

建筑施工项目成本管理研究

王思和

安徽宝翔建设集团有限责任公司

摘要：近年来我国经济社会受新冠疫情及国内外环境变化的影响，基础设施投资和城市化建设投资增速放缓，建筑施工项目竞争加大，工程施工企业利润不断下降，工程质量要求越来越高。目前施工企业在实施施工工程的成本控制中依然存在着若干问题，阻碍施工企业效益的提高。本文拟从施工工程成本管理工作的问题入手，探讨新形势下改善施工工程成本管理的途径，提供具体的措施和意见。

关键词：建筑施工；成本管理；措施

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2022.23.089

一、建筑施工项目成本管理的对象和内容

在建设工程施工项目的成本管理工作流程中，必须提前对以下成本管理工作重点加以确定。首先必须在工程建设前期就做好各种准备工作，对整个工程建设过程做好细致计划，有针对性地对工程项目建设过程中的成本进行规划，同时还要进行建设项目成本的合理评估，有助于成本管理者对各工程项目在实施环节中所需花费的成本做出初步估计，预防因成本超支而引发的成本问题出现。另外，还需对施工项目进行过程中必须消耗的大量施工物料及人工成本进行预算，保证项目平稳进行的过程中，筹措好资金使用。所以在进行工程成本管理时，就必须加大对建筑工程成本方面的关注程度，加大对整个工程项目的成本控制能力。加强对项目验收过程中的成本管理，是工程成本控制的主要任务，如果在施工验收过程中没有关注是否按设计及材料使用而出现的问题，很有可能会导致安全隐患和工程质量问题，后期则必须花费巨大投入进行维修保养，对建设工程的使用价值也产生了相当大的负面影响。

二、建筑经济成本管理的意义

首先是推动建筑企业可持续发展。通过加强建筑经济成本管理，建筑企业能增强成本控制效果，减少资源浪费，提高资源利用率、经济效益以及建筑企业的市场竞争力。另外，在建筑经济成本管理过程中，相关管理人员需要对风险进行评估，然后制定防范、规避风险的措施，从而减少经济损失与安全事故，进而帮助建筑企业树立良好的形象，扩大社会影响力，为建筑企业的稳定发展奠定良好的基础。其次是提高建筑企业的经济效益。建筑企业在开展成本管理工作时，应结合自身的实际发展情况，建立科学、完善的成本管理机制，确保成本管理工作有据可依，进而更好地落实成本管理工作，优化资源配置，提高经济效益。最后是增强国民经济活力。国民经济发展与企业经济发展应形成良性循环，即

企业经济发展推动国民经济增长，国民经济发展给企业经济发展提供机会。因此，建筑企业可通过开展建筑经济成本管理来有效提高经济效益，增强核心竞争力，从而为增强国民经济活力提供助力。

三、建筑施工项目成本管理存在的问题

（一）项目团队成本管理意识不足

目前大部分施工公司未能把施工单位参与项目全体人员都引导进来，而未实施全员参与的成本控制职责体系。例如有些建筑企业将财务办公室作为成本控制的组织机构，认为成本控制主要在于财务成本管理，造成项目实施过程中技术人员只负责工程技术和质量，工程人员负责项目进度，材料采购人员只负责材料采购，材料保管人员只负责材料保管，所有这些工作内容表面上看起来划分比较细致，职责划分也更加清晰，岗位人员各司其职，但却没有形成完善的成本控制职责体系。因此，如果工程人员为了赶工期，盲目增加工程机械设备和施工人员，就会出现窝工、浪费人工等问题发生。如果技术员为了保证施工质量，对使用资源的成本意识不足，采取了可行但不经济的技术措施，也会造成成本激增。采购人员对施工进度掌握不当，就会提前采购材料占用资金或因材料未及时到位影响施工进度。由此可见成本管理需要实现在整个项目实施过程中的统筹管理、合理规划，否则会造成直接和潜在的成本浪费，不能有效获得项目的合理利润。

