

基于项目管理的大型施工项目成本控制分析

伊晓明

(中国水利水电第七工程局有限公司,四川 成都 610213)

摘要:我国各家施工企业都充分利用施工行业的良好机遇,加快施工进度,强化内部管理,打造亮化、样板工程,以高质量的项目工程来回报社会各界的期待与信任。施工企业要想保持合理的利润空间,实现可持续发展,就要革新管理理念,制定出系统的成本控制管理机制,科学编制施工预算方案,充分做好施工项目成本控制分析工作,科学、合理降低原材料成本投入,节约施工成本、降低工程资源耗损率,扩大利润空间,最终实现良性发展,从而促进建筑施工行业的规范、有序发展。

关键词:建筑施工企业;大型项目;成本控制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.06.133

随着基础设施完善的加速推进,城市化进程的加速,“一带一路”合作倡议中国际基建项目的推进,我国各家施工企业都加快了施工进度,不断强化内部管理,打造亮化、样板工程,以迎接日益激烈的施工市场挑战。随着社会各界对高质量施工项目的期待越来越明显,我国施工企业就应高度关注成本控制管理,通过节约施工成本,降低工程资源耗损率来降低成本投入,从而扩大盈利空间。故此,在复杂、激烈的施工环境中,我国施工企业就应提升成本控制意识,制定出系统的成本控制管理机制,科学编制施工预算方案,在顺利推进项目施工的同时,促进建筑行业市场的规范、有序发展,以高质量、低损耗的样板工程来回报社会的期待与信任。

1 大型施工项目成本控制通用原则

1.1 全面控制原则

不同于其他生产经营类企业,建筑施工企业面对的是更为复杂的施工环境,存在着项目施工周期较长,前期资金投入较大,用工人数量较多等现实情况,尤其是较长的施工周期容易受到天气、极端情况、意外因素的影响,极易发生施工风险,这就体现出强化成本控制的重要性。项目工程人员就应通盘考虑、统筹规划,根据全面控制原则,充分考虑到影响施工项目的每一项因素,科学制定出系统的成本控制方案。同时,项目负责人还应把成本控制贯穿于项目施工全过程,涵盖前期的项目招投标、中标后施工准备、进场、原材料采购、过程施工、质量控制、竣工、验收等环节,让每一个环节树立成本控制施工意识。

1.2 厉行节约原则

对于建筑施工企业而言,任何一个大型施工项目的顺利竣工、验收,不单单是回馈社会信任的体现,同时也是获取合理施工利润,保证本企业可持续发展的现实需

要,在坚持利润收益最大化的基础上来强化质量控制,这就需要本着高度节约的原则,严控不必要的成本支出,在确保施工安全,原材料高质量供给的前提下,通过优选原材料供应商,在规定的工期内完工,加强过程管理,降低施工设备损耗成本等,争取合理扩大盈利空间。

1.3 目标导向原则

建筑施工企业实施成本控制还需要在既定的目标导向下,分步骤有目的地开展,确保每一个施工环节都围绕着成本控制目标来进行,但是,成本控制目标并不是严格压缩成本投入,过分追求施工利润,而是进行统筹规划,结合施工整体规划对各个施工环节加以实施,制定出阶段性目标,然后整合整体施工目标,达到在优化成本投入的前提下,为社会提供高质量亮化、样板工程,提升本企业的施工美誉度。

2 施工企业项目施工中成本控制工作存在的常见问题

2.1 成本控制意识不够浓厚

项目施工过程中,几乎每家企业都高度重视成本控制管理工作,也都制定了一些有效措施来强化成本控制,但是,在实际施工过程中,依然存在成本控制观念与实际控制措施之间存在出入问题,出现这一问题的客观原因主要体现在这几个方面:第一,成本估算不精确,由于大型施工项目受到施工企业多个科室的管辖,项目负责人还需要与多家不同的单位打交道,这就增加了成本估算难度,难以精确估算出预算成本,不利于成本控制。第二,成本控制受到金融、市场环境、天气等因素的影响,存在多头管理现象,如果协商不一致的话,就会出现多头指挥,各个科室配合不密切,甚至是各自为政的情况,无形中增加了不必要的成本支出。第三,前期准备工作不充分,比如,没有正确区分成本控制与成本压缩的区别,存在用成本压缩代替成本控制倾向,这就使得这项工作存

在随意性、盲目性情况,影响了成本控制的执行效果,甚至违背了成本控制的初衷。一些工作人员为了保证施工过程中原材料的稳定供给,往往进行一次性、大批量采购施工原材料的操作行为,这就无形中占用了流动资金,为后续的资金有序周转带来不利影响等。

