

论建筑工程项目成本管理策略

周国勇

四川鸿远方正建设项目管理咨询有限公司 四川广元 608400

摘要: 建筑工程项目施工中各种影响因素较多, 对项目施工成本控制提出了更多要求。建筑项目施工成本是施工环节众多费用之和, 做好项目成本控制就是在满足项目建设质量和建设工期要求的基础上, 做好多项费用支出控制。

关键词: 建筑工程; 施工项目; 成本管理

引言:

经济建设不断提速, 城市化进程加快, 建筑行业伴随着社会的进步突飞猛进, 建筑企业逐步走出国门, 参与到更加激烈的国际竞争中。在建筑工程项目的施工过程中, 通过成本管理能够实现降低整体工程造价、缩短工期的目的, 能够实现控制和协调施工成本费用的管理目的。因此建筑工程项目的管理者要做好各个环节的成本管理工作, 避免由于某个环节成本管理工作不到位所给项目工程带来的不必要的损失。

1 建筑工程项目成本管理存在的问题

1.1 全员经济意识差

建筑工程项目施工过程中, 各种材料费用是项目直接费用的重要组成部分, 约占项目建设成本的65%~75%。施工中的监管不严, 进场材料不符合要求, 扩大了项目建设的基础成本。有些施工人员只注重项目的产量、质量, 而忽视了成本管理。在项目施工中, 大量的材料应用浪费、部分物资失窃情况时有发生, 在项目建设中无法科学地精细控制材料成本。有些项目物资采购环节不透明, 办公用品管理混乱, 生活区规划不科学, 附加费用琐碎、繁多, 职工差旅、交通费用管理松懈; 设计部门、施工部门、班组间互相推诿责任, 缺乏与其他管理人员或部门的沟通、合作。设计部门在设计中没有注重成本的控制, 后续施工中的耗资较大; 有些施工部门为了在预定工期内完成项目建设, 在施工中不合理地投入各种施工机械设备, 无节制的业务招待费, 随意增补施工人员, 施工现场无关人员过多导致项目施工成本增加^[1]。

1.2 成本管理体系不健全

成本管理是建筑工程项目管理系统中的重要子系统, 但有些项目建设管理中尚未建立以项目经理为主体的规范化的成本管理体系, 公司政策执行不到位, 管理不到位, 互相推诿责任, 使成本管理体系层层落实、逐级管理的目标难以实现^[2]。

1.3 管理方法落后

项目经理部是建筑工程施工管理的基层组织, 主要应用现代化管理理论、管理方法对施工成本进行控制, 取得较高的建设效益。建筑工程项目成本管理中, 如果忽视事

前及事中环节的成本控制, 将直接影响项目成本控制的效果。有些项目建设成本管理侧重于事后的成本核算和成本分析, 未能做到事前控制, 只有等到项目完工后, 才能掌握项目的实际盈亏状况, 对成本管理效果产生较大负面影响。

1.4 风险管理制度不完善

很多建筑施工企业针对风险管理都没有明确的制度, 未专门设立相应的成本风险管理部门, 未认识到预防意外事故是工作的一部分, 导致没有专门的成本风险管理人员来负责管理工作。在这种情况下, 企业在风险管理上就无法完善风险管理制度, 所以一旦遇到一些风险并不能够及时处理, 也会导致企业在施工过程中出现问题, 不能够在规定时间内完成施工, 也不能够很好的保证施工质量^[3]。

2 建筑工程项目成本管理对策

2.1 制定目标施工成本, 集中采购与合约优化

当前我国信息技术快速发展, 人们的生活观念、发展理念不断发生变化。对项目施工成本的控制, 应注重对传统控制模式的创新, 以提高成本控制管理效果。项目建设中, 应着重做好投标策略总结分析, 划分潜在风险要素、主要利润点。项目建设管理部门制定完善的目标施工成本, 由管理部门事先进行综合评审, 为项目经营绩效考核提供依据。建筑项目合同与普通建筑合同相比, 涉及金额大、持续时间长、类型多, 建筑企业应着重制定完善的采购成本控制优化措施。项目建设中, 应注重根据承包合同模式的要求选择不同方案材料供应合约, 以灵活多样的款项支付、设备租赁等方式, 全面优化企业现金流, 为企业全面发展提供充足动力^[4]。

2.2 优化组织结构, 构建成本管理责任体系

建筑工程项目施工企业的管理者要认识到项目施工成本管理不仅仅是专业成本管理负责的工作, 而是一项全员参与的工作, 因此在控制成本管理的过程中, 需要实行项目经理责任制, 将工作落实到具体的项目施工成本管理的组织部门和人员, 对各级施工成本管理人员进行成本管理工作的分工。同时在组织措施中建筑工程项目施工企业还需要编制出科学合理的控制项目施工成本的工作计划, 对建设工作流程进行合理的确定, 做好施工任务和定额管理,