（二）在成本管理认识上的误区

工程造价管理是一个全员参与、全过程管理的过程，其中成本管理工作主要在具体项目过程中进行，所有运行人员都应参与进去，而不是单纯地由成本管理人员来设计，但也有一些工作人员认为已经完成了本职工作，并不关心项目运行成本，因其只负责施工进度，而操作者负责材料管理、材料存储及分发等。看似各司其职，其实并未把成本管理工作落实到每个人工作职责上，很多情况下会因赶工期而盲目增加施工设备和工程人员，造成人工费用的浪费。一些技术人员使用的技术方案虽然不经济，但技术上却较为可行，可以确保工程质量，将会增加操作费用。因此，要实现成本控制，就必须从整体上进行全面管理，克服观念上的错误，从而有效地控制工程成本。

（三）预算管控有待加强

首先，部分建筑企业没有提前对建筑工程进行整体预算，导致后期施工过程中出现成本超出工程预算的情况。其次，部分建筑企业没有对成本管理岗位进行合理规划，也没有明确划分岗位职责，进而导致成本管理人

员的工作内容与岗位职责不够清晰，成本预算、成本计划等工作难以落实，建筑经济成本预算管理工作难以开展。最后，部分建筑企业没有在内部建立成本预算管控监督小组。因成本预算管理监督力度不足，工作中经常出现成本费用超支等问题。这些问题不仅容易造成经济损失，还会影响建筑企业的长远发展。

（四）资金调控力度较小

由于建筑成本管理工作会涉及资金调控方面，因此成本管理工作人员需要了解企业的实际情况，对项目资金进行合理调控，从而提高资金的利用率。但是现阶段部分建筑企业的管理方式较为落后，它们没有对现有资金进行合理管理与控制，也没有制订有效的执行方案，导致资金回笼效率低下、资金周转困难等问题，使建筑工程项目的开展受到阻碍。

（五）工程项目现场管理不当

工程的实施过程中工程人员并未把工程成本计划与工程施工进度结合一起，由于对工程分阶段进行成本核算，也没有对工程进度中各组成部分分阶段成本核算，无法很好地对施工进度中完工程度与成本进行匹配，也不能很好地管控项目各重要分部的成本支出，实际成本与计划成本无法对比，所以对项目的指导意义不大。由于现场管理制度不完善，责任不明确，措施也不到位，各成本岗位人员不能将成本控制效益和个人收入关联，导致成本相关岗位员工不了解自己所承担的成本职责，再加上项目工程人员会追求进度，因此成本岗位管理人员认为只要进度跟得上，材料、设备等保管妥当即可。又因为没有分阶段分项目进行成本核算管理，导致最后项目完工后的成本费用支出与预期存在较大差异，存在大量不合理成本支出。

四、建筑工程施工项目成本管理有效策略

（一）制定明确的成本管理目标

对于项目工程施工的成本管理，要在传统的管理理念和管理模式的基础上进行创新，真正发挥出成本管理在项目工程施工中的作用和价值。项目工程的有关部门要提前制订明确的成本管理目标，由项目管理部门参与综合评定和审核，并作为项目施工过程中的考核指标。在项目投标环节，要做好整体的项目施工方案总结和分析，强调在项目施工过程中可能存在的隐患和风险因素，明确项目工程可能产生的利润点。项目工程一般涉及的资金金额大，工程施工周期长，涉及人员较为复杂且施工类型多样，在项目工程合同中要标明关于成本管理和控制的内容，并做好有关成本管理的详细安排。

（二）成本管理相关组织结构需要及时完善

项目成本管理工作应当拥有完善的组织机构，主要包括职能、层次、各级部门以及职权四种内容。在管理一个项目的时候，企业需要投入大量的工作人员，且需要多个部门参与其中，无论是纵向结构还是横向层次，建筑施工企业应当成立各类别和级别分工十分明确、能够将责任落实于个人的责任管理体系，避免在成本管理

工作遇到问题之后，出现个部门或者不同岗位人员“互踢皮球”、推卸自身责任的问题。在成本管理之中，项目经理就是第一责任人，在建设专门的成本管理岗位方面，需要在确定成员的作用、责任以及实际地位之后，再构建出相应的责任制度。正式开展项目建设活动以后，必须全过程开展成本管理工作，而且该工作必须做到全员参与。

