

关于房建项目成本控制管理的分析

秦川

中国华西企业股份有限公司

摘要：房产经济在我国经济结构中占有较大比重，随着我国经济进入转型发展阶段，房屋建筑工程领域也迈入新的发展时期。在新的发展阶段中推进房屋建筑造价管理方法优化与创新是解决开发成大过高问题的关键，而想要将有限资源的最大作用发挥，必须立足于整个房产施工过程进行综合研究和设计，制定涉及施工全过程的精细化成本控制措施，并在具体环节中进行落实。全过程成本控制是降低额外成本投入的重要方法，其对于整个房屋建筑工程领域的可持续性发展发挥着重要作用。

关键词：房建项目；成本；控制管理；措施

【DOI】 10.12254/j.issn.2096-6539.2023.13.068

成本管理作为一种有效的企业管理工具，在帮助企业有效控制成本，实现利润较大化，发挥着重要作用。对房屋建筑施工企业来说，成本管理的重要性更是不言而喻。它可以帮助企业合理地安排和控制开支，这大大节省了资金，也提高了企业的效率和生产力，从而能够获得更高的利润。在各种资源不断整合，技术水平不断提高的现代社会，企业之间的竞争也愈发激烈，对房屋建筑施工企业来讲，想要在施工过程中创造更多的经济效益并有效提升竞争力，那么就要优先考虑如何建立科学合理的成本管理体系，降低投资成本，提高经济效益。

一、加强成本管理的重要性

成本管理作为建筑企业管理体系中的重要组成部分，它在很大程度上能够决定企业的生存状况，有效促进企业的发展壮大，它的重要性体现在以下几个方面：

首先，加强成本管理可以直接增加企业的利润，提高企业经济效益。不论在任何情况下，有效的降低成本，都可以直接导致利润的增加。一个企业的成本一直居高不下，持续亏损，其生存就会受到威胁，就会逐步失去存在的价值，因此成本的管理也影响着企业的生存状况。

其次，加强成本管理可以帮助企业抵抗内外压力，求得生存保障，取得竞争优势。建筑企业对外会面临同行业之间的竞争、对国家依法纳税的义务和整体经济环境的影响等因素，对内有责任改善职工福利、提高待遇和定期对股东分红的压力。企业可以抵抗内外压力的途径主要是降低成本、提高工程质量、技术创新和增加产值。简单提高工程造价将会引发发包方和分包方对企业的不满及后续一系列纠纷，给企业造成严重负担和不良

影响，而降低成本则可有效避免这类事件发生，同时也可解决企业内外压力的困扰，从而能进一步取得竞争优势。

再次，加强成本管理有利于降低企业成本，巩固企业发展的基础，为企业的壮大创造条件。企业的成本降低了，利润提升了，经营基础稳固了，企业才有能力提高工程质量、搞技术创新、寻求新的发展。

二、房屋建筑工程成本管理存在的问题

（一）项目前期勘察工作不到位

造价管理的目的是控制施工成本，实现经济效益最大化的目标。很多企业在发展过程中所制定的造价管理方法缺少对房屋建筑施工项目内容的综合考虑，造价控制内容未能将所有施工环节需要投入的成本进行计算，而进入具体施工环节后企业在这些环节投入了过多的资金，导致企业经济效益受损。在以往的发展环境下，大部分企业都希望快速地进入房屋建筑市场，旨在在市场上立足后优化与改进自身的管理模式，特别是造价控制方法，但是随着市场竞争程度不断加深，企业想要获得更多市场份额需要增加技术资金投入，如果企业在房屋建筑项目中获得的经济效益较为有效，则无法投入更多资金用于技术研发，从而使企业处于不利的竞争地位。因为造价控制方法缺乏对整个项目内容的综合考虑，所以企业在项目中获得的经济效益必然达不到预期所想，如果额外成本过多可能导致企业无法回收施工成本。

