

# 施工企业工程项目成本管理存在的问题及优化对策探析

刘旭生

杭州海康威视系统技术有限公司 浙江 杭州 310000

**[摘要]** 建筑行业是推动我国经济发展的基础性行业，现阶段人们使用的各种类型的建筑物，都是来自建筑工人的劳动成果。建筑工程项目在施工时，应当对人力物力财力加强管理，只有对施工项目的成本进行严格控，建筑施工企业才能得到的经济利润。工程施工企业管理中，工程项目成本管理是重要的管理内容，在提高经济效益中具有十分重要的作用，而在这个过程中，强化项目动态管理也显得更加重要，其成为工程施工企业共同话题。本文探讨建筑施工企业成本控制的重要性以及相关原则，对当下建筑施工企业成本控制现状进行分析，并提出相关的有效途径和方法，为促进成本控制工作提供参考。

**[关键词]** 施工企业；成本管理；优化对策

**【DOI】** 10.12252/j.issn.2096-6261.2021.10.676

## 引言

随着基础设施建设行业生存压力加大，行业的上游建筑施工企业的市场份额趋于紧缩，建筑施工企业需要认识到降本增效工作的重要性。通过优化成本管理水平，可以提高企业的核心竞争力，帮助企业在众多竞争对手中脱颖而出。优化企业的成本管理机制，能够避免材料浪费、人工效率低下等一系列问题，以提高企业的经济效益，有效降成本，提高企业的管理水平与综合实力。因此，建筑施工企业需要重视成本管理，帮助企业在激烈的市场竞争中脱颖而出。

### 1 建筑施工企业进行成本控制的重要性

建筑施工企业进行成本控制，能够进一步节约建筑资源，符合当下时代发展的方向，能够有效降低施工成本，施工企业在一定程度上能够获得超额利润。此外，成本控制还可提高企业的综合竞争实力，在市场上占据一定的位置，做好成本控制可进一步缩短建筑工程项目的工期，提高企业的经济效益。

### 2 建筑施工企业成本管理的问题

#### 2.1 缺乏对成本控制的重视

大部分建筑施工企业长期以来都采用粗放的管理方式，在管理过程中没有认识到成本管理工作的重要性，成本管理工作仅由财务部门简单管理，没有让全体成员参与到成本管理中，各层级人员也没有认识到自身在成本管理工作中的作用。

#### 2.2 忽视动态全过程

企业需要实现对成本管理的动态管控，但是大部分建筑施工企业的成本管理工作局限于事后管理，在事后开展成本核算时才能发现成本是否存在超支的问题，但此时制定成本改进措施为时已晚，企业没有通过事前与事中的管理，建立全过程的成本管理体系，不利于优化企业的成本管理水平。

#### 2.3 成本要素较高

近年来材料费用与人工价格在逐年上涨，但是很多建筑施工企业没有认识到需要通过优化各环节的成本控制，才能全面提高成本管理水平，在成本管理工作过程中存在顾此失彼的问题，没有全面重视材料、机械费用、分包费用等方面的成本管理。

#### 2.4 缺乏保障措施建设

建筑施工企业的成本控制保障措施要求通过优化成本的考核机制与信息管理水平，改善成本管理体系。但是很多企业没有落实绩效考核机制，即便员工没有完成成本控制目标，也不会对自身的绩效工资产生较大影响。同时，很多企

业的成本管理信息系统较为老旧，无法实现对各项成本数据的全面管理。

### 3 建筑施工企业成本控制的原则

#### 3.1 动态控制原则

动态控制原则是整个成本控制中必须要坚守的原则，动态控制实际上就是将施工过程中的材料、人力、机械的成本与所产生实际成本数值和目标值进行对比分析，通过对比分析进一步判断其中支出是否存在误差，从而对人力、材料、机械进行合理的控制。建筑施工过程的成本往往会随着施工环境的变化而发生变化，因此在施工过程中要坚持动态控制原则展开施工作业，若出现误差要找出其中存在的问题，并采取相应措施。

