

工程项目成本超支成因分析与动态控制方法探讨

刘金胜¹ 陈前进² 齐 超³

1. 德州市公路事业发展中心 山东 德州 253000

2. 德州市公路事业发展中心宁津分中心 山东 德州 253400

3. 德州市公路事业发展中心宁津分中心 山东 德州 253400

摘 要：为有效解决工程项目施工过程中普遍存在的成本超支问题，提升项目成本管控精细化水平，本文阐述了成本控制在保障项目效益、提升企业竞争力、保障工程推进及助力企业长远发展四方面的重要作用。从管理、技术、经济、合同四个维度，分析造成项目成本超支的各类诱因。结合工程实际，提出构建动态成本控制体系、落实成本预测与预警、优化人力、材料、设备等各类资源配置、强化全流程合同管理等管控手段，以此实现工程项目成本的动态监管，有效防范成本超支问题，保障工程项目平稳开展与企业经营效益稳定。

关键词：工程项目；成本超支；成因分析；动态控制方法

引言

在工程项目实施过程中，成本控制是实现项目盈利和企业可持续发展的关键要素。当前，建筑市场竞争愈发激烈，有效管控工程项目成本对提升企业竞争力和保障项目顺利实施至关重要。然而，在实际项目中，成本超支现象频繁发生，其成因涵盖管理、技术、经济、合同等多方面。本文将深入分析工程项目成本超支的成因，并探讨工程项目成本的动态控制方法，包括建立动态控制体系、加强成本预测与预警等，以期为工程项目成本管理提供参考。

1 工程项目成本控制的重要性

一是保障项目经济效益，成本控制是工程项目实现盈利的核心关键，在项目开展的全过程中，落实成本管控工作，可对各类资源进行科学规划与合理利用，杜绝资源浪费问题，有效压缩项目整体成本。严格将项目成本管控在既定预算范围内，能够保障项目达成既定经济指标，帮助企业获取稳定的项目利润。二是提升企业竞争力，行业市场竞争日趋激烈，成本管控水平是建筑企业核心竞争能力的重要体现，企业依托成熟的成本控制体系，可在保障工程质量的前提下控制项目整体投入，让企业在项目投标报价环节具备显著优势，提升中标概率。同时，常态化的成本管控能够优化企业内部资源配置，提升项目施工与整体运营效率。三是确保项目顺利实施，资金的合理调配与使用是工程项目稳步推进的基础，有效的成本控制可规范项目各阶段资金使用，规避资金浪费、成本超支等问题，防止因资金缺口造成施工进度滞后、工程质量不达标等问题，保障项目各施工环节有序推进。四是促进企业可持续发展，常态化的成本

控制能够优化企业财务状况，提升企业应对行业市场风险的能力。企业通过成本管控积累流动资金，可投入设备更新、技术研发、管理优化等工作，推动企业施工技术与管理模式升级。

2 工程项目成本超支成因分析

2.1 管理因素

(1) 成本管理意识淡薄。项目管理人员普遍忽视成本管控工作，工作重点集中在工程进度与施工质量管控，未树立主动控本意识。项目全过程成本支出缺少有效约束与统一管控标准，资金支出随意性大，直接造成成本超支，各施工关键环节的管控漏洞，进一步加剧了项目成本超支的风险^[1]。(2) 成本管理体系不完善。现行项目成本管理制度存在明显缺陷，未建立标准化、规范化的管控体系，各岗位成本管理职责划分不清晰，工作执行流程不规范。项目各职能部门独立作业，缺少常态化沟通协作渠道，成本信息传递不及时、数据不准确，导致各项成本管控制度和落实措施无法落地，管控工作难以取得实际成效。(3) 从业人员专业素质不足。项目管理人员与一线施工人员专业能力差距较大，多数人员未系统学习成本管理知识与实操技能，不具备成本管控能力。施工人员作业不遵守规范标准，造成建材损耗量大，还易出现质量问题，引发返工、维修等额外费用，持续抬高项目整体施工成本。

2.2 技术因素

一是设计方案不合理，设计工作是工程项目成本控制的初始关键环节，整体设计水平直接决定项目基础成本。项目设计存在结构规划不当、施工工艺选取不适配等问题，会直接提升现场施工的操作难度，拉长整体施

