

项目全过程成本管理中合同管控的作用与策略

王得庆

新疆北新国际工程建设有限责任公司 北京朝阳 100015

摘要：在项目管理领域，全过程成本管理是确保项目成功的关键因素之一，而合同管控在其中扮演着不可或缺的角色。项目全过程成本管理涵盖项目从规划到交付的各个阶段，包括成本估算、预算编制、成本控制等重要环节。合同作为项目各方之间的法律协议，明确了各方的权利和义务，同时也直接影响着成本的构成和分配。在项目执行过程中，合同管控的重要性不断凸显。从宏观层面看，有效的合同管控有助于保障项目的顺利进行，确保项目按照预定的目标和计划推进。本文旨在简要阐述项目全过程成本管理中合同管控的核心要点、重要性以及主要策略。

关键词：项目全过程；成本管理；合同管控

引言

在全球化的背景下，项目的复杂性和不确定性不断增加，项目涉及的参与方也越来越多，不同参与方之间的文化差异、法律差异等都给项目成本管理带来了挑战。而合同管控可以在一定程度上规范各方的行为，减少因不确定性和差异带来的成本风险。

一、成本管理与合同关系

（一）合同在成本中的定位

在项目成本管理的复杂体系中，合同占据着极为关键的定位。合同是项目参与各方之间权利与义务的法定约定，从成本角度看，它明确了成本的构成要素以及各要素的分配方式。合同还确定了成本的上限和下限。以软件研发项目为例，合同中的项目预算条款设定了成本的上限，这防止了项目执行过程中费用的无限膨胀。对于一些可预见的额外成本，如需求变更引发的额外工作量，合同也会规定如何计算和分担，这实际上是对成本下限的一种保障，确保服务提供方在承担合理风险的情况下能够得到相应报酬。

从成本管理的流程来看，合同是成本计划的重要依据。项目团队在制定成本计划时，需要根据合同中的工作范围、质量标准、交付时间等条款来估算各项成本。例如，一个定制家具制造项目，合同规定了家具的样式、尺寸、所用木材的等级以及交付日期等。项目团队根据这些要求计算木材采购量、人工工时、加工设备的使用

时长等成本要素，从而制定出详细的成本计划。

合同也是成本控制的重要工具。在项目执行过程中，任何涉及成本的活动都需要参照合同进行。如果发现某项成本超出了合同约定的范围，就需要及时采取措施进行纠正。例如，某市政道路改造项目中，合同规定了土方运输的距离和单价，但在实际施工中，由于施工现场周边环境变化，土方运输距离增加，这就需要依据合同中的相关条款，如变更条款，来调整成本预算并与相关方协商解决方案。

（二）管控对目标达成的影响

合同管控对成本管理目标的达成有着深远的影响。有效的合同管控能够确保成本目标的精确性。在合同签订阶段，通过严谨的条款审核和风险评估，可以避免因合同漏洞导致的成本增加。

良好的合同管控有助于成本的稳定性。在项目执行过程中，合同规定的付款方式、变更管理流程等直接影响成本的波动情况。以电子设备制造项目为例，若合同约定的付款方式是按照项目里程碑进行分期付款，并且对每个里程碑的验收标准和对应的付款比例有明确规定，那么这种明确的付款机制有助于稳定项目的现金流，进而稳定成本。如果没有这样的管控，可能会出现资金提前过度支付或者支付不足的情况，影响项目的正常进展并导致成本失控。

合同管控对成本效益目标的达成也起着重要作用。通过对合同的严格管控，可以促进资源的优化配置，提高成本效益。

从长期来看，合同管控能够提升企业在成本管理方面的声誉和竞争力。在多个项目的积累过程中，如果企业

作者简介：王得庆（1993.9.2）女，汉，江苏盐城，本科，中级，研究方向：项目全过程成本管理方向。

能够始终通过有效的合同管控实现成本目标，就会在市场上树立良好的形象，吸引更多优质的合作伙伴，获得更有利的合同条款，进一步优化成本管理，形成良性循环。

二、项目全过程成本管理中合同管控的策略分析

(一) 合同签订阶段的成本考量

1. 风险评估与条款设计

在合同签订阶段，风险评估与条款设计对成本的考量具有极其重要的意义。风险评估是对可能影响合同履行过程中成本的各种不确定因素进行识别、分析和评价的过程。具体如下表1所示。