2.2 施工项目成本预算编制容易受到其他因素的影响

一项大型施工项目的施工到竣工,实现成本控制的首要前提就是科学编制成本预算草案,预算方案一旦批准后就应严格执行,严控成本支出,这是理想化方案。但是,预算草案制订,批准实施后,后期施工过程中出现的一些其他因素,都会影响预算方案的顺利执行,比如,极端天气出现,大型仪器设备需要增加维修保养费用等,都会增加成本支出,最终给工程项目的整体成本控制带来不利影响。

2.3 施工成本核算准确度需进一步提升

对于施工企业而言,除了严格执行项目施工预算方案外,财务、预算人员还应提升施工成本核算准确度与精确度,尤其是信息化技术不断采用的背景下,如果还利用传统核算手段,就难以提升成本核算精度,但是,部分工作人员深受传统工作模式的影响,一时难以胜任新兴核算技术的要求,这就降低了施工项目各类信息的收集与整理速度,降低了成本核算工作效率,也影响了成本核算精确度。

2.4 成本控制工作机制不完善

由于施工行业的特殊性,施工项目数量的持续增加,同时,每个项目的施工周期较长,涉及大量的施工人员、大型施工设备、施工原材料的采购等,无形中增加了成本控制工作难度,故此,长期以来这项工作就存在短板,机制建设也相对滞后。各项工作的推进主要依靠企业内部力量,财务管理工作中开放力度不够,这也不利于内控人员来监控成本控制工作的进展情况。由于激烈竞争的影响,施工企业都较为封闭,同样交流力度不够,原则上本企业都埋头专注于当前的施工项目,很少关注、了解行业发展对象,也难以收集到竞争对手的施工信息,同行间成熟的成本控制经验也难以及时分享、交流,故此,部分企业在遇到难题或是突发情况时,难以开展针对性处理工作,无形中增加了风险因素,不利于施工行业整体效益的提升,也不利于公开、公正、透明的施工环境营造,难以发挥出整体优势,因此,这种问题就需要进一步改进。成本控制工作机制也存在一些漏洞,这项工作的推进也存在一定的短板,一些工作方式和成本控制做法过于传统、陈旧,降低了成本控制的规范化程度。财务资料封闭性管理也不利于各项成本信息的公开处理,审计、内控人员的工作权限受到一定的影响,降低了监督机制的执行效果,因

此,这些短板就需要通过完善成本控制工作机制来解决。

2.5 项目施工过程中整体协调力度不够

任何一个施工项目都涉及大量的人员以及不同工程小组等,在施工过程中,往往为了追求进度,各个项目组都以本职工作为核心,以完成本小组工作任务为主,对其他小组的工作推进情况不太关注,同时工作重心都放在质量控制与工期控制环节中,这就出现各自为战的问题,难以开展整体管理与整体协调工作,这就加大了在整体上进行成本价格控制的操作难度。因此,需要在项目施工过程中,管理人员加大沟通、协调力度,为提升整体施工效益创造便利条件。

3 大型施工项目开展成本控制的实施要点

3.1 强化成本控制工作机制建设

为了有效推进成本控制工作,施工企业就应从基础工作入手,从源头做起,认真做好施工细节管理,强化成本控制机制建设,优化施工预算管理机制,严格执行施工目标预算审批管理机制,全面提升成本控制的执行效果。全面施工质量评价机制,把施工质量评价与成本控制结合起来,进行全过程、整体化、精细化成本控制。大型施工项目成本控制是一项系统工程,涉及到施工全过程中的各个项目小组、各个合作机构、原材料供应商等,财务、预算与技术管理人员应通力合作,强化成本整体控制工作理念,做好整体统筹谋划,加大对各个环节、各个项目小组的协调力度,不断提升成本控制执行效果。施工项目成本控制还应结合市场环境因素,充分考虑市场竞争因素,在竞争、竞价中获取让利空间,实现成本控制与原材料价格竞争相结合,通过预算、评估、核算等途径的使用,来降低原材料投入成本。对项目负责人而言,还应坚持科学控制理念,避免更多人为因素的干预,结合成本变化和市场波动规律,不断优化及动态调整成本控制方案,不断提升成本控制方案的可操作性,达到预期的成本控制效果,为施工项目争取到更多的利润额。财务、预算与内审人员应紧密合作,构建成本控制动态调整工作机制,根据施工进度、市场波动情况,随时调整成本控制方案,最终实现成本控制的理想结果。

3.2 强化施工过程中成本控制

大型施工项目成本控制最主要的切入点就是原材料成本费用,只要合理控制原材料成本,就有助于从整体上降低项目成本。但是,由于原材料采购数量巨大,采购次数较多,极易受到市场波动因素的影响,故此,原材料采购成本控制需要从多个角度入手,多管齐下,统筹安排,科学、合理制定原材料成本控制方案。具体而言,第一,更新原材料采购模式,精细化控制原材料采购过程,利用信息化技术实现可视化采购,确保采购工作各个环节落实