#### 3.2 成本最低化原则

在成本控制过程中，要坚持成本最低化原则，最大程度限制开支。在保证质量安全以及不违背相关标准、法律的基础上，提高企业自身的经济效益，减少施工过程中的支出。此外，还可通过企业管理调控，减少管理过程中不合理的情况，最大限度减少建筑项目开销，提高资源利用率。

#### 3.3 全员控制原则

建筑施工企业在进行成本控制过程中要注重管理，对所有参与施工项目的人员进行合理的任务分配。施工企业要结合时代发展，利用先进的科学技术建立完善的管理系统，对施工中的班组、个人、施工企业单位以及项目管理人员形成良好的管理体系，对施工各部分的人员进行全方面控制，明确施工过程中人员与部门之间的责任，不断将责任落实到每个人。此外，可建立相应的奖惩措施，将施工项目的利益与员工的利益联系在一起，促进员工积极主动地参与施工任务，这样才能有效落实成本控制工作，保证成本控制工作有效实施。

#### 3.4 全过程控制原则

项目的成本管控涉及整个项目过程。对整个项目进行全周期、全过程的控制，包括施工项目的各个环节。在管控过程中要对各个环节展开相应的成本控制工作，从施工项目招标投标阶段一直到竣工结算阶段，保证施工工序成本支出在合理的工程造价预算范围之内，保证成本核算的准确性以及支出的合理性。当施工环节中出现成本控制问题时要及时进行纠正。

### 4 提高建筑施工企业成本管理水平的对策

#### 4.1 提高对成本管理重要性的认识

(1) 应经常组织建设单位财务人员、工程、费控管理人

员到各个项目培训,宣传成本控制重要性,并且提供指导。通过集中学习及现场交流,统一思想和认识,树立全员的成本意识。对于施工队除了进行大型教育外,还可以通过组织大型横幅、广告牌进行宣传,如“成本无小事,人人应参与”“建设一流项目,实现自我价值”,让每一位员工都能把项目成本控制时刻牢记在心。(2)公司领导要高度重视和支持工程造价管理,将工程造价摆在施工企业的突出位置,利用系统对企业进行高效管理。项目经理要亲自把握工程造价管理工作,上传下达,利用师徒结对群垂直管理,解决造价过程中遇到的痛点难点,为造价管理工作扫清障碍。对造价管理进行准确定位,从注重算量、算价、事后核算,转变到参与成本预测和成本控制上来。

#### 4.2 贯彻全过程成本管理理念

项目成本管理的落实,要注重做好各个阶段的成本控制。设计阶段的成本控制,围绕提升设计质量实施把控,减少成本问题的出现。项目决策环节,要做好市场调查和工程勘察等,最大程度上保障决策的科学性和合理性,实现前期的成本管控。

#### 4.3 加强全要素成本控制

第一,加强对材料费用的控制。材料费用在建筑施工企业中占比较大,也是建筑施工企业需要控制的重点对象。首先,建筑施工企业需要在内部成立采购中心,对各项材料集中采购,并与长期稳定合作的供应商建立战略合作伙伴关系,确保材料的质量与价格稳定,并将材料价格偏差的问题及时反馈给采购中心,科学选择战略合作伙伴。企业在对供应商进行选择的过程中,需要充分分析供应商的材料质量、价格、供货及时性等方面的因素,并通过合理的打分量化分析各供应商的情况。其次,在材料使用的过程中需要建立材料监控使用监控体系,对于建筑施工企业主要采用的材料进行有效的监控,避免采购计划超出目标计划的问题,对于超出监控计划的采购工作不能通过,必须分析超出计划的原因,并经企业层面的领导审批后方可进行采购。再次,需要加强对材料的现场管理。施工人员要加强对各类材料的管控,当材料损坏时需要拒绝签收,避免材料无法使用造成的损失。最后,在完工之后需要针对各类重点材料的使用效率进行考核,将相关责任人的绩效水平和各项材料的使用效率进行挂钩,分析判断材料使用的效果,对于材料使用效果较好的人员予以奖励,对于材料使用效果较差的人员予以惩罚。第二,分包费用控制。企业要健全审核制度,认识到分包费用的控制关键在于分包价格的控制。企业需要引进有实力的工班,通过工班之间的充分竞价尽可能缩减分包价格。同时,企业需要规范对分包的招标管理制度,防止发生工班暗箱操作或舞弊的问题。第三,加强对企业各项机械费用的控制。机械费用主要是企业大型机械设备使用的成本。建筑施工企业在施工的过程中会使用到吊塔等大型设备,企业需要根据施工现场的情况合理配置设备,避免设备闲置的问题。对于租赁的设备需要通过比价,选择有实力的出租方合作。企业可以通过招标合理控制设备租赁价格。在机械设备的日常管理活动中,需要有专人对机械设备进行维护保养,减少机械设备在使用过程中可能产生的各类故障,避免设备产生问题导致停工的情况。在机械设备使用过程中,需要对操作人员加强培训,让相关人员形成风险防范意识,避免因

