

# 业财融合视角下施工项目成本管控方法研究

黄怡婷

(山西四建集团有限公司,山西 太原 030000)

**摘要:**为解决施工项目成本管控中存在的问题,例如成本管控意识有待提升,过程控制较为薄弱,成本风险管控机制不完善等,本文对加强施工项目成本管控的现实意义进行研究,进一步明确成本管控原则,例如成本最低原则、动态控制原则等,提出业财融合视角下施工项目成本管控方法,以期为相关人员提供参考。

**关键词:**业财融合;施工项目;成本管控

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.06.124

## 1 引言

在以往的工程项目成本管理模式下,主要由项目部或者其他部门负责工程成本控制工作,成本管理方法较为单一,管控效果较差,通过加强业务与财务的有效融合,促进不同部门之间的良好沟通,全面体现出业务与财务部门的权限,能够显著提升工程项目的成本管控效果,真正达到降本增效的目标。鉴于此,本文重点分析业财融合视角下施工项目成本管控要点,内容如下。

## 2 加强施工项目成本管控的现实意义

工程成本管控,主要指的是针对建筑项目具体建设施工期间所产生的各类成本进行严格管控,管控范围比较广,主要包含人工费、材料费和机械设备使用费等内容,有关人员需要对各类费用进行科学调节与控制,一旦发现存在比较大的偏差,需要立即纠正,确保工程的实际支出得到更好控制,不断提高施工企业的整体利益。

一般来讲,工程项目施工成本管控主要具有以下特点:第一,全面提升企业的总体竞争力。在现阶段的市场经济环境发展背景下,企业发展越来越成熟,为更好提高自身市场竞争力,需要结合大环境发展特点,加强成本控制力度,找到影响工程项目施工成本管控效果的主要因素,采取科学的应对措施,在节约工程施工成本的同时,不断提升工程项目的整体效益。第二,降低工程项目的整体建设成本。针对施工单位来讲,通过加大工程施工成本管控力度,在确保工程项目顺利施工的基础上,加强项目成本管控力度,不断降低工程的总体建设成本,推动企业的可持续、健康发展。

## 3 成本管控原则分析

### 3.1 成本最低原则

成本最低化原则,是施工企业有效提升自身经济效益的核心手段,针对成本最低化原则进行详细分析能够得知,通过有效落实成本管控方案,加强项目施工成本管理与控制力度,能够更好降低工程项目的施工成本,针对施工单位来讲,需要在保证工程整体施工质量的基础上,不断降低工程的建设成本。通常来讲,项目成本最低化原则主要体现在以下两方面,一个是采取多种成本管理与控制方法,不断降

低工程施工成本,另一个是根据工程的具体情况,综合考虑施工企业自身的发展规模,严格控制工程施工成本,实现经济效益的最优化。

### 3.2 动态控制原则

工程项目施工作业成本管理与控制工作涉及的内容比较多,为更好提升工程项目的施工成本管控水平,需要加强各个环节的管控力度。因此,管理人员需要认真遵守动态化控制原则,针对工程项目的施工成本进行合理分析,并结合项目的具体情况,考虑原有施工成本管控计划落实情况,针对工程项目的施工成本进行合理控制,保证工程施工作业成本处于可控制范围内,确保工程施工作业可以顺利进行。

工程项目施工成本动态化管控具体体现在以下两个方面:第一,加强全员控制力度。项目成本管控具有整体性特点,要求工程内部的全体员工积极参与其中,与此同时,为更好提高工程项目的施工成本管控水平,企业还要制定出更加完善的管理机制,针对各个部门的工作人员,加强日常管控力度,进一步明确各个部门工作人员的具体工作职责,真正达到提升项目施工成本管控水平的目标。第二,加大全程控制力度。项目成本管控主要是对工程项目的实际施工成本进行有效管控,严禁出现疏漏,要求自项目招投标阶段一直到项目竣工决算阶段,均需要加强施工成本控制力度。对每个环节的每道工序加强成本控制力度,确保项目成本核算更加精确。

