

# 浅谈建筑施工项目成本管理的意义与措施

苏园园

北京凯伦建筑工程有限公司

DOI:10.12238/jpm.v3i10.5342

**[摘要]** 本文围绕建筑施工项目的成本管理展开论述, 涉及建筑工程项目成本管理的意义、企业成本控制中的一些问题、建筑工程成本管理的含义、方法, 最后在工程项目成本控制措施方面条析缕陈、洞幽察微, 探求透彻。

**[关键词]** 建筑施工; 项目成本; 管理; 控制

## Discussion on the Significance and Measures of Cost Management of Construction Project

SuYuan garden

Beijing Karen Construction Engineering Co., Ltd

**[Abstract]** This paper focuses on the cost management of construction projects, involving the significance of construction project cost management, some problems in enterprise cost control, the meaning of construction engineering cost management, methods, and finally in the project cost control measures analysis, hole is subtle, explore thorough.

**[Key words]** construction; project cost; management; control

### 一、建筑施工项目成本管理的意义

随着经济的发展, 建筑行业的不断壮大, 建筑工程越来越大, 在项目施工过程中产生的问题也越来越多。在日益激烈的市场竞争中怎样才能最低成本情况确保工程保质保量完成关系着整个项目的成败。降低施工项目成本、提高盈利能力是企业提高核心竞争力的必要手段。加强建筑施工项目成本控制有利于提高企业的竞争力, 降低成本、优化管理, 为企业的良性循环提供有力保障。

### 二、建筑企业成本控制中问题突出

#### (一) 意识问题

在当前的建筑企业很多管理人员, 对成本的管理麻痹大意, 缺乏正确的认识。一些项目经理, 作为总协调者和总指挥, 对于整个项目起不到运筹帷幄的作用, 缺乏高瞻远瞩的能力, 他们认为成本管理乃是财务人员的责任, 他本身通管全局即可, 这个观念会拓展开去, 对很多人员造成了负面影响。比如施工技术人员, 仅仅负责项目的施工以及工程的进度, 为了提升工程施工速度, 于是盲目的赶工期, 完全不考虑实际情况, 有时增加设备的数量以及施工人员, 在成本方面造成提升。

#### (二) 组织问题

很多项目成本的管理, 权责不明, 施工单位缺乏科学的奖励与惩罚机制, 相关人员工作的积极性差, 对工作人员不能进行深入的考核, 对于任务的完成情况, 也不能做到及时的跟踪

与检查。在奖惩方面, 不能让工作人员信服; 对于没有完成任务的项目部的管理, 也因循拖沓, 出现了一些错误, 亦不了了之。长此以往, 企业内部各个项目部缺乏积极向上的竞争效应, 造成工程项目的成本管理存在混乱现象。

#### (三) 制度不完善

建筑企业在成本控制中, 其成本核算体制往往落后, 不适应当前的市场发展。施工企业的成本管理往往依据财务部门的预决算报告, 而这种预决算报告信息极其滞后, 从根本上起不到成本控制的管理作用。

### 三、建筑施工项目成本管理的含义

建筑工程项目成本管理, 就是在完成一个工程项目过程中, 对所发生的成本费用支出, 有组织、有系统地进行预测、计划、控制、核算、考核、分析等进行科学管理的工作。它是以降低成本为宗的一项综合性管理工作。建筑工程施工项目管理具有严格地要求, 首先是依据相关的法律法规, 必须严格按照施工规范进行监察。建筑项目的施工过程要有计划、科学地进行, 对所有工程的程序进行调控。在工程管理方面, 有多方面的管理, 包含进度方面的管理、投标管理、招标管理、工程造价管理以及非常重要的工程质量管理等诸多方面。项目成本管理是比较重要的一项, 做为企业来说, 如果在成本管理方面有所疏忽, 那么会直接影响到整个建筑工程的预算, 进一步对施工质量起着连锁反应。项目成本管理是综合了项目的很多

情况,对工程施工中的所有的费用进行严格的监察、科学的协调,成本管理的目的就是为达到工程计算中的成本目标,尽最大可能让工程预算进行降低。工程造价管理的实现必须依靠工程施工方案的优化,此外,技术水平的提升,也在其中起到决定性的作用,只有技术水平提高才会减少或杜绝或消除二次的返工,从而节省费用,达到工程项目的盈利预期。

#### 四、施工项目成本管理的各个方面

施工项目成本管理包含施工项目的各个方面,施工单位有其行业自身具有的特点,对于施工单位来说,在施工过程中有直接耗费、间接耗费;施工要使用各种材料,而材料各有其成本;对这些成本进行系统的预测、统计分析、严格计算、科学管理、进行控制等一系列的管理工作。

