

项目管理软件对成本管理的作用造价工程师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/553/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c56_553787.htm

随着建筑施工行业的平均利润率不断降低，加强施工过程的成本控制越来越被施工企业所重视。一些具有实力的软件公司在深入研究施工项目成本控制的客观规律的基础上，研制开发了适用于施工项目成本管理的软件系统。经过实际应用，这种系统会给项目成本管理带来了3个层面（数据、流程、决策）的变化；解决了4个主要的问题（准确、实时的项目成本核算；权责明确的过程控制；动态的“盈亏分析”；改变人的工作状态）。

1 对项目成本管理带来了“三个层面”的变化 1.1 第一个层面是数据的信息化。长久以来，项目部成本数据的归集都倚靠手工操作进行，部门之间成本数据的交互倚靠纸介质进行，无法进行成本数据的统计、查询、分析，而工具软件的应用（如材料管理软件、概预算软件等）可以方便的进行某一方面的成本数据的归集、分析、查询，但满足不了项目成本管理的系统性要求。软件系统将各种与成本相关的数据如消耗材料的进库、出库、退库、报损；周转材料的进场、出场、报损等等都以一定的数据格式录入到计算机里，以数字的形式保存起来，可以随时进行成本的归集、查询、分析。此外，各相关部门的成本数据通过局域网络传输，实现成本数据的共享，从而实现了数据的信息化。把造价师站点加入收藏夹 1.2 第二个层面是流程的规范化 目前，建筑企业在项目成本管理工作面临的一个普遍现象是操作流程不规范，造成了成本浪费的隐患、成本管理的低效及管理漏洞。软件系统

作为一种管理手段，辅助企业的管理制度，将企业已经规范的一些科学的项目成本管理流程以软件程序的方式固化下来，使得流程所涉及岗位员工的工作更加规范高效，加强了成本管理中的约束（如限额领料），减少人为控制和“拍脑袋”的管理行为，同时堵塞了管理上的漏洞。

1.3 第三个层面是决策的科学化

已往，由于落后的成本管理手段，在决策时缺乏对成本对象的“定量”分析（往往只能作“定性”的分析），使得决策往往依靠管理者的个人积累的经验。而且管理者要等每个月报表出来后才知哪儿超了、哪儿省了，若要等此时才决策，恐怕早已为时已晚了，这种凭经验决策及事后决策（控制）的方法与市场经济是极其不相适应的（可能也是“实属无奈”），也根本无法控制住项目成本。此外，由于项目成本管理的“一次性”特点，也在客观上决定了决策的“一次性”，过程控制中的决策失误将无“后悔药”可吃。

软件系统通过对那些成本原始数据进行科学的加工处理，运用一定的计算模型，实现了项目成本管理的事前计划、事中控制、事后分析等全过程的“定性”、“定量”分析，更重要的是通过这些“定性”、“定量”分析使项目管理者对成本过程控制中的“薄弱环节”作到心中有数，及早应对。所有这些从理论上（因为决策是管理者的行为，有人为因素参杂）保证了决策的科学性。此外，这套软件系统可实时动态的进行成本数据归集、查询，从而真正起到对项目成本管理科学决策的支持作用，从某种意义上来说，这套系统也是项目成本管理的决策支持系统辅助项目管理者科学决策。

2 解决的四个主要问题

2.1 准确、实时的项目成本核算

软件系统本身就是一个业务平台，从根本上消除了各业务部门的“隔

离”，财务部门不但能了解项目成本产生的全部过程，而且伴随着各相关业务部门的每一个作业，财务都有相应的反应。如材料部门在记录一笔材料出库、退库的同时，财务也得到了这个信息，并将相应的材料费用计入实际成本；经营部门对分包商每完成一笔结算，财务就产生相应的应付款等等。可以看出正是这种成本数据信息的通畅、透明，才保障了项目成本的准确、实时成本核算才成为可能。

