

# 探究建筑工程项目施工成本控制与管理措施

卢金

惠州市汤普实业有限公司 广东省 惠州市 516000

**摘要:**当前,我国的建筑业继续快速发展,建设项目日趋繁荣。但是,相应的项目管理技术发展得非常缓慢。资源消耗成本高、利润低,市场优势强的企业主导着高端建筑市场,而许多技术含量较低、管理广泛和劳动力密集的中小企业不断被挤出市场。但实际上,根据国家统计局的数据,我国现阶段的中小型建筑企业数量已达到总数的85%,甚至完成了约75%的建设项目。面对国内外市场如此激烈的竞争,成本管理在建设项目过程中发挥着核心作用。它可以确定建筑公司的未来发展方向,并且是商业成功不可或缺的标志。因此,如何改善建设项目的生产计划、降低成本是解决施工项目难题的核心要点。

**关键词:**施工成本、建筑工程、管理措施

我国施工项目成本控制工作起步较晚,加上现如今仍有诸多建筑公司对成本控制的概念感到困惑,显然没有对其给予足够的重视。导致成本控制在成本阶段、施工阶段都未得到贯彻落实,成本管理的效率大大降低<sup>[1]</sup>。成本管理不仅能帮助企业把有限资源达到最高利用率,还可以对项目进度进行宏观把控。通过这些举措,可以降低施工项目的成本,并为其提供强大的市场竞争优势<sup>[2]</sup>。作为建筑行业的代表,尽管已经派研究人员进行了许多探索和改进成本管理的尝试,但仍然存在许多挑战。

## 1 项目案例

成本管理的概念形成于中国改革开放后,该公司二十多年的经营管理中不断应用该方法,为公司的经营管理提供了一定的基础<sup>[3]</sup>。但目前为止,成本管理在该公司一定层面上只是流于形式,大多数管理人员还没有给予应有的重视,也无法发挥相应的作用。许多人甚至认为成本管理是成本和财务部门的责任,觉得它只是一种业务活动,因此降低了成本管理在所有员工工作中的权威性。某项目于2020年3月开始按预定计划进行施工,但在为时不到两个月内材料浪费严重、工程进度缓慢等现象陆续出现,只好先停工整治。正如表1所示,材料费7110万元、人工费1326万元、间接费用930万元相较预算成本均出现成本超支的问题。材料费和人工费的超支率甚至达到了7.17%和4.08%。导致这一情况出现的原因是工程施工前预算工作缺少准确性,施工现场各工程沟通不够深入,未能根据成本控制目标来进行全面管控,特别是材料管理不到位,使得材料管理成本增加。除此之外,成本控制责任未得到全面与细致化落实,成本控制不科学,出现人工费用超支情况,而且施工预算与施工方案制定未进行多元考虑,忽略间接费用,导致成本核算出现问题,资金周转困难。根据表2中列出的各个工程的预算和实际成本的比较,其中增长幅度最大的钢筋工程,实际的材料成本和人工成本分别比预算费用高出370万元和42.5万元。砌筑工程和给排水工程的材料费用也分别增长了56万元和98万元。钢筋工程各种成本要素不仅超出预算,而且相应的施工进度也未达

到预期的工作量,其他工程项目的偏差虽然较小,但控制相对较差。在项目执行过程中,有必要仔细分析是否存在工人消极怠工、工作效率低下的现象,并采取相应的纠偏措施,以确保成本恢复正常。

表1 项目成本和实际成本对比表单位:万元

成本类别	成本成本	实际成本	节超金额	节超率
材料费	6600	7110	510	7.17%
人工费	1260	1326	66	4.08%
间接费用	900	930	30	3.23%

表2 成本费用成本价格和实际价格对比表单位:万元

	材料费	材料费	人工费	人工费
	成本	实际	成本	实际
砌筑工程	1176	1232	294	316
混凝土工程	846.88	833	227.2	215
钢筋工程	3200	3570	466.5	509
给排水工程	778	876	173	188
装修工程	599.12	599	99.3	98

## 2 建筑工程项目施工成本控制与管理中存在的问题

### 2.1 工程施工预算工作未得到重视

首先,在我国传统成本控制体系影响下,我国许多建筑工程施工单位目前没有全面的成本管理机构<sup>[4]</sup>。因此,对于预算工作未能做到足够重视,忽略了工程施工前的预算工作是成本管理全过程当中的基础环节。特别是部分建筑工程施工单位对施工预算没有进一步了解,将其与施工预算概念有所混淆,从而借助施工图预算经验来进行后续成本管理,导致管理依据出现问题。部分工程还可能出现没有预算情况,导致成本控制目标不明确。其次,项目成本管控工作人员没有带着全局意识对成本控制因素进行全面考虑,也未能秉承成本管理与控制的科学原则来完成科学管控,导致工程预算工作缺少准确性与全面性。在实际施工中,项目的结构和操作工作由专门负责人员进行管理,施工单位必须谨遵施工标

