

# 房建工程的项目管理与成本管理策略分析

钱 蒙

北京市石景山区中铁二十二局集团有限公司北京工程勘察设计院 北京市 100049

**摘 要:**现阶段,国内建筑市场已逐步趋于成熟阶段,而随之带来的就是市场竞争激烈,利润微薄,倒逼企业必须进行项目管理和成本管理的精细化控制,从而适应市场变化,提高自身市场竞争力。在建筑工程的全生命周期过程中,项目管理与成本管理相辅相成,并直接决定项目的最终盈利与否。论文主要对房建工程项目管理与成本管理进行分析,在明确成本管理与项目管理关系的基础上,研究房建工程项目管理与成本管理中的问题和解决对策。

**关键词:**房建工程;项目管理;成本管理

## 引言:

项目管理与成本管理是建筑工程全过程管理中两个重要的关键词,其中项目管理是手段,而成本管理是目的,所有的项目都是在以最终盈利为目的基础上而实施的一系列的项目管理措施,项目管理主要强调的是借助有限的资源应用各类工具以及理论对项目所涉及的所有事物进行管理,既包括计划以及组织规划,也包括协调以及控制。成本管理主要强调的是对房建工程开展期间所产生的成本进行具体的核算、分析以及决策和控制工作,成本管理的好坏直接影响工程项目收益情况,进而影响企业的市场竞争力。基于此,企业有必要加大对项目管理以及成本管理的重视力度,以此来促发展、谋变革<sup>[1]</sup>。

## 一、房建施工项目管理和成本管理存在的问题

### 1. 房建工程的项目管理与成本管理缺少监督机制

现阶段,我国房建工程的项目管理与成本管理缺少完善的监督机制,从而制约了其有效管理,而且部分房屋建筑施工单位因为缺乏专业的管理队伍,并没有真正有效的对其施工质量和施工进度进行监督和控制,从而造成项目施工成本远远高于前期的预算。

例如:工程项目大多存在建设周期长、不可预见因素多的特点,而且每个项目的项目管理和成本管理多以项目部为主,这就会不可避免的造成项目管理人员因为专业性不强、精力不足、懈怠或者徇私造成的项目管理不善、材料浪费、进度滞后、供应商选择不良等等情况,这些都与公司总部的管理部门对项目部的监督机制缺失有关。

### 2. 缺少专业成熟的管理体系和专业管理人员

在建立健全项目管理和成本管理制度的前提下,还要建立严格的责任和奖惩机制,最后才可落实全过程成本监控制度,在建筑工程施工的过程中,企业设立专业的项目管理和成本管理部门,在执行的过程中,必须制定有效的

规章制度和严格的成本管理流程要求,且认真执行,防止不良的成本管理风气。在实施的过程中,相关人员要主动学习这方面知识且接受定期的培训和专业指导,逐步提高专业素质以及对成本管理工作的认识水平。<sup>[2]</sup>

### 3. 部门间协调统一性欠缺

大型项目因体系庞大,各部门间往往只关注本部门的目标完成情况,而缺少大局观念,在某些问题上,难以形成一致意见,如采购部门可能只关注采购成本而忽略了质量问题对工程造成的验收不合格、返工等的影响;项目管理部盲目追求工程进度而忽略过程中可能出现的签证索赔机会等等;只有加强对成本管理意识的灌输,才能调动各部门之间形成统一认知和目标。

### 4. 缺乏对新技术、管理模式的探索

在信息高速发达的今天,建筑业也已经逐步开始了它的数字化转型,BIM建模,智能工地管理、机器人作业等等都可以更高效、精准的代替一些繁琐重复的人工;在当前的建筑工程施工过程中,很大部分的技术人员的经济观念极为淡薄,不仅技术理念保守,而且采用新技术来降低成本的意识微弱,而与此同时造价工程师又往往没有完整参与整个工程建设,只是做一些事后复核,纯粹从工程经济方面来加以控制。由于缺乏技术革新的理念,造成技术与造价控制的脱节,因此控制效果显然不尽如人意<sup>[3]</sup>。

## 二、房建工程项目管理优化策略

### 1. 引入信息化项目管理技术

现阶段,随着我国信息技术的不断发展与进步,在当前时代背景下,房建工程项目管理信息化改革已经逐渐成为房建工程项目管理的必然发展趋势。因此,相关项目管理人员必须重视项目管理的信息化改革工作。首先,项目管理人员必须树立起较强的信息化项目管理意识,然后学习一些现代信息化项目管理技术的应用方式,如大数据技术、智能技术、三维模拟技术等。其次,需要借助信息化管理技术构建完善的信息交流机制,积极引导各个部门参与信息化交流机制建设活动中。<sup>[4]</sup>

### 2. 不断优化施工组织设计方案

施工组织的优化应从招投标阶段开始到项目完工前,

**作者简介:**钱蒙,性别:女,出生年月日:1990.10.11,籍贯:河北,单位名称:中铁二十二局集团北京工程勘察设计院,职务:职员,职称:初级工程师,学历:本科,学位:学士学位,研究方向:房建工程。

结合项目现场实际情况、企业自身特点、人员、机械配置情况、当地政策等,不断的进行合理的优化和细化完善,以达到能真正指挥现场,统筹各施工过程的目的,做到经济性、合理性、科学性兼备;在施工阶段,施工人员要不断完善施工方案,施工现场要对各个施工环节的方案进行合理探讨、分析,对于施工方案中可能会出现的问题,相关人员要及时提出改进策略,从而选择最优的施工方,保证成本的有效管理。在施工方案明确之后,管理人员要对施工进度进行进一步强化,通过完善施工组织的方式,结合施工现场的工作强度科学合理的安排施工人员,做好每个环节的交接任务,同时,管理人员要加大安全现象监督力度,提高施工人员的安全意识,制定一套完善的安全施工制度,避免因为一些客观因素影响到施工进度。

