

建筑施工企业工程项目成本控制强化对策探析

邓开慧*

中铁建设集团有限公司, 北京 100000

摘要: 对建筑施工企业在项目成本管理和控制中存在的问题进行分析, 提出合理的建议。针对如何提升企业的成本管理能力、盈利能力等进行分析研究。高效的施工项目成本控制与管理, 直接关系到施工企业能否取得可观的经济效益; 施工企业为了进一步的发展, 提高竞争力, 必须对此项工作进行探索与思考。

关键词: 工程成本; 管理与控制; 实际建设成本; 工程成本波动

一、引言

如果建筑施工企业重视项目成本管理与控制, 不仅会有效降低工程的施工成本, 还有助于提升企业自身形象, 得到更广阔的发展空间。施工企业在工程项目开工建设时, 作为施工方不仅要确保工程安全质量, 同时必须对项目施工成本进行合理控制, 避免超出预计支出目标, 影响到施工企业的经济收益。通过科学严谨的项目成本管理与控制, 可优化施工管理流程, 提高施工质量与效率, 缩短工期、提升施工项目经济效益。

二、建筑工程项目成本控制方法

(一) 材料成本控制

在建筑工程的施工过程中, 材料费占据整个工程造价的60~70%, 其作为成本的主要组成部分, 应该严格地进行把控和管理。在使用材料的过程中, 应该尽量减少损耗数量。在确保符合项目设计要求及质量的前提下, 合理地利用材料, 通过施工定额和相关的技术指标控制等手段, 减少材料的消耗。同时还可以根据工程的进度, 实时控制剩余工程量的材料用量。如果超出限定数量, 应及时分析并找出原因, 根据实际情况对材料使用进行控制。

(二) 人工成本控制

在施工过程中, 要根据劳务市场各工种的供求关系、项目进度及特点进行人员配置, 同时, 也可以采取劳务分包形式, 将人工成本控制在一定的范围内。人工成本控制的核心是要拟定施工计划, 合理地进行工序穿插作业, 减少人工成本。除此之外, 还要根据工程项目的难易程度来选择和招募施工人员。通常, 劳务市场的工人成本低, 技术水平一般, 也没有很好的自我意识, 不利于项目的管理和协调。而劳务公司的人员技术水平相对较好, 容易管理, 但人工费用也相对较高。企业可以根据自己的需求及工程项目的具体情况, 选择合适的施工人员。

(三) 机械设备成本控制

在工程施工过程中, 应根据建设项目的工程特点, 合理地选择性价比较高的施工设备。机械设备的使用费主要由其购置的原值及燃料动力费组成, 在施工现场主要表现为机械台班数, 所以合理的控制台班数量, 减少设备的维修费及保养费等, 对于工程整体造价和成本管理有巨大的价值。

三、当前工程项目成本控制存在的主要问题

(一) 工程项目成本控制意识淡薄

长期以来, 许多建筑施工企业对质量与成本二者间的辩证统一关系一直存在着认识的误区, 认为“鱼与熊掌不可兼得”甚至常常把质量与成本对立起来。要质量就忽略成本, 重成本就忽略质量, 但其实在质量与成本之间存在最优的平衡点。所以作为建筑施工企业来说, 平衡点意识淡薄, 造成质量、成本平衡点难以掌握。

工程项目成本之所以难以得到有效地控制, 主要原因是企业员工普遍存在成本意识不足, 认为项目成本管理是预算部门的事, 项目成本问题是领导的事, 职工的参与率普遍不高, 加之工程项目管理人员更多的关注工程进度、工程

*通讯作者: 邓开慧, 1983年10月, 男, 汉族, 江西九江人, 现任中铁建设集团有限公司商务经理, 中级经济师, 本科。研究方向: 工程管理。

质量以及施工安全,从而一定程度上忽视了项目成本的管控^[1]。此外,还由于部分工程项目领导者成本意识欠缺,没能专门设置成本管理责任人,这就造成了各专业为了方便,随意投入施工机械设备和材料或者随意安排劳务人员施工,更改施工设计等,这样无形中增加了成本管理难度。工程项目成本管理应贯穿工程项目的每个环节,每位员工,项目部的每项工作安排都会对工程项目施工成本造成影响,从而最终影响企业的经济效益。

(二) 不完善的工程成本管理系统

目前我国大多数施工企业的成本管理和控制仍处于摸索阶段,特别是大型基础设施项目,全靠经验的积累,即“认识、实践、再认识、再实践”,即使项目的每个阶段都会对成本管理和控制产生影响,但始终不能形成一个完整、可行、科学的成本管理和控制体系^[2]。从实地调查的数据来看,大多数施工企业的成本管理系统仅仅停留在劳务、分包、材料的价格控制上,即便部分企业有量的管控,也只是一个时间段的量的对比,无法做到实时管控,缺乏实际操作性。

实践中,部分施工企业虽总结出工程成本控制的经验及有关数据,掌握了一定的工程成本管控的方法,但未对工程成本控制的经验和方法进行及时的整理推广,往往是开个小范围的经验总结会就算完事,没有真正的与企业实际情况结合起来,制定出系统的项目成本管控制度。例如,某施工企业在某项目的实际施工中有动态的对已完工作预算成本与已完工作实际成本进行对比,发现已完工作预算成本小于已完工作实际成本,但没有深入的分析总结原因,在后期工作中也没有提出行之有效的解决办法,最后已完工作预算成本与已完工作实际成本偏差越来越大,导致亏损。这种只是做过程结果的统计,没有系统的成本管理与控制措施的企业不在少数,最终很难达到预期的效益目标^[3]。

