

P280~283 6.4.2 施工成本管理绩效考核

1. 施工成本管理绩效考核的内容

施工成本管理绩效考核应分层进行，包括企业对项目成本的考核、对项目管理机构可控责任成本的考核和项目经理对所属部门、施工队和班组的考核。

(1) 企业对项目成本的考核包括对施工成本目标（降低额）完成情况的考核和成本管理工作业绩的考核。

(2) 企业对项目管理机构可控责任成本的考核包括：

- ① 项目成本目标和阶段成本目标完成情况；
- ② 建立以项目经理为核心的成本管理责任制的落实情况；
- ③ 成本计划的编制和落实情况；
- ④ 对各部门、各施工队和班组责任成本的检查和考核情况；
- ⑤ 在成本管理中贯彻责权利相结合原则的执行情况。

2. 施工成本管理绩效考核指标

(1) 企业的项目成本考核指标

项目施工成本降低额=项目施工合同成本-项目实际施工成本

项目施工成本降低率=项目施工成本降低额/项目施工合同成本×100%

(2) 项目管理机构可控责任成本考核指标

- ① 项目经理责任目标总成本降低额和降低率。
- ② 施工责任目标成本实际降低额和降低率。
- ③ 施工计划成本实际降低额和降低率。

(3) 项目经理对所属各部门、各施工队和班组的考核：

① 对各部门的考核内容：本部门、本岗位责任成本的完成情况；本部门、本岗位成本管理责任的执行情况。

② 对各施工队的考核内容：对专业作业合同规定的承包范围和承包内容的执行情况；专业作业合同以外的补充收费情况；对班组施工任务单的管理情况，以及班组完成施工任务后的考核情况。

③ 对各班组的考核内容：以分部分项工程成本作为班组的责任成本，以施工任务单和限额领料单的结算资料为依据，与施工预算进行对比，考核班组责任成本完成情况。

3. 施工成本管理绩效考核方法

1) 关键绩效指标（KPIs）

优点：

- ① 明确管理焦点
- ② 提高管理成效
- ③ 提高考核客观性

缺点：

- ① 指标难界定且缺乏弹性
- ② 适用范围有限
- ③ 实施困难

KPIs 适用于需要定量化考核且考核周期短的企业。

2) 360° 反馈法（“全视角反馈法”）

360° 反馈法的优点如下：

- ① 提高考核准确性
- ② 促进个体发展
- ③ 增强部门合作

360° 反馈法的缺点如下：

- ① 考核时间和成本较高
- ② 考核标准不明确
- ③ 存在负面影响

总之，360° 反馈法适用于需要定性化考核的企业。

3) PDCA 管理循环法

——计划、实施、检查、处置。

优点：

- ① 提高管理成效
- ② 增强部门协作

缺点：（2024）

- ① 投入成本高
- ② 过于强调计划性

PDCA 管理循环法适用于需要周期性考核的企业，要求企业具有良好的团队合作精神和健全的成本管理流程。

4) 平衡积分卡

企业可以结合平衡积分卡的四个维度来设定适当的指标。

- ① 财务绩效指标
- ② 客户满意度指标
- ③ 内部流程效率指标
- ④ 学习与成长方面的指标

平衡积分卡优点：

- ① 提高考核准确性
- ② 提高管理效率
- ③ 促进长期发展
- ④ 激发个体积极性

平衡积分卡缺点：

- ① 实施难度大且缺乏弹性
- ② 实施周期长

平衡积分卡适用于需要定量化考核且考核周期长的企业，要求企业具有明确的成本管理目标、健全的成本管理流程、先进的成本管理水平和较强的数据收集和分析能力。

5) 目标管理法 (MBO)

通过制定明确的施工成本目标来指导项目管理机构和个人的行为和绩效。

MBO 的优点：

- ① 提高管理成效
- ② 提高考核客观性
- ③ 考核成本较低
- ④ 激发个体积极性
- ⑤ 增强部门协作

MBO 的缺点：

- ① 目标设定难度大且协调成本高
- ② 缺乏过程管理

MBO 适用于需要定量化考核的企业，要求企业具有明确的管理目标、多部门的组织结构、人性化的企业文化，以及较强的数据收集和分析能力。

考什么？怎么考？

【例题】进行施工成本管理绩效考核时，从企业层面考核项目施工成本降低额的正确计算公式是（ ）。

- A. 项目计划总成本—项目实际施工成本
- B. 项目施工合同成本—项目实际施工成本
- C. 施工计划总成本—工程竣工结算成本

D. 施工责任目标成本—工程竣工结算成本

【答案】B

【例题】施工成本管理绩效考核方法中，关键绩效指标的优点有（ ）。

- A. 明确管理焦点
- B. 增强部门合作
- C. 提高管理成效
- D. 提高考核客观性
- E. 激发个体积极性

【答案】ACD

【例题】施工成本管理绩效考核方法中，PDCA 管理循环法的优点有（ ）。

- A. 明确管理焦点
- B. 投入成本低
- C. 提高管理成效
- D. 提高考核客观性
- E. 增强部门协作

【答案】CE

P272~283 6.4 施工成本分析与管理绩效考核

6.4.1 施工成本分析

6.4.2 施工成本管理绩效考核