

# 工程项目成本管理与控制

马飞佳<sup>1</sup> 曹缘<sup>2</sup>

1.浙江蓝城春风建设管理有限公司; 2.温州市悦港置业有限公司

DOI: 10.12238/jpm.v4i6.6031

**[摘要]** 项目全成本管理, 即从项目立项到项目竣工交付全周期, 通过对项目成本的预测制定项目的经营目标, 在项目实施以目标成本为管理主线的项目全过程成本动态管理, 合理制定目标成本确保项目经济效益, 及时对项目进行动态分析, 采取预警强控等措施有效的控制成本。文章分析了项目全成本管控的内容, 并进一步对项目成本前端控制的主要内容、方法和要点进行了具体的阐述。

**[关键词]** 全成本管理、目标成本、动态成本

## Project cost management and control

Ma Feijia 1, Cao Yuan 2

1. Zhejiang Lancheng Chunfeng Construction Management Co., Ltd.; 2. Wenzhou Yuegang Real Estate Co., Ltd

**[Abstract]** the project cost management, namely from the project to the project completion delivery cycle, through the prediction of the project cost of the project management objectives, in the project implementation to manage the target cost of the whole process of project cost dynamic management, reasonable target cost to ensure the project economic benefit, timely dynamic analysis of the project, early warning control measures to effectively control the cost. This paper analyzes the content of the project full cost control, and further expounds the main content, methods and key points of the project front-end cost control in detail.

**[Key words]** full cost management, target cost, dynamic cost

### 前言

当前, 由于城市现代化建设的需要和人口居住条件的改善铸就了我国建筑业的繁荣, 根据国家统计局公布数据, 2021年, 全国房地产开发投资额 147602 亿元, 比 2020 年增长 4.4%。中国房地产投资规模不断变大, 许多相关产业, 在房地产拉动下迅猛发展, 房地产经纪也逐渐成为全国国民关注的支柱产业, 取得了良好的经济效益。

由于房产市场竞争较为激烈, 房产企业为了谋求生存盲目的投资, 忽略对投资项目的经济分析和投资项目的成本管控, 项目的利润率普遍下滑, 甚至不少企业为了发展规模亏损经营, 给房产经济的健康发展埋下了隐患。房地产行业属于资本密集型产业, 其投入资金到获取利润需要的周期较长, 如何提高企业的盈利能力, 如何实现房产企业的降本增效以及对房产公司的盈利能力实时监控则需要一套完善的成本管控方式, 全方位且全周期进行预控, 从而保证项目盈利能力。

### 1 行业前景

目前, 我国建筑业仍处于发展阶段, 全国上下都加大了基础设施的建设, 在现代人越来越注重生活质量的今天, 建筑工

程质量自然成为全社会密切关注的热点问题, 而工程项目管理行业是人们对工程质量判定的一个重要依据, 其在整个建设工程质量管理中起到的是基础作用和手段作用, 保证了检测工作质量, 就保证了建设工程质量, 因此整个国内工程检测行业的市场规模也处于增长态势, 工程项目管理市场规模约 559.7 亿元。

“十三五”时期是全面建设小康社会的关键时期, 是深化改革开放, 加快转变经济发展方式的攻坚时期, 也是建筑业发展的重要战略机遇期, 努力开创科学发展新局面。在这个重要的战略机遇期, 对设计、建造水平和服务品质的要求不断提高, 要营造有利的政策和体制环境, 推进工程项目管理、造价咨询、监理等工程管理服务企业规模化、品牌化、网络化经营, 创新服务产品, 提高服务品质, 为业主或委托方提供专业化增值服务。

工程项目成本管理是根据企业的总体目标和工程项目的具体要求, 强化经营管理、完善成本管理制度、提高成本核算水平、降低工程成本、实现目标利润、创造良好经济效益的过程。工程管理服务作为技术密集型、智力密集型的服务业,

在工程建设领域落实科学发展观及实施国家产业政策方面发挥着重要的引领和主导作用。

## 2 项目全成本管理方法

### 2.1 项目全成本管理方法实施步骤

项目全成本管理方法是目标管理。目标管理是一种以目标为导向的管理办法，其基本程序分为三步：首先是确定目标，其次是对实施过程进行控制，最后是对控制效果进行考核评估。其中，目标的合理确定至关重要。通过项目全成本管理目标的制定、实施、监控、改进的流程，对项目全成本的各项构成要素进行有效管理，以此保障项目品质、进度、利润等各项经营目标的达成。

首先，全成本管理目标的确定及编制。项目目标成本是以项目规划指标和建造标准为依据，结合市场价格行情以及对未来风险的预估确定的，经过努力所要实现的成本指标，是指导项目设计、采购、营造、销售等各作业过程成本支出的管理文件。

