

# 工程项目成本管理与风险管控的结合研究

黄倩云

贵阳花溪碧桂园物业发展有限公司

**摘要：**本文探讨了成本管理和风险管控的结合应用，旨在帮助企业提高经济效益和管理水平。首先介绍了成本管理和风险管控的概念及其作用。然后通过相关性分析，提出了这两者结合的方式，并说明了如何实践应用。最后，对这种结合方式的效果进行了评价，并提出了相应的建议。

**关键词：**成本管理；风险管控；结合研究

**【DOI】** 10.12254/j.issn.2096-6539.2022.22.083

## 一、研究背景与目的

当前社会的市场竞争越来越激烈，成本管理和风险管控已成为企业管理中不可或缺的重要环节。为了在市场中生存和发展，企业必须加强对这两个方面的管理，并不断提高自身的管理水平，以降低成本、减小风险和提高效率。本文旨在探讨如何将成本管理和风险管控结合起来，具体内容包括概念介绍、相关性分析、结合方式分析、效果评价和建议提出。通过理论和实践相结合的研究，本文旨在为企业提高经济效益和管理水平提供参考<sup>[1]</sup>。

## 二、成本管理与风险管控概述

### （一）成本管理

成本管理是企业管理的一个重要方面，它通过对成本的计划、控制和分析来实现优化资源配置和提高企业竞争力。成本管理的主要内容包括：

**成本目标。**企业以经营为中心来制定成本管理目标，在产生成本之前先对生产经营中可能出现的各种成本支出进行计算，设立目标。

**过程控制。**以目标计划为导向，根据项目进展情况不断更新成本数据，并对可能存在的风险进行预警和评估，为项目管理者提供决策支持。

**成本分析。**过程中要做对进度款的量、价做分析，对节点结算工程做成本拆分及分析；项目竣备后要对整个项目做成本评估，对比目标，分析差异及产生差异的原因，以此为未来项目做指导。

### （二）风险管控

风险管控是企业管理的另一个重要方面，旨在帮助企业识别、评估和应对各种来自市场、技术、法律、政治、环境等各方面的风险，从而降低其对企业经营活动的影响，并不断完善和更新风险管控策略，以保护企业的经营利益和增强竞争力。风险管控主要内容包括：

**风险识别。**通过分析内外部因素，识别可能出现的各种风险。

**风险评估。**对识别出的风险进行评估，确定其对企

业经营的影响程度及可能带来的损失。

**风险应对方案。**根据风险评估结果，制定相应的应对方案，以减少潜在损失的大小和可能性。

**风险管控策略。**不断完善和更新风险管控策略，以适应经营环境的变化和风险形势的演变，从而有效地保护企业的经营利益和增强企业的竞争力。

## 三、成本管理与风险管控的结合分析

### （一）相关性分析

成本管理和风险管控是企业经营管理的关键要素，两者之间密不可分。成本管理通过控制成本实现企业盈利目标，而风险管控通过识别、评估和控制风险来降低运营风险。两者相互依存、相互促进<sup>[2]</sup>。具体来说，两者相关性的主要体现在：

