

# 浅谈“一线三关”理论在项目成本管理实践中的应用

张爽,杨汇

(中国水利水电第十四工程局有限公司,云南 昆明 650041)

**摘要:**长期以来,施工项目成本管理在总结大量管理经验基础上系统提出了成本管理“一线三关”的理念,它对施工企业强化管理,提升项目经理部这个成本中心价值创造力具有创新意义。

**关键词:**成本管理;策划;过程控制;绩效考核

**[DOI] 10.12231/j.issn.1000-8772.2020.30.066**

“一线三关”理念明确指出,为全面提高项目经营效益,在项目管理中要以成本管理为主线,在加强项目前期评估及策划工作的基础上,控制项目成本管理策划关;在推行全面预算管理的基础上,做好项目成本过程控制关;严格经营绩效考核,强化成本中心激励,控制经营绩效考核关。下面就“一线三关”管控模式在项目实践中应用进行逐一阐述:

## 1 以成本管理为主线,强化成本管理制度执行力和项目责任成本理念

为提高成本管理制度的执行力,实现全面、全员及全过程的成本管理,项目成本管理体制建设应坚持目标管理方法,循序渐进推动项目责任成本管理。

(1)工程项目责任成本管理是将工程项目的各项成本费用要素通过优化计算出完成工程项目最低的总成本,并以此做为总目标,按照责任者的可控程度进行分解、责任划分、过程控制和奖惩的兑现,最终确保项目各项成本费用控制在既定的总成本范围内。

(2)项目责任总成本作为完成单个工程项目所有各项成本及费用开支的最高上限,它应是项目经理部完成工程项目成本控制的目标,由公司通过成本策划以项目责任总成本的形式下达执行。

(3)责任成本管理属于综合目标管理,核心目标是“控制成本支出”,延伸目标为“增收节支”,核心方法为责任包干制。为推动责任成本管理,建议将项目责任总成本与项目管理真正实现“两挂钩”,即《项目经营责任书》签订以及上交公司费用与成本策划挂钩,项目员工效益工资收入与成本策划执行效果挂钩。

## 2 在成本策划关,成本策划结果与项目经营责任书及上缴公司费用挂钩

应在项目实施前期着手进行成本策划,且成本策划与项目经营责任书签订及上缴公司费用应完全挂钩,使项目成本策划成果与经营业绩考核相关指标紧密结合,充分发挥考核机制对项目成本管理的促进作用。

(1)成本策划目的是通过施工方案逐级优化、方案经济性比较,选择最合理经济的施工组织及施工方案,其最终输出成果及落脚点是成本测算,应将实施性策划审批作为成本测算的前置程序并予以固化,真正达到技术方案预控及成本受控的目的。

(2)由公司层面需要顶层设计,明确所有项目《项目经营责任书》的签订及上交公司费用必须与成本测算结果挂钩,以签订《项目经营责任书》形式,在项目实施前向项目部明确本项目责任总成本及上交公司费用中的各项刚性指标、差异化指标,明确责任成本调整及考核方式。

## 3 在成本过程控制关,分解责任总成本,完善项目成本管控责任体系

项目实施过程中,大部分项目成本管控主要通过分包及材料统一采购来实现对分包及材料成本的控制。

(1)完善成本管理责任体系并对项目责任总成本分解。根据成本策划结果,将成本策划中的预计总成本明确为项目责任总成本,同时按照项目部费用开支类别对责任总成本进行二次分解,并据此划分二次分解后的责任主体及责任中心,明确责任部门、责任人、成

本控制范围和成本控制目标。

(2)进一步加强分包成本控制。①在确保分包程序合法、合规的基础上,重点关注分包采购的经济性,进一步思考确保分包采购充分竞争的方式和方法,逐步杜绝分包商选择范围偏小而造成分包采购成本上升。②加强分包商现场履约管理,以分包合同为基础,加强现场管理,将现场生产部门纳入项目分包成本控制主体范围,提高服务意识,减少分包商索赔预期,杜绝“以包代管”。③提高项目部分包采购及分包合同处理过程中的主动性,由于成本控制的责任主体是项目部,公司统一的分包采购及分包合同问题处理的批复不得构成免除项目部成本责任的条件。

(3)进一步控制材料成本。材料成本约占施工总成本的65%左右,有较大的节约潜力,降低工程总成本,就要在材料的管理和使用上动脑筋,减少不必要的材料成本损耗和浪费。①严格分包合同签订关,对大宗主材、辅材、周转性材料等经测算后有量化指标,将其一并列入分包合同中。②控制材料用量,进一步强化限额领料制度,严格执行分包材料核销制度,以工程测定材料实际数量取料,不能突破限额,如有出入,及时采取纠正措施。做好用料计划,用好流动资金,降低存储成本。加强现场管理,降低堆放、仓储损耗。认真计量验收,坚持对边角料余料及时回收,降低消耗水平。③控制材料价格。在不影响工程质量的前提下,确保采购经济性,坚持从“廉”采购,杜绝“灰色收入”,材料采购部门通过市场行情的调查研究,在保质保量的前提下,货比三家,优质低价购料;合理组织运输,力求就近购料,选用最经济的运输方法以降低运输成本,全面考虑资金周转,尽可能降低材料储备。④加强现场管理,对进入现场的材料按施工组织及平面布置,合理堆放,减少搬运和摊基费用损耗。

## 4 在考核关,当年实现利润按实际结算法确认

现阶段大部分项目的成本考核主要通过年度经营责任制考核进行,项目部层面对部门及厂队的成本考核主要通过“月度对上报量结算产值与效益工资挂钩”及“年度项目最终经营成果与年终奖挂钩”的形式体现。

(1)建议调整经营业绩考核中利润确认的方式,即对公司下属单位经营业绩考核时当年实现利润按实际结算法确认(营业收入仍按建造合同确认),或在不调整利润确认方式的基础上,进一步加大未完施工管控力度,即进一步从严设定未完施工占营收的比例,同时将未完施工与利润指标挂钩,对超过标准的未完施工扣减施工利润直至扣完为止。

(2)在项目部层面努力推动责权利相结合的责任成本管理制度,即根据成本费用组成划分工程量控制、技术方案优化、变更索赔管理、分包成本控制、设备物资采购及现场管理费用控制等责任中心,结合各责任中心职责将成本策划中的总成本进行二次分解,以分解后的责任成本定期对各中心进行考核,按照考核结果兑现效益工资,逐步实现项目员工收入与责任成本执行效果挂钩。

## 5 结束语

成本管理是施工企业管理的重点,把成本管理作业企业管理的主线,在企业经营规模扩张的同时注重经济效益的增长,提高企业经营质量具有深远意义。