施工项目成本包含直接成本和间接成本,直接成本包括以下各个方面:人工费用、材料费用,机械费用、其它直接生产方面产生的费用。间接费用包括项目部的管理人员,所有人员的奖金以及公司职工福利费,劳动保护费、低值易耗品摊销费用、固定资产折旧费用、一些机械用具方面的修理费用、正常办公费用与差旅费等等,人工费用就是在施工过程当中从事施工的所有人员的开支,还有在施工现场为工程运输材料和其他工人的职工薪酬;直接材料就是在施工过程中所使用的材料费用,包含工程实体的材料,一些配件、结构件以及所有的材料,也包含一些租赁费等等;机械的使用费,包括租赁费、机械进出厂费用,其它的直接费用还有很多,比如在施工过程当中发生的燃料费、检验费、场地费、材料搬运费、投标费等各种费用。至于项目部的管理人员的薪水则包含奖金,职工福利费,劳动保护费,等等,难以尽述。

#### 五、工程项目成本控制措施

##### (一) 组织措施

作为项目经理,要有一定的组织能力,全盘掌握工程的进度以及企业的盈亏状况,并且采取有针对性的有效措施。工程技术部是项目施工技术和进度的负责部门,在工程的质量方面要严格进行监察,按期完成施工任务,保证使用科学先进的技术,严格的照要求,降低工程成本。工程经营部在主管合同方面,须做到科学有效地实施、认真严格地管理,对于工程款进行审慎的申报,及时的催款,出现施工赔偿方面做到及时处理。工程的经济部要注重合作预算的管理,增加工程的预算收入;工程的财务部主管,对工程项目的财务工作,要制定科学的财务计划报表,让工程财务收支合理,及时地分析工程的收支状况,在合乎要求的情况下调用资金,并做出财务分析上报给工程主管。

##### (二) 技术措施

施工项目一定要制定科学的、先进的经济的施工方案,通观全局计划周密,尽量地缩短工期,尽最大限度提高工程的质量,将工程的成本降到最低。施工方案要有具体的施工方法,经过研究,然后确定。选择优良的施工机械,安排好所有的施工顺序,在施工过程中,首先采用最新的施工工艺,使用最先

进的技术、最环保的材料,严格对质量进行把关,坚决杜绝一切返工现象,缩短工程的验收时间,以降低成本,节约开支。

##### (三) 经济措施

对各种费用都要进行严格的控制,首先是人工费的控制,提高劳动效率,改善劳动组织、杜绝窝工现象,对工人进行合理的奖惩以激励他们,使之在劳动中充满热情。加强技术培训,让工人认识到技术的重要性,培养工人的劳动纪律意识,一切非生产用工尽量压缩,减少辅助用工,对于非生产人员的人数一定要做到严格控制。

对于材料费方面,一样需要严格的控制,而且在各个环节都要严加管理,比如在采购过程中以质论价,在运输、收发、保管等方面,都要尽最大限度减少损耗,把综合性的采购成本降到最低,对于现场的材料一定要合理的储备避免积压;在堆置方面,要安排妥善,尽量减少二次搬运,以节约费用。材料进厂验收以后,要进行严格的限额领料,节约对材料的使用,科学安排材料,严禁浪费。

对于机械费的控制要选择最先进的机械设备,而且要合理地安排时间,正确地机械进行使用。科学地对机械进行保养、维护,出现问题及时维修,提高机械的使用率,保证机械完好,随时待用,以促进施工进度,降低机械的使用费。

至于其它方面的费用,也都要科学地进行管控,主要是精简管理机构,科学地安排管理层次,合理地确定管理幅度,避免一切施工管理费方面的浪费。

#### 六、施工阶段工程造价的控制

成本控制涉及施工企业的经济效益,关乎每一个员工的工作与切身的利益,要树立成本控制意识,每一个施工技术人员都要拥有成本控制的思想,要纠正一些工作人员只注重本职工作,而忽略成本控制的想法。

##### (一) 对工程造价的控制至为关键

工程项目的实施阶段,是一个关键时期,建筑物实体在这段时期已经形成,所有的财力消耗比如在人力、物力、材料方面,消耗最多。在这个主要的阶段,工程量最大,对工程产生的影响因素最多,工程项目涉及的方方面面也最广泛。由于工程项目施工周期漫长,市场始终处在一个波动的情况,所以必须对工程造价进行一个全方位的控制,对材料的价格,设备的使用有一个全过程的掌握。

##### (二) 加强合同方面的管理,

严格贯彻《合同法》,在签订合同之初,就严谨地对合同进行签订。因为建设工程的施工合同是明确责任的协议,甲乙双方必须履行义务,同时也享受己方的权利。签订了合同以后,合同便受到了国家法律的保护。对于合同的条款,必须认真的琢磨推敲,以增强合同条款的严密性,避免含糊其词,要用字准确,这样才会更好的防止纠纷,有效地减少和避免施工索赔,减少工程的费用。