## 4 施工项目成本管控现状和解决对策

### 4.1 现状分析

#### 4.1.1 成本管控意识有待提升

因为工程项目施工现场内部人员流动性比较强,再加上项目管理难度较大,使得项目施工成本管理难度越来越大,特别容易出现“重生产、轻利润”的现象,项目管理人员在实际工作当中,过于重视项目施工进度和质量管理工作,针对工程施工成本管理工作缺乏足够重视,其自身的成本控制意识较为薄弱,严重影响工程项目成本管控效果。

此外,在工程项目内部,财务部门承担核算工作,“重核

算、轻监督”现象较为严重,财务部门的工作人员过于重视成本核算,没有全面发挥出自身的财务监督和财务分析职责,没有及时将成本信息有效反馈给项目管理部门,使项目施工成本管控水平不断下降。

在工程项目经营管理部门当中,管理人员存在“重技术、轻收益”的现象,没有对项目施工成本管控进行严格监督。同时,审计部门在项目完工环节才开展经济效益审计工作,对审计对象的约束力度小,再加上工程项目内部各个部门各自为政,没有保持密切沟通,导致工程施工成本信息无法得到共享,出现成本信息孤岛现象,严重影响工程项目施工成本管控效果,无法全面提高工程项目的整体经济效益。

#### 4.1.2 过程控制较为薄弱

在工程项目施工期间,项目部和经营管理部门在实际施工期间,过于重视安全生产和施工进度等内容,导致项目施工成本的过程控制比较薄弱,容易出现施工成本超支现象。财务部门仅履行会计核算职能,存在成本核算信息比较滞后的现象,究其原因,主要是因为利用纸质单据作为成本支出审核的各项附件,经过人工传递单据才能够完成相应审批工作,自成本支出,一直到后续的账务处理,过程过于冗长,容易产生较多的工作失误,进而出现成本核算滞后现象,无法有效反馈项目成本数据,影响项目施工成本管控工作的顺利进行。

除此之外,工程项目的实际施工工期,对项目施工成本管控效果影响比较大,如果工程项目施工工期存在延误现象,项目管理费用和机械费用会随之增加,若项目征地拆迁的工作进度较为滞后,或者项目施工场地的气候环境复杂,工程开工之后,出现多次设计变更,不但会延长工程施工工期,而且会增加项目施工成本。项目工期延长,不但会增加项目部的临时用地租金,还会增加临时建筑物设施维护费用。

#### 4.1.3 成本风险管控机制不完善

因为工程项目的施工工期比较长,再加上外界施工作业环境复杂,存在很多的影响因素,使工程施工成本面临上涨风险,例如,在某大型工程项目当中,材料费用占比最高,材料费特别容易出现超预算现象,通过进行原因分析,主要包含以下内容:

第一,在工程项目投标环节,施工单位所采取的项目材料信息价格和实际施工期间材料市场价格存在较大偏差,在项目投标期间,项目材料价格主要是根据住房与城乡建设委员会,亦或是其他政府部门所公布的材料价格信息来确定,材料价格信息的时效性比较差,在工程项目具体施工期间,实际采购的各项材料价格和投标环节的指导价格相比较来讲,出现明显上涨,使工程施工成本显著增加<sup>①</sup>。

第二,受工程项目所在区域环保政策影响,最近几年以来,建筑材料价格不断上涨,伴随节能环保和绿色发展政策的全面落实,钢铁材料和水泥材料生产商受比较大的影响,各类材料的实际产量出现缩减现象,形成较为强势的卖

方市场,使各类建筑材料价格出现较为明显的上涨。

第三,在工程项目施工合同当中,缺乏对各项材料价格超过风险范围调整方法的约定条例,一般来讲,工程施工材料价格上涨,主要由施工单位来承担,尤其是使用财政资金的项目,在合同约定内,各类材料价款的调整弹性较小。

