

# 企业项目全过程成本管理应用研究

王伟

(光大水务(济南)有限公司, 山东 济南 250031)

**摘要:**为满足国家不断提高的环保标准,环保企业在生产过程中,各项成本投入在不断加大,公司盈利空间相应不断缩小,在此情况下,除加强市场扩展外,公司内部成本控制的重要性就突显出来。并且在财务职能转变的大环境下,财务管理职能已由传统财务会计简单的记账、管账角色转变为管理会计,参与公司的经营活动。财务管理对于公司财务数据分析、运营成本调控都起到重要的作用,是提升公司竞争力的重要途径之一,也有利于管理层从更专业的角度来分析公司发展方向与前景,提出改善要求。基于以上几点,本文由财务管理视角,对成本控制问题进行研究,正确认识财务管理职能的转变,分析公司成本控制方式方法,并提出项目全过程成本管理对策及建议。

**关键词:**企业项目;全过程成本管理;应用对策

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.08.061

## 1 引言

环保企业所面临的政策环境以及市场环境,都在不断的发生变化,这给企业提升利润空间,带来了较大的难度。从成本角度入手,在保证高质量项目标准的同时,提升企业总体效益,是环保企业正在不断思考与探索的重要课题。环保企业在环境改善方面发挥了重要的作用,企业在完成成本管控的过程中,要从财务管理的角度,依照成本的各个阶段,建立全过程成本管控体系。从资源、经济、技术等多个方面,提高项目成本管控效果,只有企业不断完善成本管控模式,形成完整的、动态的成本管理系统,才能够推动企业,实现项目目标成本。

## 2 全过程成本管理的特点及各个阶段

### 2.1 特点

全过程成本管理具有高度的一致性和统一性,这是由于全过程成本管理在保证生产建设质量的基础上,尽最大可能,将成本降到最低。所有项目涉及的人员、部门均参与到成本管控中,其中的责任更为细化,管理内容更为全面、管理范围更加广泛,实现了成本控制的空前一致,体现了高度的统一性。同时,全过程成本管理具有阶段性和过程性,与成本相关的各个阶段均涵盖在成本管理范围中。在决策阶段、招投标阶段、生产阶段、结算阶段均需进行成本管理。不同阶段的成本管理,发挥着不同的管理作用。在各阶段中,均需要制定相应的成本管控目标、完成相应的成本管理任务,并依成本目标,一一对比各阶段出现的成本偏差<sup>[1]</sup>。全过程成本管理还具有重在落实的特性,每一项成本对策,均需要落实到个人,只有通过责任的落实,才能够强化循序渐进的成本控制过程,避免成本控制“一刀切”,直接缩减费用支出,造成项目无法有序推进的情况。同时也通过重在落实的特性,严格控制每一笔费用的支出,费用要对应具体的实施内容,这样才能够体现费用支出的具体价值,确保项目取得实际收益。

### 2.2 阶段

各个阶段构成了全过程成本管理的框架。全过程成本管理由决策阶段、招投标阶段、准备阶段、生产阶段、结算阶段构成。决策阶段就是对所提供的环保服务或生产项目进行项目决策,判断项目可行性,分析其重要性,并探究其可取得的生产效益与最终支出成本之间的关系;招投标阶段,就是在项目前期进行的投标报价等过程。招投标阶段的报价高低,会影响项目的实际成本,同时也关系着项目是否中标、项目中标后具体的盈亏情况,可以说直接决定了项目的成败;准备阶段,就是在签订环保处理服务等合同后,企业针对该项目制定的一系列准备工作,如人员的组织、设施的配备、材料的筹备等;生产阶段,或者说是提供环保服务的阶段,是指企业完成具体环保项目、进行环境改善治理的过程。在达成项目质量标准、按照工期要求完成生产及服务的过程中,产生的一切费用,均可通过有效的组织协调、优化成本方案,达到降低成本的目的;最后的结算阶段,要及时完成产量、数量及质量的复核,由政府相关部门确认后,确定