表1 风险评估与条款设计

合同类型	风险因素	条款设计示例	对成本的影响
建筑工程合同	天气因素（暴雨、暴雪等）	明确恶劣天气导致工程延误时各方责任及补偿方式	未考虑可能大幅增加人工、设备租赁、材料储存成本
货物采购合同	货物质量问题	规定货物质量不符标准时供应商承担退换货费用及采购方损失	促使供应商把控质量，避免额外成本
国际商业合同	汇率波动	设置汇率调整条款，按一定波动范围进行价格调整	未考虑可能因本国货币贬值增加进口成本
服务合同	服务质量考核	明确服务具体标准、考核方法及奖惩措施	条款模糊易引发争议，增加解决成本；明确则可有效控制成本
劳动合同	工资低于法定标准	工资符合当地最低工资标准	约定无效会增加人力成本及面临处罚

(二) 定价机制的合理性探讨

定价机制在合同签订阶段的成本考量中占据核心地位。合理的定价机制能够确保合同双方的利益平衡，同时有效地控制成本。定价机制的合理性需要从多个方面进行探讨。

成本加成定价是一种常见的定价机制。这种定价机制以产品或服务的成本为基础，加上一定比例的利润来确定价格。例如，在制造业中，某产品的原材料成本为100元，人工成本为50元，其他制造费用为30元，企业期望的利润率为20%。那么按照成本加成定价法，该产品的价格应为 $(100+50+30) \times (1+20\%) = 216$ 元。这种定价机制的优点在于能够保证企业覆盖成本并获得一定的利润，但是它也存在一定的局限性。如果企业对成本的核算不准确，或者市场竞争激烈导致其他企业能够以更低的成本提供相同的产品或服务，那么这种定价机制可能会使企业失去市场竞争力。

市场导向定价也是一种重要的定价机制。这种定价机制以市场上同类产品或服务的价格为参考来确定自身的价格。例如，在智能手机市场，某品牌的新款手机在定价时会参考市场上其他品牌同档次手机的价格。如果其他品牌同档次手机的平均价格为3000元，那么该品牌手机的定价就会在这个价格上下波动。这种定价机制的优点在于能够使企业的价格更符合市场需求，提高产品或服务的市场竞争力。但是，它也面临着市场价格波动频繁、难以准确把握市场价格走势等问题。

价值定价机制也是一种值得关注的定价方式。这种定价机制基于产品或服务对客户价值来定价，而不是单纯地考虑成本或市场价格。例如，在医疗领域，一种新型的抗癌药物可能研发成本很高，但是对于癌症患者来说，它具有极高的价值，能够延长患者的生命。因此，这种药物的价格可能会定得很高。这种定价机制的优点在于能够实现企业价值的最大化，但是它也容易引发社会争议，因为过高的价格可能会使一部分患者无法承受。

在合同签订阶段，选择合适的定价机制需要综合考虑多种因素。例如，产品或服务的性质、市场竞争状况、客户需求等。如果是一种标准化程度较高、市场竞争激烈的产品，如普通的日用品，那么市场导向定价可能更为合适。如果是一种定制化程度较高、具有独特价值的产品或服务，如高端的设计服务，那么价值定价机制可能更为合适。在定价过程中还需要考虑成本因素，确保定价能够覆盖成本并获得合理的利润。

(三) 履约过程中的动态调整

在项目履约过程中，变更管理是一项至关重要的工作。变更管理的有效实施能够确保项目在遇到各种内外部因素影响时，依然能够朝着成本可控、目标达成的方向发展。变更管理的实施策略涉及多个方面。

建立变更识别机制是关键。例如在建筑工程项目中，施工现场可能会遇到地质条件与前期勘察不符的情况。如果没有有效的变更识别机制，这种隐藏的变更因素可能会被忽视，直到问题严重影响工程进度和成本时才发现。施工企业需要制定详细的变更识别流程，要求项目团队成员在发现任何可能影响项目范围、进度、成本的因素时，及时进行汇报并启动变更识别程序。这个程序包括对变更的影响范围进行初步评估，如确定是局部影响还是会波及整个项目。

变更的审批流程必须严格且明确。以软件开发项目为例，当客户提出新的功能需求变更时，开发团队不能随意接受并开始实施。而是要按照预先设定的审批流程，

由项目经理、技术负责人、成本控制人员等共同参与审批。审批过程中，要综合评估变更对项目进度、成本、质量的影响。如果变更导致成本大幅增加或者项目延期的风险过高，就需要重新与客户协商变更的必要性或者寻求其他解决方案。

