

房地产企业建筑安装工程的成本管理措施

于松

山东省建设监理咨询有限公司德州分公司

摘要：成本管理随着经济新常态的发展，逐渐成为建筑工程相关企业所关注的重点。为了有效管理工程项目成本，企业不仅要在确保施工的质量与进程的基础上，对工程项目全过程的成本进行管控，还要对其采取有效的管控措施，降低工程造价，实现对投资成本的优化配置，从而提高企业自身的经济效益。

关键词：建筑安装工程；成本管理；房地产企业

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2021.21.131

一、建筑安装成本控制存在的不足

（一）建筑安装成本控制现状概述

长久以来，施工行业重生产轻经济的现象就普遍存在，项目经理由于缺乏一定的成本管理知识，往往只是依赖过去的工程项目经验对项目进行管理，他们更注重项目的生产情况、工期控制及施工安全，而对于项目系统及全面的成本控制缺乏剖析。在这种形势下，财务人员更需要发挥其专业的管理和监督职能，通过分析财务账面反映的成本数据，发现当前项目成本控制的不足，帮助项目更好地梳理成本，做好成本管控，提升项目的效益。

（二）分包成本控制不足

通常情况下，劳务分包的成本在收到对方开具的发票时计入项目的“合同履约成本”，但按收取的发票来核算分包成本有一定的不准确性。而企业是否对外支付分包工程款又会取决于项目的整体的收支和结余情况，如若项目对上收款情况不佳，对下难以付款的情况出现，分包单位延迟开票便会导致劳务分包成本入账滞后，不利于反映项目真实成本。

（三）物资采购及验收阶段成本控制不足

物资采购是企业进行物资成本管理的起点，而通过与供应商达成集中采购等长期战略合作协议是施工企业实现降本增效的重要手段之一。随着“全国化”战略的施行，各大建筑施工企业开始进行全国性的市场开拓，而对于新成立的区域公司，在新的区域搭建合格供应商库，实现材料设备的集中采购亟须加快步伐。

在验收阶段，项目应当安排有经验的材料人员对物资的数量、尺寸、型号、品牌等外观进行仔细检查，同时还需要对诸如钢筋、水泥、砂石等材料进行专业的检测，达到质量标准后方能办理验收手续。但通过项目传递给财务部门的验收资料显示，有时会出现验收单签字日期晚于发票开具日期的情况。如果供应商在供货前提

前开具发票，对施工企业而言会存在一定的不利之处，换言之，企业在未能确定材料数量是否准确及质量是否达标的前提下接受了供应商的发票并签收，即承认了供应商对企业的债权，如果在后续的验收过程中发现材料出现问题，又需要与供应商协商进行退换货处理或作废发票等，给项目现场的物资管理及财务入账都会带来较多的障碍。

（四）材料消耗阶段成本控制不足

众所周知，材料成本由于在项目整体成本中占比较大，材料月结成本若不真实可靠，将会对整个项目当前的成本构成和效益情况产生较大的影响。目前在材料消耗方面存在以下两处成本控制的薄弱之处：一方面，项目材料在领用并消耗后才构成项目成本，但实践中“以领代耗”的情况也经常出现。部分项目出于省事便利的目的，对于已经验收的材料无论是否真实耗用都统一做领料处理，造成项目材料成本虚增，或与现场实际领料进度不匹配，实物量耗用却未进行领料相关账务处理，造成账目材料成本失真。另一方面，项目对于现场废旧或剩余物料的处理仍缺乏监督及管理。财务账面发生废旧物料回收及多余物料调用至其他有需要的项目进行使用的情况较少出现，这在一定程度上说明施工企业对物资收回及再利用的管理还不够深入，容易造成项目内部私自变卖或处理，使企业资产遭受损失。

（五）施工间接费控制不足

现场管理人员的工资是施工间接费的重要组成部分，虽然施工间接费在整个项目的成本中所占比重不大，但准确核算项目管理人员的成本，仍然有着重要的意义。通过对比施工规模相近的项目管理人员成本，可以更好地对项目管理人员的架构进行合理的安排和调整，实现人员效益最大化。但实践中，对于那些规模较小的项目，公司可能出于成本效益的考虑，通过项目人员兼职的形式进行管理；抑或是当项目处于施工收尾阶段时，可能会将其管理人员调配到其他项目。在人员兼职的过程中，如何准确地进行人工成本的分摊，也会影响到项目施工间接费。

二、建筑安装成本控制模式的建立

（一）建立完善的建筑安装成本控制模式概述

建筑安装成本管理的重要性不言而喻，但在实际操作过程中，存在两方面的问题。一是未能建立合适的内部管理体系，二是有科学、规范的制度却未能有效地践行。针对上文提出的在分包、材料和施工间接费等方面

