

技巧心得：工程目标成本管理的有效控制造价工程师考试

PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/554/2021_2022__E6_8A_80_

[E5_B7_A7_E5_BF_83_E5_c56_554556.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/554/2021_2022__E6_8A_80_E5_B7_A7_E5_BF_83_E5_c56_554556.htm) 把造价师站点加入收藏夹

一、加强目标成本管理的基本思路 目标成本管理是一项贯穿于施工组织与管理全过程的系统工程，它一般包括成本策划、目标测算、目标下达和分解、过程核算、成本分析、成本核查、效益评估和考核等七大环节。实施目标成本管理是消化市场压价让利因素，实现企业创效创牌的重要手段，是控制消耗、降低成本的有效途径。目标成本管理已推行多年，但并不尽人意，主要原因：一是目标成本的测算方式与施工现场实际的施工组织形式相分离，设定的成本目标与施工管理的分工不一致，无法真正落实到实施人和控制人身上；二是目标成本测算没有明确成本责任区域，使成本责任无法传递，成本目标无法分解，测算资料形同虚设，只能作为项目最终盈亏分析的参考资料，而无法体现目标成本管理最重要的环节过程控制。因此，在吸取大量成功经验和失败教训的基础上，构筑了现在推行的这套目标成本管理体系。在建立这个体系的过程中，我们主要把握三条原则：一是遵循谁实施、谁受控、谁负责的原则，将设定的分项成本与施工管理的基本分工一致起来，力求实现谁组织施工，谁控制消耗，谁对受控内容的结果负责；二是遵循建立成本责任区域原则，设定了项目成本12个成本责任区域，力求做到在责任区域内，生产管理、消耗控制、成本核算三位一体，实施集成管理；三是遵循目标成本可分解原则，对构成实物量的责任区域明确测算到分部、分项、分层、分栋，便于项目部相

关人员将局部控制和总体控制统一起来。目前实施的这套方法，对项目成本的过程控制很有用，真正做到了项目成本事前有目标，过程控制有依据，成本分析较直观，而且成本责任区域明晰后便于落实分项成本的责任人和考核责任人的工作绩效。最重要的是，面对压价让利白热化的市场环境，推行目标成本管理，有利于增强全体管理人员的成本意识，有利于把握项目投入产出的全局，有利于从机制上保证项目成本在过程中受控，这对于企业今后的生存和发展至关重要。从目前推行的效果看，尽管还刚开始，最终结果有待于实践来检验，但精打细算控成本的氛围已在试行项目班子中形成，且势头良好，推行目标成本管理的目的之一已经实现。

二、目标成本的测算和下达 目标成本的测算和下达的基本流程是：项目部提供图纸实物量，公司对项目提供的实物量进行抽样核对，公司目标成本工作小组在数量和内容无异议的情况下按市场价或公司设定的消耗参数配价，形成的目标成本由公司下达给工经部，由工经部下达到项目部。为统一图纸实物量计算规则，公司颁布了操作指南。整个测算过程，按照施工组织的一般规律，将工程项目的成本划分为12个责任区域，即：大临设施、成型钢筋、预拌砼、模板、脚手、机械费、结构件、砖墙和粉刷、楼地和屋面、分建工程、管理费用、其他（主要指总体部分中或其他实际发生的成本项中无法归入上述区域的成本）。对每一个责任区域均按批准的施工方案计算出相应的允许消耗量，对构成实物量的责任区域测算到分部分项，以便于过程中的控制。

三、目标成本的反映和控制 目标成本落实后，相关项目部要按公司规定的11个责任区域要求，将目标成本分解并落实到相关责任人身上

。总体上责任人落实要按公司规定的要求实施，细步分工可以结合项目自身的特点自行寻找合适的方法，但不论采用什么方法，推行目标成本管理的项目，均要形成书面的责任人名单明确责任传递的方法。成本目标如果不能及时落实到责任人身上，过程控制就没有依据，就不可能有效展开。项目部收到目标成本任务后，按设定的成本责任区域，对目标成本进行分解并落实相关责任人。同时为保证目标成本下达后，项目的成本核算和控制能围绕目标的实现来运作，公司对实行目标成本管理项目的台帐、报表体系作了调整，通过台帐、报表等管理工具的重新设定，从流程和制度上强制性地

