

# The Objective Cost Management of Long-distance Pipeline Construction Projects

Rui Wang, Shuyan Tan, Kaiguang Zheng

No. 4 Branch Company of China Petroleum Pipeline Engineering Co. Ltd., Langfang Hebei  
Email: gd4\_wangrui@cnpc.com.cn

Received: Dec. 13<sup>th</sup>, 2017; accepted: Mar. 18<sup>th</sup>, 2018; published: Jun. 15<sup>th</sup>, 2018

---

## Abstract

Cost control was one of the important issues in the long-distance pipeline construction. This paper expatiates how to carry out the target cost management of long-distance pipeline project from the aspects of target cost overview, target cost control, of target cost management and countermeasures.

## Keywords

Long-distance Pipeline, Construction Project, Target Cost Management

---

# 长输管道施工项目目标成本管理研究

王 瑞, 谭淑艳, 郑慨光

中国石油管道局工程有限公司第四分公司, 河北 廊坊

作者简介: 王瑞(1982-), 男, 工程师, 现主要从事石油管道企业的经营管理工作。

Email: gd4\_wangrui@cnpc.com.cn

收稿日期: 2017年12月13日; 录用日期: 2018年3月18日; 发布日期: 2018年6月15日

## 摘 要

成本控制是长输管道建设过程中关注的重要问题之一。从目标成本概述、目标成本的制定、目标成本的控制、目标成本管理措施等几方面阐述了长输管道项目如何开展目标成本管理。

## 关键词

长输管道, 施工项目, 目标成本管理

Copyright © 2018 by authors, Yangtze University and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

目前我国长输天然气管道建设已进入快速发展的新阶段, 成本管理是管道建设企业必须关注的管理内容。长输管道建设成本管理贯穿于项目管理始终, 不论哪个环节出现问题, 都将导致工程成本难以控制, 造成不可估量的损失。因此, 推行目标成本管理必须有全员、全局观念, 科学管理、细心操作、严格控制, 确保管道工程项目顺利完成, 以达到预期目标, 获得最大效益。

## 2. 目标成本概述

项目成本管理指项目实施全过程中, 在满足质量、安全、进度的前提下, 通过计划、组织、控制和协调等管理活动, 合理进行成本费用控制的管理行为, 包括成本测算、成本分析、成本控制、成本考核等内容[1][2]。

项目目标成本指按照合同、资源投入计划、施工方案等资料, 依据该单位现阶段管理水平, 参考行业平均先进水平, 测算完成工程项目所需要投入的成本费用, 是成本控制和绩效考核的依据。

## 3. 目标成本的制定

### 3.1. 目标成本制定原则

1) 可操作性原则。在实际管理过程中, 保证目标成本指标是可行的、符合实际情况的, 待分解到各施工机组后, 具有可操作性, 符合该单位和项目部当前的管理水平。

2) 先进性原则。制定的目标成本指标应能够比该单位历史成本先进、比同行业平均成本水平先进,在成本管理方法上有所创新。

3) 动态性原则。目标成本是在全面了解和当前主客观条件基础上制定的,但是由于施工现场作业的不可预见性,必须要根据实际情况适时调整和修订,实现目标成本管理的目标。

4) 激励性原则。制定目标成本指标是为了鼓励施工机组和员工自觉参与成本管理工作,实现全员成本管理,因此指标要具备激发各方积极性的作用。

### 3.2. 目标成本制定步骤

通过项目的成本测算、成本决策和成本计划才能制订出具有可操作性、合理性、约束性的目标成本文件。

1) 成本测算是指企业本部及管道建设项目经理部都要着眼于未来,充分挖掘企业内部潜力,合理地预见未来成本水平,确定长输管道工程项目的目标成本。

2) 成本决策是指根据成本测算情况,参与决策人员认真细致地分析,确定项目的目标成本,决策时要避免盲目性和随意性。

3) 成本计划是指以价值形式编制工程项目全过程的生产成本费用,是建立项目经理负责制,开展成本核算和成本控制的基础。

## 4. 目标成本的控制

### 4.1. 目标成本控制原则

目标成本控制必须遵循以下原则:

1) 全员分层次控制原则。必须大力宣传“成本控制是通过全体员工来完成”的观念。成本控制涉及到企业所有部门、项目部、施工机组,因此要求企业全体员工、各级管理生产部门都要有成本控制意识,按照定额、限额、计划等进行管理,从各方面、各层次堵塞漏洞,杜绝浪费,形成完整的成本控制网。