对合同进行严格地管理,控制合同的变更,加强对合同的备案与审查,严格地按照国家的法律,按照工程的施工章程,

严格履行合同条款,避免产生违约责任,加强监督,提高合同的履约率,有任何问题,必须立即进行纠正,对招标投标的成果进行严格的巩固,从而对工程造价进行有效地控制。

### (三) 严格审核工程施工图预算

及时核定施工的预算,对预算超出的部分一定要谨慎对待,认真地进行分析,找出超出预算的真正原因,并将所有的信息通报给项目负责人,进行及时地调整和修正,以便对目标进行更好的控制,对工程造价做到动态地全面的控制。

### (四) 选择分包单位防止价格随意上涨

对于合作单位要严格地进行选择,选择优良的企业。建筑工程在建设过程当中,由于工程巨大,很多专业、工种不得不委托专业施工单位,让这些工程进行承接。还有一些工程项目,具有一定性的垄断性质,也必须委托专业施工单位承担,比如通讯工程、绿化工程、变配电系统、安装工程等方面,在这些垄断性质的行业中,往往价格没有浮动,是硬性的规定,而且工程必须由他们进行施工,如果允许另外一家参与竞争最佳,因为这样能够防止少数垄断性的行业,在价格方面的随意抬价。

### (五) 深入现场掌握施工情况

在整个施工过程中,管理人员必须经常深入施工现场,对所有的费用进行审核和控制,对照施工的图纸,检查施工情况,和监理总承包方要进行深入的沟通,以便对工程进行详细地了解。对施工人员也要进行座谈,了解工程的有关情况,掌握施工现场的一些问题,对控制目标进行相应的调整,为工程的终极目标竣工结算提供一切参考。

### (六) 加强管理

对于工程项目来说,材料首先不可或缺,在选购材料方面,一定要认真核实材料的费用,因为这是构成工程造价的一个最重要的因素。一般来说一个工程的所有费用当中,材料费占到70%左右,因此要合理的选用材料,科学地对材料进行对比和选择,合理的降低材料的造价,一定要了解市场,在保证质量的情况下前提下,一定要认真掌握市场的材料价格,了解市场的价格变化,制定相应的材料管理方案,建立科学的信息网络,对市场材料、设备有一个全面地了解,尤其是对大宗的材料,更应该格外重视与管理。由于数量较大,一个小小的价格波动,可能就会产生很大的资金变化。因此,必须能够在掌握价格方面必须灵活可靠,避免所有的窝工,不能浪费一切工时,及时

调配各个工种。对施工机械严格进行登记,管理机械的进场和退场,避免造成一切开支方面的浪费。在技术方面严格进行管理,保证最先进的技术的应用,选择最新的材料,最新的工艺,使用最科学的施工方法,以缩短工程的工期,提高工程的生产效率,保证工程及时竣工。

### (七) 工程变更和现场签证的控制

工程在建设当中,往往会出现一些变更,比如现场签证之类,这些都是在所难免。严格杜绝施工图在设计方面产生的漏洞,严格的审核、科学的把关。此外,还应当解决好一切图纸以及技术咨询方面的问题。在开工以前,把所有的问题全部解决,达到防患于未然的目的。一切工程方面设计假设非变更不可,一定要尽量提前,将损失降到最低,设计变更的越晚,则损失越大,所以对设计变更一项,要严格地进行控制,尽可能地对设计变更控制在工程设计的最初阶段。有的设计变更,往往对工程造成了严重的造价影响,因此对于工程设计方面的变更,一定要事先算账,做到心中有数,尽量地把工程设计做到完善。

总而言之,在施工工程的施工中,一定要对成本进行有效地控制,这关乎工程的效益与企业的发展。一个项目是否取得了最大的利润,成本控制起着至为关键的作用,影响着企业的综合能力,无论是建筑工程项目是大是小,都要科学地对成本进行管理和控制,都要高度地重视成本与控制管理工作,严格地按照成本预算,对各项成本费用进行科学地安排,必须让开支合理,确保每一笔的成本费用都有处可循,让工程成本自始至终处于有效地控制之中,从而更好地增强企业的竞争力。

### [参考文献]

- [1]李湘云,张皓,许建伍,张智峰,王庆华.工程项目成本管理与对策分析[J].中小企业管理与科技,2009,02(13):1025-1027
- [2]张金环.浅谈建筑工程项目管理中的成本控制.科技创新导报.2009(12)
- [3]李玉军.我国建筑工程项目成本控制研究[J].合作经济与科技,2009,(2)
- [4]吴育松.完全浅析房屋建筑工程施工的质量控制[J].魅力中国.2010(10)
- [5]周林法.施工阶段的工程造价管理[J].民营科技,2011,(1).