工工期,引发项目成本增加。设计阶段未结合项目实际地质条件、施工环境开展规划设计,选用适配性不足的结构形式和施工基础方案,会造成施工阶段出现大量设计调整与工程返工问题,最终导致项目成本超支。二是技术变更频繁且管控缺失,项目施工推进过程中,设计本身存在的漏洞缺陷、施工现场实际条件发生变动等情况,都会催生技术变更需求。若项目未建立完善的技术变更管理制度,缺少标准化、严格化的审批流程和管控手段,就会出现随意变更施工技术、施工方案的情况,新增多余施工工程量,加大各类施工材料的消耗,造成项目成本失控^[2]。三是施工技术整体落后,部分项目沿用老旧的施工技术和传统施工工艺,整体施工作业效率偏低,施工过程中材料损耗量大、资源利用率低,无法实现高效节能施工,持续增加项目施工阶段的各项成本支出。

2.3 经济因素

第一是市场价格波动,工程项目建设周期普遍较长,全过程均会受市场环境干扰,各类工程相关价格变动会直接影响项目整体成本。建材、施工人力等核心生产要素价格,会随市场供求及宏观经济形势产生浮动,项目建设阶段若未制定价格波动应对方案,未落实常态化成本管控措施,就会出现成本超支情况,形成项目成本管控风险。第二是资金管理不善,资金是工程项目落地推进的基础条件,资金管控质量直接决定项目建设整体效果。项目建设过程中,资金筹措额度不足、融资结构不合理、资金使用规划不规范等问题,会导致资金链紧绷,制约施工进度与工程质量,抬高整体建设成本。不合理的融资方式会增加融资成本,无预算约束的资金使用方式,会造成资金浪费、资金挪用等问题。第三是成本核算不准确,成本核算是成本管控工作开展的基础依据,核算过程中的数据漏算、错算,以及不科学、不规范的 cost 分摊方式,都会导致成本数据失真、数据不全,无法真实体现项目实际成本,致使成本管控工作缺乏有效数据支撑,直接降低工程项目成本管控的整体成效。

2.4 合同因素

合同是工程项目成本管控的核心依据,合同层面的问题是项目成本攀升的重要诱因。合同条款存在漏洞、内容不完善是常见问题,项目合作双方签订的合同若未明确价款调整规则、风险划分标准等核心内容,未界定材料价格浮动、工程量增减等各类施工风险的权责归属,会让项目推进过程中价款调整、责任划分缺乏有效依据,持续引发双方争议与纠纷,不仅直接产生额外的维权与法务支出,还会延误项目施工进度,产生不必要的时间成本,整体抬高项目总体投入。同时,多数工程项目存

在合同管理体系不完善、执行管控不到位的问题,合同签订后缺乏常态化的跟踪核查机制,无法及时排查合同执行中的各类隐患,导致问题不断堆积,提升后续问题处置的难度与资金成本^[3]。此外,项目合同变更缺乏规范的审批流程和管控机制,变更操作随意性强,无严格约束的合同变更会持续增加额外工程量与施工投入,造成项目成本失控。

3 工程项目成本动态控制方法

3.1 建立成本动态控制体系

(1)明确成本控制目标,结合项目实际施工条件、施工范围及合同相关规定,制定贴合项目运营的标准化成本控制目标,对整体成本目标进行层级拆分,细化至各个职能部门及一线岗位,清晰划分各主体的成本管控职责与工作任务,针对项目各类成本类别划定对应管控指标,实现成本管控责任全覆盖、分工明确,杜绝成本管控权责模糊、管控缺位的问题。(2)建立成本动态监测机制,依托标准化成本监测流程,实时跟进项目施工全过程的成本支出数据,梳理成本动态变化规律与整体趋势。依托信息化工具开展成本数据统计、核算与分析工作,常态化核查项目实际成本数据,精准识别目标成本与实际成本之间的偏差,及时定位成本异动问题,同步落实调整整改工作,定期完成成本数据汇总、对比与分析,排查成本偏差产生的核心原因,制定对应的整改优化方案。(3)加强成本考核与评价,搭建规范化的成本考核评价机制,针对各部门、各岗位的成本管控工作落实情况开展常态化考核评定,将成本目标完成情况纳入人员及部门绩效考核体系,落实奖惩管理制度,对成本管控达标、管控成效良好的主体予以奖励,对未完成成本管控目标、造成成本浪费的主体予以惩处,以此调动全员参与成本管控的主动性。