对物化活动和控制活动的消耗进行管理；做好调度工作，避免由于缺乏施工计划而带来的利用机械率低、物料积压、窝工等施工成本的增加^[5]。

2.3 控制材料采购成本

建筑工程项目建设单位可以把材料控制业务纳入到采购部门管理工作范围之内，采购助理和计划工程师主要负责材料控制工作，项目部门就可以全心全意的投入到项目建设工作中去。一部分企业控制材料工作是由施工经理和工程部门负责，可以将控制材料工作交给采购经理和物资部门负责，能够减少材料采购业务流程的交叉，降低了材料采购工作责任相互推诿的问题。同时，建筑工程建设单位也要对材料供应商进行科学合理的选择，在选择供应商的过程中要采用科学合理的方法，一般情况下建筑工程单位会采用招标选择、考核选择以及直接判断等方法，其中在采购较大数量物资、物资供应市场竞争日益激烈的情况下适合采用招标的方式来对供应商进行选择；直接判断方法是大体对材料供应商进行分析，属于一种对比评价的方法，带有较强的客观性^[6]。

2.4 加强工程材料领用管理

建筑工程项目施工过程中会涉及到大量的原材料，因此为了控制材料成本就必须做好工程材料领用管理工作，一方面在使用材料过程中需要制定限额领料制度，按照建筑工程项目的预算对材料进行分批、分期的领用，如果遇到工程变更必须出具工程变更说明材料才能够进行领用；另一方面提高库房管理水平，建筑工程项目建设部门需要制定工程项目材料台账，可以以月为周期定期盘点项目工程材料，这样可以实现账物相符、账目清晰，及时发现原材料使用过程中的问题，避免出现大量浪费原材料的问题。

2.5 加强施工机械设备管理

对项目施工中各种施工机械设备的应用管理，也是成本控制的重点内容。对各种机械设备的管理，要加强设备利用定额、油料消耗定额等的控制。在提高机械设备运行效率的基础上，通过多路径进行内部经济成本核算，降低各类资源消耗。要对施工中常用的机械设备进行定期维护管理，提高机械设备的运行效率。编制设备维修保养计划，减少设备应用中的维护费用^[7]。

2.6 控制人力资源成本

一般来说人力资源成本主要包括固定人工成本与变动人工成本。在一定时间内固定成本不大会随着产值的变化发生变化，因此施工企业就必须控制固定人工成本的总量，固定人工成本主要包括建筑一线人员的基本工资和职能部门的人员工资，固定人工成本的特点是工资水平在一定时

间内并不会随着企业生产效率和产量的变化而发生变化，对于建筑施工企业来说在短时间内并不能采用对固定人工成本的直接控制来实现提高效益的目的，因此就要求建筑施工企业的管理人员和全体员工树立起先进的成本控制观念，让全体员工认识到只有通过控制成本才能够提升经济利润。但是变动人工成本的总量会随着生产产值的变动发生变化，因此建筑施工企业必须严格控制生产产值中包含的变动人工成本，其中变动人工成本包括：一种是属于技术性变动成本，主要是指由技术因素决定的单位成本，这项总成本会随着消耗量的不断变化而发生正比例的而变化，一般情况下可以对产品直接物耗情况进行客观真实的放映；另外一种是指酌量性变动成本，主要是指管理者决策能够改变的相关变动成本^[8]。

3 结束语

现阶段，建筑市场面临的竞争更加激烈，施工企业要合理控制项目建设成本，有利于企业整体利润空间的扩大。要加强对施工成本的控制，以实现利润最大化，有效实现企业的预期发展目标，为企业创造更大的发展空间，全面提升企业市场竞争力。施工企业在长期发展中应完善管理体系，保证成本控制活动有效执行，抓工期就是节约成本，减少管理成本和机械设备、材料租赁费用；抓质量就是节约成本，减少返工，返工浪费人力、物力、材力；抓安全就是节约成本，发生安全事故会造成工程直接损失和间接损失。控制成本应从项目细节做起，小事做起，过程控制做起。有利于促进企业健康稳定发展，提高企业经济效益。

参考文献：

- [1]付建芳.浅析建筑工程经济成本管理方面的问题[J].今日财富, 2020(20): 130-131.
- [2]刘晓辉.建筑工程项目管理中关于合同、索赔和风险管理[J].四川水泥, 2020(02): 210.
- [3]杜家娟.浅析建筑工程项目施工成本控制与管理[J].建筑工程技术与设计, 2018(12): 3792.
- [4]夏佳兵.浅析建筑施工企业工程项目成本管控[J].当代会计, 2020(22): 21-22.
- [5]李兆辉,高玉惠.建筑工程施工项目成本管理之浅析[J].建筑与装饰, 2021(8): 45.
- [6]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(24): 128-129.
- [7]李兆辉,高玉惠.建筑工程施工项目成本管理之浅析[J].建筑与装饰, 2021(8): 45.
- [8]李延罡.工程施工项目成本管控问题研究[J].建筑经济, 2019, 1(6): 1-2.