

建设单位工程项目成本管理研究

于志伟¹ 张 璞²

1. 中国电子信息产业发展研究院 北京 100048

2. 北京构力科技有限公司 北京 100013

【摘要】本文旨在阐述建设单位在工程项目实施过程中,如何有效地进行成本管理,以顺利达成项目的经济目标。本文系统分析了成本管理的基本理论、关键要素、实践挑战与应对策略,进而提出一套综合性的成本管理体系框架。这一框架旨在提升建设项目成本控制能力,优化资源配置,提高项目经济效益与市场竞争力。研究运用文献综述、案例分析等手段,参照当下建筑行业的发展趋向,为建设单位制定了一套可操作的成本管理策略与实践指导。

【关键词】建设单位; 工程项目; 成本管理; 成本控制; 经济效益

引言

众所周知,建筑行业发展迅速,工程项目规模不断扩大,复杂性也在提升,建设单位的成本压力跟着变大了。成本管理的有效性,成为项目成功的关键因素,而且对建设单位提升项目投资价值来说,也是个有效途径。工程项目成本管理的核心问题是本文的重点。本文目的在于从理论到实践深入探究成本管理的内涵、重要性和实施策略,为建设单位提供科学的成本管理方法。

1 工程项目成本管理的基本理论

1.1 定义与重要性

工程项目成本管理,就是在项目全寿命周期内,通过计划、控制、核算和分析等手段,对项目所需资源进行合理配置、有效利用,从而降低成本,提高效益。它与项目的经济可行性、进度控制以及质量控制直接相关。

1.2 成本构成

工程项目成本管理主要包括固定资产投资和流动资产投资两大部分,具体涵盖了建筑安装工程费、设备及工具购置费、预备费、工程建设其他费用以及建设期贷款利息等多项费用。这些费用共同构成了工程项目总投资,是工程项目成本管理的基础。在工程项目成本管理中,需要对这些成本构成部分进行详细的预测、计划、控制、核算、分析和考核,以确保工程项目的经济效益和项目的价值最大化。因此,工程项目成本管理的理论基础在于全面、系统地管理工程项目的各项成本,通过科学合理的手段和方法,实现成本的有效控制和优化,为工程项目的顺利实施和企事业单位的可持续发展提供有力保障。

1.3 成本管理原则

工程项目成本管理,其理论基础就是要遵循诸多核心原则,这样才能保证项目有经济效益,做好成本控制。这些

原则涵盖依法管理、全过程管理、预算控制、动态调整、经济效益最大化、以人为本、信息化管理、预警控制、持续改进以及科学决策等方面。严格遵循国家法律法规,让成本管理贯穿项目的计划、设计、施工、验收等各个阶段。同时要重视人的作用,利用信息化手段提升工作效率,构建并完善成本预警机制,不断改进成本管理的方法与策略,保证项目在预算内顺利完工,达成经济效益的最大化。这些原则为项目顺利开展、企事业单位可持续发展筑牢了坚实的保障。

2 工程项目成本管理的关键要素

项目成本管理,主要包含成本预测与计划、成本控制、成本核算与分析以及成本风险管理等。它是保证项目在经济上可行、达成利润最大化的关键部分,主要以成本预测与计划、成本控制、成本核算与分析以及成本风险管理等核心环节为理论基础。

2.1 成本预测与计划

工程项目成本管理的起点是成本预测与计划。这一环节,要依据对项目需求和市场环境的深入剖析,来开展成本估算与预算编制工作。成本估算需要把项目规模、技术难度、资源需求、工期要求等诸多因素都加以考虑,这样才能保证估算结果又准又合理。预算编制,会依据成本估算的结果,再结合项目进度计划,来制订详细的成本预算,从而给项目执行提供明确的成本基准。此环节旨在确保项目启动前就有明确的成本目标与预算限制,从而为后续成本控制提供有力支撑。

2.2 成本控制

工程项目成本管理的核心任务是成本控制。对成本执行状况予以监控,这样能及时察觉成本偏差。而后运用偏差分析、变更管理之类的举措加以调整,从而保证成本不

会超支。成本控制得建立有效的成本监控机制，要定期收集、分析成本数据，这样才能及时发现与解决成本问题。同时，成本控制需与项目进度、质量、安全等其他管理环节密切配合，如此才能确保项目在成本、进度、质量等诸多方面达到平衡并得以优化。

