

建筑工程成本管理工作问题及对策研究

孙上海

河北中朗建筑工程有限公司

[摘要] 施工成本的管理是指在施工过程中,对人工、材料、机械等费用的综合管理,然后达到节约施工成本,提高经济效益的目的。建筑施工行业是一项高投资高风险的行业,对其成本的有效管理能够降低这种风险,达到节约资本的目的,进而提高企业在市场中的竞争力。科学分析施工成本的影响因素,采取有效的管理措施,才能够实现节约施工成本的目的,体现施工成本管理的价值。

[关键词] 建筑工程;成本管理;问题;建议

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.12.594

1、建筑工程施工项目成本管理体系的主要内容

1.1 施工项目成本管理的主体

建筑工程施工项目成本管理的主体是参与建筑工程施工项目的全体人员。这是由施工项目自身特点决定的,因为施工项目及项目管理涉及的部门及人员较多,因而具有较强的综合性,项目成本管理与班组的直接业绩及职工的切身利益密切相关。在施工项目成本管理过程中,必须要调动各部门、单位和班组参与成本控制的主动性与积极性,这样才能促进成本计划的实施及成本控制目标的实现。与此同时,还需增强施工项目全体人员的成本管理意识,使全体人员参与到成本管理工作之中来,建立起相应的成本费用责任体系,这样有助于提高成本费用管理水平。

1.2 施工项目成本管理体系的对象

建筑工程施工项目成本管理体系的对象是整个施工过程中各种项目活动所产生的费用支出。项目成本管理人员需要对施工作业及劳务活动加强管理,将此过程中产生的成本划分为直接成本与间接成本两大类。直接成本是指在项目工程施工过程中消耗的原材料及工程实体形成过程中产生的多种支出,例如人工费用、设备租金、材料费用、及其他直接费用;间接费用是指项目管理部门在管理工程建设过程中发生的各项费用,例如管理人员的薪酬、职工的福利等等。

1.3 施工项目成本管理体系的环节

构建成本管理体系,是整个施工项目成本管理工作能够有效运行的重要基础,成本管理体系由多个基本环节构成,如组织体系、责任体系、教育体系、指标体系、报表体系等等。管理人员需要结合实际情况及相关理论知识来细化成本管理的各项制度与方法,如工程项目施工成本管理办法、项目施工责任成本及核算办法、物资管理办法、成本的过程控制与审计办法、成本管理绩效及奖惩办法等等。

2、成本管理中存在的问题

2.1 成本管理认识上的误区

长期以来,企业的经理一提到成本管理就想到这是成本核算人员的事情,有些项目经理简单地将项目成本管理的责任归于项目成本管理主管或财务人员。其结果是技术人员只负责技术和工程质量,工程组织人员只负责施工生产和工程进度,材料管理人员只负责材料的采购和点验、发放工作。这样表面上看起来分工明确、职责清晰,各司其职,其实唯

独没有了成本管理责任。如果生产组织人员为了赶工期而盲目增加施工人员和设备,必然会导致窝工现象发生而增加人工费,如果技术人员现场情况不了解,必然会导致材料二次搬运费的增加;如果技术人员为了保证工程质量,采用了可行但不经济的技术措施,必然会使成本增大。

2.2 缺乏可操作的工程成本控制依据

工程作为施工企业的产品,由于其结构、规模和施工环境各不相同,各工程成本之间缺乏可比性。因而,如何针对单体工程项目制定出可操作的工程成本控制依据(目标成本)十分关键。很多施工企业对于工程目标成本的制定过于简单化和表面化,有些施工企业只是简单地按照经验确定一个目标成本,而忽略了该工程的现场环境、施工条件以及工期的要求,项目经理部又将这一目标成本按照工程成本的构成即人工费、材料费、施工机械费、间接费用等按同比例套算下来,而不管这些成本项目到底有多大的利润空间。在项目成本管理措施方面,只有简单的规章制度,具体由谁去做,怎样做,做到什么程度都没有具体措施,都是一些空洞的理论性规定,根本无法执行。

2.3 缺乏完善的责权利相结合的奖励机制

坚持责权利相结合的原则,奖罚分明,是促进施工企业成本管理工作健康发展的动力。目前施工企业因为各部门、每个岗位责权利不相对应,以致于无法考核其优劣,出现了干多干少一个样,干好干坏一个样的奖罚不分明局面。特别是国有施工企业长期受大锅饭思想的影响,对本该受重奖的人员没有施以重奖,因为怕别人眼红,所以只是意思一下就算了,对于本该受处罚的人员,碍于情面批评一下了事。这种只安排工作而不考核其工作效果,只奖不罚,奖罚不到位的做法,不仅会严重挫伤有关人员的积极性,而且会给今后的成本管理工作带来不可估量的损失。因为职工所关心的,就是企业执行责权利相结合,奖惩机制是否真正到位。

3、解决实施成本管理中存在问题的对策

3.1 建立以项目经理为核心的项目成本管理控制体系

项目经理负责制,是项目管理的特征之一。实行项目经理负责制,就是要求项目经理对项目建设的进度、质量、成本、安全和现场管理标准化等全面负责,特别要把成本管理放在首位,因为成本失控,必然影响项目的经济效益,难以完成预期的成本目标,给企业造成损失。在共和新路工程