设备操作不当等问题产生的风险。第四,管理费用的控制。建筑施工企业需要针对管理费用制定一套可行的费用控制标准,重视对企业层面以及项目层面的成本控制,将管理费用纳入成本监控活动中,避免管理费用失控的问题。在各项项目开工之前,需要对项目配备的人员及项目预期收益进行合理分析,对项目人员的相关支出严格控制,并每月对实际发生的费用进行统计分析,当存在超计划支出时,要立即采取措施纠正偏差,并将管理费用控制效果作为对项目管理层考核的主要依据。

#### 4.4 改进成本控制的保障措施

(1)建立成本管理体系。构建从企业管理者、分管领导、企业管理部室到项目经理部(项目经理、项目管理部门及员工)等的成本管理体系,体现成本管理的“三全性”,即全员性、全面性、全过程性,生产管理组织流程中的每一个环节、每一个工艺、每一个部门,甚至施工现场的每一位操作工都能参与成本管理工作。在实际成本管理体系建立后,要从各级、各层次对施工监管过程和日常管理工作出发,积极建立健全监督管控机制,确保具体财务监管行为和运维管理模式都能充分结合具体项目要求展开,从而实现成本管理目标。(2)明确成本管理流程。建筑施工企业要结合施工实际建立成本管理流程,确保能从根本上保证成本管理工作的时效性和有效性。建筑施工企业的成本管理一般从市场部门的项目投标报价开始,到中标后经营部门的项目成本目标的确定与分解,到项目部的具体操作与实现,财务部门的成本核算,及监督部门的成本监督与控制。涉及的部门多,项目的实施周期长,必须要做到流程的规范性和有效性。只有成本发生重大的变化时能做到及时沟通和反馈,才能保证成本管理落到实处。(3)建立成本管理制度。建筑施工企业应根据自身实际,建立各项成本管理制度,其中应该包括:工程招投标管理制度、各级部门及人员成本责任制度、成本管理的奖惩制度、分包管理制度、材料设备采购制度、工程款支付制度、合同管理制度、洽商变更管理制度、费用支出审批制度、资产管理制度、财务管理制度等。做到成本管理的各个方面都有制度保证,做到制度明确合理,不留死角。

#### 结束语

综上所述,建筑施工企业的成本控制要立足实际,结合项目建设的具体需求展开个性化的成本控制。在施工过程中应合理利用原材料、人力,注重工程现场部门分配等工作衔接,保证建筑施工企业达到既定的经济目标,提高自身核心竞争力,实现建筑行业可持续性发展。

#### 参考文献

- [1]陈荣.浅谈“营改增”后建筑施工企业成本管理的不足与对策[J].中国乡镇企业会计,2019(9):46-48.
- [2]张进.建筑项目施工成本管理中存在的问题及优化措施[J].住宅与房地产,2020(15):43-44.
- [3]顾玲珍.浅析建筑施工企业成本管理现状及应对策略[J].中国室内装饰装修天地,2019(4):55-56.
- [4]郭宏芳.建筑施工企业成本管理存在的问题及对策[J].财会学习,2019(13):151-152.
- [5]谢永超.建筑施工企业对工程施工成本的控制途径与方法[J].建材与装饰,2016(3):112-113.