将项目管理部消耗核算和控制纳入目标成本管理的轨道，以保证目标成本管理的有效推进。

四、目标成本的分析 and 评估

公司、工经部、项目部通过对目标和实耗数据的不断对比分析，及时发现过程中存在的问题，确保项目成本处于受控状态，真正实现项目成本从事后反映向事前和事中控制的转变。

1. 凡新开工程均需实行目标成本管理下的效益评估和考核制度，未经效益评估和考核的项目管理部，除核发规定的责任预发工资外，不得进行任何形式的其他奖励。对某一具体项目而言，当划定的施工阶段或合同标的规定的工程内容结束（包括工程竣工）后1个月内，公司、工经部相关部门应对项目管理部的阶段效益进行评估。当评估资料完成后，实施经济和管理责任的考核。
2. 效益评估和考核的主要依据是：
 - （1）公司和工经部下达的目标成本；
 - （2）项目管理部的各类基础管理资料（主要指台帐、报表、凭证）；
 - （3）公司、工经部相关部门对该项目过程检查中形成的检查结论。
3. 效益评估的目的是对项目管理部前一施工阶段目标成本控制

情况作一评价，以分析项目管理部对公司、工经部下达的目标成本完成情况及水准，为项目管理部的分阶段考核提供完整、真实、可靠的依据。

4. 业绩评估的工作步骤如下： 当项目管理部分阶段施工或合同标的规定的工程内容结束后两周内，由项目经理牵头，组织项目管理部相关人员填写《XX项目部XX阶段业绩评估表》，报工经部。 工经部在收到项目管理部“评估表”的一周内应对该项目的目标成本完成情况作出评价，且评价人应在“评估表”上签字。工经部评估结束后应立即将“评估表”送公司。 公司在收到工经部初审的“评估表”后的两周内，组织公司相关部门对项目管理部目标成本完成情况进行复审并形成最终评估意见及考核意见送公司经理室。考核意见经公司经理室批准后作为对项目管理部阶段兑现的主要依据。

5. 对项目管理部的考核 公司对所属项目管理部的考核，实行目标责任管理考核。当项目管理部实现了公司和工经部下达的成本目标和其他经营管理目标，或在公司和工经部的过程检查中确认成本处于受控状态时，每月核发责任预发工资；当目标完成后经效益评估和考核，确认在目标成本下有降本事实的给予超利奖励。 对各项目管理部的分配采取月度预发、阶段考核、竣工清核、超利奖励、责任到位的办法。阶段考核分目标责任考核和盈利评估（审计）两个方面，目标责任考核主要考核对公司、工经部下达目标的达成程度和运作质量，盈利评估（审计）主要指在公司下达的目标成本下，是否有降本事实，对实现的目标成本下的降本，原则上按4：6分成，即公司（工经部）提取超利部分的40%，项目管理部提取超利部分的60%。

项目管理部的收入构成： 项目管理部收入=核定的责任

颁发 审定的超利奖励 $\text{超利奖励} = (\text{目标成本} - \text{实际成本}) * \text{分成系数}$

超利兑现 $\text{超利兑现} = \text{超利奖励} * \text{项目资金到位率}$

项目经理超利分成奖励 $\text{项目经理超利分成奖励} = \text{项目部超利兑现数} * 8\%$

项目部其他人员超利分成奖励 $\text{项目部其他人员超利分成奖励} = \text{项目经理提出的分配预算} (\text{额度按考核结果明确后的兑现数})$

考虑到工程施工的特殊性，对项目部在施工过程中运用索赔等方式产生的经营利润，在项目部完成公司下达的利费目标前提下有超利费事实的，该部分经营利润同样予以分成。

考虑到工程项目施工的连续性和完整性，一般情况下，基础阶段兑现该阶段超利兑现数的30%，结构、粉刷阶段兑现50%，竣工收尾阶段经清核后兑现应奖励的余额。

分成奖励的兑现应与项目资金到位的情况直接挂钩，当项目资金到位数小于实际成本时暂不考虑兑现（不含公司批准的合同垫资数）；当项目资金到位数小于公司规定的收取标准，大于实际成本时，按到位比例兑现。

当评估、考核结束后，根据公司下达的兑现数，由项目经理报分配名单和分配金额，并填写《XX项目管理部XX阶段责任奖励分配表》，报工经部审批，分配结束后报公司人事部备案。

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