

# 建筑施工企业项目成本管理的现状和思考研究

梁叶青

(中交三航局第三工程有限公司,江苏 南京 210000)

**摘要:**建筑施工企业的项目成本管理与成本控制之间存在相关性,为了能够提高项目的经济效益,则需要对成本管理方法进行改进。在本次研究中,本文通过对建筑施工企业项目成本管理做深入阐述后,提出了项目成本管理中存在的问题,包括成本管理意识薄弱、成本管理体系不健全等;最后总结了建筑施工企业未来成本管理的发展对策,提出了灌输项目经济的成本管理意识、优化完善组织结构等对策。

**关键词:**建筑施工企业;成本管理;精细化管理

**【DOI】**10.12231/j.issn.1000-8772.2021.25.107

## 前言

近些年我国供给侧改革稳步推进,对建筑施工企业的发展产生深远影响,为了能够与社会发展趋势相匹配,建筑施工企业应该实现高精准以及高品质的供给,这种变化虽然提升了企业的业务以及服务能力,但是相对应的成本问题已经进一步影响了企业的发展。而在当前的经济环境下,企业难以提供提高价格的方法获得更多效益,这就要求企业必须要转变思路,探索项目成本管理的有效方法,这已经成为建筑施工企业普遍面临的问题,值得关注。

### 1 建筑施工企业项目成本管理的研究

#### 1.1 项目成本预测

对于建筑施工企业而言,项目成本管理的目的是降低各种成本支出,而项目成本预测则是其中的重点,一般在项目投标过程中,相关人员需要考虑以下问题:(1)中标后所产生的经济价值是什么?(2)在报价期间如何维护施工企业的经济效益?针对上述问题,施工企业在预测成本过程中应考虑到诸多因素的影响以及项目建设本身的需求,在成本预测中要实现投标与招标双方的供应。正如相关学者在研究中强调,施工企业的成本预测应考虑到施工期间的薄弱环节,尤其是市场、政策等因素等风险,这是预防经济风险的重要组成部分<sup>[1]</sup>。

#### 1.2 项目的成本预算

项目成本预算要求施工企业在中标后能够针对工程项目制定一个详细的成本投入方案,并预测项目开始之后各类成本的支出情况,针对各种经济成本制定费用,形成科学规范的成本支出方案。所以施工企业通常会制定项目目标后预算书,通过该预算书来指导整个工程项目的成本控制过程。

#### 1.3 项目的成本控制

在成本预算书的引导下,在计划书中应该严格按照成本管理的操作规范以及管控计划等完成风险要素的动态管理,约束诸多风险因素来减少成本的消耗与支出。所以在项目成本控制阶段,要求相关人员能对各个项目的成本做出以及成本计划的金额进行计算,在确定每笔成本支出科学合理之后,再纠正其中不符合规范的内容,最终将成本控制在理想水平。

#### 1.4 项目成本分析

项目成本分析过程中则需要确保全体人员参与到项目成本监管中,确保项目成本管理分析方法的有效性,通过项目成本分析以及预算成本等,结合实际施工阶段中的消耗以及预算成本、计划成本等进行详细对比,判断成本的变化规律是否科学有效,突显项目成分管理的优势,消除成本管理的潜在风险。

### 2 建筑施工企业成本管理的现状分析

#### 2.1 成本管理意识薄弱

现阶段在建筑工程项目管理中一直在推进项目经理负责制,使项目经理及其管理人员成为成本控制的主体。但是在实际上,现阶段工程项目管理人员的成本意识薄弱问题一直存在,例如技术人员在项目管理中过多关注了工程项目的技术手段而选择了缺乏经济性的技术手段;或者工程组织人员为了满足工程生产以及进度控制的要求而选择盲目增加施工设备以及施工人员的情况,这些问题存在会导致工程成本快速上升。

#### 2.2 成本管理体制不健全

企业在成本管理中一直存在权责落实不明确的情况,项目管理中的各部门或者各个岗位上并没有详细划分责任主体,导致成本管理考核难以发挥其中的优势。而在未形成完整权责利结合的情况下,会导致项目中质量、产值以及进度等指标无法完成,最终导致人工、材料采购以及机械使用方面的成本快速上升。