其次，全成本费用模型的建立。基于全成本控制的要求，在售价明确，前期费用固定，期间费用、营业税金及附加、利润可根据售价测算的前提下，反映土地成本、工程成本在销售价格中占比的数据模型，是编制分级分类成本标准的基础。为满足不同区域、不同类型及不同售价的建筑产品成本控制要求而设定的主要成本指标限额标准，是进行项目设计的参考文件。

最后，目标成本测算的编制。目标成本测算体现量价分离的原则，目标成本的制订以项目的规划指标以及项目决策确定的建造及材料部品标准、销售交楼标准为基础。成本测算表中各成本项目的工程量，应根据已竣工的相似工程的结算分析得出的关联系数，由项目规划的基本指标推算得出。成本测算表中的单价应根据产品定位、交楼标准、图纸要求按当地工程造价计算依据、市场行情计算得出。

### 2.2 全成本管理目标成本测算经验数据获取及积累

目标成本测算，需要突破传统定额计价方式。套用传统定额计价体系科目较多，套用传统定额计算工程量缺少施工图依据等限制条件。目标成本测算实现市场定价，反映市场的工程成本是科学的成本。获取目标成本测算“含量”和“单价”数据的渠道比较多。

“含量”指标在《浙江造价信息》、《杭州造价信息》定期发布的工程量指标统计数据中进行获取，或者参照已结算工程参考数据作为依据来源。目标成本确认的含量指标日后将作为限额设计的依据。“单价”信息应结合市场行情计算得出。建筑材料单价在定期发布的《浙江造价信息》、《杭州造价信息》中获取，建筑市场劳务分包价格完全是由市场行情决定，影响劳务分包价格有建筑的结构、楼层数、层高等建筑指标和地区因数，需要专业的造价工程师、相关从业人员在工作中不断的积累。综合单价中的施工管理费按建筑企业的计费基础和

费率进行记取。

### 2.3 全成本管理目标成本编制原则

(1) 市场导向原则：目标成本管理以市场为导向，确保目标利润的实现。

(2) 准确严谨原则：目标成本测算“含量”指标数据应科学准确，各项数据来源须要有充分依据，确保目标成本严谨、准确。为了确保目标成本编制的准确及严谨性，成本测算时需要提供依据资料，如：当地政府行政性收费、垄断收费文件，现场踏勘项目周边的原始地貌及影响成本不利因素，调研获取目标地块周边项目地质，当地政府部门对目标地块是否有特殊要求，调研当地的大宗材料、土方及人工市场价格水平，调研目标地块大市政工程的计价方式，市政接驳点距离红线长度，调研当地对环保管控、扬尘管控、水土保持等方面近一年的政策导向等影响工程造价的资料。

## 3 项目全成本实施过程的控制

项目建设实施全过程各阶段的目标成本管理，在项目的前期拓展、市场调研定位、方案设计、施工过程等各阶段分别制定成本控制目标，明确项目的利润率，对项目实行全过程全成本管理。项目实施过程中，随着合同的签订、变更的发生、变更的转签、合同结算都会导致建设项目的目标成本变动，需及时反映项目成本的动态情况形成项目的动态成本管理。

### 3.1 拿地版目标成本

在项目前期投拓阶段，通过对投拓项目的成本调研工作（调研获取当地原始地貌、周边项目的地质及基础形式、当地的大宗材料价格、调研竞品的配置标准、营销设施标准等信息）建立拿地投拓版的全成本费用模型，综合考虑项目开发计划、规划设计计划、项目施工进度计划、项目销售与资金回笼计划、工程款支付计划、融资计划等因素制定拿地前期拓展阶段的利润目标。

### 3.2 方案版目标成本

在项目获取之后，建筑方案设计完成后，综合考核市场情况变化、经营计划调整及方案设计成果确认的项目技术经济指标和项目配置标准，在《拿地拓展版目标成本》的基础上进行细化与完善，形成方案版目标成本，使项目全成本管理目标更加明确并贴近现实。原则上方案版目标成本的项目利润目标不得低于拿地拓展版目标成本的利润目标。其中，方案报规通过后的方案版目标成本是全过程目标成本控制的核心，即考核版目标成本。

### 3.3 施工图版目标成本

建筑施工图设计完成后，综合考核市场情况变化、经营计划调整及施工图设计成果确认的项目技术经济指标和项目配置标准或者根据施工图计算的工程量数据和合同单价，在《方案版目标成本》的基础上进一步进行细化与完善，形成施工图版目标成本，使项目全成本管理目标更加明确并贴近现实。原则上施工图版目标成本的项目利润目标不得低于方案版目标

成本的利润目标。

### 3.4 动态成本

项目动态成本是指项目实施过程中实际已经发生的成本(比如签订合同、确认变更金额、签订补充协议的费用)和预计发生的成本(比如新增的设计变更、工程变更、材料涨价调差费用、项目逾期或赶工所需要产生的风险费用等)的总和。除拿地版、方案版、施工图版目标成本外,其余过程梳理版均定义为动态成本。建设项目需要定期进行动态成本梳理,保障项目经营目标的达成。