准完成各阶段施工。但部分工程施工成本管控力度不足,出现突发成本情况并未能得到及时解决,特别工程施工团队素质水平不高,管理难度增加,同时工作效率不能有效提升,所花费的成本将出现持续上涨情况<sup>[5]</sup>。

## 2.2 成本管理体制不够完善

由于建筑工程的建造时间长,并且在建筑材料和建筑设备上需要大量的资金,因此建筑过程容易受到施工成本的影响,必须在完善的成本管理体制下才能保证各类成本控制具有一定可行性与合理性。而成本控制问题表现为以下两点:第一,缺乏合理的成本,从而使整个项目不良发展。部分建筑施工单位在初步成本中没有进行足够的市场研究,导致无法确定具体的采购实施意见,暴露出成本控制不规范的问题;第二,成本控制体制有待完善,部分相应规范没有得到全面性落实。部分建筑施工单位只为应对暂时形势,所以未对成本控制与管理执行力做到加大,从而不利于成本管控效果的不断增强。虽然部分建筑施工单位加强了对建材成本的控制,以达到预期目的。但后期逐渐暴露出成本与质量不相匹配的问题,采购人员以较低的价格或较次的质量购买材料。这说明了成本管理体制不断完善对于项目工程施工的重要程度<sup>[6]</sup>。

## 2.3 缺乏全过程成本控制

成本控制应贯穿于整个建筑工程项目施工的各环节当中,才能保证项目成本控制与实际施工需求相契合,让成本得到科学与合理控制,将施工单位所应获得的经济效益扩大化。但部分建筑施工单位未能带着前瞻性思维对全过程成本控制进行大力开展,未能明确施工项目成本控制总体流程。一是建筑施工单位只重视材料成本控制,而不考虑全过程控制,不利于工程实体与职能部门之间的深入沟通,没有根据计划成本、成本过程控制对核算纠偏,同时成本控制关键要素未能做到准确把握。二是部分施工单位还将成本控制重点放在事前阶段,但是在实施阶段没有进行科学成本控制,合同管理思路不够清晰,合同履行管理存在问题,特别是前期签订合同与后期终结控制不到位。三是对于工程变更而言,具有一定必然性,施工单位应做好成本控制,才能避免盲目投资资金,特别是对隐蔽工程量计算不够准确。四是竣工阶段的成本控制有所忽视,资源浪费情况严重,影响成本控制最终效果。

## 2.4 材料管理制度不规范

近年来,建筑行业的商业化使建筑市场蓬勃发展,但同时也引起了市场管理混乱和材料价格不可控制的上涨现象。以现代建设项目为例,材料成本几乎达到项目成本的60%至70%,所以材料成本是项目成本的核心。建筑施工单位的问题主要表现为以下两点:第一,现场施工人员常常在未经过审批的情况下,随意领用材料;第二,缺乏合理有效的管理模式。价格控制对于有效控制项目成本以及提高投资回报至关重要<sup>[8]</sup>。而建筑施工单位缺乏合理有效的管理模式来规范

和约束施工人员,出现采购量与实际需求量不符的情况,这正是材料的浪费,也将增加材料管理成本。

## 3 建筑工程项目施工成本控制与管理的优化措施

### 3.1 完善企业内部成本管理体系

管理系统的构建和完善,其具体的实现需要各个环节的共同协调和员工共同努力,以实现构建系统的目标。应对措施有以下两点:第一,为公司总部和项目部门建立两级成本机构,根据合并高级管理人员和主管的原则,负责管理公司的项目成本,并为总体成本提供组织保障<sup>[9]</sup>;第二,有必要制定和执行成本管理规则,以明确公司管理中各个业务部门和项目部门的角色和责任,并执行成本编制要求和程序。同时,为了保证成本管理的实施,有必要建立健全科学、合理的成本执行情况评价体系和奖励、制裁明确的激励机制。同时,可以从专业的角度出发,优化相应工作人员的能力素质。各级管理人员整体素质的不断提高也是确保实现目标的重要支点。

### 3.2 完善采购制度,加强原材料成本控制

在建设项目的建设过程中,原材料的成本通常约为项目总成本的60-70%。因此,材料的采购对于项目管理和成本控制是非常重要的。有必要控制原材料的成本,并基于数量和价格的分离来不断改善供应系统<sup>[10]</sup>。可以使用以下方法来控制原材料成本:第一,根据制造过程中原材料的损耗程度和消耗量建立配额需求系统。需要掌握市场上原材料的实际价格,以便在保证原材料质量的基础上购买优质的原材料,有效降低原材料成本;第二,选择使用科学合理的运输方式。这需要要对要运输的物料的数量制定有个清晰的计划,并尝试选择最经济的运输方式以降低运输成本;第三,可以通过招投标的形式,根据各方投标和转售等因素,与优质原材料供应商建立长期稳定的长期合作关系。

