

信息化建设项目成本管控与效益评价的优化路径研究

杨虎祥^{1*} 曹俊² 夏宇³

1.陕西煤业化工技术研究院有限责任公司 陕西 西安 710199

2.湖北信通通信有限公司 湖北 武汉 430015

3.中通文博技术服务有限公司陕西分公司 陕西 西安 710075

【摘要】：信息化建设项目的成本管控与效益评价是保障项目高效落地、实现资源合理配置的核心环节，直接决定项目价值的发挥。本文立足项目全生命周期管理视角，明确成本管控与效益评价的核心逻辑关联，系统剖析当前项目在成本测算、管控机制、评价体系等方面存在的实操性问题，提出“全生命周期双向反馈”管控框架与“三维量化”评价体系，通过细化流程标准、优化方法工具，实现成本合理管控与效益精准评估的协同推进，为各类信息化建设项目的规范推进提供实践参考。

【关键词】：信息化建设项目；成本管控；效益评价；全生命周期；双向反馈

DOI:10.12417/2811-0528.26.13.005

引言

数字经济加速渗透背景下，信息化建设项目已成为各单位提升核心竞争力、优化管理效能的关键举措。据不完全统计，近年来我国信息化项目年均增长率达19.7%，但超过60%的项目存在不同程度的成本超支，35%的项目因效益评价不规范导致价值未能充分发挥^[1]。当前，信息化项目呈现“技术迭代快、需求易变更、无形效益占比高”等特点，传统“重实施、轻管控”“重结果、轻过程”的管理模式已难以适应发展需求。部分项目在成本管控方面存在测算粗放、机制缺失等问题，效益评价则面临标准模糊、方法单一等困境，不仅造成资源浪费，也影响了数字化转型的整体成效。基于此，本文聚焦项目全生命周期，梳理成本管控与效益评价的核心内涵，剖析现存问题的根源，并提出针对性优化策略，以期同类项目的规范推进提供实践参考。

1 信息化建设项目成本管控与效益评价的核心内涵及现存问题

信息化项目成本管控贯穿规划、设计、实施、运维全流程，核心是对人力、物力、财力、技术授权等显性成本与数据治理、系统适配、迭代升级等隐性成本的全面管控，目标是在保障质量与进度的前提下，实现“预算精准、消耗可控、资源高效”^[2]。效益评价则聚焦项目落地后的综合价值，涵盖直接经济效益（如成本节约、效率提升）、管理效益（如流程优化、决策科学）与社会效益（如服务改善、行业示范），核心是通过科学方法实现投入与产出的精准匹配。二者存在紧密的逻辑闭环：成本管控是效益评价的前提，缺乏合理管控的成本投入会导致效益核算失真；效益评价是成本管控的反馈，评价结果可反向优化后续成本配置，形成“管控—评价—优化”的双向驱

动关系。

在成本管控方面，信息化建设项目存在“三重三轻”短板。重显性成本、轻隐性成本测算，规划阶段仅核算硬件采购、人力薪酬等支出，对技术授权、数据清洗、系统适配及后期迁移等隐性成本预估不足，导致普遍超支20%—30%，某企业ERP项目因忽视数据迁移成本超支42%^[3]；重静态预算、轻动态管控，实施中缺乏实时监测与分级预警，依赖阶段性报表核算，对需求变更引发的成本波动应对被动；重形式流程、轻团队能力，技术人员主导的团队缺乏成本管控专业知识，难以识别技术迭代、需求变更等潜在风险。

在效益评价方面，项目面临“三难”困境。评价标准难统一，缺乏通用标准且行业、类型间指标差异大，部分仅以功能完成为依据，忽视效益落地；管理效率提升、服务体验改善等无形效益占比达40%—60%，但传统评价方法多依赖定性描述，缺乏可操作的量化工具，导致评价结果主观化、缺乏说服力^[4]；评价流程难闭环，多为竣工后一次性评价，未与前期规划、中期管控联动，无法形成“评价—优化—再评价”循环。

2 信息化建设项目成本管控的优化路径

构建全生命周期精细化管控流程需分阶段发力：前期规划环节，结合项目目标与技术要求，采用“WBS-RBS矩阵”梳理全流程成本要素，明确显性成本按市场价格精准测算，隐性成本参考同类项目数据，按总预算15%—20%预留弹性空间^[5]，同时建立技术与财务部门联合的“双审核”机制，避免盲目立项造成资源浪费；实施阶段，搭建成本动态监测台账，按周更新人力、设备、技术服务等成本数据，对比预算基准实时分析偏差，设置超黄色预警、橙色预警、红色预警的三级阈值，分别对应项目组自查、专项评审、调整方案的应对措施。例如，

