

房建工程项目管理之成本管理方法探讨

邓 伟

四川省第三建筑工程有限公司 四川 成都 618000

摘 要：通过探讨房建工程项目中的成本管理方法，指出成本管理对提升项目经济效益和企业竞争力的重要性。文章分析了成本管理意识淡薄、方法落后及控制不力等问题，并提出了施工准备、施工过程和竣工验收各阶段的成本管理策略。同时，强调引入先进管理理念、应用信息化手段及加强人才培养与团队建设等创新实践，以提升成本管理效率和效果，推动企业持续健康发展。

关键词：房建工程；项目管理；成本管理

1 房建工程项目成本管理的理论基础

1.1 成本管理的定义与内涵

成本管理，作为企业管理的重要组成部分，是指企业在生产经营过程中，对各项成本进行核算、分析、决策和控制的一系列科学管理行为的总称。在房建工程项目中，成本管理尤其重要，它不仅关系到项目的经济效益，还直接影响到企业的市场竞争力和可持续发展能力。成本管理的内涵广泛，涵盖了成本规划、成本计算、成本控制以及业绩评价等多个环节。其中，成本规划是对成本管理战略和总体思路的制定；成本计算则是按一定对象归集生产、经营过程中的成本和费用，以确定各对象的总成本和单位成本；成本控制则是确保成本在预算范围内得到有效控制；而业绩评价则是通过综合评判企业的盈利能力、资产质量和经营增长等方面，来衡量成本管理的效果。

1.2 成本管理理论的发展

随着社会的发展进步，成本管理理论的发展也经历了从萌芽到不断成熟的不同阶段。查阅国内外关于成本管理的参考文献资料，自19世纪20年代后期起，随着社会经济的不断发展和企业规模的逐步扩大，成本管理逐渐成为企业管理中的关键环节。初期，成本管理主要集中在成本核算上，以满足企业计算销售损益的需要。随着科学管理原理的引入，标准成本、差异分析和预算控制等技术方法应运而生，成本管理逐渐从事后核算向事中控制转移。应该说进入20世纪40年代后，特别是第二次世界大战以后，企业规模的进一步扩大和市场竞争的日益激烈，促使企业广泛推行职能管理和行为科学管理，成本管理的范围也扩展到技术领域，形成了价值工程等新型成本管理方法^[1]。近年来，战略成本管理的提出更是标志着成本管理理论的新发展，它强调从战略角度研究成本的各个环节，寻求降低成本的途径，实现成本

管理的全局优化。

1.3 成本控制方法概述

成本控制方法是指在企业生产经营活动中，依据成本标准对实际发生的生产耗费进行控制的实施方法。成本控制方法的选择需要根据成本的特性与分类进行，如成本的变动性与固定性、成本对产品的直接性与间接性、成本的可控性与不可控性等。常见的成本控制方法包括标准成本法、定额法、成本即时化控制、经济采购批量、量本利分析法以及价值工程等。这些方法各有特点，适用于不同的成本控制对象和阶段。例如，标准成本法通过比较实际成本与标准成本的差异，揭示成本控制的薄弱环节，为成本管理提供改进方向；而定额法则以事先制定的产品定额成本为标准，及时提供实际发生的费用与定额耗费的差异额，帮助管理者及时采取措施控制生产费用。在实际的工程应用中，企业应根据自身实际情况和管理需求，选择适合的成本控制方法或综合应用多种方法，以实现成本管理的最优化。

2 房建工程项目成本管理存在的问题

2.1 成本管理意识淡薄

在当前的房建工程项目管理中，一个普遍的问题是成本管理意识的淡薄。这主要表现在项目管理层对成本管理的重要性认识不足，缺乏全局观念和长远眼光。在项目策划和实施阶段，往往过于关注工程进度和质量，而忽视了成本的有效控制；基层员工也普遍缺乏成本控制意识，认为成本管理是财务部门或管理层的事情，与自己无关。这种意识的缺乏导致在项目实施过程中，资源浪费、低效施工等现象频发，严重影响了项目的经济效益；部分工程在制定成本目标和计划时缺乏科学性和合理性，目标设定过高或过低，与实际情况脱节，使得成本管理难以有效实施。

