

基于成本控制视角的项目成本分析与考核机制研究

贺春妮

陕西建工第一建设集团有限公司, 陕西 西安 710000

摘要: 在现代项目管理实践中, 项目的经济收益情况与风险水平直接受控于成本控制能力, 伴随项目规模的扩大以及管理精度要求的提高, 创建科学、系统的成本分析与考核机制成为实现成本目标管理的关键, 本文从成本控制的角度切入, 研讨项目成本分析惯用方法与成本考核体系的构建方式, 力求助力企业实现全步骤、可量化的成本管控体系, 为优化项目资源配置效率和管理水平提供理论基础与实践借鉴。

关键词: 成本控制; 成本分析; 考核机制; 项目管理; 绩效评价

DOI: 10.63887/fem.2025.1.3.19

项目成本管理一直是工程建设跟企业运营中的关键点, 承受原材料价格涨落、用工成本攀升以及建设周期不稳定等现实压力, 传统成本管理途径面临数据滞后、评估凭主观、激励失效能等诸多困境, 加强成本分析及考核机制的搭建, 并非只是提升资金使用效率的现实必需, 更是引领企业治理能力步入现代化的有效手段, 精细化、过程化、工具化的成本管理模式正崛起为新趋势。

1 项目成本控制理论基础

1.1 项目成本控制的概念与特征

项目成本控制是围绕投资目标施行的全阶段管理行为, 依靠动态跟进和实时校正, 把成本信息跟项目进度、资源投入、施工组织等要素高效结合, 保障资金使用的合理及执行的效率, 它覆盖自设计、采购、施工至竣工结算的全阶段过程, 着重目标引领、数据反馈与跨部门协同配合^[1]。成本管控并非仅属于财务职能范畴, 更是项目全系统共同联动的综合操作, 处于资源结构复杂、外部变化频仍的背景里, 构建动态响应机制十分关键。

1.2 项目成本管理的关键因素

预算准确性是成本控制的起始基石, 需以精细设计、市场行情及工程量清单为依托, 具备适度的弹性及调整办法, 资源配置效率左右着单位造价, 合理的施工先后顺序、设备组织及采购计划会直接影响成本

表现, 信息反馈系统保障管理者迅速掌握成本偏差并进行应对, 以数字化系统的支撑为依托, 制度建设及组织能力左右着成本管控的执行力, 需促成明确的责任分工、严格的制度流程与专业管理团队的相互结合。

1.3 加强成本控制的现实意义

加强成本管控有利于提高资金使用效能、改善企业现金流状况以及增强财务稳定性, 处在市场环境多变的阶段, 切实控制成本是降低财务风险、增进项目可控性的关键方式, 受当前政策引导阶段, 成本控制还承担起资源节约跟绿色建设的任务, 助力工艺优化与管理创举, 把全过程成本管理与信息化工具深度整合, 已然成为增进工程项目管理现代化程度的主要路径。

2 基于成本控制视角的项目成本分析方法

2.1 标准成本法: 建立成本控制基准

作为成本控制体系根基方法的标准成本法, 其重点是把标准成本作为参照基准, 针对项目实际支出做阶段性或周期性对比, 从而判断偏差、指导调整并优化控制策略, 制定标准成本需满足现实可行与工程针对的要求, 往往以历史项目数据、实时材料价格、施工工艺参数及人力成本为基准, 同时结合行业定额、项目属性与风险程度进行修正, 让标准值具备对比意义和操作指引效力。

在具体实践中, 标准成本设定可进一步细化至工

序、作业段及材料品类，例如，对于某住宅项目主体结构的相关工程，可分别设定钢筋以吨为单位的成本、混凝土以立方为单位的成本、模板以平方米为单位的成本，以此形成分项标准成本明细，这种模式让施工期间，管理人员可按清单迅速核查实际成本，识别出成本偏高区域或异常的波动，然后结合现场调度、采购事项或进度安排追溯成因。

标准成本不仅是用于动态监控，也为绩效评价提供佐证，处于绩效驱动导向的项目管理里，标准成本对比值可化身为“成本完成系数”，与奖惩策略挂钩对接，提高成本觉察，更核心的是，它能做到不同项目间的横向比对与趋势分析，为企业形成成本数据库跟管理模型提供底层支撑^[2]。

2.2 偏差分析法：定位成本控制异常点

在项目实施进程里，偏差分析乃是关键的纠偏与预警方式，此方法运用对比标准成本和实际成本手段，厘别偏差数据，再将项目节点、工序部署与资源配置等管理元素相融合，辨明偏差的性质、位置及产生根源，偏差不单体现在总额超支，也表现成成本结构的错配，比如某类材料的采购成本持续增高、某分包单位的人工成本显著超出正常水平、某阶段机械投入密度过大等。