### 3.5 全成本管理目标成本管控原则

(1) 事前控制原则:目标成本管理将运用于项目建设始终,应做到事先预控,事中事后定期控制与反馈,在项目拓展、建筑设计和项目施工之前及时发现问题,有效控制成本。

(2) 动态管理原则:建设项目的动态成本要定期(比如每个月)与目标成本进行对比,并形成动态报告对项目成本控制进行纠偏,保证建设项目动态成本控制在目标成本范围内,实现成本可控。

(3) 利润导向原则:通过编制切实合理的目标成本和全成本费用模型制定合理的预期盈利指标,严控项目总成本,并以确认的目标指标指导项目限额设计、开发建设周期和营销计划,使得方案版目标成本低于拿地版目标成本控制,施工图版目标成本低于方案版目标成本,确保项目利润率指标。

### 3.6 全成本管理目标成本管控的必要性

工程成本控制贯穿建设项目的始终,但是项目前期方案阶段决定着这个项目投资份额的70%~80%成本,而目标成本则是以纲领性文件指导设计,对严控成本的意义非常大。开展项目全成本管理,需要各个管理者团结协作、群策群力。各级管理者,要体现管理的价值,就不能仅仅关注专业领域的管理,须突破“本位主义”和“专业壁垒”,加强对项目总体经营目标的关注,强化大局观,并通过管理责任的分解、落实,将项目总体经营目标安全的落地,表现为整体项目的开发计划、规划设计计划、项目施工进度计划、项目销售与资金回笼计划、工程款支付计划、融资计划等的整体管控,确保项目整体经营目标的实现。

## 4 目标成本的跟踪及强控

### 4.1 动态成本跟踪

项目实施过程中,随着项目变更的发生、转签,合同的签订,结算的办理等成本工作都会导致项目目标成本的变动,定期记录和跟踪项目各项成本执行情况,真实反映项目动态成本的构成,并形成成本动态报告,总结和分析项目动态成本的异动情况,确保项目实施过程中成本可控,即项目动态成本<目标成本。

### 4.2 成本预警

在项目的开发建设过程中,为了保证项目成本在可控范围内,者单项控制项费用超过目标成本一定金额或当动态成本总额度超过目标成本总额一定比例,管理者对成本工作强行进行干预,一般会采取暂定项目合同的签订工作、暂定项目付款、停止项目增加费用的变更和结算办理工作,并对执行者进行预警,要求执行者进行纠偏,采取措施控制实际成本,保证项目经营目标的达成。

## 结语

通过对成本管理的初步认识,成本管理同样可以引入成本的价值理论,全成本项目管理一般也符合价值性能比的关系。价值=功能/成本,保持提升价值的方法有5种:第一种是功能大幅提升,而成本则下降。建筑并不是高科技产业,大幅提升功能还是比较困难。第二种是功能大幅提升,而成本小幅提升。第三种是功能大幅提升,而成本不变。第四种是功能不变,但成本下降。第五种:功能略有牺牲,但成本却降幅很大。

运用价值工程的观点成本一定消耗资源,不消耗资源的成本不存在,成本一定在过程中发生,成本低并不意味着低成本,利润的最大化,一定是成本的最小化,成本管理是全过程全范围的管理,成本控制的重心应尽量前移,提高成本控制意识,采取项目全成本管控体系,制定目标成本目标,加强和监督过程成本管控,围绕项目的经营目标,通过为客户创造价值,获得自己的收益。

## [参考文献]

- [1]陈婷婷.建筑工程造价与成本控制管理研究[J].住宅与房地产,2020(32):23-32.
- [2]周超群.建筑工程造价与施工项目成本的控制管理研究[J].住宅与房地产,2020(32):103-105.
- [3]焦兴芬.浅析建筑工程预算在项目成本控制中的作用[J].中国建筑金属结构,2021(4):56-56.
- [4]刘汉兴.建筑企业项目成本管理存在的问题与对策研究[J].中国集体经济,2020(8):32-38.
- [5]程迪.工程项目的质量成本管理[J].施工企业管理,2006(6):74-84.
- [6]黄东强.施工企业的项目成本管理与控制研究[D].华南理工大学,2010.
- [7]刘国强.建设项目成本动态管理研究[D].昆明理工大学,2010.
- [8]梁勇.建筑工程项目成本控制措施分析探讨[J].城市建设理论研究,2016(01):156-185.
- [9]王承.工程建设项目成本管理方法及其控制措施探讨[J].广东科技,2017(16):147-147.
- [10]李家安.建筑工程项目成本管理的方法研究[J].商品与质量,2019(11):124-124.