### 3.3 强化成本分析与考核

项目部门是公司整体成本管理的主要执行级别,针对企业存在的问题提出以下建议:第一,确定项目成本后,应从不同职位和专职人员的水平上逐级细分成本指标,并采用相应的奖励和制裁措施来追究责任。项目成本分析是揭露项目成本和原因变化的过程,可以为成本核算提供基础,还可以显示未来的成本方向和指标;第二,在评估过程中和评估后进行成本控制,并采取降低成本意识的措施,以便可以建立完整的成本执行系统。缺乏科学的会计方法会导致更高的成本,在建设项目管理中,价格管理是非常重要的内容;第三,完善总体成本管理绩效考核体系,构建多维综合性全面成本信息管理平台。通过该平台,每位员工可以明确其工作职责,并鼓励员工对不合理的评估指标提出异议。各级执行部门应当定期召开月度和季度成本分析会议,研究成本执行中遇到的困难。及时分析成本差异的原因,实现分级管理,并在典型案例领域中发展最佳的施工管理经验,并将其纳入绩效员工的评价

中,以充分激发员工的积极性和创造力。

### 3.4 强化对于项目资金的管理控制

针对企业项目资金使用不合理的情况,提出以下两点建议:第一,建设项目一经批准,项目管理单位即可起草项目报告,同时将项目资金成本向有关财务部门申报。此时,将项目资金用作付款的基础,并在将项目建设交与审计和财务部门之前存放开发合同和相关协议。在此过程中,项目管理部应每月向财政基金报告要支付的开发费用,以及向财务部门报告月度执行计划;第二,建设部门和财务部门需严格控制各种费用的支付。如需付款,工程管理人员应提供有关项目进度和质量检查报告相符的文件,最后根据审计工作量和成本结果向相关负责人报告并进行审查,才能付款。

### 结束语:

追求利润最大化是每个企业的最终目标,发挥成本管理的重要性是确保实现此目标,以便可以为经营、投资管理等做出正确的决策。但是我国目前在成本方面受到各种因素的制约,成本管理的发展非常缓慢。但由于其日益得到人们的关注,我国政府及各部门也通过多渠道完善了成本管理的理论和方法,相信我国未来成本管理会计在企业经营中的作用将会十分明显。建筑企业应树立长远意识,构建科学的成本管理制度体系,正视自身在管理会计方面存在的不足,努力改进。本文对建筑企业成本管理进行了分析,发现了该公司的成本管理应用中存在着很多问题:成本管理组织体系薄弱;原材料成本控制体制不完善;缺乏有效的监督和考核;调度的不合理及材料使用的不充分。同时根据探究的结果提出了相关的对策和建议:完善企业内部成本管理体系;完善采购制度,加强原材料成本控制;强化成本分析与考

核;强化对于项目资金的管理控制。

### 参考文献:

- [1]邱党练.建筑施工企业项目成本管理优化路径探索[J].中国科技投资,2021(10):137-138.
- [2]孙良志.考虑成本控制的建筑项目施工管理体系构建[J].建筑与预算,2021(1):26-28.
- [3]陈婷婷.基于项目成本视角的建筑施工企业税务管理探究[J].中国经贸导刊,2020(29):126-127.
- [4]柳强.建筑工程项目施工阶段成本控制问题及对策研究[J].价值工程,2020,39(11):119-120.
- [5]尚柯宇.建筑工程造价与施工项目成本的控制管理探讨[J].建材与装饰,2020(4):213-214.
- [6]张艳玲.施工企业建筑工程项目成本控制的具体措施[J].建材与装饰,2020(19):116-117.
- [7]柳樾.成本核算在建筑施工企业工程项目管理中的重要性分析[J].财经界,2020(9):82-84.
- [8]周红英.建筑工程造价控制中施工项目成本的核算研究[J].中小企业管理与科技,2020(36):100-101.
- [9]陈慧.建筑施工企业工程项目成本管理的问题与对策研究[J].中国乡镇企业会计,2019(11):149-150.
- [10]包刚宁.建筑施工企业工程项目质量成本管控方法的探索[J].江西建材,2019(12):237,239,241.

通讯作者:卢金,男,汉族,1987年3月,福建省厦门市,本科,惠州市汤普实业有限公司,项目经理,中级工程师/中级经济师,研究方向:建筑工程方向。