同样意义的同种信息，这对于项目控制的意义是显而易见的。例如项目施工过程中，计划工程师根据施工任务，利用WBS作出阶段进度；工程造价师根据进度，按WBS预测各作业层完成该进度所要消耗的资源（即阶段目标成本）；会计系统按WBS结构归集阶段实际成本，成本责任中心的会计师根据上述统一的信息，对该阶段目标成本完成情况进行差异分析，并对决策层提交业绩报告，提出改进建议。

2. 搞好成本预测，确定成本控制目标目标成本的制定是由工程造价师根据施工合同、招标文件、施工图纸和进度计划作出的科学预测，它是进行成本分析比较的基础资料，也是施工过程中进行成本控制的目标。它的制定必须充分考虑如下因素：人、财、物等资源配置相对合理，各种资源的工作效率和可利用程度较高，难以避免的损耗、低效率，技术难度造成的返工，自然环境等。这样制定出来的目标成本既切合实际，又切实可行，操作起来既有难度，又能够达到目标，从而具有客观

性、科学性、现实性、激励性、稳定性。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