2.2 成本管理方法落后

随着建筑行业的快速发展,传统的成本管理方法已难以适应现代房建工程项目管理的需求。许多企业仍然沿用着落后的成本管理方式,如单一的成本核算方法、粗放的成本控制手段等。这些方法不仅效率低下,而且难以准确反映项目的实际成本情况,导致成本决策失误和资源浪费。同时,一些工程虽然引入了先进的成本管理理念和技术,但由于缺乏相应的配套措施和人才支持,导致这些理念和技术难以有效落地;信息化水平的不足也是制约成本管理方法创新的一个重要因素。许多企业尚未建立起完善的信息化管理系统,导致成本数据的收集、处理和分析效率低下,影响成本管理的质量和效果^[2]。

2.3 成本控制不力

成本控制不力是房建工程项目成本管理中面临的另一个严峻问题。这主要表现在以下几个方面:一是成本预算制定不合理或执行不严格,导致项目实际成本超出预算范围;二是成本控制责任不明确或落实不到位,使得成本控制工作缺乏针对性和有效性;三是成本控制手段单一或滞后,难以及时发现和解决成本偏差问题;四是缺乏有效的成本分析和考核机制,无法准确评估成本控制的效果和总结经验教训。这些问题的存在导致成本控制工作难以取得实质性进展,严重影响了项目的经济效益以及企业的市场竞争力。

3 房建工程项目成本管理方法探讨

3.1 施工准备阶段的成本管理

施工准备阶段是房建工程项目成本管理的起点,也是决定项目成本控制成效的关键时期。在这一阶段,有效的成本管理能够为后续施工阶段奠定坚实的基础。第一,应重视项目计划方案的选择及成本预测工作。通过深入分析项目特点、市场环境及本企业内部资源条件,运用科学的预测方法,合理确定项目总成本及各项成本指标。同时,根据预测结果,制定详细的成本计划,明确成本控制目标、措施及责任分配,为后续工作提供明确指导。第二,加强合同管理。仔细审查施工合同、把控材料采购合同等,确保合同条款清晰明确,避免因合同条款不清导致的成本增加。此外,还需优化施工方案与资源配置。通过比选不同施工方案,选择经济合理、技术可行的方案,并合理配置人、材、机等资源,减少资源闲置和浪费,降低施工成本。第三,做好图纸会审与技术交底工作。及时发现并解决设计图纸中存在的问题,避免施工过程中因设计变更导致的成本增加,同时确保施工人员充分理解设计意图和施工要求,减少因施工失误导致的返工和修复成本。

3.2 施工过程中的成本管理

施工过程是房建工程项目成本管理的核心环节,也是成本控制难度最大的阶段。在这一阶段,应采取多种措施,实现成本的有效控制。严格执行成本控制责任制。将成本控制目标层层分解到各责任主体,明确各岗位的成本控制责任,并建立相应的奖惩机制,激励全员参与成本控制;加强材料管理。建立健全材料采购、验收、保管、领用等环节的管理制度,确保材料质量合格、数量准确、价格合理。同时,采用限额领料制度,避免材料浪费;还需优化施工工序和工艺。通过合理安排施工顺序,减少工序间的等待和闲置时间,提高施工效率。同时,采用先进的施工工艺和技术,降低施工难度和成本;加强施工现场管理。通过改善施工环境、加强安全监管、提高施工人员的技能水平和质量意识等措施,减少安全事故和质量问题带来的损失和成本增加;注重成本信息的收集和反馈。建立健全成本信息管理系统,及时收集、整理和分析施工过程中产生的成本数据,为成本控制决策或调整提供有效数据支持。

3.3 竣工验收阶段的成本管理

竣工验收阶段是房建工程项目成本管理的收尾环节,也是总结项目成本管理经验和评估成本控制成效的重要时期。(1)做好竣工结算及分供结算相关工作,同时营管开源与节流的双向成本管理工作。根据项目合同、施工图纸、设计变更等资料,准确计算工程量和造价,确保结算数据的准确性和完整性。同时,与业主、监理等相关方进行充分沟通和协调,解决结算过程中存在的争议和分歧。(2)开展成本分析与考核工作。通过对比实际成本与预算成本的差异,分析成本节约或超支的原因,总结经验教训,为未来的成本管理提供借鉴。同时,根据成本分析结果,对各责任主体进行成本控制效果的考核和评价,奖优罚劣,激励相关人员不断提高成本管理水平^[3]。(3)还需重视竣工资料的整理和归档工作。将项目施工过程中的各种资料、文件、记录等进行系统整理和归档,以备后续审计、验收和追溯之需。这些资料不仅是项目竣工验收的重要依据,也是企业成本管理经验和积累的重要载体。(4)在竣工验收阶段,还需特别关注保修期内的成本控制。房建工程项目通常会有一定时长的保修期限,期间可能会出现一些质量问题或维修需求。为了有效控制保修成本,企业应建立健全保修服务管理体系,明确保修范围、期限和责任主体,加强质量跟踪和反馈机制,及时发现并解决潜在的质量问题;通过优化保修流程、提高维修效率、采用节能材料和技术等措施,降低保修成本,同时也提升企