变更的实施跟踪不容忽视。一旦变更获得批准，就需要建立专门的跟踪机制确保变更按照计划实施。例如在制造业的生产项目中，当原材料供应商发生变更时，企业不仅要确保新的供应商能够按时提供符合质量要求的原材料，还要跟踪这种变更对生产流程、产品质量以及生产成本的影响。如果在实施过程中发现新的问题，要及时调整实施策略或者重新评估变更的可行性。

变更的文档管理要完善。任何变更从提出到实施完成的全过程都应该有详细的文档记录。这些文档不仅是项目管理过程中的重要资料，也是日后进行项目审计、成本分析以及经验总结的依据。例如在大型基础设施建设项目中，每一次设计变更、施工工艺变更等都需要记录变更的原因、变更的内容、审批过程、实施过程中的关键节点以及最终的结果等信息。

（四）关键绩效指标的设计

在项目成本管理中，关键绩效指标（KPI）的设计是数据驱动成本优化的核心环节。KPI是一种量化的管理工具，能够帮助企业准确地衡量成本管理的效果，发现潜在的成本节约机会。

对于直接成本相关的KPI，以制造业为例，原材料成本占总成本的比例是一个关键指标。根据行业研究数据，在许多传统制造业中，原材料成本往往占据总成本的50%–70%。因此，监控原材料成本与总成本的比例变化，可以及时发现原材料采购环节是否存在成本失控的情况。如果这个比例突然上升，可能意味着原材料采购价格过高或者原材料使用效率低下。例如，某汽车制造企业发现其某款车型的原材料成本占比从原本的60%上升到了65%，经过深入调查，发现是因为一种关键零部件的供应商提高了价格，同时生产线上该零部件的废品率也有所上升。通过对这个KPI的监控，企业能够及时与供应商谈判或者改进生产工艺，从而降低成本。

间接成本方面，管理费用率也是一个重要的KPI。管理费用包括办公费用、管理人员薪酬等。假设一家企业的管理费用率为15%，而同行业平均水平为10%，这就表明该企业在管理费用的控制上可能存在问题。企业可以进一步将管理费用细化为各个子项，如办公场地租赁费用、差旅费用等，分别设定KPI进行监控。例如，

将办公场地租赁费用与企业员工数量或者办公面积进行关联，设定每平方米办公场地对应的租赁成本KPI。如果这个KPI超过了行业平均水平，企业就可以考虑优化办公场地布局或者寻找更经济的办公场所。

另外，成本效益指标也是不可忽视的。例如，在市场营销活动中，每投入一元营销费用所带来的销售额增长是一个重要的KPI。某互联网公司在推广一款新产品时，投入了100万元的营销费用，在营销活动后的一个月內，销售额增长了200万元，那么其营销成本效益指标就是2。通过对比不同营销活动或者不同产品的这个KPI，企业可以判断哪些营销活动更具成本效益，从而优化营销资源的分配。

在项目执行过程中，工期与成本的关系也是一个关键的KPI设计点。一般来说，项目工期的延长往往会带来额外的成本，如人工成本、设备租赁成本等。以建筑项目为例，如果一个建筑项目原计划工期为12个月，预算成本为1000万元，但由于各种原因工期延长到了15个月，根据经验数据，每延长一个月可能会增加100万元的成本。因此，工期延误率与成本超支率之间的关系可以作为—个KPI，帮助企业在项目执行过程中及时调整进度，避免成本的过度增加。

结束语

在项目的不同阶段，合同管控的重点也有所不同。在签订阶段，重点在于风险评估与条款的合理性设计；在履约阶段，重点则转移到动态调整与争议解决等方面。各个阶段相互关联、相互影响，共同构成了合同管控在成本管理中的完整体系。随着市场环境的不断变化和技术的持续发展，合同管控在项目全过程成本管理中的作用将会更加凸显。随着数字化技术的普及，合同管理将更加智能化。

参考文献

- [1] 肖华. 企业项目全过程成本管理中面临的问题及对策[J]. 市场瞭望, 2024(10).
- [2] 赵静磊. 建筑施工企业项目全过程成本管理意义与实践探究[J]. 发展改革理论与实践, 2024, 40(18): 76–78.
- [3] 沈婷婷. 建筑工程全过程工程造价成本管控的有效策略探究[J]. 中国科技期刊数据库 工业A, 2023(4): 3.
- [4] 杨科. 海外合规管理与成本核算在企业国际化过程中的应用与风险分析[J]. 中外企业文化, 2023(12).
- [5] 范凌静. 房地产项目全过程成本管理存在的问题及其解决对策[J]. 投资与创业, 2024(4).