2) 项目周期动态调整原则。成本控制不能仅局限于施工生产过程,而是要始终贯穿于成本形成的全过程,包括施工组织设计、劳动组织、材料供应、工程施工、工程移交等各个方面。只有对全过程进行控制,才能促进各项降本措施得到贯彻落实,达到预期目标。鉴于施工过程的不确定性,过程控制必须是动态的。工程前期的目标成本主要是依据招标文件、上级业绩要求和施工组织设计等确定,而施工现场是随时变化的,因此目标成本指标不能一成不变,应根据实际情况及时进行调整。

### 4.2. 长输管道工程主要费用分项控制

目标成本控制指根据制订的目标成本,对工程项目日常发生的各项生产经营活动按照一定原则,采用专门的控制方法进行调节、限制和监督,将各项费用控制在规定的标准和预算内。如果出现问题或发生偏差,及时进行分析查明原因,研究解决方案,并采取有效措施,确保在可控范围内。

1) 人工目标成本控制。① 严格执行企业人事制度,做好人工成本计划管理;② 项目部根据现场实际情况合理调配人员,实行动态管理,有效控制实际用工总量和现场实际工日;③ 企业主管部室要对项目部上报的人员申请进行严格把关,合理安排人员的配置及调遣时间。

2) 材料目标成本控制。① 建立健全物资管理规章制度,物资采购部门应结合企业和项目部实际情况,建立健全物资管理实施细则,明确物资采购分级授权范围及权限,规范物资采购申请流程,按照施工计划和材料目标成本控制物资采购,严格执行招标管理办法,科学选择供应商,完善采购台账和报表,定期对主要材料的采购单价进行对比,分析价格变化原因,健全供应商评价制度,保证质量,有效控制

采购成本；② 限额管理，加强材料定额管理，提前核定各工序的物料领用限额，加强物料领用管理，施工班组应强化已领用物料的现场管理，完善台账和报表管理制度，加强现场物料实物盘点，及时处理剩余物资，建立责任清晰的奖惩制度。

3) 机械设备目标成本控制。① 完善油料消耗定额和单机油耗管理，建立油料申购审批制度和限额领用制度，完善油料消耗台账和单机油耗记录，加强油料采购管理；② 对每台车辆、设备进行单独统计管理，形成清晰明确的单机成本，定期对单机成本进行统计、分析；③ 健全机械使用成本支出专项考核机制，明确成本管理责任，落实到具体责任人。

4) 分包目标成本控制。① 加强分包工程量统计，及时确认分包工程量完成情况，全面、及时反映分包成本，有效控制索赔项目；② 完善分包成本报表制度，动态反映分包商、分包工程内容、分包商完成工程量及分包成本等信息，加强过程管理。

## 5. 目标成本管理措施

1) 组建精干高效的领导团队。“火车跑得快，全凭车头带”。工程项目要实现效益最大化、实现优质高效，关键是需要组建懂生产、善经营、会管理、尽职尽责的项目领导团队。项目领导班子的能力与决心，是整个项目成本控制的关键。只有精细化管理，才能精打细算、降耗增效、节约成本，为企业和项目部创效。

2) 建立健全规章制度。“没有规矩，不成方圆”。为保证目标成本管理得以实施，要完善工程项目成本管理制度，包括建立项目目标成本实施细则，编制施工组织设计，优化施工方案，明确目标成本管理的责任主体，分解落实目标成本，正确归集成本费用。① 完善项目目标成本管理制度，就是要明确和规范目标成本管理组织体系、工作职责、工作流程、成本预算和成本控制等，便于操作和执行；做好目标成本测算工作，项目开工前依据工程现场实际踏勘结果、施工组织设计、相关资源配置方案等资料，合理测算直接费、间接费等费用和预计盈利情况，然后按照各作业层，将工程目标成本层层分解到具体班组。② 建立成本管理检查制度，项目部要定期召开生产例会，结合工程进度、工程施工实际等情况，对费用支出情况进行分析；企业层面也要定期组织经济分析会，组织专业管理人员深入项目部现场检查，对项目部目标成本指标完成情况进行比较分析，查找成本节约或超支原因，及时调整目标成本指标；工程完工后企业要进行绩效考核，重点检查工程产值总额、价款收入、成本开支、利润等，评价项目经营业绩，总结目标成本指标执行情况。③ 完善决算制度，定期统计施工进度，做好预结算工作，及时回收工程款；及时办理变更签证报批手续，督促业主履行变更合同；工程竣工后项目部要及时编制决算报告。④ 建立健全激励约束机制，奖金分配必须与项目部的整体利益、各岗位人员的责任和贡献挂钩，实现项目部全体员工利益共享、风险共担，调动员工关心成本管控的积极性。