2.3 成本核算与分析

工程项目成本管理中成本核算与分析是重要环节。通过定期收集成本数据来核算成本，分析其构成与变化趋势，为成本优化提供依据。成本核算需要构建精确的成本核算体系，以保证成本数据真实、可靠。成本分析需要运用统计学、经济学等理论方法，对成本数据深入剖析，将成本变化的规律和原因揭示出来，为成本优化提出有针对性的建议。

2.4 成本风险管理

成本风险管理是成本管理的必要保障。通过对成本风险的识别、评估，制定应对策略，从而削减不确定性给项目成本带来的影响。成本风险管理需要构建风险预警机制，以便及时察觉并预警潜在的成本风险。与此同时，需制定风险应对策略，如风险规避、风险减轻、风险转移和风险接受等，以此来应对各类成本风险。

3 实践挑战与应对策略

项目成本管理在实际运用中，项目团队经常会碰到一系列挑战。这些挑战既会影响成本控制效率，也可能给项目整体进度和质量带来不利影响。在这一章，会细致剖析工程项目成本管理里的关键挑战，同时给出对应的应对办法。

3.1 实践挑战

信息不对称。项目参见各方，包括业主、设计单位、施工单位、监理单位等相关单位，各方之间存在信息不对称的情况，这可能导致成本估算不准确，从而影响成本控制的实施。

成本超支。外部因素如市场需求变化、技术更新、材料价格波动，内部因素如项目内部设计变更、施工延误，这些往往使项目成本存在超支风险。

合同管理不足。合同管理在工程项目成本管理中是重要的一环。但在实际操作中，常常存在合同条款不清晰、变更管理不规范、索赔处理不及时等情况。这使得成本责任模糊，成本控制难度增大。

3.2 应对策略

强化前期规划工作，让成本预测更准确、更合理。项目刚启动的时候，需全面收集、分析项目需求、市场环境、技术条件等方面的信息。要采用科学的成本估算方法与工具，使成本预测更准确、更合理。同时，构建成本预测的动态调整机制，依据外部环境的改变与内部需求对成本预

测结果予以调整。

引进先进的成本管理软件与技术，提高成本管理信息化程度。利用云计算、大数据、人工智能这类现代信息技术，打造成本管理信息系统，达成成本数据的实时采集、分析与监控。借助数据分析，快速察觉成本偏差与潜在风险，给成本控制予以有力支撑。

要对合同管理予以强化，将成本责任明晰化，以削减变更所致的成本增长。签合同之前，需要仔细审查合同条款，搞清楚各方的成本责任与义务。项目实施时，需建立严格的变更管理机制，对变更请求予以审批和评估，确保变更所致成本增加处于可控范围。与此同时，要强化索赔管理工作，及时对索赔争议进行处理，以保障项目各方的合法权益。

进行绩效考核，以促使团队成员积极投入成本管理工作。构建成本管理方面的绩效考核体系，把成本控制的成效与团队成员的绩效关联起来。设立成本节约奖励、成本超支惩罚之类的机制，以此激励团队成员积极投入成本管理，增强成本控制意识。

强化风险管理工作，构建预警机制，从而及时应对成本风险。在项目实施期间，需始终留意外部环境与内部需求的变化，找出潜在的成本风险。建立风险预警机制，以对成本风险予以实时监测和预警。一旦察觉成本存在风险，及时采取应对措施，以削减风险给项目成本造成的影响。

显而易见，工程项目成本管理面临诸多挑战。不过，项目团队若能做好前期规划、引进先进的成本管理软件和技术、强化合同管理、开展绩效考核并加强风险管理等，就能有效应对挑战，控制好项目成本，实现项目经济效益和社会效益的最大化。

4 案例分析

接下来，我将某会议中心设施修缮项目作为研究对象，分析其成本管理方面的成功经验与存在的问题，以此来验证上述理论与方法是否有效，并给出有针对性的改进建议。

4.1 项目背景

某会议中心设施修缮项目，旨在为相关单位提供更高品质的培训会议住宿餐饮服务。项目总投资额将近3500万元人民币，包含接待休息区、大中小会议区、休闲餐饮区、分层住宿区、消防监控网络机房区、后勤服务布草区、锅炉房等多个功能区，总建筑面积6000多平方米。项目刚启动的时候，我们就制定了一个非常详细的成本管理计划，就是为了保证项目能在预算内顺利完成。

4.2 面临的挑战

信息不对称。在项目初期，由于设计与施工单位之间的信息不对称，导致成本测算存在偏差。特别是对施工

现场老楼内部拆除改造过程中的隐蔽部位复杂情况了解不足,使得前期估计成本不足。

成本超支风险。考虑到本项目集住宿、会议餐饮于一体的复杂性和高标准要求,材料、设备以及人工成本均存在上涨压力。同时,因隐蔽部位的未知性引发设计变更和施工进度延误也可能导致成本超支。