（二）缺乏全面专业的成本管理人才

建筑企业的成本管理具有很强的专业性与综合的实践性。建筑产品的成本从工程建造之前的成本预测、决策和成本计划，到建造过程中的人、材、机和其他费用的归集核算控制，再到工程后期的竣工结算、成本追加或节约、分析与评价等，这个过程的成本管理人员需要具备前期成本预算编制能力，中期项目施工现场管理的实践能力和财务管理的专业性以及后期的评价分析能力。建筑企业目前在成本管理方面仍然缺乏这样全面的专业管理人才。

（三）全过程成本管理制度缺乏完善性与系统性

项目全过程成本管理工作的开展除了需要专业的管理人员作为支持以外，还需要一套具有全面性与规范性的管理制度，为全过程管理工作的开展提供制度保证，逐步提高全过程成本管理工作的合理性与准确性。然而，由于建筑施工企业内部工作人员全过程成本管理意识缺失，对全过程成本管理工作缺乏高度的重视，在制定相关管理制度时具有随意性等缺点，导致所构建出来

的全过程成本管理制度缺乏完善性与整体性，所能发挥出的指导与管控作用极其有限，无法为全过程成本管理工作的开展提供优质的制度保证，使其财务风险与经营风险频发，企业内部资金与资源严重缺乏安全性与稳定性。

（四）成本管理的信息化水平较低

建筑企业的建筑产品建造周期比较长，资源消耗比较大，其成本管理过程中需要查找、核算、调配和分析大量的数据，仅靠人工很难开展工作。目前，大部分建筑企业的成本管理信息化水平都很低，信息系统老旧，成本信息处理与输出不及时，成本信息不规范、不完整，极大丧失了成本数据的价值，无法实现对各项成本的有效管理。

（五）缺乏成本管理的监督奖惩机制

监督奖惩机制是有效开展与落实成本管理工作的重要保障。建筑企业没有切实可行的监督机制，成本管理制度就没有约束力，成本管理系统就不能发挥它自身的功能。建筑企业没有赏罚分明的奖惩机制，实施成本管理工作的人员就没有工作的积极性，成本管理工作终将走向形式化。

三、房建项目成本控制管理措施

（一）精准的成本预控

成本管理伴随人类工业文明的发展而产生，当企业规模不断扩大，内部不断革新，成本管理也不停演变以适应企业发展。其中所涉及的已不仅仅是资金成本的管理，还有施工过程中人力的投入成本、后期保障成本、环境成本等一系列管理，这样一来，成本管理的难度就大大增加了，尤其体现在成本预控方面。不像以往的成本管理专注于维持现状，现代成本管理不仅要考虑当下还要考虑长远的发展，在这一过程中，不稳定因素也就大大增加了，对于成本管理人员的要求也更高。成本预控包括预测和控制两方面，首先成本预测是根据某一建筑施工项目的特点、方案、全过程进行投资成本的初步判断和预测，然后在成本预测结果的基础上对其进行进一步的优化和调整，以整合出较好的成本投入方案，即成本控制。成本预控要求管理人员掌握专业的知识技能，能够根据房屋建筑施工项目的情况灵活做出合理的预测和把控，所以如何做到精准的成本预控成了房屋建筑施工企业所面临的一大难题。

对于施工项目成本管理，不能简单地把建筑施工企业的成本核算内容和方法局限于施工项目中，造成预估成本和实际成本相差甚远，应当以全新全面视角加以对待。在信息技术不断发展的现在，将现代信息技术和成本管理相结合是施工企业发展的必由之路，施工企业需利用各种科学技术和手段，对各类数据进行分析和整合，克服成本管理孤岛问题，优化房屋建设施工成本管理体系，提升成本预控的效率和精确性。