#### 2.3 精细化管控并未得到有效落实

精细化管控成为建筑施工企业成本管理的重要组成部分,但是从相关企业的实践经验来看,部分管理人员在精细化管理中容易陷入“经验主义”的误区,过多关注既往工程管理经验来约束成本,最终导致成本管理手段无法细节规划,甚至出现“以包代管”等问题,成本管理细节规划不清晰,对各个风险点的精细化控制效果差,最终造成管理上的疏忽,导致成本浪费<sup>[2]</sup>。除此之外,建筑施工企业资源浪费主要集中在施工环节,这也成为成本控制的重要组成部分,但是相对应的综合成本管理却容易被人忽视,工作人员因为并不了解成本消耗变化或者成本动因情况,甚至无法识别其中的成本变化,最终影响了成本管理效果。

#### 2.4 成本管理的硬件条件老化

虽然现阶段建筑企业在成本管理中关注财务核算的内容,但是长久以来的粗放式成本管理方法容易出现误差,且高效、新型的成本管理方法应用效果差。同时虽然建筑企业已经高度认识到财务电子信息化的重要性,但是整体来看信息化建设效果差,尤其是成本管理信息的共享能力严重不足,很多成本软件的功能开发正处于数据统计、数据记录以及传递凭证等几个初级环节,更多高效的成本核算功能并未实现有效开发,这对企业的成本管理产生不良影响。

### 3 建筑施工企业项目成本管理的发展对策

#### 3.1 深化项目经济的成本管理意识

考虑到项目经理在成本管理中发挥着重要作用,所以为确保项目成本管理目标的实现,则需要关注项目经理的作用,要求项目经理能力对项目的各类成本投入做出有效预测。所以在成本管理中应该确保项目经理具有很强的成本管理意识,在日常工作中能够围绕项目开展工作,针对各个分项项目的开展情况以及预算数据等评估项目的经济效益,并对各种不合理支出进行预测。在项目经理的基

基础上,需要面向广大施工人员、技术人员渗透成本管理意识,结合激励机制将成本消耗与员工利益相挂钩,激发员工的成本管理的积极性,打造全员参与的成本控制体系,确保在成本管理中能够减少施工企业的经济投入,实现双赢的局面。

### 3.2 完善组织结构

在完善组织机构过程中,项目成本管理应该主动适应成本工程实际情况,明确成本管理的层次结构以及职能结构、职权结构等,并且考虑到成本管理所涉及的部门数量较多,要求在成本管理中可以明确相关负责人的岗位职责,并且在纵向管理中也能避免工作人员相互推诿责任的情况发生,避免推诿扯皮等问题发生。并且在项目经理为第一责任人的基础上打造岗位责任机制,实现成本管理的全员控制。

而根据现有的施工企业管理经验,在成本控制中需要进一步完善成本管理结构,并且根据全过程成本方案,可以按照全过程的成本管理计划打造高效精简的组织管理架构,并且根据现代化项目运行管控要求,在成本管理中可以按照成本控制以及经营控制方案,实现成本管理与施工企业经营控制之间的匹配,打造全过程控制模式,能根据其中的组织分工做出调整,例如部分大型施工企业通过构建“成本中心+利润中心”的模式,将项目管理部门定位为成本中心,并且项目领导班子以及部门负责人、领导班子以及副总师等打造成本控制层等。在项目管理过程中,成本控制应实现施工管理与成本管控相结合的方法,项目负责人不应该忽略成本以及自身的经济责任,而是要通过“施工前的预算以及施工过程核算”的方法,来改变传统成本管理的弊端,其详细的管理结构如图1所示。

