

论建筑工程项目管理中的成本控制

林保宏 韩应翻

日照市万平口园林工程有限公司；日照市路达市政园林有限公司

摘要：随着全球经济一体化的飞速发展，国内施工企业得到迅速壮大。建筑市场竞争愈演愈烈。在这种情况下，项目的利润空间越来越小，给项目成本管理带来了严峻的挑战。因此，项目管理要以成本控制入手，做好成本管理。

关键词：建筑项目；成本管理；问题；体系；对策

一、前言

对建筑施工单位而言，通过改进工程项目成本管理现状，加强工程项目成本进行研究，构建可持续的责权利相匹配的工程项目成本管理体系，才能有效提高成本控制水平。

二、施工企业项目成本管理存在的问题

（一）项目实际成本归集不及时、反映不准确

在项目运行中，各阶段普遍存在生产成本与施工进度统计不同步，实际成本归集不及时，项目全过程控制不能发挥应有的作用等问题，各专业部门不能及时掌握实际成本情况。如果只了解事后情况，对事前和事中控制少，结果带来的是信息数据的偏差造成项目决策的失误。

（二）项目资源配置不够合理

施工阶段，由于部分管理人员对项目需求评估和施工组织设计不到位，资源配置不够合理导致各施工机组（单元）为完成各自承担的工程量争夺施工资源，造成项目资源严重浪费，不仅大大增加项目成本同时也降低了施工效率，影响了项目总体进度。

（三）管理人员对成本概念模糊、全员参与度不高

对项目而言，管理人员往往将工作重点放在安全、质量、进度等环节，忽略了项目成本的问题。领导对成本管理的重视程度不够，轻视降低成本的重要性，成本决策随意性强。项目其他员工没有形成对项目盈亏的意识，不注重精打细算，从而导致项目各个环节中的成本明显增多^[1]。

三、构建项目责任成本管控体系

（一）编制项目责任成本并执行

工程项目责任成本是项目成本控制的责任目标，也是管控成本支出的重要依据，同时也是下达各项经济责任指标、考核项目管理成效的重要依据。项目部在编制责任成本前应首先分解成本编制任务，明确责任部门、任务要求和编制计划。责任部门可依据资源配置计划、施工组织设计、测算依据等基础资料测算责任成本，编写责任成本编制说明和成本费用表，并汇总至项目责任成本归口管理部门，形成一套完整的责任成本方案报送企业经营管理部审批，待完成审核批复后下达项目部执行。

（二）加强过程中项目成本的分析与核算

成本是伴随着项目的实施逐渐产生的，通过分析项目实际成本与责任成本的差异和产生差异的原因，及时反馈到项目管理层，采取积极的防范措施纠正偏差，以防止对后续施工造成不利影响；对大幅度偏离责任成本指标的项目要进行重点排查，查找偏离原因，找出影响因素并进行分析；坚决杜绝以“偷工减料、以次充好”等降低费用的现象发生^[2]。

四、企业工程项目成本管理对策

（一）构建可持续的与责权利相匹配的工程项目成本管理体系

建筑企业的现实状况导致目前工程项目成本管理更多的是强调全项目、全员、全过程管理，即“三全”管理。成本责任制强调将项目的成本目标，按管理层次分解，落实到每个部门和作业班组，并且和责任挂钩，形成项目成本管理体系。从狭义的角度来说，这样做没有问题，但是从项目广义的成本管

理角度、从企业整体角度来说，还远远不够，应当将企业所有涉及的相关人员都列入工程项目成本管理体系中，才能真正体现企业四全管理，即企业内部全员、全过程、全方位、全环节的管理，其中全方位就是市场、科技、人力资源等。改变长期以来，对工程项目成本管理片面的、狭义的理解。企业管理层在工程成本管理体系中应当承担广义的工程项目成本管理的责权利，而不能仅仅是宏观层面地了解，甚至放任不管。事实上对于工程项目成本管理，企业管理层应当建立起效益和长期激励相配套的管理机制和体制，对于涉及隐性成本、总体成本、社会成本、长远成本的，应当由企业层面加强管理和控制，只有建立起清晰明确的责权利，才能树立和提高企业管理层、项目部、班组员工自身的宏观成本意识，才能实现有效的成本控制。

（二）提升技术管理水平

切实调动工程技术人员加强技术管理、开发和应用新技术的积极性，提倡用技术手段提高效益和收入。对于技术人员能及时发现和处理问题、消除安全和质量事故隐患的应当给予物质和精神奖励。比如通过审图，发现图纸有问题、设计不够合理、不符合国家技术规范或者与将来装修之间有矛盾等，使问题及时得到解决，减少了因停工、返工等产生的成本，应当给予鼓励并奖励，激发员工的积极性。通过强化技术管理，保证施工时严格按图纸、按规范执行，保证施工过程按施工方案、程序进行；通过强化技术管理，充分调动技术人员积极性，发挥技术人员潜力，降低工程成本；强化技术管理可以防止在施工中，施工人员为追赶进度而出现偷工减料或减少工序等现象，如在混凝土施工中，为赶时间，发生漏振、少振而产生裂缝，导致后期必须处理，增加处理成本，更有使企业信誉受到影响而增加隐性成本；强化技术管理，积极倡导合理化建议，减少设计变更等。组织开展QC小组活动，结合项目实际，对新工艺，新材料，新设备的应用进行重点指导，提交技术应用管理水平。

（三）改进工程项目成本管理手段

首先，建筑施工企业应当高度重视广义成本管理分析，把广义成本管理分析作为成本管理的必经环节。企业要重视企业经营和项目施工过程中其他价值链的管理，也就是对隐性成本、总体成本、社会成本的思考与管理，只有通过计算、比较、分析，才能发现有时适当增加显性成本，却会大大降低隐性成本、社会成本，那么企业必须承担增加的项目成本，给予项目部适当的成本补偿。

第二，目前多数建筑施工企业成本控制主要还是在事后审计监督。企业工程项目成本审计制度还做得不够，难以及时发现工程项目成本管理中存在或可能出现的问题，所以应当加强事前控制，打造一个管理团队，积累一套数据，设计一个处理系统，在工程项目开始阶段企业层面就介入项目，提高预防和监控水平。

五、结束语

总之，通过对现有施工企业项目实施现状问题进行分析，找出管理中的漏洞和改进措施，提出构建形成责任成本管控体系，从而提升施工企业项目管理水平，增强施工企业核心竞争力。

参考文献

- [1] 周永莉. 对工程项目目标成本管理与财务风险控制问题的分析[J]. 低碳世界, 2018(12):251
- [2] 郎洪春. 工程项目目标成本管理研究及其财务风险控制分析[J]. 经贸实践, 2019(8):254