（二）培养管理人员全过程成本管理意识

为了更好地开展项目全过程成本管理工作，合理扩大全过程成本管理工作影响力，建筑施工企业领导者与管理者应提高对培养管理人员全过程成本管理意识的重视程度，更好地帮助管理人员转换思想意识，为全过程成本管理工作的开展提供思想理论依据。因此，建筑施工企业领导者与管理者应针对管理人员，积极组织并开展与全过程成本管理工作相关的座谈会、宣讲会以及会议等其他形式的活动，宣讲全过程成本管理工作的重要性，强化管理人员对该项工作的认识与理解，在潜移默化中提升工作人员职业素养与思想观念，为培养管理人员全过程成本管理意识创造有利条件，在促进管理人员全面健康发展的同时，有效落实全过程成本管理工作，推动成本管理工作向现代化与标准化方向转变与发展，更好地为建筑施工企业长久发展提供支持帮助。

（三）制定和完善可行的成本管理制度

成本管理制度是规范成本管理行为的一种准则，具有为参与者在管理过程中指引方向的作用。成本管理制度让成本工作者明确的知道了自己的工作权利以及如何获取这个权利，自己应该履行的职责以及如何履行这个职责。建筑企业应该制定切实可行的成本管理制度，并在实践过程中对它进行不断完善，从而逐步强化管理制度对成本工作的约束能力和保障能力。成本管理制度的确立可使成本工作的责任主体更加明晰，责任划分更加准确，能够有效避免在成本工作中，因责权不分而出现发生问题互相推托，谁都不负责任的情况。

（四）分析材料市场变化情况

掌握材料价格变化的主要特点对于消减材料成本非常重要，施工单位在施工前应该做好材料市场调研工作，分析和掌握材料市场在未来阶段可能发生的变化。首先，应该了解当前材料市场的供需关系，结合供需关系分析材料供应是否足够充足，如果材料供应紧张，那么材料的价格将会上涨，只有了解材料供应情况才能保障企业在短时间内获得足够的施工材料；其次，分析理念材料价格变化的具体情况，研究影响材料价格变化的主要因素，如原料价格上涨导致材料上涨，如果历年材料上涨的时间节点大致相同，那么企业应尽可能避开这些时间节点采购材料，将材料价格控制在一定区间；最后，研究材料运输成本变化规律，材料运输成本也是材料费用的一项组成，如果运输成本增加，材料采购的费用也会增加，企业应该按照材料供需关系掌握运输费用情况，制定合理的运输路线。分析材料市场变化情况对于消减施工成本有着重要意义，施工单位应该投入更多精力用于研究这项内容，有效地将各类材料费用控制在合理方位，最大程度减少材料费用投入。

（五）积极开展现场施工管理工作

施工现场产生的成本数量与金额较大，施工现场成

本管理工作的效果将会直接影响到建筑施工企业整体发展水平。因此，管理人员应积极开展现场施工管理工作，对施工材料与机器设备的采购、运输、入库以及入场等环节进行实时的监督与管理，牢牢掌握住施工材料与机器设备在各个阶段中质量与性能的实际情况，保证质量与性能不受外部因素影响，更好地为建筑施工提供帮助，从而减少材料浪费、材料堆积、设备闲置以及运行安全隐患等不良问题的产生，有效减少成本支出，实现成本管理目标与任务。此外，管理人员还应强化合同管理工作明确总价合同单价合同以及成本加酬金合同等，并严格按照合同内容与要求支付各项结算资金，从源头上减少成本问题的出现，进而降低全过程成本管理工作难度，更好地为建筑施工企业发展提供支持。

（六）加强成本管理信息系统建设

随着信息技术的不断发展与逐渐完善，它被广泛的应用于现代成本管理工作当中。建筑企业应该认识到成本管理信息化是成本管理发展的必然趋势。成本管理信息系统，能够比较全面的涵盖建筑企业成本的各项要素，比如：成本预算、材料采购、材料领用、机械使用、人员管理、验收结算、数据核算与成本分析等，它可以围绕着成本管理的相关业务，充分系统地挖掘数据资源，最大地整合工作流程，为成本管理中数据的查找、数据的使用、数据的比对、数据的分析等环节提供可靠的依据，有效提高了成本管理的效率与质量。建筑企业可以通过委托外包开发或自主研发，也可直接外购等方式获得满足自身管理要求的成本管理信息系统。