到位,实现采购、配送与仓储的有机统一,科学入库存储,避免二次搬运造成仓储成本增加。第二,严格控制原材料采购价格,加大对市场行情的检测以及预测力度,力争在价格上扬时合理降低采购数量,价格处于下降时期应增加采购量,充分利用价格波动所提供的价格让利机遇。第三,加大对废旧材料的回收利用力度,由于施工材料采购量巨大,有些采购可以进行重复利用,工作人员就应加大对原材料的回收处理力度,能够重复使用的力争再次使用,不具备重复利用价值的原材料,可以作为废品进行销售处理,通过废品销售来实现一定的收入,降低原材料采购与仓储成本,从而实现施工项目成本科学控制。

3.3 科学合理编制项目成本预算方案

大型施工项目的成本控制还需要高质量施工预算方案的支持,这就需要财务、预算人员加大合作力度,结合工期规划情况,明确制定出人员、材料、设备的费用与损耗数量,严控各项费用定额。预算人员还应结合市场波动情况,动态调整预算方案,避免价格上涨所造成的成本增加。合理控制库存数量,降低不必要的库存占用,合理压缩库存,提升资金周转效率,实现流动资本的良性运转,避免因为库存材料过多而增加仓储成本以及增加原材料降价风险。加大应收账款回收力度,严控呆账、死账、坏账发生率,避免因为应收账款的出现而增加不必要资金占用,加强资金预算管理,合理规划每一项流动资金使用情况,增加节约意识,控制不必要的支出,为未来可能出现的突发情况做出充足的资金准备。

3.4 增强成本控制施工意识

在激烈的行业竞争面前,施工企业面临成本支出不断增加,利润空间不断缩减的客观现状,全体员工都应增强成本控制施工意识,本着厉行节约的施工原则,在严控施工质量的前提下,降低不必要的费用支出,从而扩大利润空间,实现良性发展。成本节约观念的树立需要全体员工的配合,需要从点滴做起,还得采用新兴施工技术来替代人员投入,降低人工成本,从多个角度入手,总结出合理控制施工成本的成功经验,为本企业实现良性发展,保持合理利润空间做出相应贡献。

3.5 鼓励施工管理创新

在严控项目工程施工质量的前提下,项目负责人应鼓励全体员工积极创新,发挥出主观能动性,结合项目工程的实际情况,提出合理化建议、方案,负责人可以采用一些具有针对性的合理化建议,优化施工方案,达到提升工程质量,缩短施工工期的终极目的。技术人员可以在施工技术下下功夫,优化施工工艺,同时加大对施工工艺监控力度,对一些易错的工艺环节在图纸上重点标注,避免因为施工差错而出现的重复施工行为,从而降低成

本投入。

3.6 打造成本控制体系

在成本控制环节,相关人员要强化意识,发挥作用,关于投标报价问题要认真核对,结合项目开发现实需求以及成本控制目标,制定与落实各项工作,不断优化经济建设具体方案,将劳动力资源优势发挥到极致,打造成本控制体系。除了上述措施外,施工费用控制还要考虑直接或者是间接因素,这方面主要是做到机构精简,保证理想的组织状态,合理确定管理幅度,在各项目小组配合下,将管理水平与综合实力提升,节约管理上的成本,在保证管理实效性的同时,让组织良好运转,提高组织协调度,让各环节咬合紧密。实际工作中,施工管理费涵盖范围广,包含项目成本管理等多项内容,其中组织措施、技术措施等都属于核心手段,融合不同手段,实现管理层次的渗透,可以提高管理效率。

3.7 强化造价控制

在项目的建设过程中,需要对材料的购置、建设地点、施工技术标准等内容明确,这些内容都对项目的造价起到影响,关系着成本控制,需要在决策阶段优化设计方案。对于一些大型施工的建设阶段,还存在一些不可预料的风险,需要制定精细化的招标方案,招投标期间也需要对可能出现的状况制定预防措施,之后根据相关费用进行报价,结合以往的经验优化招标方案。在评标的过程中需要对中部价格的合理性进行分析,还需要对设备安全、业绩、水平、企业形象分析,并进行综合测评。

4 结束语

综上所述,在当前的项目成本控制工作中,受成本控制思想不足,管理模式不完善,成本控制方法不合理等因素的影响,导致成本控制存在诸多不足,为此,要求施工项目建设单位从多角度出发,以此提升项目施工单位的市场竞争力。

参考文献

- [1]李利.地铁工程施工企业项目管理与成本控制分析[J].装饰装修天地,2019,11(06):106.
- [2]程立新.浅谈建筑施工项目管理与成本的控制策略[J].消费导刊,2019,12(26):12
- [3]向瑾.建筑工程施工质量安全控制与项目管理分析[J].建材与装饰,2020(12):197-198.

作者简介:伊晓明(1980-),女,满族,黑龙江哈尔滨人,本科,高级经济师,研究方向:经营管理、战略与投资管理。