

施工项目目标成本管理控制循环系统二级建造师考试 PDF 转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/645/2021\\_2022\\_\\_E6\\_96\\_BD\\_E5\\_B7\\_A5\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_c55\\_645127.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E6_96_BD_E5_B7_A5_E9_A1_B9_E7_c55_645127.htm) 目标管理由20世纪50

年代美国德鲁克提出，它的基本点是以被管理活动的目标为中心，并将其转换为具体的目标加以实施和控制，通过目标的实现，完成经济活动的任务。目标管理的精髓是以目标指导行动。由于目标具有未来属性，故目标管理是面向未来的主动管理，是目前管理科学中最科学、应用最广泛的一门行为管理科学，具有前瞻性和科学性。针对目前施工企业资金短缺、成本管理粗放、效益低下的现状，笔者在本文中提出建立目标成本管理控制循环系统，在理论及实际运用上进行阐述。

一、目标成本管理控制系统的建立

目标成本管理控制系统是指运用一系列的概念与方法，以降低项目成本和提高项目效益为目标，从项目整体出发，将各部门各环节严密组织起来，针对不同的分工，进行成本责任划分，确立其责权利，建立一套全面的目标成本指标体系，形成一个完整的目标成本管理控制系统。项目部内各层次各部门要相互协调合作，围绕项目的总体目标开展业务活动。这就是项目目标成本管理系统，它包括4个阶段：计划（plan），实施（do），检查（check），处理（action），即PDCA,这是目标成本管理控制应遵循的程序。快把二级建造师站点加入收藏夹吧！（一）目标成本制订计划阶段。项目目标成本管理控制体系的建立，首先要制定项目目标成本体系。这是目标成本管理控制的基础。这就要求在制定目标成本时要大量、广泛地收集资料，采用科学的方法确立。

1、制定项目的目标总成本（1

) 制定项目目标总成本应遵循以下几点基本原则，即：成本最低化原则，既要求制定目标成本（项目承包的成本），又要求成本最低化；全面成本管理原则；成本责任制原则；成本管理有效化原则；成本管理科学化原则。（2）项目目标成本制定的依据。A、项目目标成本制定的首要依据是项目的利润目标。项目的利润目标以公司下达给项目的目标利润为准。依此，项目在完成公司目标利润后，制定项目自身的利润目标和目标成本。B、项目的合同价格。施工项目的合同价格是项目的收入总额。施工项目的目标成本=合同价格-项目目标利润（目标成本降低额与计划利润之差），制定的目标成本要略低于此公式计算的目标成本为佳。C、施工项目成本的预概算。预概算根据规定的社会平均水平的成本计算，它是合同价格的基础和目标成本决策的依据，是量入为出的标准，是最主要的依据。D、施工项目同类产品的历史和当前成本水平。这也可作为项目目标成本制定的依据。

（3）项目目标成本制定的程序。A、以施工图为依据，根据合同要求的质量进度、依据概预算，对施工项目成本进行计算。但笔者认为，随着市场的不断变化和施工技术、工艺的不断改进，应根据当前项目实施的各种成本费用支出的实际情况，参照同类产品进行计算，其中包括量与价的置换。B、根据合同价格计算施工项目的目标成本，并与预算成本进行对比。C、根据目标利润提出的项目成本要求，确定成本降低额和降低率。D、根据以上情况确定项目的目标总成本。

2、目标成本的分解与确立 项目施工是由多个部门和各个层次的人员相互协调、合作来共同完成的。项目目标成本能否实现取决于施工质量、进度、安全、技术、工序合理安排

等多方面的因素。目标成本的分解，在横向和纵向两个方面同时进行目标成本控制，把分解的目标成本落实到每个最小的可控制单位甚至个人，是目标成本管理控制实施的前提条件。即：A、纵向分解，把目标落实到各层次；B、横向分解，把目标落实到各层次内的各部门，明确相互之间主次关联责任；C、按时序分解，将年度目标分解成季、月目标。这样利于目标成本的执行、控制和实现，结合具体目标成本，分析现状，与预定目标相对照，找差距。具体做法：根据项目总成本目标、工程进度计划对预算中各项指标进行分解，授权相关人员及部门对质量、成本、进度进行事前控制，即合理安排工期、合理利用资金、合理降低成本、保证工程质量。