3) 加强信息反馈和成本分析。定期反馈目标成本管理信息，项目部的现场管理人员应每天按目标成本，对质量、安全、成本、工期等方面的情况进行检查和分析，发现问题及时解决，做好施工日记和成本记录，定期汇总向项目部领导反馈信息。遇到质量、安全、成本、工期等方面的突出问题，应及时向项目领导和管理部门反馈信息，使之及时掌握实际成本情况，做好目标成本的调整，不断提高目标成本的可操作性。项目部必须定期组织召开成本分析会议，总结经验，吸取教训，及时采取有效措施，防止出现成本超支情况。

4) 建立激励约束机制。项目前期，根据企业、项目部的实际情况和部门职责，涉及到的业务部门要制定出责、权、利相结合的分业务、分级成本管控体系。企业与项目经理签订《绩效合同》，项目经理与项目部成员签订责任书，设立风险抵押金等相关激励机制。项目施工中，各业务人员应在规定范围内开支费用，强化成本控制，及时发现施工过程中出现的问题，提出整改意见，完成成本控制的职责；按

时或按工程节点成本进行考核,严格按照激励制度,奖优罚劣,保证成本处于可控,做到“千斤重担大家挑,人人身上有指标”,使每个部门、每名职工共同承担降低成本、增加效益的任务。项目后期,应组织各业务部门进行成本分析,对各业务部门的成本控制情况进行考核,编写项目管理总结。

5) 加大培训力度。以前经常是“项目上马建班子、项目完工散摊子”,缺少总结经验教训的步骤,使得施工企业虽然完成了大量的工程项目,但是项目管理水平固步不前,施工方法和管理手段落后,管理粗放,大多凭经验处理问题。为作好项目成本管理,必须加大管理人员的培训力度,使工程工期、质量、安全、成本都受控。增加全员成本管理意识是解决企业成本管理问题的关键,必须增强从企业领导到成本管理专业人员,从工程技术人员到一般员工的成本管理意识。采用脱产学习、定期培训等形式,使全员熟练掌握并运用先进的成本管理理论与方法,提高业务水平。一线施工工人是施工生产的直接参与者,是直接成本控制的主体。要经常对一线生产工人进行意识教育,使其认识到降低成本与自己切身利益密切相关,充分调动生产人员的积极性、主动性,树立起讲成本、讲效益的新观念。加强对管理人员的培训,也是做好人力资源管理工作的方式之一,培养出一批职业化、专业化的职业项目经理和管理人员,有利于提高企业核心竞争力。

## 6. 结语

目标成本管理是企业经营管理从粗放型向精细化管理转变的重要方法,通过管理提升效益。特别是根据当前长输管道工程现状,当“开源节流”中“开源”空间不大的时候,企业必须在“节流”上狠下工夫。因此,企业应该引进先进科学的管理体制,建立行之有效的监控机制,充分挖掘内部潜力,合理配置施工资源,形成全体员工、全过程、全方位的目标成本管理体系,才能使目标成本管理落地,取得真正的成效,为企业创造最大的利润。

## 参考文献

- [1] 吴涛. 施工项目经理工作手册[M]. 北京: 地震出版社, 1999: 23-25.
- [2] 刘志才, 张守健, 许程杰. 建筑工程施工项目管理[M]. 哈尔滨: 黑龙江科学技术出版社, 1996.

[编辑] 龚丹

**Hans** 汉斯

### 知网检索的两种方式:

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>  
下拉列表框选择: [ISSN], 输入期刊 ISSN: 2471-7185, 即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>  
左侧“国际文献总库”进入, 输入文章标题, 即可查询

投稿请点击: <http://www.hanspub.org/Submission.aspx>  
期刊邮箱: [jogt@hanspub.org](mailto:jogt@hanspub.org)