（七）科学制定人力投入方案

人力资源浪费也是房屋建筑单位常见的成本控制问题，针对这种问题施工单位应该分析其形成的原因，制定合理的人力投入方案。首先，应该结合各项施工内容制定人力投入方案，根据施工作业工期要求计算各项施工作业所需的最低人员数量，并结合项目完成的进度调整人员投入数量，通过动态化的人员调整模式控制人力资源成本；其次，制定科学的人员管理方法，加强施工作业现场管理工作，防止施工人员出现玩忽职守的现象，保障施工作业能够按照预定的规划开展，同时配合现场监管的方法对于管理工作进行约束，能够有效地实现预定的管理目标；最后，制定科学的人员配置方案，在人员配置方面应结合各项技术条件的基本需求进行综合研究，每个施工部门都需要配备足够的专业技术人才，如果有必要也需要配备技术指导人员，这样能够保障施工作业有序开展。人力投入方案的优化与改进对于消减人力成本发挥着重要的作用，施工单位应该进一步优化人力资源配置方案，尽可能将额外的人力成本消减，从而提升自身经济效益。

（八）优化完工结算管理与控制工作

项目全过程成本管理工作，具有整体性与完善性，

缺少其中任一环节，都会给成本管理工作带来较为严重的负面影响。因此，建筑施工企业内部管理人员应努力做好完工结算管理工作，加大对完工结算管理工作的关注，确保全过程成本管理工作的综合发展。在实际施工过程中，管理人员应对各项施工工作进行有效监管，对已经处于扫尾阶段的工作进行严格的把控，在保证质量达到规定标准的前提下，缩短竣工时间，保证施工能够按照规定的时间内完工，从而保证建筑施工企业经济权益。与此同时，管理工作人员应积极开展完工，结算考核工作，不断创新与优化考核方法与流程，将管理工作成果与薪资相挂钩，充分激发管理人员工作潜能，提高管理人员工作积极性与自主性，从而将全过程成本管理工作准确落实到施工细节当中，促进建筑施工企业长效发展。

（九）建立成本管理的监督与奖惩机制

建筑企业应该建立长效、全面与完善的成本管理监督机制，它能够有效的加强成本管理的执行力度和执行效果。监督机制是对成本管理中大到全过程，小到每个环节都进行管控的过程，在这个过程中发现好的管理措施可以予以推广，发现薄弱的地方可以及时的有针对性的予以干预和解决。建筑企业还需要定期与不定期地开展考核，在此基础上建立成本管理的奖惩机制。对于那些有效与高效完成成本管理工作的员工进行奖励，对于那些无效或对成本管理工作造成损害的员工进行惩罚。

结论

总而言之，随着房屋建筑工程领域的发展，房屋建筑行业造价管理工作的重要性不断突显，施工单位想要获得足够的经济效益需要对造价管理中存在问题的内容进行集中分析，找出相关问题形成的具体因素，在此前提下设计更多符合现代造价管理要求的方法对成本进行控制，这样能够有效地将各项施工成本控制在一定的范围内容，实现自身经济效益最大化，从而使整个房屋建筑工程行业进入稳定的发展时期，为我国社会发展贡献更多的力量。

参考文献

- [1] 李强, 刘苓. 房建工程造价中全过程成本控制策略探析[J]. 中国住宅设施, 2022(1): 88-90.
- [2] 何常宁. 房建工程造价的全过程成本控制[J]. 中国建筑装饰装修, 2021(2): 174-175.
- [3] 蒿磊. 房建工程造价的全过程成本控制探讨[J]. 中小企业管理与科技, 2021(24): 24-25.
- [4] 何辉娟. 房建工程造价的全过程成本控制策略分析[J]. 建筑与预算, 2021(2): 26-28.
- [5] 戴旭龙. 房建工程造价的全过程成本控制对策分析[J]. 建筑与装饰, 2021(6): 81+85.
- [6] 庄华清. 刍议房建工程造价的全过程成本控制策略[J]. 四川水泥, 2020(9): 243+245.