

建设项目成本管理与投资控制 PDF转换可能丢失图片或格式  
，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/66/2021\\_2022\\_\\_E5\\_BB\\_BA\\_E8\\_AE\\_BE\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_c41\\_66171.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E5_BB_BA_E8_AE_BE_E9_A1_B9_E7_c41_66171.htm) 建设项目的成本是项目管理的一级指标，投资控制是其管理的中心任务。如何在完成一个建设项目的过程中，对所发生的成本费用支出有组织、有系统的进行预测、规划、核算、对比、分析、控制等一系列地科学管理工作，使建设项目在预定的时间，预定的质量的前提下，充分采用经济、技术、组织措施，以尽可能少的劳动消耗，实现预定的目标成本，是建设项目投资控制的重要课题。

1坚持“三段三算”及“二限”原则控制投资

根据我国现行基本建设程序和改革以来的新情况，一般建大中型建设项目决策与管理的程序和逻辑关系可大致分为六个阶段：建设项目建议书阶段；可行性研究报告阶段；设计阶段；建设准备阶段；建设实施阶段和竣工验收阶段。项目建议书和可行性研究报告阶段的投资估算、设计阶段的投资概算和施工图预算（简称“三段三算”）是建设项目成本管理的首要工作和投资控制的重要依据。根据国内外专家总结的经验，建设项目管理程序的不同阶段对投资控制的影响程度：

：初步设计阶段，影响项目投资的可能性为75%-95%；技术设计阶段影响项目投资的可能性为35%-75%；施工图设计与项目施工阶段影响项目投资的可能性则为5%-35%。很显然，项目投资控制的关键就在于前“三段”，在项目做出投资决策后，控制项目投资的关键就在于设计，要想有效地控制建设项目投资，就要坚决地把工作重点转移到建设前期，尤其是抓住设计这个关键阶段。在实施前“三段”过程中，做出

准确可靠的“三算”，并始终坚持初步设计总概算不得超过可行性研究报告估算，施工图预算不得超过初步设计概算的“二限”原则，是建设项目投资控制的关键之所在。设计阶段实行限额设计，优化设计，在同样满足功能要求的前提下，采用技术先进、经济合理的优化设计方案就能有效地控制项目投资。

## 2. 分解目标明确责权动态管理

### 工程项目成本管理

是项目从建立到完成全过程的管理，它包括大量具体目标和做法各不相同的工作内容。按时间顺序可以划分为：前期成本管理、施工阶段成本管理、竣工试投产的成本管理。在成本管理中，需确定目标成本，即采用正确的预测方法，对工程项目总成本水平和降低成本的可能性进行分析和预测，提出项目的目标成本，这个目标值可以为正确的投资决策提供依据，也可以对各方面的管理提出总要求，以确保项目的最佳经济效益。目标成本要展开管理，即进行目标成本分解，在设计、采购、施工等各个阶段将成本目标自上而下的展开，形成目标成本体系。成本目标分解与展开应从三个方面进行：一是纵向展开，把目标落实到各个层次；二是横向展开，把目标落实到各层次的各部门，明确主次关联责任；三是时序展开，把年度目标分解为季度、月份或周、日目标（见图1）。如此把目标分解成最小的可操作目标，同时落实到最小的可控单位或个人（子目标包干法），实现纵向一级保一级，横向关联部门明确责任，加强协作，以保证总体目标的执行、控制与实现。近几年的实践说明，只要找准分解后的目标管理点，制定出对应措施与管理规划，落实责任到人（重要、次要、关联责任人），同时明确责任人的职权和经济利益，以激发其工作的能动性、主动性和积极性，从而形

成上下协力、人人争先、层层把关的局面，就能全面的控制住工程项目的投资。应用成本目标分解法控制投资，建设单位（业主）必须以经济效益为中心，实行建设项目法人负责制，总承包单位以项目经理部为中心，实行项目经理负责制的管理方式。如今，国际上工程总承包通用的做法是实行项目经理负责制。项目经理是项目执行中建设单位（业主）承认的唯一法人代表，也是工程承包单位授命全权处理内外部事物的项目代表。近几年的经验是：由建设项目法人对项目充分运用其规划、组织、控制、协调四项职能，采取“一抓”（效益目标）、“二促”（精神文明、物质文明）、“三优化”（劳动力、建设资金、科学技术）等措施，是搞好建设项目管理的强有力的改革措施。项目经理对建设项目采用一包（项目直接成本）、二保（质量、安全）、三定（劳动力、直接成本降低率、降本提奖率）、四挂（成本指标与利润、进度、质量、安全）、五化（分析决策动态化、组织结构分离化、市源配制市场化、管理程序制度化、经营手段多元化）等一系列现代科学管理方法，以直接费的监测为成本控制的中心，不断对分解后的子目标进行动态分析、跟踪管理，对实物工程量支出费用加以统计，发现偏差，及时采取补救措施。

3建立责任保证体系健全成本责任制实行全面成本管理

项目目标成本既是成本决策的对象，也是成本管理的目标，目标成本确定之后，建设项目要建立起至上而下的全体人员在内的完成目标保证体系。要在既定工期、质量、安全的条件下把工程实际成本控制在计划（目标成本）的范围内，保证体系要有强烈的“成本意识”，正确认识成本管理在经济效益中的地位和作用，使人人具有控制成本和促进成

本降低的观念。一个建设项目成本要达到预定的目标，必须确定责任主体、责任对象，不断地对责任绩效进行考核，要充分体现项目管理内部实行经济责任、经济权利和经济利益三者的有机结合。目标成本的管理与投资控制，最重要的一环就是建立和健全有关成本管理制度，要建立起一个成本经营管理的循环体系，即：成本意识成本目标成本信息成本意识闭合循环体系。在建设项目内部形成项目全过程、全员、全额的成本管理和经济责任制。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)