第四,各类工程材料的实际运输成本逐渐攀升。最近几年以来,因为交通部门针对超限运输车辆做出明确规定,执法力度不断提升,在工程施工材料总额不变的条件下,各类材料的运输频率不断增加,工程施工材料的实际运输成本逐渐提升,最后转嫁给施工单位。

### 4.2 解决对策

#### 4.2.1 提高成本管控意识

要想全方面提高工程项目的成本管控效果,要求工程施工管理人员不断强化自身的成本管控意识,根据施工企业内部的组织架构特点,采取分级管理方式,针对工程的实际施工成本开支,加大审批力度,本文主要以总公司一分公司一项目部三级组织架构体系为例。项目合同结算和支付流量通常需要设置三个不同的审批节点,项目部计算负责人员发起结算申请,经过项目经理的严格审批后,在规定时间内及时报送给各个分公司的总工和经理进行审批,单笔结算金额超出规定数值,还要上报给总公司进行有效审批。采取分级管理模式,需要加强层层把控力度,一旦发现超过额定数值的结算单,需要及时驳回处理,有效控制项目结算进度与结算比例,避免项目出现成本超支现象<sup>②</sup>。

针对工程项目内部的管理部门来讲,还要认真履行监督与管理职责,收集、分析工程项目的具体结算数据,重点检查项目管理机制的执行情况,如果发现没有按照规定执行,或存在制度执行不到位现象,需要就地整改,并结合严重程度,选取在企业范围内部通报批评。同时,工程内部的经营管理部门还要加强指导与考核力度,不断提升项目部的结算的精确性与合理性,通过将项目成本管控和绩效考核挂钩,采取奖罚措施,不断强化项目各级管理人员的履行职责,确保工程施工成本管控方案得到良好落实。

全面发挥出项目财务核算和监督的工作职能,按时开展会计核算,加强对项目施工成本的管控力度,结合上文分析能够得知,针对工程施工单位来讲,材料价格最难控制,同时,超过预算的各项材料价格很难转嫁。但是,各项施工材料在实际施工期间,通过加强日常管理力度,能够减少浪费,通过加强施工材料的实际使用量,可以更好降低工程的整体施工成本。如果采取项目部提供材料的模式,施工单位可在劳务合同内,明确约定各项材料的损耗系数,超过合理损耗部分的各项材料,其所对应的实际价格,在结算计量款过程中及时扣回,进而更好约束施工队伍的日常工作行为,防止发生材料浪费现象。因为项目的施工材料结算周期比较长,财务部门可以通过获取项目部收领料单和材料报表,包括材料预计价格等,针对材料成本进行有效预估,并加强材料成本核算力度,将最终的核算结果和定额成本进行有

效对比,分析是否出现材料浪费的行为,加强材料成本管控力度<sup>③</sup>。

除此之外,在工程项目内部,为确保工程施工成本得到良好管控,管理人员还要坚持成本导向,将项目内部的非必要支出进行有效压缩,比如,管理人员可以结合项目的具体施工要求,科学选择各项施工机械设备,优先采用企业内部现有的各项施工设备,谨慎购买与升级相关施工设备。项目部申报施工机械设备购买需求之后,财务部门需要采取净现值法与年金净流量法等,针对设备更新方案进行有效评估,优先采取低成本的施工机械设备更新方案。针对初始投资过大、回收周期比较长的各类机械设备,例如搅拌站和大型龙门吊,包括塔吊等,可以采取租赁方式,同时按照具体工作量,灵活计算出实际租金,防止因为工期延长,承担较多额外租赁成本。

#### 4.2.2 加强过程控制

通过加强工程施工过程的控制力度,能够取得事半功倍效果,全方面提升工程项目的整体施工管理质量与效率。在工程项目施工成本管控工作当中,管理人员需要积极应用先进方法与技术,不断强化工程施工成本管控效果,具体可以从以下几个方面入手:

第一,工程内部的经营管理部门可以结合项目具体情况,编制工程项目清单定额成本,此成本作为项目部的成本策划和内部招标控制定价重要参考,财务部门还要积极配合,采取责任成本方法,结合定额成本控制标准要求,有效核算项目实际成本,针对项目责任成本的具体执行情况进行有效分析,找到工程项目实际成本和定额成本出现差异的主要原因,编制出相应的责任报告。