偏差分析关键所在是数据时效与维度的完备，现代项目管理一般借助ERP系统或者项目管理信息平台，对合同价、签证变更、采购价格、劳务报酬等关键数据进行连贯记录，让偏差分析实现过程可追溯特性，偏差来源分析一般由以下三个维度切入：一是时间范畴，检查成本变化是否汇聚在特定施工周期；二为空间维度范畴，考辨是否与某区域或工点存在关联关系；三是责任归属维度，分析是否跟某班组、某分包单元或管理者决策举措有联系性。

在识别偏差的根源之后，应马上制定且落实纠偏手段，要是材料单价上扬，可通过替换供应商、批量采购或调整方案加以缓解；若人工费用出现异常，可重新评估用工计划和产出效率以作优化，偏差分析绝不止是分析工具，更是一套成本行为的规范体系，若分析结果成为例会通报及绩效评估的凭据时，能有效增强全员成本管控的意识水平，铸就对成本偏离问题

的快速反应本事。

2.3 生命周期成本法：关注项目全周期经济性

全时段生命周期成本法，LCC是把成本管理从施工阶段延展至项目全生命周期的有效方法，其分析范畴不光包含前期的设计、采购及建设开支，还延伸至运营、维护、升级直至最终处置的全环节支出架构，力求在全生命周期达成成本与效益的最佳均衡。

在建筑工程推进中采用LCC方法，往往自项目策划阶段就开始涉入，如在医院或轨道交通相关项目中，项目设计方案里材料、结构的甄选，会直接影响往后数十年的运维花销，若前期额外增加投入来采用低维护、长寿命、高节能材料，虽说初始阶段造价增高，但可有效降低后期更换、修复、能耗及人工运营的成本支出^[3]。以某省重点实验室项目建设为实例，建筑外围护结构采用三层中空玻璃及复合墙体系统，造成冬季采暖负荷减少18%，全周期运营成本在生命周期内节省超350万。

LCC分析的有效程度依赖大量真实可靠的数据输入与模型支撑，项目决策层要形成将“成本最优”从一次性投资延伸到长期效益的理念，同时创立涵盖设计方案、设备技术参数、能耗曲线及维修周期等多维度数据的评估体系，就投资方而言，采用LCC不只是做成本控制，更是评估投资可持续性 & 社会责任落实情况的一种体现，在政府采购、PPP项目以及绿色建筑评价体系里，LCC逐步成为重要的指标范畴。

2.4 信息化辅助法：提升成本分析的精度与效率

信息化辅助法借助数字技术开展成本数据的采集、处理与分析工作，创建以平台为依托的全程成本管理架构，此方法的显著优势体现为数据可视化、分析即时化和决策智慧化，广泛应用于大型工程及复杂项目的成本管控工作，具有代表性的工具包含BIM（建筑信息模型）、ERP系统、成本控制软件及项目管理信息系统（PMIS）等。

举BIM这个例子，其借助模型搭建可将设计图纸转化为可计量对象，自动筛取工程量，然后与市场单价结合形成动态成本清单，实现预算快速调整及方案的优化，ERP系统能把财务、采购、工程三个模块打通，

实现成本流、资金流与物资流的整体化管理，增进数据一致性及反应速度，信息化手段可在成本超支或执行出现偏差的初期，借助预警机制发出提示信号，助力管理层预先介入。

采用信息化辅助手段时，系统部署及数据质量左右着分析效果，只有处于真实、完整、及时的数据基础里，才会实现高效精准的成本核算分析。

3 基于成本控制视角的项目成本考核机制的构建

3.1 成本考核目标体系的明确设定

项目成本考核的首要前提是搭建清晰、可落地的目标体系，成本控制不只是削减支出的举动，更应彰显对预算达成状况、费用合理性及资源配置效率的综合治理^[4]。基于成本把控的视角，考核目标需体现量化的属性，可具体针对施工阶段、分包成本、材料采购、人工费用等核心环节，针对各阶段设定分层指标，增强管理的掌控能力。

设定目标体系需结合项目特性、合同模式及资金结构，不可千篇一律，于 EPC 工程里，因设计变更频繁变动，目标宜更突出设计质量的控制与变更成本的控制；针对政府投资建设的项目，应加强对预算执行率与项目整体结算偏差率的管理力度，有效的目标体系还该体现差异化治理，针对高风险项目，可恰当设置更严格的偏差容忍区间，勉励项目团队强化前期论证跟过程跟踪，增强成本控制的主动意识。

3.2 考核指标体系的分层构建

构建成本考核指标体系需凸显多维度、多层次及可追溯特质，涉及结果、过程与管理行为指标三个维度层面，结果类指标核心衡量项目最终成本管控的效

果，如预算执行的完成率、单位造价的偏差率、合同结算的差异率等，过程类指标聚焦于施工过程里的关键控制环节，如材料采购成本控制的比率值、阶段性的偏差幅度值、劳务成本的变动幅度等，管理行为类指标聚焦于成本管理制度的落实与执行能力，诸如月度成本分析报告完成的占比、预警响应及时性状况等。

