

# 建筑工程施工项目成本管理探究

王顺卿

菏泽市规划管理服务中心

**[摘要]**建筑施工企业在项目建设过程中，应明确成本管理核心要求，在成本管理下不仅体现了施工管理的本质与目的，也对项目所产生的经济效益、社会效益有一定的意义。基于此，本文主要分析建筑工程施工项目成本管理存在的问题，并提出合理的解决措施，为确保每个环节都做到成本把控，以供参考。

**[关键词]**建筑工程；施工管理；成本管理；措施

**[DOI]** 10.12252/j.issn.2096-627X.2020.02.1811

## 引言：

随着建筑行业的迅猛发展，为合理提升建筑企业核心竞争力，应以经济、技术的组织措施完善项目建设过程中的成本管理，以此实现既定的目标成本，进而强化企业经济核算能力，在挖掘潜力的过程中，真正降低施工成本，提升建设效益。

## 一、建筑工程施工成本管理存在的问题

### （一）施工图预算问题

施工工程成本预算是工程成本控制和管理的的重要基础，对施工全过程具有重要的指导意义。但是，由于市场因素和其他人为因素的影响，工程成本管理中的施工图预算存在较多问题。作者结合多年的施工管理实践，归纳出了造成施工图预算低算问题的主要原因：

1. 由于造价单位没有对项目的具体情况进行细致调研、分析，造成了预算中存在的缺项、漏项、不科学、不合理、不能准确地反映和预测项目的各项费用支出，造成后期的收支不平衡，使预算在实际项目中丧失了指导作用；

2. 由于施工工期较长，影响面较大。因此，尽管在材料、风险等方面进行了预算，但市场情况（比如材料的价格）存在着不确定性，进而无法保证预算达到准确性要求。

### （二）施工阶段的成本管理问题

在建筑施工全过程中，管理人员应明确认识到建筑工程成本管理应贯穿于全过程中，但在项目实施后，其成本管理的影响因素有：

1. 造价管理意识。工程造价管理只把工程造价的责任简单地交给财务部门的有关人员。施工单位在工程建设中不惜一切代价购置或租用大型工程机械和材料，盲目地增加工程人员，缺乏对现场人员、材料、机械设备的合理配置，造成工程造价的大幅上涨。

2. 人员管理方面。在工程造价管理中，管理人员职责、权力、利益不明确，在施工中缺乏有效的沟通与交流，在各部门缺乏相应的合作时，导致施工现场混乱，人员配置不足，出现一岗多用、工期延误等问题，并且由于对人员管理不当，这种情况导致整体建筑工程施工都会存在一定质量和安全问题等。

3. 材料和设备管理方面。由于未严格执行定额领料，未对设备进行合理的管理，未对剩余物料进行再利用，物料与

设备的闲置与遗失，物料供给与实际不符，物料问题引起的项目返工等，这些都是造成成本失控的直接原因。

4. 设计的变更。由于市场是建设项目资源配置的主要对象，因而项目建设日益朝着可持续发展的方向发展，而随着新的政策、法规的颁布，对设计执行有了更多的规范与制约，需要对其进行相应的调整与完善，这种现象导致在实际工程建设汇总加大了对成本把控的难度。

5. 政府监管的限制。根据调查，在目前建筑市场中，其人数、技术水平以及综合素质等方面无法合理满足建设工程管理与成本控制的实际需求。因此，导致对项目成本的审核出现脱节、矛盾等问题。

### （三）后期结算的问题

建设项目竣工结算是工程造价管理中的最后一道工序，在该环节常见的成本管理问题如下：

1. 在签订合同时，许多承包商误以为完工后可以协商，于是就签了不公平的协议。此外，施工人员并没有把合同的内容理解得很透彻，认为合同管理与自身所进行的工作相差甚远，导致施工人员在实际施工中无法按照合同约定进行科学、合理的施工工序，这种现象给后续结算留下了较大的漏洞，并且成本把控也会出现不及时的问题。

2. 由于合同约定与验收管理不够严格，从而导致合同在履行过程中存在较多矛盾，这给结算工作带来了不便。例如，在合同约定时应要求建设方、监理方共同签字，若只有一方签字，则不能开展施工，若盖章不齐全应及时补齐手续，避免对后续带来经济损失。

## 二、建筑工程的成本管理

### （一）施工图预算方案优化

预算控制是建设项目成本管理中不可缺少的一环，对项目成本进行合理的预算，可以有效地提高项目的成本管理效果。下述主要依据预算控制问题进行分析，并以明确施工图预算的重要意义，对其实现工程造价控制效果，确保建筑项目顺利完成提出了优化措施：

1. 预算编制人员应从施工场地的具体条件出发，充分考虑施工组织的特征，并据此进行预算编制；施工人员应确保熟练掌握施工图纸，使之与施工相结合，以精确的预算编制分项，并能完成相应的工程量的核算，尽量避免出现漏算、重算等错误；造价人员应客观地分析各种设备、材料的品