**成本管理与风险管控的统一。**成本控制是防范风险、控制风险的有效手段。通过成本管理，企业可以有效地控制成本，从而降低经营风险，避免因成本过高而导致的亏损风险。

**成本管理与风险管控的互动。**在成本管理过程中，如果遇到风险事件，需要及时采取风险管控措施，以保障企业的正常经营。同样，在风险管控过程中，成本管理也是重要的一环，因为风险管控需要付出一定成本，如何控制成本就成为关键。

### （二）结合方式

在实际应用中，将二者相结合可以使企业更全面、系统地进行管理，从而更好地控制企业成本、降低运营风险并提高企业盈利能力。具体的结合方式包括以下几种：

**成本为基础的风险管控。**因为成本的高低直接影响企业的盈利能力和风险承受能力。因此，将成本作为风险管控的一个重要维度具有重大意义。

**风险导向的成本管理。**企业的成本管理必须建立在对风险的全面评估和控制的基础上。将风险作为成本管理的一个重要维度，通过评估和控制风险来实现成本管理的目标。

**综合管理模式。**通过将成本管理和风险管控有机结合，形成一种综合的管理模式，使得企业在管理过程中能够更全面、系统地考虑各种因素，从而实现企业的管理目标<sup>[3]</sup>。

## 四、成本管理与风险管控的实践应用

### （一）工程项目土地获取前的管控

在工程项目中，土地获取是一项十分重要的工作。在此之前，开发商应该注意到以下几个方面的风险：①地块内风险，包括高压线、国防光缆、排洪渠、溶洞、

淤泥、地下障碍物以及拆迁等问题；②地块外风险，包括交通情况、水电接驳情况等配套问题；③地块施工风险，包括水、电、路及排污管道是否通等问题；④政策类风险，包括费用缴纳标准、减免、返还规定等问题；⑤规划类风险，包括车位配比、地上停车率、公建面积、当地面积计算规则、日照、间距、退线、限高等问题。因此，在进行土地获取之前，开发商必须要认真考虑这些问题，并进行全面的风险评估。

下文将从常见的几个风险点，即前期土石方成本风险、政策落地违约风险、合作方违约风险以及收并购风险进行探讨。通过对这些风险进行预防和控制，可以使企业在经营中更加稳健，避免经营中出现重大风险。这也有助于企业控制成本，提高经济效益。

### 1. 前期土石方成本风险预防

#### (1) 征地拆迁风险预判

投资项目的征地拆迁工作受到地理位置、时间、群众情况等多种因素的复杂影响。这些影响因素具有极强的个性化特点，导致拆迁收地工作难以及时落实。如果拆迁收地未完成，将会严重影响项目开发，导致土石方施工无法正常实施。拆迁收地主要包括坟墓迁移、建筑拆迁、生活垃圾清理、道路迁改等内容。所涉及的风险主要包括：

**进度风险。**因拆迁问题未能如期按计划实现，导致土石方平衡方案无法实现落地；

**政策风险。**尽管拿地阶段政府承诺净地交付，在方案讨论阶段对拆迁补偿进行优化，但实际上政府方执行力度无法匹配项目进度，导致产生地块内迁坟和房屋拆迁补偿问题

**稳定风险。**在进行征地拆迁时，时常会发生村民闹事情况，从而导致项目无法顺利进行。

#### (2) 爆破风险评估

在工程施工中，爆破施工技术是一种常用技术，它对工程施工的进度和成本有着较大的影响。但是，由于审批难度极大，需要重点抓质量、抓安全、保进度，并力争不出现任何安全和质量事故。在土石方爆破过程中，很容易造成粉尘、噪音等污染。如果控制不当，还可能会导致周边建筑物受到不良影响。因此，在选择爆破施工技术时，必须注意是否会影响周边居民的生活和安全。如果周边居民较多，紧邻市政道路，则必须谨慎考虑爆破是否可行，否则会适得其反，影响项目的开发速度。

#### (3) 土石方风险精准管控

土石方常见风险点：需踏勘对比地块标高与道路标高，并核对规划方案、原貌图上的标高是否准确；有山地的需考虑山地开挖的工作面，红线内外高差是否涉及放坡、支护；土质状况及水文地质方面需注意土方的含水量、释放的石质（风化程度、爆破环境）、淤泥的深度及处理难度、地下水水位高度及其对应的排水降水方

案。成控层高超高需预留施工操作面；土石方平衡需考虑开发节奏，防止因进场时间待定导致策划无法落地。

在对土石方进行策划时，主要分以下三个步骤：工程量预估。根据规划方案及现场情况拟定施工方案与平衡方案，按照原貌图测算工程量；价格预估。在施工前，要进行市场调研，了解国家政策、市场价格、货物运费，寻找土源与弃土场，拟定调配方案；工期预估。土质状况及水文地质对工期会有影响，迁改，政府政策、施工环境及天气也会影响工期，需要全面考虑。