业的售后服务水平。

4 房建工程项目成本管理的创新与实践

4.1 引入先进成本管理理念

随着建筑行业的快速发展,传统的成本管理模式已逐渐难以满足现代房建工程项目的管理需求。第一,应树立全面成本管理的理念。全面成本管理强调在项目管理的全过程中,从项目策划、设计、施工到竣工验收各个阶段,都应应将成本控制纳入管理范畴,实现成本管理的全面覆盖。这要求企业不仅要关注施工阶段的成本控制,还要注重前期策划和设计阶段的成本优化,以及后期维护和使用阶段的成本考量。第二,倡导战略成本管理思维。战略成本管理将成本管理与企业战略相结合,从战略高度出发,分析企业的成本结构和成本驱动因素,制定符合项目战略目标的成本管理策略。这有助于企业在激烈的市场竞争中,通过成本优势构建竞争优势,实现可持续发展。第三,还应重视价值链成本管理。价值链成本管理通过分析企业的内部价值链和外部价值链,识别价值链上的成本增值点和非增值点,通过优化价值链活动,提升企业的市场竞争效力,进而降低非增值成本,提高成本效益。

4.2 信息化手段在成本管理中的应用

信息化技术的飞速发展,为房建工程项目成本管理带来了新的机遇。通过信息化手段的应用,可以大大提高成本管理的效率和准确性;建立集成的成本管理信息系统。该系统应能够覆盖项目管理的全过程,实现成本数据的实时采集、处理和分析,为成本管理决策提供及时准确的信息支持。同时,该系统还应具备强大的数据处理和分析能力,能够生成各种成本报表和图形,帮助管理人员直观地了解项目成本状况;运用BIM技术提升成本管理水平。BIM(建筑信息模型)技术具有可视化、协同性、模拟性等特点,能够在项目策划、设计、施工等阶段提供精确的工程量信息和成本估算。通过BIM技术的应用,企业可以提前发现并解决潜在的成本问题,优化设计方案和施工计划,降低施工成本和风险;企业可以利用大数据和云计算技术优化成本预测和决策。通过收集和分析大量

的历史成本数据和市场信息,建立成本预测模型,为企业提供更准确的成本预测和更科学的决策支持^[4]。

4.3 成本管理人才培养与团队建设

成本管理人才的培养与团队建设是实施成本管理创新及可持续发展的重要保障。通过内部培训和外部招聘等方式,不断提升成本管理人员的专业素质和综合能力。在培训方面,可以邀请行业专家或学者进行专题讲座和案例分享;在招聘方面,应注重选拔具有成本管理实践经验和专业知识的人才。建立健全成本管理团队的组织结构和管理制度,明确团队成员的职责和分工,确保团队成员之间的协作和配合。同时,营造积极向上的工作氛围和企业文化,激发团队成员的积极性和创造力,提高团队的凝聚力和执行力;建立有效的激励机制和考核机制。通过制定科学合理的考核指标和奖惩机制,激励团队成员积极参与成本管理工作,提高成本管理效率和质量。定期对团队成员的工作成果进行评估和反馈,帮助他们及时发现并纠正存在的问题和不足,不断提升个人和团队的成本管理水平。

结束语

综上探讨述论,我认为房建工程项目成本管理是企业实现经济效益和市场竞争提升的至关重要要素。通过引入先进管理理念、运用信息化手段及加强团队建设等措施,可以显著提升成本管理的效率和效果。未来,企业应持续深化成本管理改革,不断创新和实践,以适应建筑行业的快速发展和市场变化,推动企业的持续健康发展。

参考文献

- [1] 孙权. BIM技术在工程造价成本管控中的应用研究[J]. 工程技术研究, 2023, 8(14): 131-133.
- [2] 王克诚. 价值工程在项目成本管理中的应用[J]. 油气田地面工程, 2023, 42(07): 11-14+20.
- [3] 陈爽. 过程管理在工程成本控制中的应用[J]. 电子技术, 2023, 52(07): 86-87.
- [4] 冯传厚. 影响建筑工程成本的因素和成本控制管理方法[J]. 城市建设理论研究(电子版), 2023, (20): 45-47.