（三）加强员工培训，增强成本管理工作人员的综合能力

企业成本管理工作对高素质人才有着较为严格的需求。为了使建筑成本管理工作能够顺利开展，在工作人员正式上岗前，建筑企业要对工作人员的综合能力进行测试，还要有针对性地丰富其知识结构，提高其技能和素养，从而增强相关工作人员的综合能力。对于管理人员，建筑企业需要制订相应的培训计划，提高他们的综合能力，让他们能够在后续工作中将所学知识应用到实际工作中，从而增强建筑成本管理效果。

（四）完善成本管理制度，加强制度培训与落实

目前，中国大部分施工公司在建设工程专案管理上实行的都是项目管理承包制或管理项目考核，而项目管理人员是由公司授权管理项目的主要责任人，必须完成施工任务时所规定的各种义务、履行在公司许可范围内的公司项目管理责任和协调工作。为此，公司应当采用更积极的方法，健全完善以公司项目管理责任为基础的工程成本管理制度框架。此外，公司的工作人员来源于五湖四海，流动性大，整体素质参差不齐，部分职工工作风险意识较为淡薄，因此公司应加强制度培训与落实，引进风险经营机制的模式，将工程利润同项目全体人员的效益紧密联系起来，完善成本管理制度，提高风险预防能力，在保证工程顺利完成同时控制工程项目成本支出。

（五）处理好施工成本、施工质量和工期之间的关系

在建筑工程施工项目当中，成本的管理与控制是建立在能够保证工程质量和合同工期前提下的，妥善处理施工成本、施工质量和工期之间的关系至关重要。在接到一个新的施工项目时，相关部门会根据项目的规模和特征拟定一个合理的工期，然后组织设计施工方案。但是在实际的施工过程中，开发商可能会为了尽早获得投资收益，而要求缩短工期，施工企业为了缩短工期，也会对施工方案进行一定的调整，这个过程就有可能导致施工成本的增加。例如，施工设备的维修成本上升，施工材料供应不足产生额外费用等。不科学地压缩工期会造成施工质量上的隐患，甚至增加返工的可能。这不仅不利于成本控制，还会造成更大的维修和返工成本，甚至影响正常交工。过去粗放的成本控制和管理模式已经不适合如今的企业成本管理，项目部和施工部门一定要保持对施工现场的实时跟踪和动态管理，从施工准备到最终竣工的每一个环节的成本费用都要进行有效控制和管理，真正通过节支来实现增收。

（六）重视并且加强质量成本控制工作

建筑施工企业既要关注项目的整体质量，同时还要明确一个重点：建筑施工企业无论是投入过多的质量要求，还是并未在质量方面提出要求，都会导致质量相关的成本居高不下。因此，建筑施工企业在项目正式开始建设之前，需要做好技术交底工作，针对项目制定严格的施工规范，使项目的整体质量得到保证；与此同时，还应当选择利用当前最先进的施工技术，科学开展管理活动，出台项目质量签证，从而使项目建设的整个流程都符合质量标准，最大限度地避免质量低下所引发的事故。不仅如此，建筑施工企业要想使自身的成本降低，必须在管理成本的过程中，将施工质量已经达到设计要求作为前提，不得忽视项目甲乙双方在合同内部达成的质量要求，盲目降低项目支出成本，导致项目质量无法保证。

（七）加强预算管控

建筑经济成本管理具有节约成本、提高建筑企业经济效益、促进建筑行业以及国民经济发展的作用。为此，建筑企业及成本管理人员必须在精准把握建筑工程各环节成本消耗情况的基础上，多角度分析成本管理细节，减少不必要的成本投入。首先，建筑企业必须重视建筑经济成本预算管理工作，并根据建筑工程成本管理目标以及实际需求来构建完善的预算管理体系，同时在此基础上建立相应的预算管理制度，以规范建筑经济成本预算管理行为。其次，建筑企业应整合建筑工程项目的资产和资源，并对其进行全面核算。建筑企业应在核算结果的基础上预估资产、资源的消耗情况和产生的其他成本，以便为后续的成本管理工作奠定基础。再次，建筑企业应加大预算管理制度的执行力度，同时根据实际情况针对不同部门编制预算账目，定期对各部门的预算情况进行核查和分析，找出实际支出与预算支出之间的差异及其形成原因，并采取针对性的解决措施，从而实现了对成本支出的有效控制。最后，建筑企业应落实奖惩制度以及责任制。做好这两项工作可以推动建筑成本管理工作有序开展，激发管理人员的工作积极性，避免在发生问题时出现互相推诿的情况，从而提高成本预算管理工作的质量与效率。此外，建筑企业还要协调不同部门之间的关系，确保其能够共享成本预算管理信息，进而为增强成本管理工作成效打下坚实的基础。