开工前公司就与项目经理签定成本目标考核协议，对项目管理部门的分配采取月度预发、阶段考核、竣工清核、超利奖励、责任到位的办法。当项目管理部门实现了公司下达的成本目标，或在工程检查中确认成本处于受控状态时，每月核发责任预发工资；当目标完成后经效益评估和考核，确认在目标成本下有降本事实的给予超利奖励。阶段考核分目标责任考核和盈利评估（审计）两个方面，目标责任考核主要考核对公司、工经部下达目标的达成程度和运作质量，盈利评估（审计）主要指在公司下达的目标成本下，是否有降本事实，对实现的目标成本下的降本，原则上按4：6分成，即公司提取超利部分的40%，项目管理部门提取超利部分的60%。项目管理部门的收入构成：①项目管理部门收入二核定的责任预发+审定的超利奖②超利奖励二（目标成本—实际成本）×分成系数。

项目管理人员的成本责任，不同于工作责任。有时工作责任已经完成，甚至还完成得相当出色，但成本责任却没有完成。项目技术负责人贯彻工程技术规范认真负责，保证工程质量；材料员采购材料按就近原则；设备员根据施工工序和工期精确计算设备使用天数和进场时间，减少租赁时间；施工员对实际完成的工程量和实耗人工、实耗材料做好原始记录，作为施工任务单和限额领料单结算的依据；预算员根据定额和有关规定编制材料汇总表，给物资采购提供参考依据；及时收集工程变更资料（包括工程变更通知单、技术核定单和按实结算的资料等），及时编制预算，例如共和新路柳营路口原南北高架一根匝道需要拆除，合同中不包含这一内容，我们及时上报指挥部拆除老桥方案，而且我们又采取链式和叠片式切割新技术，开创上海先例，得到指挥部的认可，为上海拆除老桥积累了宝贵经验，又跟共和新路指挥部现场投资监理即审价人员沟通，上报预算，在老桥拆除项目实施不久就已取得投资监理对预算价格的认可。每一个项目管理人员都要在原有职责分工的基础上，明确成本管理责任，认识到完成工作责任的同时还要为降低成本精打细算，为节约成本开支严格把关。

3.2 控制施工阶段的成本管理

3.2.1 施工准备阶段

工程中标后，成本核算小组根据中标额调整预算成本以确定项目经理部的目标责任成本——项目毛利率8%。项目经理部根据这一目标责任成本编制实施方案，根据设计图纸和有关技术资料，对施工方法、施工顺序、作业组织形式、机械设备选型、技术组织措施等进行认真的研究分析，制定出科学先进、经济合理的施工方案。

3.2.2 施工阶段 施工期间对下列几个要素的控制是关键：

（1）人工费的控制。依据各分部分项每天记录用工数量，在完成一个分项后，与预算的用工数量对比，如果超过

预算指标，应及时找出问题的原因，及时同甲方办理有关手续。

（2）材料费的控制。首先，在价格控制方面，要把好进货关，对用量较大的“三大材”采取招标的办法，通过货比三家把价格降下来；地方材料的预算价格二基准价×（1+材差系数）。应以该预算价格来控制地方材料的采购成本。由于材料市场价格变动频繁，往往会发生预算价格与市场价格严重背离而使采购成本失去控制的情况。因此，材料采购人员要经常关注材料市场价格的变动，积累系统详实的市场信息。其次，应实行限额领料和配比发料，严格避免材料浪费。同时我们与分包队伍签定劳务合同时，应规定各个主要材料的损耗率，并由成本核算小组根据每月完成工作量核定材料预算用量与实际用量之间的差异。

（3）施工机械费控制。施工机械在每次投入使用前先行维护与保养，以提高设备的利用率和完好率；对租用外部机械的，做好工序衔接，提高利用率，促使其满负荷运转，对于按完成工作量结算的外部设备，要做好原始记录，计量应精确。

3.3 控制工程结算阶段的成本管理

工程竣工验收后，进入工程结算阶段。在结算之前，成本核算人员应计算出各分部分项工程的直接成本，将之与预算成本对比，看看是否存在预算外需要业主签证的费用，如老桥拆除、无支架盖梁施工、现场遇到地下管线、部分项目赶工、设计变更等增加的费用。工程最终结算额=中标价格+现场签证增加的费用。在向业主提出最终结算额前，预算人员必须与技术人员进行认真全面的核对，互相补正以免漏项。

总结

综上所述，在建筑工程管理中的成本管理过程中，我们需要根据建筑工程所具有的特殊性和普遍性进行综合的协调，从全面的角度来协调建筑工程成本管理，通过引进先进的科技和人才，并建筑工程成本管理工作进行各个方面的配合与协调，降低建筑施工成本支出，实现建筑工程良好的经济效益。

参考文献

- [1] 杨宏. 工程预算在建筑工程成本管理中的应用分析[J]. 房地产世界, 2021(18): 44-46.
- [2] 李艳鹏. 建筑工程成本管理中施工预算的作用分析[J]. 经济研究导刊, 2021(13): 75-77.
- [3] 傅峰. 基于改进挣值法的建筑工程成本管理研究[D]. 安徽建筑大学, 2021.
- [4] 史志莉. 建筑工程成本管理中施工预算的重要性[J]. 房地产世界, 2021(06): 46-47+50.
- [5] 刘佳. 建筑工程成本管理中施工预算的作用分析[J]. 居舍, 2021(06): 127-128.