合同管理不足。部分合同条款不明确、变更管理不到位以及索赔处理不及时等问题,可能导致成本责任不清,增加成本控制难度。

4.3 应对策略与实践

要加强前期规划,从而提升成本预测的准确性。和设计单位、施工单位及时沟通,收集项目过程中的变更需求、材料设备的市场价格、技术条件等信息,并加以分析。采用先进的成本估算方法与工具,参考历史数据和行业标准,细致地开展成本预测工作。构建成本预测的动态调整机制,依照外部环境的改变与内部需求对成本预测结果予以调整。

引入广联达成本管理系统及其技术。广联达在北京建筑工程造价市场有着多年的数据与技术积累,我们通过运用云计算和大数据技术,构建一个适合老旧建筑设施修缮项目的成本管理信息系统,达成成本数据的实时采集、分析和监控。对比分析数据,能及时察觉成本偏差与潜在风险,有力地支持成本控制。

加强合同管理工作,明确成本责任。签合同之前,需仔细审查合同条款,将各方的成本责任和义务明确下来。设立严格的变更管理机制,对变更请求开展成本测算、评估与审批工作,保证变更所致的成本增加处于可控范围之内。强化索赔管理工作,对索赔争议予以及时处理,保障项目各方的合法权益。

施行绩效考核,以激励团队成员。构建成本管理方面的绩效考核体系,把成本控制成效与团队成员的绩效关联起来。项目成员应积极建言献策,提供性价比更高的变更方案与材料设备,通过多种采购渠道寻找最优惠的采购商。降低施工方认可高价的风险。建立成本节约奖励机制,对成本管理方面表现优异的团队成员予以奖励。

强化风险管理工作,构建预警机制。项目启动之前,与兄弟单位的项目管理团队多次沟通、交流、学习。收集风险数据库,丰富风险应对手段。持续关注外部市场价格与内部需求的变化,识别潜在成本风险。构建风险预警机制,对成本风险予以实时监测与预警。一旦察觉成本存在风险,立马着手应对,以降低风险给项目成本带来的影响。

4.4 成效与反思

通过实施上述策略,本项目在成本管理方面有了明显的成效。项目成本被有效控制,没有显著的成本超支情况。与此同时,通过优化资源配置、减少浪费的举措,项目的整体成本降低了近5%。

然而,项目实施的时候也暴露出一些问题。例如部分合同条款不是很明确,在变更管理和索赔处理时产生个别争议。今后我们会继续完善成本管理体系,强化合同管理,使成本控制更加科学、规范。同时,还会积极探寻新的成本管理方法与手段,从而适应愈发复杂多变的项目需求以及材料设备的市场价格。

5 结论与展望

建设单位需要在实践中不断摸索、创新成本管理的方法与手段,这样才能适应越来越复杂多变的市场环境和项目需求。与此同时,要强化与供应商、承包商这类合作伙伴的沟通、协作,一起打造成本管理的命运共同体,达成成本效益的最大化。

另外,要重视高素质成本管理团队的培养,持续提高团队成员的专业素养与综合能力。团队成员经由定期培训与学习,得以掌握最新成本管理理念和技术,提升成本管理的科学性与规范性。同时,构建有效的激励与约束机制,从而激发团队成员的工作积极性与创造力,为成本管理工作顺利推进提供有力支撑。

随着我国现代化进程的不断推进,工程项目规模越来越大,复杂性也不断攀升。只要秉持创新驱动、精益求精的理念,不断摸索和尝试新的成本管理方法与手段,就必定能在有限预算里使固定资产投资效益达到最大,为单位可持续发展和社会繁荣进步作出更多贡献。

参考文献:

- [1] 刘明. (2018). 建设项目成本管理理论与实务. 北京: 中国建筑工业出版社.
- [2] 王强. (2020). 工程项目成本管理的现状与对策. 建筑经济, 41(10), 12-16.
- [3] 张华. (2019). 基于BIM技术的工程项目成本管理研究. 土木工程学报, 52(8), 34-40.
- [4] 陆欠. (2023). ZS公司金属表壳类项目成本管理优化研究. 吉林大学硕士论文.
- [5] 赵晓中. (2023). 财务管理在建筑工程项目成本控制中的应用. 纳税.
- [6] 仲勇; 周坤侠. (2023). 基于大数据技术的成本数字化管理平台. 软件.
- [7] 罗耀. (2008). 朔黄铁路原平分公司成本管理的探讨. 科技创新导报.