- 1) 预算部门首先根据总预算编制每个分部分项工程工料用量及费用额度（含脚手架）。
- 2) 施工部门与劳动部门根据工程进度计划制定用工用料计划。
- 3) 施工部门制定的计划与预算部门制定的计划进行对比，并确立最终计划用量。
- 4) 财务部门根据预算对机械设备费、临时设施费、项目管理费、大宗材料进行总量总价控制，编制相应计划。
- 5) 项目经理负责项目的全面成本。

（二）实施阶段 此阶段中，执行目标成本计划，实现各项措施和计划。要使项目成员实现自我控制，发挥当家做主的责任感，不是要我干，而是我要干，不是过得去，而是干的好。执行过程中，由于临时出现的急需解决的问题，经过调查分析和研究之后，可以编制成本指标变更草案，经审批后执行。这个阶段按目标成本管理控制体系要求，各方面分工协作，努力实现目标。其中心环节是建立严格的经济责任制，实现自我控制。因此，在实施阶段要做以下工作：1、据不同情况，签定目标责任状（

或合同)，并由各责任人提出保证目标成本计划完成的具体措施，确保责任目标的完成。2、据签定的责任状，每个部门及各个工种的负责人对本部门成本进行全面控制。建议在ISO9002质量管理体系的运行中，结合材料用量、人工用量进行管理。3、技术负责人对整个项目的施工质量、成本进度负责，并把责任划分到每个施工员，施工员对本人所辖单项工程质量、成本进度负责。总之，技术部门从合理角度对技术措施、工料节约、机械利用率、工序合理安排、工程质量进行全面控制。每个工种负责人及劳务队负责人对所辖工程质量、材料耗费、机械台班用量负责。材料部门负责人对本部门材料采购、入库、发放、成本单价、合同、装卸费及场内二次运转费的合理开支负责。质安员负责质量成本。预算部门及时提供概预算资料及设计变更工程索赔资料，财务部门负责项目成本的核算、控制、考核。（三）检查阶段项目经理负责全面监督检查，安排人员考察目标成本的执行情况，并及时编制书面报告，说明目标成本的实现情况，反映其中存在的问题。这个阶段是目标成本管理控制系统中的重要环节，目标成本计划的实施是否落实，必须通过检查才能了解；同时也是成本分析、评价考核的依据。（四）处理阶段根据检查报告的具体情况，项目部组织考核评比，做到及时反馈、修改，调整目标成本。在这个阶段中，从以下几个方面进行处理。1、对检查报告中的内容进行分析，并编制月成本控制曲线图，了解成本变化情况，分析成本偏差。成本偏差包括实际偏差、计划偏差、目标偏差。实际偏差=实际成本-项目承包成本；计划偏差=项目承包成本-目标成本；目标偏差=实际成本-目标成本。尽量减少目标偏差，目标偏

差越小，说明控制情况越好。2、民主评议会。一方面评价成本偏差产生的原因，提出改进的方案；另一方面根据的分析原因和评议结果，结合责任状（合同），进行奖惩。3、根据以上分析情况，进行目标成本管理控制计划调整，进入下一轮循环。

二、建立目标成本管理循环系统的意义和作用

（一）把分散在项目各有关部门的目标成本管理纳入统一的管理循环系统，形成一个有机整体，使项目目标成本管理活动成为一个全员全过程的管理活动。（二）为项目成本管理积累了许多的资料同时通过调查对比了解同业同类产品的成本情况。（三）激活经营机制，挖掘管理潜力，调动全体人员的积极性。（四）使目标成本管理活动反复循环下去，不断地提高成本管理水平，并使成本管理工作制度化、经常化，有效地减低项目成本，提高经济效益。

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](http://www.100test.com)