

工程项目成本管理的问题以及成本控制研究

薛宇杰

苏州兆坤房地产开发有限公司

摘要：若成本控制能力弱，就会损害施工企业效益，阻碍其进一步发展。在实际建筑工程项目管理工作中，一些施工企业对成本控制认识不足，难以将成本控制工作落实到位，因此，在市场竞争愈演愈烈的背景下，无法占据主导地位。

关键词：工程项目；成本管理；问题；成本控制；措施

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2023.17.081

一、项目成本管理的特征

在项目管理中，无论是增加项目规模、增加工期、增加人力等，都会对项目成本产生影响。因此，建立完善成本预警机制就显得尤为重要，以便及时发现问题并采取措施，保证项目成本的控制和管理具有连续性和动态性。成本预警机制是指根据项目进展情况，设立一系列的预警指标和预警值，一旦项目成本出现异常，就立即发出预警信号，以便项目管理人员及时采取措施，控制成本的增长。这样可以避免在项目后期出现成本超支的情况，保证项目的顺利进行。同时，加强与市场的信息沟通和交流也是非常重要的，通过与市场的沟通和交流，了解市场变化，及时调整成本管理策略，以应对市场变化的影响。例如，在市场竞争激烈的情况下，可以通过降低成本来提高产品的竞争力，从而保持市场地位；而在市场需求下降的情况下，则可以通过减少投资和成本来减轻压力，避免成本超支。在项目管理中，建立完善成本预警机制和加强与市场的信息沟通和交流是非常重要的，可以帮助我们及时发现问题，及时调整策略，保证项目的成功完成。

二、加强建筑工程项目管理中成本控制的重要性

目前，建筑市场竞争不断加剧，为提高自身竞争力，占据有利地位，施工企业需要加大施工管理力度，尽量提高施工质量，在保证项目施工质量的前提下，合理降低施工成本，最大程度地控制成本资金投入，从而提高企业的经济效益。建筑工程项目管理工作需落实的成本控制内容为成本预算、实际成本支配等，需要施工企业科学合理地规划成本控制工作，结合具体目标、按照相应步骤贯彻落实。同时，需要建立健全成本监督制度，严格按照预先制定的成本管控计划实施项目成本支出，加强工程项目成本控制。

在建筑工程项目施工中，能源持续消耗，会提高材

料价格，增加施工企业压力，通过有效控制工程项目成本，能够降低材料、能源消耗，满足可持续发展需求，实现企业节流目标。需针对建筑工程项目每一环节贯彻落实成本控制工作，合理利用新型工艺与技术，降低材料、能源的消耗量；通过加强施工现场管理，有效避免材料浪费，以实现成本控制目标。市场竞争不断加剧，为促进施工企业发展，占据有利市场地位，必须将成本控制工作落实到位，增强自身实力，从而扩大施工企业市场。成本控制是主要管理任务，应从每一个环节入手，加强不同部门之间的沟通协作，以有效完成成本控制，提高企业的经济效益。为提高施工企业的市场份额，需要树立良好形象，具备良好信誉，注重提高工程项目质量，在开展建筑工程项目建设时，应在保证质量的前提下，增加效益，做好成本控制工作，协同配合，将生产经营活动落到实处。

三、工程项目施工成本管控的现状分析

（一）组织管理

在内部组织管理上，通过内部承包合同，要求项目部自负盈亏，自行组织施工管理，企业总部各部门根据自身职责对各项目进行监管，确保项目按时完成施工进度、产值报量、结算收款以及项目费用支付等。成本管控主要由项目部自行组织，实施过程也由项目部自行制定相应的内部控制措施去保证项目正常运营。

长期以来，施工企业由于工程项目众多，而且项目点多面广，分布广泛，企业为精减管理机构和人员，多以此类方式对项目进行粗放式管理，一定程度上，减少了总部机关的管理费用开支。并且，采取行政手段，以收定支，项目工程款到账后先行划扣上缴管理费及其他暂扣费用，剩余部分资金由项目部支配。

（二）目标不够科学，缺乏长远规划

结合施工企业发展情况来看，项目管理目标缺乏针对性和有效性，难以实现预期发展目标。具体表现在以下几方面：

1. 施工企业发展期间，缺乏完善的成本预测制度，且成本控制机制不够合理，在运行过程中难以有效改善。
2. 虽然部分施工企业内部已经实现了成本预测机制，亦建立健全控制制度，但并未落到实践中。
3. 施工企业未将工作人员绩效和评价挂钩，弱化了员工的工作积极性，导致企业内部出现浪费现象。