（八）制定完善的设备和材料管理制度

机械设备费用、建筑材料费用是建筑成本的重要组成部分。建筑企业只有针对机械设备和建筑材料制定完善的管理制度，才能够减少材料浪费，避免设备闲置。然而，现阶段，部分建筑企业在设备和材料管理方面缺乏制度层面的支持，导致设备及材料浪费，建筑成本增加。此外，在施工过程中，许多施工人员由于没有接受专门的机械设备操作培训，他们在操作机械时，经常会发生操作不当的问题，从而导致机械设备受损。对此，建筑企业不仅要加强对施工人员的培训，还要对机械设

备进行定期保养和维修。尽管这会在一定程度上增加设备的维修和保养成本，但其能够有效降低设备采购费用，有利于节约成本。

（九）加强现场管理，严控各项成本费用支出

建筑企业不能够为了刻意节省成本，而忽略质量控制，在达到质量目标的基础上，来合理地节约材料，要人工费用能够满足业主方要求，在既定项目工期内完成工程任务，保质保量达标，在工程建设中，进一步增强对工程质量控制，制定合理的成本控制方案。工期管理是建筑企业合同履行执行能力的基石，是提高企业信誉的关键条件。在施工中，如果出现了停滞，增加的不仅是租赁费用、管理费用，也可能使资金占用增加，甚至会承担违约费用，进而造成整个工程项目成本整体大幅增加。要想科学控制好工期，获得更好效果，那么就要做好整个施工作业科学安排，加快推进工程进度，从而能够降低工程成本，削弱不必要的工程费用，节约使用施工场地内的水电费、办公费以及工程设备租赁费、人工材料费。成本控制是整个施工重要环节，高质量工程物资是工程质量得到有效保证的基础，施工中工程质量要严格把关，监督控制质量，保证每个工程环节合格，避免出现质量问题，产生额外的工程成本。对此施工企业需要严把质量关，加强现场管理，严控各项成本费用支出。工程物资采购也要做好科学管理，保证工程物资质量的同时，还需要科学的运输，保证工程物资按时到达施工现场，避免由于运输造成工程物资短缺和质量问题。管理人员要对工程物资的供应情况进行统计，完善出入库流程，对工程物资进行细致周密的管理，真正地降低消耗，提高管理效率。同时要对工程物资进行妥善的分类保管，防止物资受损或变质，并对于一些危险物资要做好标识工作，专人管理，防止安全事故发生。另外要全面加强工程物资的使用管理，对各种物资进行充分合理利用，减少浪费。

结论

综上所述，成本管理是项目工程施工过程中项目管理的重要内容，成本管理的效果决定了项目工程的盈亏情况。因此，项目工程施工过程中除了要严格落实管理，还要尤其重视降本增效的问题，找到建筑工程施工项目成本管理存在的问题和不足，进而采取具有针对性的解决措施，以提升成本管理的有效性，扩大项目工程的利益空间。

参考文献

- [1]周艳. 建筑工程施工项目成本管理研究[J]. 中国储运, 2022(4): 143-144.
- [2]李焯宇. 基于BIM技术的建筑工程施工成本控制研究[J]. 工程技术研究, 2022, 7(19): 117-119.
- [3]李雪娇. 建筑工程预结算与建筑施工成本管理[J]. 房地产世界, 2022(2): 81-83.
- [4]廖真明. 探讨建筑工程施工项目成本管理与控制[J]. 财富生活, 2021(20): 84-85.