分层结构是促成指标体系有效运行的关键要素，在总目标层面进行项目公司、管理单位跟施工单位的目标分解事宜，在执行层面把细节落实到专业工程师、造价员、现场负责人等具体岗位，指标的设定不应数目繁多，要限定在合理范畴，杜绝信息冗余让考核出现失焦情况，各类指标均应附上确切的计量标准、数据源头、评价周期与权重设定，保证操作呈现客观性与一致性，防范人为介入对考核公正的干扰。

3.3 成本考核流程与管理制度的系统设计

就制度执行这个层面而言，成本考核需切实嵌入项目管理全阶段，达成从目标设定、执行督导到结果评判与反馈修正的全流程覆盖，标准化流程设计可清晰界定各阶段工作任务及责任主体，压缩主观裁量范畴，增强管理的透明度与规范性。

考核流程一般由四个环节组成：预算锁死、数据采集、偏差稽核与结果核查，在预算锁定阶段，凭借审批后的总控预算建立考核基准；数据采集阶段运用 ERP 或成本管理系统记录各项成本支出相关数据；偏差分析阶段，成本控制人员按照目标开展量化对比，形成分析报告并查找偏差源头；结果评估阶段把各类指标结果和分析报告加以整合，算出考核分值并与绩效挂钩，为直观展现该过程，下图构建了项目成本考核的流程图，具体如图 1 所示：

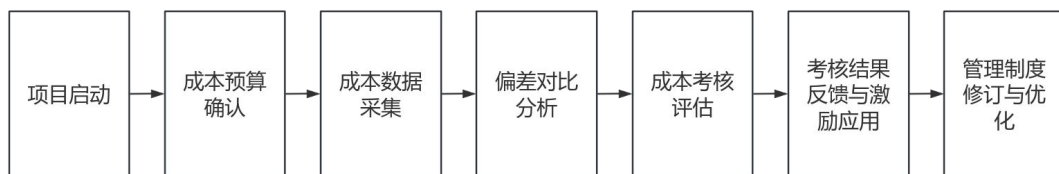


图 1 项目成本考核流程图

制度设计应将企业内部管理模式与项目属地化特征相融合，界定赏罚制度、异议申诉流程及责任追究

体系，要对制度文件实施系统备案，营造可盘查、可把控、可审计的管理闭环，防止考核仅为形式、执行

现差错。

3.4 考核结果的激励导向与反馈应用

项目成本考核的最终意图不是惩罚，而是驱动成本控制能力不断上扬，让考核结果与绩效评估、奖金分配、项目责任人选用等激励机制相挂钩，是提升执行劲头与责任意识的有效方式^[5]。针对预算执行成效好、成本节约显著的项目团队，应明显给予奖励倾斜；针对偏差极大且无合理理由说明的管理岗位，需开展责任追究程序，以强化制度的权威与管控的刚性。

考核结果应当反馈至企业成本管理体系里去，实现数据回哺与经验积聚，好比在多个项目同时运行的企业里，可凭借对各项目成本控制成效的横向分析，归纳最佳操作经验，为新项目制定更合理的控制指标提供指导，项目实施期间形成的偏差信息、责任记录及成本执行踪迹，还能为后续预算模型的优化以及风险评估模型的构建给予关键支撑。

带动考核结果的实际采用，尚需提升分析报告的决策服务能力，不应只停留在分数范畴，而需深刻剖析控制的薄弱区域，提出能付诸实践的改进方案，形成考核—反馈—改进的正向循环机制，切实将成本控制从经验管理带入制度管理、数据管理与绩效驱动管理的新时期。

总结

项目成本控制不仅表现出项目管理的执行本领，更展现出组织针对资源配置、风险应对及效益优化的系统性思维，在现今建设环境日益繁复、竞争压力不断上升的背景当中，引导成本管理自粗放转向精细、自静态转向动态，已成为企业优化工程质量与提升经营能力的关键手段，依靠打造科学的成本分析途径与责任划分明确的考核办法，项目管理将更带有敏捷性与可驾驭性，为企业实现高质量发展稳固财务基础与治理实力。

参考文献

- [1] 史泰龙. 成本管理观念更新与成本控制新思路[J]. 市场瞭望, 2025, (05): 184-186.
- [2] 郑薇. 经济学视角下人力资源管理成本分析及控制策略[J]. 中国科技投资, 2024, (36): 143-145.
- [3] 王壮武, 胡玉宝. 构建全方位数字化成本管控体系的实践与探索[J]. 冶金财会, 2024, 43(10): 16-20.
- [4] 李微. 预算控制与成本分析融合的理论框架与案例分析[J]. 活力, 2024, 42(18): 46-48.
- [5] 杨伟玲. 成本管理对企业员工激励与绩效考核机制的影响探究[J]. 现代商业研究, 2024, (12): 23-25.