（三）成本管理的内容缺乏全面性

建筑施工企业的项目成本管理是一个动态过程，涉及多个方面。然而，部分建筑施工企业将其理解成静止、独立的活动，仅关注施工过程中的成本管理，而财务部门只进行简要记录，未对数据背后的深层次原因进行分析和探讨。这种情况下，建筑施工企业存在全员参与不到位的问题，认为成本管理仅是财务部门工作。此外，管理者只关注成本数据结果，忽略了费用支出所带来的其他效益。建筑施工企业的成本管理内容不够全面，在下达成本计划时缺乏计划性，职责和权限划分不合理。计划部门的调度权和指挥权比较有限，难以在项目执行过程中对成本进行纠正和协调。施工人员对成本计划执行不到位，导致出现超额支出或成本浪费的现象。为了有效解决这些问题，建筑施工企业应该将成本管理工作作为一个系统性的过程来看待，而不是仅仅视为财务工作。同时，应该加强全员参与意识，让每个人都了解成本管理的重要性。管理者也应该注意成本支出所带来的其他效益，而不仅仅关注数据结果。此外，在制定成本计划时，需要考虑更多的因素，职责和权限划分也需要更加合理。计划部门的调度权和指挥权也应该加强，以便更好地对成本进行纠正和协调。最后，施工人员需要更加重视成本计划的执行，避免出现超额支出或成本浪费的现象。只有这样，建筑施工企业的项目成本管理才能真正实现有效控制。

四、建筑企业项目成本管理的优化策略

（一）组建企业总部层面的项目成本管控组织体系

在组织管理上，施工企业应当完善成本管控信息化系统，设立项目成本管控部门，并设置审批管理权限，统一管理项目施工成本与预结算，部门负责人及主要管理人员需具备相关专业知识与技能。负责推进工程项目预算成本及成本核算管控机制的运行，根据施工预算准确计算项目计划成本并形成控制指标下达给项目部。同时对各工程项目部负责成本核算的岗位明确其职责，规范对项目现场成本管控的要求。

根据企业总部成本管控部门的设置，工程项目部应设置负责与总部对接的成本管控岗位，负责组织项目现场成本管控职责的实施。其职责包括：根据总部机关下达的目标成本组织编制项目分项工程明细目标成本表、审核项目各项费用结算单、登记项目实际成本台账、登记项目债权债务台账、编制项目成本分析报告、编制项目成本总结报告等。

（二）控制施工材料采购，以稽查带动节约

在建筑工程项目中，通过严格控制施工材料，能够大量减少项目资金投入。实际应用的施工材料不仅类别丰富，而且需求量庞大，同时还是施工建设的必要基

础，因此，采购部门应根据需求进行采购，保证在达到成本要求的前提下，与最佳材料供应商建立联系。通常施工企业可采取竞标的方式保证成本与质量，如果施工材料出现质量问题，材料供应商必须承担相应责任，做出经济赔偿。施工材料供应商十分注重自身信誉，不仅价格优惠，而且会保证施工材料质量，为工程项目节约成本。例如，某工程项目在采购营业房门和玻璃窗材料时，采取招标的方式，并对比各单位报价，实现了中高档配置、中低价位目标，节约成本达几万元。另外，施工材料如果掺杂了劣质产品会影响施工项目的建设进度，所以，施工企业必须积极落实稽查措施，尽可能降低该现象的发生率，杜绝假冒伪劣产品，始终坚持质量底线，以实现工程项目成本节约目标。

（三）全面提升施工人员的专业技能和综合素质

建筑施工企业应该提升岗位竞争力和优化职位竞争制度，吸收和引进成本管理人才，以提高企业的经济效益和竞争力。对于财务人员，企业应该加大培训力度，增强成本管理意识，建立学习型组织，打造复合型人才队伍。这些措施可以帮助企业提高财务管理能力，减少经营成本，提高盈利能力。同时，建筑施工企业应该努力学习建筑法规，避免施工纠纷的发生。这不仅可以减少企业的经济损失，还可以提高企业的声誉和形象，增强竞争力。除了以上措施，建筑施工企业还应该适当提升员工的福利待遇，构建人才职业规划机制，留住优秀人才。员工是企业发展的基础，企业需要给予员工足够的关注和支持，以激励员工发挥更大的潜力和创造力。只有让员工感受到企业的关爱和尊重，才能够打造出一支忠诚、稳定、高效的团队，进而提升企业的竞争力和市场占有率。

（四）分包成本对比管控

专业分包成本由公司成本管控部门根据预算，将分包分项工程部门计划成本根据专业分包内容进行分割，作为控制目标成本，测算专业分包利润率，作为招标总包管理费率的依据。

专业分包由公司成本管控部门根据项目专业分包需要进行分项工程招标，并组织会审，考察分包方经济实力，签订分包合同，明确专业分包结算方式及上缴总包方费用，通常按照建设单位让利方式结算。

项目部按月统计专业分包已完工程量，审核上报公司成本管控部门负责“两算”对比，如果出现偏差，及时查找原因并制定纠偏措施。施工内容全部完成后，由分包方提供结算资料报项目部及公司成本管控部门审核，及时查找工程量、价是否超预算，确保专业分包能按照分包合同上缴管理利润。