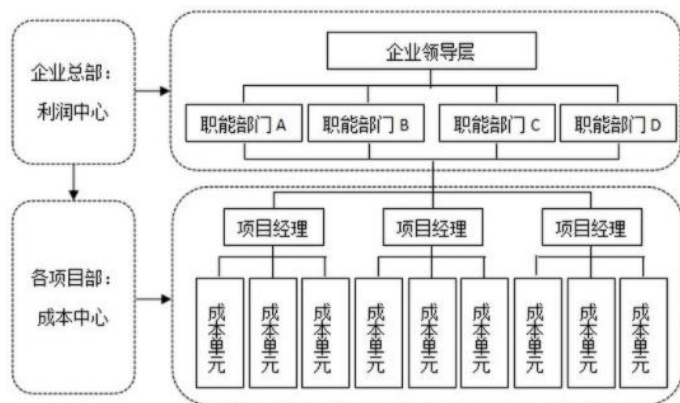


图1 全过程的管理组织结构图

根据图1所介绍的内容,在成本管理中通过将企业总部作为利润中心,项目部为成本中心,项目经理作为成本控制的直接责任者,项目管理中需要按照工作分解结构的分类,在将项目工作与活动划分为各个基层的成本单元,并且作为成本管理者,所有基层岗位能够针对本职工作负责的工作点来承担起相应的成本管理责任,保证成本管理目标实现<sup>[4]</sup>。

### 3.3 成本管理的精细化管理

精细化管理是未来建筑施工企业成本控制的主要方向,针对工程项目要求,施工企业需要结合工程实际来优化精细化管理的路径,其中的工作要点包括:(1)物资设备的精细化管理。在精细化管理中要求相关人员能够做好物资设备的前期规划工作,在了解工程项目的工程总量之后,结合施工工期等数据来计算工程中所需要的物资与设备。同时,要了解设备以及各种物资的价格,根据成本来规划物资与设备的使用。(2)采购方案的精细化处理。在采购方案精细化处理期间,则需要精细化处理项目的物资设备采购过程,要求相关人员能够根据项目的成本计划来优化管控过程,包括资金的使用

方案以及物资设备的采购等。根据项目实际情况对采购、施工等流程做出调整,确保能够严格按照既定方案制定采购方案。(3)在精细化管理中要保证成本管理方案的连续性,根据管理要求,施工企业项目成本管理必须要实现成本预算、成本控制以及时候成本核算等环节的统一,因此精细管理则要避免成本管理的数据断层问题,通过数据之间的对比来寻找成本管理方案的不足,消除成本控制的潜在数据缺陷<sup>[4]</sup>。

### 3.4 重视成本管理的信息化建设

成本管理中要求施工企业能够认识到信息系统软件的重要性,在当前大数据以及相关功能软件的支持下,依托技术进步等手段加快信息化建设步伐。例如施工企业可以通过与相关企业之间的合作开发上手操作简单、后期维护方便的功能软件,利用软件平台完成成本数据分析,并对施工项目中的材料采购、工程预算以及成本分析等过程变得更加有效,避免材料成本快速上升。

### 3.5 打造成本监督机制

对于施工企业而言,在经营管理中必须要有目的性开展施工过程成本监督,最终达到提高成本管理能力的目的。因此在实施阶段,施工企业负责人可以通过指派专人专管的方法,强化与施工部门之间的联系,根据工程现状来看,需要通过监督管理机制来针对性解决施工过程中的各类原材料损耗以及人工成本支出情况,在分类制定的解决措施后,发现其中存在的问题后形成解决措施。

### 结束语

在当前建筑工程项目成本管理期间,相关人员需要在了解建筑行业以及施工企业客观事实的基础上,强调从工程管理等几方面入手,确定成本管控的重点内容,改变传统落后的成本管理理念,坚持通过信息系统建设、监督管理机制、成本精细化管理等手段来解决传统管理模式的弊端,这样才能提高企业的生产效率以及成本管理模式,使企业能够在成本管理过程中处于优势,最终在市场竞争中树立优势。

### 参考文献

- [1]汪毅,张磊,侯一鸣.新形势下施工项目物资设备成本精细化管理探索[J].中国设备工程,2021(16):34-35.
- [2]张玉光.市政工程施工成本管理与控制措施[J].建材发展导向,2021,19(16):66-67.
- [3]季玉.建筑施工企业的成本管控措施[J].建材发展导向,2021,19(16):136-137.
- [4]李乾.建筑施工企业项目成本核算问题及控制策略[J].中国建筑金属结构,2021(08):34-35.