3.2 加强成本预测与预警

项目正式实施前,相关人员需结合项目设计方案、施工组织规划、建材设备市场价格、行业施工规范等基础资料,完成项目整体成本预测工作。成本预测需覆盖项目全部成本内容,重点对工程材料、施工人工、机械设备使用等主要成本类别开展测算,参照行业测算方法与同类项目数据,确定项目整体成本规模及各项成本占比,明确成本管控基本范围,为项目全过程成本管控、预算管理、资源配置提供数据支撑,从源头防范成本失控问题。依托项目成本预测结果与既定管控目标,建立常态化成本预警机制,依据各类成本预算标准,明确分级预警指标与临界数值,统一预警判定规则。项目推进期间,持续统计、比对实际成本支出与预算数据,动态

掌握成本执行情况^[4]。当实际支出接近或超出预警临界值时,立即启动预警流程,通知项目管理人员核查成本异常原因,针对性落实费用管控、施工工艺调整、资源优化等整改措施,及时制止成本超支情况,全程把控项目成本支出,确保项目严格按照既定成本目标推进,实现项目成本的规范化、可控化管理。

3.3 优化资源配置

一是合理配置人力资源,结合项目整体施工进度和阶段性施工任务统筹调配施工人员,科学规划人员进场、退场节奏,杜绝人员闲置、窝工等问题。同步落实施工人员常态化培训与日常管控工作,稳步提升作业人员专业技能和岗位工作效率,依托规范化人员管理模式,有效压缩项目人工成本,保障人力资源高效利用。二是优化材料采购与供应管理工作,落实市场调研、供应商比价等采购基础工作,筛选资质合规、物料质量稳定、报价合理的合作供应商。结合施工进度计划和现场物料实际需求,制定科学的材料供应方案,精准把控材料采购数量与采购周期,规避材料积压、损耗、浪费等情况,通过集中采购、批量采购等常规采购模式压降采购成本,搭建完善的库存管理机制,动态把控库存数据。三是提升机械设备利用效率,依据项目施工特点和作业需求,适配对应型号、数量的施工机械设备,建立标准化设备维保管理制度,常态化开展设备检修保养工作,保障设备完好率与正常运行状态。合理规划机械设备作业任务与作业时长,减少设备闲置空转情况,提升设备整体利用率。

3.4 加强合同管理

工程项目实施全过程需落实合同管理工作,把控合同签订前期与履约全过程的管理要点。合同签订阶段,工作人员需逐条核查研究合同各项条款,夯实合同基础内容,保障条款完整规范、贴合项目实际情况。重点明确项目价款调整标准、甲乙双方风险分担细则等核心内容,针对项目施工期间常见的材料价格波动、工程量变

更等风险问题,确定对应的处理办法与计价标准,提前规避项目施工期间的各类合同纠纷问题。合同正式签订生效后,严格开展履约全过程管理工作,依照合同既定要求落实各项工作内容,履行对应权责义务。建立合同执行台账管理制度,常态化统计记录合同履约各项数据与推进情况,主动排查履约过程中出现的偏差问题,针对性落实整改调整工作^[5]。规范合同变更管理体系,所有涉及合同内容调整的事项,都必须依照既定流程完成层层审批,保证所有合同变更内容合规合法,符合项目施工与行业管理要求,保障项目合同管理工作标准化、规范化推进。

结语

综上所述,工程项目成本超支由管理、技术、经济、合同等多方面因素导致,对项目经济效益、顺利实施及企业竞争力等均有不利影响。通过建立成本动态控制体系,加强成本预测与预警,优化资源配置,加强合同管理等一系列动态控制方法,可有效把控项目成本。在实际工程项目中,需充分重视成本超支问题,积极运用这些控制方法,实现成本的有效控制,保障工程项目顺利推进,提升企业竞争力和经济效益,推动企业可持续发展。

参考文献:

- [1]武慧敏.基于回归分析的工程管理项目成本超支因素研究[J].黑龙江科学,2025,16(4):147-149.
- [2]庞复海.建筑工程项目成本超支成因分析及控制对策研究[J].经济与社会发展研究,2025(19):0073-0075.
- [3]王康.工程量清单计价模式下施工成本超支原因分析及控制策略[J].建筑,2025(11):101-103.
- [4]肖文静,张曼,郭小平.工程项目成本超支原因分析与预防措施[J].中国科技投资,2024(25):127-129.
- [5]毛彦杰.工程项目财务管理中存在的问题及解决方法探析[J].中文科技期刊数据库(全文版)经济管理,2024(9):071-073.