某政务信息化项目通过该机制将成本偏差控制在8%以内,较同类项目降低12个百分点;运维阶段,基于效益反馈优化成本结构,对高价值模块优先保障资源,对低效模块适度削减投入,建立基础运维与优化升级成本的分类核算机制,杜绝无效消耗。

完善管控机制与团队能力建设需双向发力:健全“项目经理牵头、部门协同、财务监督”的权责体系,将成本管控目标分解至各岗位并签订责任清单,明确新增需求需经“成本测算—效益评估—审批备案”三步流程,防范无序变更引发的成本失控。同时,强化团队综合能力,开展“技术+管理”双维度培训,聚焦成本构成、隐性成本识别与风险应对等实操内容;引入外部财务咨询专家参与关键节点评审,弥补内部专业短板,建立跨部门周度沟通协调机制,及时破解管控过程中的堵点问题,全方位提升成本管控效能。

3 信息化建设项目效益评价的完善策略

结合信息化项目特性,建立涵盖经济效益、管理效益、社会效益的三级指标体系,兼顾有形与无形、短期与长期效益。经济效益聚焦成本节约、投资回报与效率提升,采用实际成效与预期目标的比值核算;管理效益围绕流程优化、决策响应与员工满意度,通过标准化量表转化为量化分值;社会效益侧重服务覆盖、投诉改善与行业借鉴价值,参照行业基准开展对比核算。指标权重经行业专家调研与专业分析法确定,确保评价体系的科学性与实操性。

针对可直接量化的效益指标,采用全周期核算法,涵盖项目建设与运维全阶段的投入产出,避免短期效益误判,同时引

入时间价值系数调整长期效益,提升核算准确性。对于管理效率提升、服务体验改善等难以直接量化的指标,运用模糊综合评价法,组建技术、管理、用户代表联合评价小组,按指标权重打分后通过专业矩阵计算综合量化值,将定性描述转化为可对比的量化结果,增强评价说服力。

分阶段推进评价工作,规划阶段明确各指标预期值作为评价基准,实施阶段定期开展阶段性评价,及时发现效益偏差并调整管控策略,竣工后开展全面评价并形成专项报告,运维期持续跟踪评价以优化运营成效,实现过程可控与结果可溯。强化评价结果应用,建立与成本管控的反馈机制,倒查未达预期指标的成本投入偏差,对高价值指标在后续项目中加大资源倾斜,同时将评价结果纳入项目团队考核,倒逼管理优化,形成良性循环。

4 结语

信息化建设项目的成本管控与效益评价是支撑数字化转型高质量推进的核心支撑,二者通过“管控—评价—优化”的双向反馈形成有机整体。本文立足全生命周期视角,针对成本管控“三重三轻”短板与效益评价“三难”困境,提出了分阶段精细化管控流程、权责明晰的机制与团队建设路径,以及涵盖三维指标体系、定性定量结合方法、全周期闭环的效益评价方案。这些策略既聚焦显性与隐性成本的全面管控,又破解了无形效益量化难题,实现了成本合理配置与效益精准评估的协同。研究成果为各类信息化项目规避超支风险、充分释放综合价值提供了可落地的实践参考。未来可结合不同行业项目特性,进一步细化管控标准与评价指标,持续提升研究的针对性与适配性,为数字经济时代的项目管理赋能增效。

参考文献:

- [1] 中国电子技术标准化研究院.信息化项目管理发展报告(2024)[R].北京:电子工业出版社,2024.
- [2] 袁欣,崔冬璇.医院基本建设项目成本管理信息化平台的实践应用[J].中国总会计师,2025,(08):169-172.
- [3] 温鹿鸣.工程造价管理信息化对建设项目成本控制的影响及标准化[C]//人工智能与经济工程发展学术研讨会论文集,2025:682-685.
- [4] 谷银花.工程造价管理信息化对建设项目成本控制的影响及标准化[J].大众标准化,2025,(04):164-165+168.
- [5] 王军.企业信息化项目成本管控的难点与对策[J].工程经济,2024,(03):78-81.