(三) 工程成本管理团体间缺乏合作

目前,施工企业内部多个部门对工程成本的动态管理、动态控制理念认识不足,在实际工作中没有成本管控的理念,特别是工程技术人员觉得只要不出安全质量问题、如期完成施工任务就可以,觉得项目成本控制是成本计划部门的事情;这样不仅不利于对施工质量及施工进度的调控,更不利于工程成本的管控。因此,施工企业的工程管理人员和工程预算人员应更新成本管控理念,让大家树立成本管控人人有责的思想。目前多数施工企业各部门之间存在着分工不明确、职责不清、沟通不畅、相互扯皮等问题,导致成本管理和控制的效果停滞不前。

在实践中,出现物资设备采购部门不按照施工计划进行采购、对进场材料的验收保管不严、甚至没有在工程进度计划进行重大调整后,物资设备的采购没有及时调整;工程技术管理人员只负责如何优化施工方案,做好技术交底,对方案和交底的落实缺乏跟踪监督,造成不必要的返工^[4];成本管理部门没有定期组织工程成本分析会议,只负责对上对下的计量工作等,各部门之间没有形成全力协作的工作氛围,没有发挥成本管理和控制手段的应用价值,不可能实现工程成本控制目标。

四、建筑施工单位工程项目成本管理与控制措施

(一) 增强全员成本管理与控制观念

在项目选取或培养一个既懂技术又懂财务及预算的人作为成本管理与控制责任人,让他从技术方案编制时就参与,在施工及验收过程中深入施工现场,分析技术施工方案,寻找成本管理与控制的点,在项目的工程例会上将成本管理与控制的会议与工程例会相结合,通过不停地宣贯成本管理与控制,让项目部每位员工树立成本管理与控制观念,逐步增强项目建设成本管理与控制能力,确保每个人都能够认识到成本管理与控制与自己息息相关,把它贯彻落实到工程施工的各个环节之中,在最大程度上把控成本,避免出现各种浪费,让各项资源都可以得到充分利用。也可以定时为管理人员安排专门的训练课程,通过理论学习与现场实际的案例结合,增强他们成本管理与控制观念与认识。

(二) 细化成本管理与控制的职责

针对当下建筑项目成本管理与控制过程中出现的问题,为了更加有效地调动每位员工的主观能动性,不仅需要对他们进行必要的考核,同时还要进一步细分职责,规范引导管理人员的行为,具体来说,就是要把成本管理与控制工作细分为多个板块,然后再分配给各个板块的具体工作人员,做到精细化管控。还应设置适当的奖罚措施,对成本管理与控制先进的部门和个人进行奖励,这样才能增强成本管控的效果。

(三) 提高管理人员的专业能力

建立一支专业能力强、综合素质高的管理团队是成本管理与控制得以有效实施的必要保障,因此可以从以下三方

面做起。

第一,结合施工项目成本管理的具体要求,制定具有针对性的人才选用标准,如现场实际问题的分析能力,财务预算管理能力和施工方案编制能力等,优选综合素质高专业能力强的人员作为工程项目成本管理人员,同时引进工作实战经验丰富且处理问题能力强的人员作为负责人。

第二,制定具有针对性的定期培训计划,对工程项目成本管理人员的培训内容加以明确,不断更新现有工程项目管理人员的知识储备,要求工程项目关键人员参加,并对培训内容及培训结果进行考核,从而提升每一位工程项目管理人员的综合素质水平,进一步达到提高建筑施工企业对工程项目成本管理要求。

第三,对能力突出的人员及方法进行着重培养并积极推广,提升成本管理与控制人员的升职空间。

(四) 做好资金的策划安排

对建筑施工企业来说,属于资金密集型行业,但每个项目建设单位付款比例及时间节点不同,这就需要合理安排项目可以使用的资金,在条件允许的情况下,应优先选用没有资金就需要增加贷款付利息或严重影响施工现场安全质量进度的分供商进行支付。对适当延期对成本或质量进度影响不大的分供单位做好解释,但也要尽快解决资金问题。

五、结束语

在工程项目施工的过程当中,成本管理是根据企业自身的目标和工程项目的具体要求而设定的一个动态的过程。在施工当中要对项目成本实施严格的把控措施,提高全体员工的成本管理意识,加强管理化运营,不断完善成本管控制度,提高管控水平,降低工程成本,实现经济利益的最大化。施工成本控制是企业管理的重要内容,尽管目前施工企业在工程项目管理方面还存在着诸多不足,但为了提高施工企业的效益,需要不断的创新和提高工程项目成本管理和控制措施,从而增强企业的竞争力。

参考文献:

- [1]姚湘联.水利水电施工项目成本管理和控制[J].绿色科技,2020(24):256-257.
- [2]马晷.铁路施工项目成本管理与控制分析[J].住宅与房地产,2020(35):88-89.
- [3]刘祥龙.电力施工企业标准成本测算及分析研究——以日照地区电力施工企业为例[J].齐鲁珠坛,2018(5).
- [4]支甲鹏,苏朋.新时期建筑工程项目成本控制管理的主要方法研究要点构架[J].现代经济信息,2019(9).