（五）严格控制安全生产，减少不必要的投入

安全生产与成本控制密不可分。无论是在建筑工程项目中，还是其他行业中，安全生产都是至关重要的。如果安全生产问题得不到有效控制，将会给企业带来巨大的损失，不仅会影响企业的声誉和形象，还会带来经济损失和法律纠纷。特别是在工程项目中，安全生产问题不仅关系到工程项目本身的安全，还涉及每一名施工人员的人身安全。因此，管理部门应该正确、客观地评定工程项目的质量安全问题，并在必要时及时推倒重建。如果出现安全问题，将会造成严重后果，如影响质量验收、推倒重建、人员伤亡等。因此，人员安全问题需要第一时间停工整顿，并为施工人员提供相应赔偿，以确保人身安全。然而，不必要的资金投入也会严重影响建筑工程项目，使其面临严峻挑战。因此，必须注重施工安全管理，配备专门人员有效协调施工安全与成本控制，以确保施工安全和项目经济效益的平衡。

（六）完善成本控制体系，重视成本控制

建筑施工企业在进行成本管理工作时，需要重视性的作用，以确保成本管理工作的有效性和可持续性。企业应该采取一系列措施来加强成本控制的技术手段和工具的研发和应用，以提高成本控制的效率和准确性。首先，企业可以利用信息化技术来实现成本控制数据的实时监测和管理。这样可以及时发现成本控制方面的问题并采取及时的措施。此外，企业还可以通过建立成本模型和风险分析模型，对工程项目的成本和风险进行全面、系统的分析和评估，为企业的成本控制提供科学依据和决策支持。其次，企业应该积极开展成本控制的知识和培训工作。这样可以提高全员对成本控制的认识和重视程度，引导员工从自身出发，从小事做起，共同推动企业成本控制工作的不断提升和优化。最后，企业需要不断加强自身的管理能力和经验积累，以更好地应对成本控制方面的挑战和问题。企业可以通过建立成本控制制度和流程，完善成本控制工作的组织架构和管理体系，提高成本控制管理的效能和质量。建筑施工企业在进行成本管理工作时，需要重视性的作用，并采取一系列措施来加强成本控制的技术手段和工具的研发和应用，进行成本控制的知识培训和宣传工作，以及不断加强自身的管理能力和经验积累，从而实现成本控制工作的不断提升和优化。

（七）项目成本分析及评价

在成本核算的基础上，由成本管控部门组织各部门与项目部进行项目成本分析，召开项目经济运行分析会，形成成本分析报告，成本分析报告包括：项目形象进度报表、材料库存及半成品盘点表、成本费用对比报表、项目费用支出明细表、项目盈亏预测汇总表、项目

成本分析汇总表、项目成本分析报告等。

成本分析是通过工程盘点，对计划成本和实际成本的基础数据进行对比，分析项目运营情况，分析项目潜盈潜亏额，找出项目运营偏差额，检验计划成本是否准确，找出项目偏差原因，制定纠偏措施，减少工程浪费；厘清项目债权债务，减少项目债务纠纷，减少项目潜亏，对造成施工成本增加或者亏损设置动态风险预警机制，及时分析原因并明确责任人，追究相应责任，确保项目预期效益。

（八）控制建筑工程以外的费用支出

在建筑工程项目中，除了施工环节的人力、设备等支出外，还有施工人员食宿、设备维修等工程外支出。因此，建筑工程项目预算应预留部分费用，尽量提前完成预算控制，财务人员做账时，对于额度较大的工程外支出，需清晰标注支出原因、批准人员等，便于在结算环节列入项目开支。施工企业应从日常施工开始，加大施工管理力度，尽可能减少额外支出，从而降低工程项目成本，提高施工的经济效益。

结论

在竞争日益激烈的市场中，建筑施工企业要想提升核心竞争力，就必须加强对项目成本管理的重视，并积极采取行之有效的措施，实现对成本的有效控制，为建筑施工企业的长远、可持续发展保驾护航。

参考文献

- [1]王峰. 浅谈工程项目主要成本管理与控制[J]. 门窗, 2019(24): 194.
- [2]董晓琳. 施工预算在建筑工程项目成本控制中的应用[J]. 吉林广播电视大学学报, 2019(12): 154-155.
- [3]郑城云. 工程项目成本管理“创效八法”[J]. 财务与会计, 2019(20): 74-75.
- [4]尚娜. 施工企业工程项目成本管理存在的问题及优化对策探析[J]. 企业改革与管理, 2021, No. 413(24): 188-189.
- [5]孙伟. 工程项目成本管理问题以及成本控制的研究[J]. 财经界, 2021, No. 576(05): 63-64.
- [6]张灿. 浅谈工程项目成本管理中应注意的几个问题[J]. 时代经贸, 2019, No. 478(17): 76-77.
- [7]李杰. 我国建筑工程项目成本管理中的问题及应对策略研究[J]. 现代国企研究, 2018, No. 150(24): 128-129.
- [8]沈亚鹏, 严伟. 工程项目成本管理的问题及成本控制研究[J]. 改革与开放, 2017, No. 471(18): 156-157.