种、规格、性能、价格，并建立出与施工项目一致的价格预测体系，进而对其进行价格的调节和动态的管理，以此合理避免因项目成本的控制效果导致价格受到波动影响。

2. 在项目工程实际过程中，由于实施过程属于招标工作的延伸，也是合同具体化的方式，该阶段是施工资金投入最大的环节。因此，应以相应的监督管理，明确签证与审核标准，并在保障工程达到安全、质量、工期的基础上，确保工程项目发挥双向效益，即为经济、社会效益。

3. 应不断提高预算造价管理人员的管理意识，在明确成本管理理念以及其要求后，应要求造价预算管理人员依据项目本身，完善自身的专业技能、综合素质，并对现行的法律法规、政策进行分析，在后续工程设计、材料选用等方面也应考虑到其成本问题，进而切实将成本管理贯穿于工程项目的始末，在不断提高自身综合素质的同时还应树立好良好的品质，以爱岗敬业、无私奉献真正做好成本管理工作。

### （二）施工阶段的成本管理方法

工程造价管理要在保证工程质量和进度的基础上，合理地投入建设资金，把造价管理贯穿于工程的各个环节，实现工程质量、安全、进度的有机统一。在工程建设中，主要采用以下几种管理措施：

1. 持续提高项目管理人员以施工人员对项目成本的管理、把控意识，在此参与到项目的人员中，应以管理人员带头，确保管理人员了解当下的财务管理与预算知识，并组织相应的培训，以培训施工人员进行施工时对物料的成本把控，以此不断提高综合的成本管理水平。

2. 经济合同的执行，在工程的所有费用预算都反映到了经济合同中，由合同经理依据合同资料，综合材料、设备、人员等因素，计算出工程实际成本，并就合同中的条款进行分析，若存在细节问题，应给出相应的建议，从而使工程的造价降到最低，同时也能使工程的质量、安全、工期得到有效的保障。

3. 人工、材料、设备成本的管理。通过引进或培训具有一定技术与能力水平的工程技术人员，进而持续提高工程建设的速度，严格控制工程质量，消除安全隐患，减少工程造价。

4. 合理地控制项目的变化。在工程变更、工程量调整等过程中，要找出双方的共同利益，做出合理的调整，以此减少不必要的争议，确保工程建设的顺利进行，并合理维护双方利益。

5. 控制和审计工程量、工程款。在工程建设中，应明确成本管理实行的标准，并以制订出成本把控的规范性要求，在每一个结算时间内，对分包方提交的已完工工程量进行审阅，并按项目的进度签订相应的工程进度款支付协议，保证分包方的安全，确保项目进度和质量。

6. 不断提高现场控制管理水平，在对现场管理进行分析时，应明确现场管理以及施工过程中所涉及的各项管理费

用，如场地清洁费用等，进而将其以书面的形式记录下来，在后续作为工程结算的重要依据。在此过程中，有关部门应明确把控好签证管理，并以书面记录保障现场管理的每一条都与造价控制条款相符合，进而以签证为核心，避免出现违背的情况。

7. 加强机械设备的使用。首先要加强设备的选用与采购，其次要有针对性地对机械操作人员进行培训，制定合理的机械设备使用方案，以保证工程达到安全性标准，以此减少对施工设备的投资。

8. 强化工地物料管理，减少物料的投资，可分三个阶段进行。在施工前期，要了解并掌握所需的物料数量、品质需求和供货模式；在工程建设中，其主要工作是加强工地物料的安全管理，降低损失、浪费、预防丢失；竣工阶段，主要工作为针对剩余物料进行清理、退库，并对废弃物料进行再循环使用。

### （三）制定出成本控制动态考核制

对于工程造价的控制，部分管理人员习惯于“秋后算帐”，对于项目执行时是否能突破目标责任成本、结余情况如何，都应进一步改善与完善，确保做到心中有数。一方面，要坚持对项目进行定期的经济活动分析，例如：对各项目的成本进行分析，对各项目的工费、料费、机械费等进行分析，发现问题所在，并提出相应的改进措施。另一方面，要坚持分阶段向下实行分阶段的费用评估，把责任费用分解到具体的项目计划中，并将其与项目进度相结合，实行节点考评和奖励，以此确保项目成本始终处于控制状态内<sup>[1]</sup>。

### （四）项目完工清算决算制

在强化项目成本控制的基础上，注重对各单项工程结算和竣工决算进行管理，以此确保项目成本得以合理把控。首先，在施工过程中，无论是内部还是外部的人员，都应了解到成本管理的意义所在，并以提高自身的成本管理意识，避免在施工过程中出现浪费物料、浪费资源等问题发生。其次，为合理解决合同成本管理中所产生的经济纠纷与风险问题，在实施项目完工清算决算制时，应要求施工队伍做到完工一项抓紧清算一项的效果，以此减少后续竣工核算难度。

### 结束语：

综上所述，建筑企业在进行成本管理时，应不断完善成本管理的基本思路，并以制定出可以贯穿于建设工程项目全过程的成本管理措施，进而解决以往存在的成本管理问题，确保建设项目在成本管理理念下，达到提高效益的良好效果。

### 参考文献：

[1] 陈康龙. 建筑企业工程施工项目成本管理体系研究[J]. 现代营销(经营版), 2019(07): 148-149.

作者简介：王顺卿(1974.10.25—)，男，菏泽，专科，汉，助理工程师，研究方向，建设工程类。