存在的具体问题，需要从制度建立和制度实施两方面加以完善，真正做到项目成本的有效管理。

（二）分包成本控制模式

对劳务分包的成本采用月结工作量的模式，以确保劳务成本及时准确进行核算。具体操作方式为项目每月底按照劳务分包合同约定的计价方式汇总计算当月完成的货币实物量，然后经公司工程管理部门审核后作为内部分包成本的核算依据，交进行财务暂估入账处理，记入“合同履约成本-工程施工-包清工分包人工费”科目中。待项目实际结算后，按结算账单金额调整账面暂估的分包成本。由此打破根据劳务分包发票进行成本入账的惯例，保证每月分包完成的实物量都能合理记入项目账面成本中。

对于总包代发农民工工资的事宜，目前看来已是今后施工行业的发展趋势，作为中间的专业分包单位，建立民工工资代发管理的专项管理制度十分必要，同时在项目上安排专职劳务人员负责登记农民工工资发放的数据也势在必行。项目应在每月农民工工资发放后及时与总包单位进行沟通，确认具体发放的数据，继而及时通知劳务分包单位开具发票，提交至财务进行账务处理。若当月确定具体数据确有困难的，应根据当月员工考勤记录预估代发数据的金额，这样在后续的付款过程中及时扣除由总包代发的部分，避免工程款提前或超额支付。

（三）材料采购及验收成本控制模式

在物资采购方面，从源头上来说，项目需严格根据施工进度及需要，对采购物资数量、型号、规格性能、进场日期等详细记录，科学合理地制定物资采购计划，确保物资既不会因为过早进场产生额外的仓储或损坏的成本，也不会因为到货时间太晚而耽误工期，真正做到精益生产。对于开拓新市场的建安企业，公司要积极了解和开发当地的供货市场，发掘优质的供应商资源，并深化与优质供应商的合作关系，签署长期战略采购协议，降低采购成本。而在合同签订时，有必要与材料设备供应商签订市场价格波动幅度的调整协议，积极落实设计参数及品牌的调换，减少价格风险，明确工期、质量及安全保障条款，收集延期资料及降低返工率，实现项目降本增效。继而在材料验收过程中，规范内部的验收管理流程，从责任心和技能两方面要求项目材料管理人员切实履行自身职责，如实反映物资设备到场情况，确保采购的物资能够顺利合格地投入生产。

（四）材料消耗成本控制模式

针对材料消耗的月结成本管理，应在公司已建立清晰明确的领料流程和制度的基础上对项目管理人员加以宣讲和培训。要落实项目成本的管理，需要抓全员的降本增效意识，让现场的直接管理人员能够积极主动的参

与成本管理。对于物资设备的收发结存，应当按实际耗用登记台账，当前结存的物资应当妥善保管并进行定期盘点，确保账务真实可靠，在项目竣工后仍有结余的物资或可回收利用的物料应当报公司进行集中处理，做到物尽其用，杜绝浪费。

（五）施工间接费控制模式

一般而言，建筑安装施工间接费占整个施工项目总成本的比例在5%~8%之间，虽所占比重不大，但通过合理管理施工间接费也能为项目创造利润，尤其是在建筑安装竞争日益激烈，低价中标模式的行业背景下，合理节约项目各项成本尤为重要。针对项目管理人员架构及安排，企业应当对各类项目进行详细地调研和走访，了解项目管理人员的工作饱和度，并与行业内的标杆企业进行比较，做到人力资源的最优配置。既要避免因人员配备不足，项目管理人员长期加班引起的士气低下、相互推诿及效率降低等情况的发生，也要防止项目人员冗余，避免项目管理成本的不必要增加。而对于同时兼任不同项目的管理人员，可以采用合理的分配方式，比如根据项目的施工产值或者人员考勤情况，将管理人员的工资在多个项目中进行分配，做到人员成本的准确划分。

结语

普遍意义上来说，企业要想获得更大的经济效益，实现股东财富的最大化，都需要从“开源”和“节流”两方面来对公司进行科学地管理。本文着重论述了目前建筑施工行业在“节流”方面存在问题及有关解决的对策，但“开源”的重要性也不可小觑。从“开源”的角度来说，如何签订合同条款，做好前期策划防范风险也是值得企业管理者深入思考的问题。另外，在施工过程中对于现场签证和索赔资料的积极管理，争取合理的结算价格，同样能够实现避免不必要的损失、提升项目效益的目的。

参考文献

- [1]董雯钰.建筑机电安装工程造价管理与成本控制研究[J].城市建筑,2020,17(27):191-192.
- [2]王建山.探析建筑机电安装工程造价控制的要点[J].四川水泥,2020(09):211+213.
- [3]王勇.建筑机电安装工程的成本控制和造价管理[J].建筑与预算,2020(07):18-20.
- [4]吕学峰.建筑水电安装工程造价的控制分析[J].建材与装饰,2020(21):187+190.
- [5]张娅.基于BIM技术的安装工程造价精细化管理研究[J].建材与装饰,2020(21):120+122.
- [6]魏艳红.建筑安装工程造价管理分析[J].中阿科技论坛(中英阿文),2020(07):76-79.