2.2 权责明确的过程控制

项目部不仅要进行管理范围内的权责划分，且还要处理外部错综复杂的权责关系：项目部建筑主材往往由公司或甲方供应；专业分包中公司与甲方也往往参与其中；项目部对公司的承包方式（实际上就是权责划分）多种多样等等。哪些成本由材料部门负责，哪些由机械部门负责；哪些成本是由公司负责，哪些由项目部负责；哪些成本由A分包队负责哪些由B分包队负责等等。而且，在市场经济条件下要作到权责明确还必须进行“量价分离”，如公司供应主材时“价”对项目部是不可控的，而“量”是可控的，此时，这种材料的成本就由公司和项目部共同产生。对项目部来说就要对所有这些（成本的）权责进行划分并跟踪，否则，成本的“过程控制”将无法控制好。已往在某些建筑企业也实行了“全员、全过程成本管理”，但由于成本管理手段的落后及制度方面的原因，使得责任成本制定容易、跟踪难、考核更是难上难，这就造成项目成本谁都负责，而实际上又谁都不负责的局面。软件系统可以很方便地帮助项目部进行目标成本分解，依实际情况将目标成本明晰地划分为“可控”及“不可控”部分（注意：此“不可控成本”并非与项目部无关了，而是从“量”或“价”角度按权责划分不由项目部负责

的)，对“不可控”部分成本的盈亏项目部能说明盈亏的原因，对“可控”部分成本进行进一步的权责划分，将其落实到责任部门及责任人，实时利用计算机系统对其发生成本进行计算、数据归集、分析，并对其进行跟踪，使得成本的“过程控制”“有章可循、有据可查”，配合项目部相关成本管理制度使“成本谁都负责，谁又都不负责”这个局面得以彻底改观。

2.3 动态的“盈亏分析”

项目管理者关心在项目实施过程中到底是赚了还是亏了，赚了赚了多少钱，亏了亏了多少钱，这在过去往往是谁也说不清，其中一个重要的原因是项目施工环境的“动态性”。在项目施工过程中的不可预见因素很多（往往造成“计划赶不上变化”），且各关键因素又是紧密关联的，如进度、成本、质量三者中某一因素发生变化都会导致其它因素发生变化，如在施工过程中，由于某种原因造成进度计划发生了延误，这将导致一系列的变化：控制工期的关键工序可能发生变化；为保证工期可能要改变施工方法；这又可能导致材料、机械等资源使用计划的变化；与此同时为保证工程质量可能将导致增加资源投入；而所有这些必将导致成本的变化，这是一个复杂的、系统的逻辑、数学模型。动态的施工环境决定了施工过程中的“盈亏分析”必然是动态的，单靠人手工计算及已往的经验积累是不可想象的，这也难怪已往项目施工过程中“盈亏谁也说不清”的无可奈何了。软件系统利用计算机强大的数据处理功能，将与项目成本有关的各因素按成本费用的逻辑关系，建立起数学模型，采用人机结合方式，面对施工环境的动态变化系统自动进行成本的归集。现在，用户在应用了此套软件系统后，随时都可进行准确的成本的“盈亏分析”。前面也提

到项目部随时可面对投影仪（计算机）显示屏进行“成本核算”，其实它同时也可进行成本的“盈亏分析”，它的过程同样可以作到实时、动态。

2.4 改变人的工作状态

软件系统集成项目施工现场管理与成本管理于一体，它以提高项目部成本管理的整体水平为目标，不仅从业务上保证成本管理的更趋科学和规范，同时从人的角度对提高整体水平也有重要作用

- （1）该软件系统是一个平台软件，各部门相关工作人员同在此平台上进行项目成本的管理工作，加强了人与人之间、部门与部门之间、员工与领导之间的沟通，提高了工作效率。
- （2）由于这套软件系统将项目成本形成过程“透明化”及“可控化”（即：过程可控）使得项目部员工能积极参与到项目成本的管理中来，为项目管理者出谋划策，增强了员工的成本责任感。
- （3）项目管理者在决策时可以掌握更为详尽（全面、定量）的信息，也就减少了决策失误产生的可能。同样，由于成本形成过程“透明化”及流程“规范化”，堵塞了管理上的漏洞，使少数人不能再“浑水摸鱼”了。
- （4）通过软件系统的实施，营造了一种沟通、参与、信任、高效、权责分明的文化氛围，这些又保证和促使了项目部成本整体管理水平的提高。总之，系统的应用使得项目部业务流程、管理制度、人员工作状态得到很大的改善。相信，随着软件公司对施工管理过程的深入了解以及施工企业对信息化的不断认识，软件公司作为施工企业提高管理的强大支持必将发挥更大的作用。

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