收入,收回服务费。同时要分析总结本次项目生产建设过程中出现成本波动的原因,以及由此所造成的具体影响,通过总结经验教训为后续项目成本管控提供参考。

## 3 企业项目全过程成本管理应用对策

### 3.1 突出决策阶段成本管理

如果在决策阶段未注意成本管理,那么很有可能在项目实际开展过程中成本出现不可控的情况,超过了成本的估算范围,既不能够满足项目的实际需求,同时也导致企业预算超支的情况出现。因此,全过程成本管理要突出决策阶段的成本管理,增加成本估算环节。例如针对污水处理项目,要发挥企业自身的技术专业性,组织专家负责对项目环节进行分析,估算各个环节中可能产生的各类成本。具体到所选择的处理方式、处理材料产生的材料费用、产生的人工费用等。同时要根据具体的项目需求,设计成本方案,深入的完成成本的估算<sup>[2]</sup>。获得成本估算结果后,财务部门要连同项目管理部门进行项目收益与成本预估结果之间关系的分析。并将估算的成本结果,提交至管理层进行审批,若管理层对估算结果存在异议,还需进一步进行估算,直至达成最为优化的成本管控方案。

### 3.2 确定企业项目成本中心

确定成本中心,就能够有效的衡量成本管理的效果,从而对企业实施财务管理的具体过程进行严格的控制,分清清楚每一个部门在成本管控中所具有的具体责任,及任务<sup>[3]</sup>。一般来说,企业以财务部门作为一级成本中心,以项目执行部门作为下级成本中心。通过层级式的管控,使得成本最低战略得以落地,在企业财务管理中不遗余力的降低成本。财务部门需逐一落实各项目实施过程中的执行单位与对应的成本控制责任。例如在原材料采购方面,财务部门配合采购部门进行原材料供应调研,分析不同原材料的质量价格及运距。由财务部门综合分析各项数据对原材料成本的影响,敦促采购部门拓宽原料供应渠道,降低大宗原材料的采购成本。

### 3.3 完成成本标准化的分解

企业在制定项目规划时,一般只是提出一个简单的管理设想,多数情况下仅仅是制定了一个利润预期。而实现这一预期的关键,就是将利润与成本整合到一起,考虑实现这一利润所应具备的成本方案,设立具体的成本标准,并完成成本的标准化分解,一一下达至各个部门,确保项目实施过程中企业可通过优化生产组织、完善资源搭配,达成最终的成本目标。成本标准化分解的前提,是建立成本计划体系,要按照月度周期,根据企业项目预算完成成本计划管理。分析该项目所涉及的各项具体工序以及每一项工序所对应的消耗定额,将消耗定额进行汇总,确定成本标准。在成本标准的基础上,设置消耗指标,并将指标分解到各个部门、落实到各个岗位,指标分解到具体岗位后,要通过切实可行的成本管控措施,确保这些成本指标得以实现。部门负责人要积极开展降低成本的管理活动,监控

(下转 63 页)

(上接 61 页)

成本指标的达成情况。

#### 3.4 完善成本管理绩效考核

根据决策阶段设定的目标成本,确定目标利润率。经过成本核算,确定最终实现的利润率,完成目标利润率与实际利润率的对比,由数据角度分析具体项目的成本管理效果。开展成本分析,清晰项目盈亏因素。要确定各项费用的结算金额,及时确定总成本,对本项目的整个过程及其结果进行全面、系统的分析和评价。通过全面的成本分析,掌握单项成本目标的完成情况,找出成本项目节约、超支及造成成本差异的原因,明确降低成本的途径和方法,研究和掌握项目的成本规律,形成项目成本分析报告,建立项目成本模型,为今后的项目提供借鉴。对结算金额进行审定,对成本情况进行复核。此外,要根据奖惩机制,将成本分析结果与绩效考核结合起来,对成本管控执行进行约束,考核具体岗位的员工成本管理情况。分析成本方案编制是否适合本项目,是否起到一定的成本降低的作用;产品质量是否合格;生产材料采购是否控制在计划范围之内;材料的

用量损耗率是否在要求范围内等。

#### 4 结束语

除以上分析全过程成本管理阶段以及应用对策以外,环保企业还需根据实际情况,为全过程成本管理方案提供实施的制度保障、培训保障、激励保障以及信息保障等。只有企业从财务角度,注意成本的管控,完善数据分析及成本调控,才能够激发企业经营活力,提升企业利润率,确保项目成本管理到位,企业不断发展壮大。

#### 参考文献

- [1]王群,王博,高华锋.大中型建筑企业在项目管理过程中对 BIM 技术应用模式的研究[J].智能建筑与智慧城市,2016:78-80.
- [2]顾小英.核电工程项目全过程成本管理研究[J].城市建设理论研究(电子版),2018:56.
- [3]蒋莉,杨洲.全生命周期成本审核管理在电力工程项目审计中的应用研究[J].财会学习,2017:142-142.
- [4]詹艺珂.全生命周期计价在建筑企业项目成本管理中的运用研究[J].中国市场,2016:141-142.