### 2. 政策落地违约风险预防

为了减少政府、合作方违约，企业应该做好以下几个方面的风险预防：

(1) 不轻信政府的承诺。拿地前期要与政府沟通好解决方案，将所有承诺都落实到纸面上，拿地前协商让政府与拆迁户签订拆迁协议，同时切实摸清政府收费标准，及时关注政策类风险，与政府协商让其将施工项目纳入年度专项实施计划中，尤其是政府换届的政治风险；

(2) 尽量避免协议拿地。不宜直接约定地价返还，避免直接借款给政府，应通过独立的投资公司平台采用以及土地开发的模式与政府合作，以此获得低价土地，同时要落实目标地块的土规、城规、林规、水规是否合法合规；

(3) 注重政府关系维护与约定的落地。尽量减少人员不变更，保证工作能有效延续，及时维护政府关系，维护时要注意深入、细化到各项基本条款，争取为后期项目开发打好基础。

### 3. 合作方违约风险预防

不能将政府的职能范围内相关事项的实现完全寄托在合作方上，应约定好锁定期，确保锁定期内二者不能退出，承诺谁退出谁将净身出户，并且约定好退出协议，如果公司处于亏损状态下要退出项目，则需要无条件低价回购对方的股权，同时也可以设置高额退出违约金，N年内谁退出谁就要承担相应的违约金。其次在收购项目之前要与原甲方充分沟通好前期地块的遗留问题，确认是否存在纠纷或重大争议，是否符合当下国家发展政策，双方签署承诺条件，解决好降价收购后甲方的额外费用应该由谁来付的问题。

在项目落地前，还可能对合作项目尽调不严，从而导致成本增加以致承诺无法落地的问题。需注意以下2点：

(1) 进项税无法抵扣风险。确认土地票据是否为非项目公司抬头发票或者是已超更换期限，同时确保企业对发票已经做好了规范性事宜工作及风险评估，与合作方及时进行责任划分，否则会影响企业权益利润。

(2) 合作方无法实现承诺。切忌不要与合作方进行口头承诺，避免指标类、政策类无法落地，例如车位配比、地上停车率、征地拆迁等。

### 4. 收并购风险防范

收并购是企业扩张和变革的重要手段，但也伴随着一定的风险，需要进行有效的预防措施。

(1) 土地溢价风险。要提前预估好土地价格在后期会涨多少，防止土地价格溢价带来税务风险。

(2) 入伙交楼风险。在收并购项目之前要调查清楚已建设的工程是否存在纠纷或重大争议，以及是否存在违规而影响入伙交楼。

(3) 规划指标风险。确保整体规划在政府要求范围之内，配套类工程是否后置配置等。

(4) 行政规费风险。缴纳性费用类例如已建工程的人防易地建设费、基础设施配套费、教育配套费等费用是否已经缴纳完毕。

(5) 乙方合同管理风险：

施工单位履约风险及索赔风险；

项收购项目完成尽调至结束共管期之间，区域投资应协助配合要求原公司合同签订必须经我司备案和复核，以便及时发现问题并给出最合理的解决方案。并尽量争取到“乙方签订的合同成本一旦远超市场价格，我司有权废除合同，给公司造成的损失须有原公司负责”。

### (二) 工程项目土地获取后的管控

对于已经投资定案的企业项目，需要采取过程动态监控来对其进行管理。首先，应该跟踪指标落地情况和行政类费用减免落地情况等，以便实时掌握投资项目的情况，并及时调整成本管理方案和应对方案。其次，对于可能存在超支风险的工程，应每月更新成本情况，以便及时预警和应对。此外，在施工过程中，需要提前将每个优化计划分解至具体实施步骤，预判优化落地风险，确保优化落地。如果出现问题，应及时更新预警防控点，并及时反馈领导，联动各部门拟定风险应对方案，避免出现有问题不上报或晚上报的现象，以免影响项目的顺利进行并及时制定落地计划。同时，招标策划与运营策划需要交圈，联动项目参与招标和设计类合同谈判，以便在前端降低成本和规避成本增加风险。