### 3.提高管理人员综合素质

到目前为止,部分房建管理人员仍然存在不了解管理规定的情况,与此同时,由于建筑企业管理人员素质较低、专业性较差,导致项目管理问题越来越严重,使企业工作效率受到较大的影响<sup>[5]</sup>。企业在对项目管理人员进行招聘过程中,企业应以专业技能水平为基础,选出最合适的管理人才,并对其进行培训,使其实践能力和专业技能进一步提高,与此同时,新招聘的管理人员应安排实习期,通常为3个月,在实习期间,企业应对其管理素质和能力进行考察,确保其符合企业发展要求,为房建项目管理奠定基础<sup>[6]</sup>。

## 三、房建工程成本管理优化策略

### 1.健全成本管理制度,提升管理人员成本意识

设置目标责任制,定期更新法务、合约、成本管理、成本预算编制制度,建立供应商考评机制等。成本管理应遵循全面成本管理原则、成本责任制的原则、低成本的原则、动态性、及时性、准确性的原则。中标后公司确定项目责任成本,并与项目经理签订《项目目标管理责任书》,项目部依据项目责任成本编制计划成本并将成本责任分解,落实到项目部各部门、各岗位、各分包分供方,并严格执行。其次要做好中间支付的计量及付款工作。其工程量清单、投标预算、施工合同、招标文件、施工图纸等都是中间支付的依据;而工程的施工进度情况和现场的实际情况,则是中间支付的基础;同时认真审核施工进度计划的完整性和合理性,以及材料、人力供应情况和工程质量的兼顾性,并对进度计划的实施情况采取严密的跟踪检查,并随实际情况做出即时的调整;跟踪办理和认真计量中间支付报表的劳动力的分配情况、设备供应情况、材料的用量、套用的单价、进度的执行情况、工程量完成情况等,并和施工图纸进行对照,严格按照招施工合同、标文件的约定进行计量和付款。

### 2.合理控制项目成本,采用优质供应商

(1)在进行供应商选择时,尽量采用区域联采和战略采购,劳务分包单价不应高于项目所在地区的劳动力市场价格或公司审批的拦标价,超出时严格审批;

(2)大宗材料原则上实行集中招标采购,确保采购材

料价格合理受,项目部要及时提供材料需求计划,供应到项目部的材料数量实行三人以上同时验收;

(3)项目部实行限额领料制度,通过限额领料与劳务分包签订材料节超奖罚办法进行用量控制;

(4)严格执行材料损耗指标:如:钢筋按照1.5%损耗率控制、木模板:高层按照不小于5次摊销,洋房按照不小于3次摊销,别墅按照不小于2次摊销,施工损耗5%控制。

### 3.重视设计阶段的成本控制工作

在当前的形式下,EPC模式越来越普遍,在EPC模式下,无论业主方还是总包方,主要的控制点都集中在设计阶段,业主方在启动项目招投标前,应该尽可能完成初步设计工作,一是明确招标控制价。以投资估算中勘察设计费、工程设备费、备品备件费、建筑安装费、技术服务费、暂估价(材料、设备、专业工程、其他项目)为招标控制价,作为投标时的最高限价,控制投标人的投标报价。二是制定恰当的评标办法,鼓励投标人以不低于成本的适当低价中标;而作为总包方,在EPC模式下,签订的合同大多为总价包干合同,而在投标阶段,很多报价和工程量都是根据经验估算的。做好限额或限量设计,对于总承包项目成本控制至关重要,高质量合理的设计可大大减少后期因图纸不合理,不完备等造成的现场施工干扰,更有利于缩短工期,减少成本。

## 四、结束语

随着城市化的发展,房建工程规模越来越大,而承包模式和施工方式也都在逐步适应时代,为了使企业的综合实力进一步提高,企业应重视对项目 and 成本进行的管理,使自身的经济效益进一步提高。在对项目和成本进行管理过程中,企业应对管理中的问题进行总结和分析,并以此为基础,采取完善管理制度、提高各环节管理水平等措施对项目和成本进行管理,使项目管理和成本管理水平进一步提高。

### 参考文献:

- [1]罗镇.探析房建工程施工现场安全生产文明施工管理[J].大众标准化,2020(23):225-226.
- [2]陈嘉敏.房建工程施工现场技术管理现状及应对措施[J].中国设备工程,2021(22):229-231.
- [3]郑汉根.房建工程项目管理中的问题与解决对策[J].住宅与房地产,2020(33):199.
- [4]冯雅琴.房建工程档案信息化管理存在的问题及对策[J].城建档案,2021(9):24-25.
- [5]陈学文.房建工程深基坑土钉墙支护方式的施工技术及管理探讨[J].工程技术研究,2020,5(24):146-147.
- [6]朱元强.建筑工程施工现场管理成效提升的方法运用探析[J].工程技术研究,2020,4(18):178-179.
- [7]殷小龙.钻孔灌注桩技术在房建工程施工中的应用分析[J].住宅与房地产,2020(34):163.
- [8]焦立征.超深混凝土钻孔灌注桩施工技术探究[J].工程技术研究,2021,2(12):59-60.