第二,在工程项目实际施工之前,管理部门需要组织项目部加强实地调查,主要包含工程施工作业环境、场地租金和材料市场价格等内容,在开展实地调查工作的基础上,根据以往的施工经验,针对工程项目的具体变更,包括材料价格实际变化等进行有效预测,同时结合工程项目清单定额成本编制项目成本策划,财务部门还要结合项目成本策划内容,针对工程项目年度预算进行审核,然后将上述内容统一纳入全面预算管理工作中。

第三,加强技术经济比选,项目部确定好项目施工技术方案之后,及时上报给项目经营管理部门进行审批,通过多个部门的联合会议,制订出完善的施工成本管控方案,不断提升项目的整体施工效率,真正达到降低工程施工成本的目标<sup>④</sup>。同时,管理人员还要综合考虑施工项目所在地区的实际情况,加强日常管控力度,深入工程施工现场,找到成本管控中存在的主要问题,制订出完善解决措施。

第四,运用德尔菲法,采取匿名的方式,征集项目内部管理人员和技术人员的意见,针对工程项目内部各类风险因素,例如承包合同条款和施工方案等内容,进行详细分析,然后采取敏感性分析方法,针对项目内部各类风险因素进行有效排序,在项目具体施工期间,关注有关风险因

素,提前制订出风险预案,避免出现成本超支现象。

第五,针对项目内部的信息系统进行大力完善。结合施工企业的具体情况,以及项目施工成本管理要求,施工企业可以委托外部专业机构,通过运用现代化计算机技术和通信技术,将项目内部的各项管理信息系统和行政办公自动化系统进行优化与完善,不断提升成本数据采集效率,妥善解决各个部门项目成本信息不对称的问题,真正达到提升工程施工成本管控效果的目的。

#### 4.2.3 大力完善成本风险管控机制

针对项目施工成本风险管控机制进行大力完善,能够全面发挥出此项机制对成本管控工作的重要作用,针对工程项目管理人员来讲,需要有效明确项目施工成本管控的具体范围,针对工程内部的各个分部分项工程加强成本管控,进一步明确各个部门、各个岗位的具体工作职责<sup>⑤</sup>。

除此之外,针对项目管理人员来讲,还要有效明确项目的实际成本费用开支范围,针对既有的项目支付审批控制流程进行优化,在降低工程项目施工成本的同时,不断提升项目的整体管理水平。针对工程项目管理人员来讲,通过对项目内部审计机制进行有效完善,不断强化工程项目的内部审计力度,保证工程项目的施工成本开支更加合理,不断降低工程项目的总体施工成本。

### 5 结束语

综上所述,本文主要对业财融合视角下施工项目成本管控方法进行分析,例如提高成本管控意识、加强过程控制、大力完善成本风险管控机制等,可以确保施工项目的成本管控质量与效率得到双重提升,减少工程项目内部各项施工能源的损耗与浪费,更好提高施工企业的整体经济效益,故可以为相关工作人员提供一定的借鉴和参考。

#### 参考文献

- [1]彭彩霞.建筑施工企业项目成本管控的重难点分析[J].财经界,2021(02):34-35.
- [2]豆建刚.建筑施工企业项目成本管控的重难点分析[J].财经界,2020(28):74-75.
- [3]孙春虎,袁福银,谢展.浅谈大标段施工模式下的项目成本管控[J].公路,2020,65(06):179-181.
- [4]吴颖频.“放管服”在施工企业项目成本管控中的应用——以A项目的实践探索为例[J].企业改革与管理,2019(18):59-60.
- [5]郭长福.小议如何强化施工项目成本管控提高项目创利能力[J].现代国企研究,2018(24):88+90.

作者简介:黄怡婷(1990-),女,汉族,山西运城人,硕士研究生,中级会计师,财务人员,研究方向:业财融合、成本管控。