例如某项目占地面积54160m<sup>2</sup>，于2021年5月12日与政府谈判并形成会议纪要，该谈判政府回复地上停车率可不超30%。故投资定案版指标中，按地上停车率30%，地上停车位461个，地下停车位1075个，停车效率按32m<sup>2</sup>/个，地下室建筑面积34404.28m<sup>2</sup>。

事件一：2021年8月10日报规时，政府要求地上停车率不能超过10%，导致地上停车率改为10%。地上车位个数改成153个，地下车位个数改成1385个。地下室车位个数的增加310个，将导致车库面积增加，成本增加439.22万元。

事件二：由于前期对停车效率指标风险预估不足，项目地块面积较小且边界不规整导致2021年10月28日设

计进行施工图设计时反馈停车效率降成38m<sup>2</sup>/个，面积增加6395.72m<sup>2</sup>成本增加1264万元。

管控措施：项目立即进行预警，并在第一次事件发生7天内联动营销、设计、成本等部门探讨可行性方案，在达到政府新标准、保证工程质量、不影响销售的前提下，拟定多个可行性方案；从质量、安全、验收、成本多角度综合考虑后确定最优方案，选用增加机械停车位的方案。项目积极沟通规划局，通过市场形势谈地产的困难，协商政府同意我方按此方案方案实施。拟定可落地优化方案11项，优化金额592.4万元可覆盖增加的439.22万元。第二次事件发生15天内完成优化计划并签订优化责任状，共21项优化金额2045万元可覆盖增加的1264万元。消除了因指标问题导致的成本增加对项目利润的影响。

### (三) 节点复盘总结经验

项目开盘后进行第一次总结分析与目标成本差异原因，并总结示范区经验教训以指导后期货量区成本管控。第一批次楼栋封顶后进行第二次总结分析，此时已经有较全面的已发生成本，可以作为动态成本的计算依据，对全周期动态成本进行校准，分析项目建设过程中的亮点与不足，同时监控当前阶段的成本风险。进行成本管控问题梳理及纠偏，持续提升成本管控水平，保障项目达成指标利润。项目竣备后进行第三次总结分析，此时项目已完工可，成本数据齐全，可进行全方位复盘，进行总结及反思。以此对未来新项目成本管理及风险防范起指导作用<sup>[4]</sup>。

## 五、结论与建议

本文旨在深入探讨成本管理和风险管控的概念、作用和相关性，并探讨它们的融合方式。总的来说，成本管理和风险管控的融合已成为企业管理的一个重要趋势，可以帮助企业更好地控制成本、降低风险、提高效益<sup>[5]</sup>。

### 参考文献

[1] 王旭东. 项目成本管理控制方法研究[J]. 现代工业经济和信息化, 2019, 13(1): 70-71.

[2] 吴丽华. 成本管理控制在项目管理中的应用[J]. 食品安全质量检测学报, 2017, 8(6): 46-47.

[3] 刘磊, 陈莉. 成本管理控制在工程项目管理中的应用研究[J]. 工业与科技论坛, 2018, 17(4): 116-117.

[4] 马玉娟. 风险管理在项目成本管理中的应用研究[J]. 工程建设与设计, 2019, 23(2): 72-74.

[5] 李凯. 成本管理控制与风险管理相结合的研究[J]. 管理工程学报, 2018, 32(2): 90-92.

作者简介：黄倩云(1990.10-), 女, 汉族, 江西赣州市人, 造价工程师, 单位: 贵阳花溪碧桂园物业发展有限公司, 研究方向: 成本管控研究。