

工程项目成本管控问题与对策

孙俊杰

沧州市市政工程股份有限公司 河北 沧州 061000

摘要:当前工程项目建设规模持续扩大,市场竞争日趋激烈,成本管控水平直接影响施工企业的经济效益与市场竞争力。现阶段多数工程项目在建设全过程中,普遍存在前期勘察设计不到位、预算编制不精细、现场人材机管控松散、变更签证管理不规范等问题,极易引发成本超支、资源浪费等情况。本文以工程项目全周期成本管控为研究对象,梳理项目成本构成,系统分析前期与施工阶段的现存问题,从制度、人员、技术、管理多个角度剖析问题成因。结合施工现场实际情况,提出全过程体系完善、源头管控、现场精细化管理、签证规范及信息化管控等针对性对策,旨在提升工程项目成本管控质量,助力企业实现提质增效。

关键词:工程项目;成本管控;现存问题;针对性对策

引言:工程项目建设周期长、涉及环节多、现场不确定性因素多,成本管控难度较大。在实际项目运营中,多数企业仍沿用传统粗放式管理模式,重进度质量、轻成本管控,导致项目普遍存在预算偏差大、隐性成本多、资源浪费严重等问题,直接影响项目盈利水平与企业发展。为有效解决各类成本管控漏洞,规避项目超预算风险,本文围绕工程项目成本管控展开研究,结合工程实操现状梳理问题、分析成因,制定可落地的优化对策,为同类项目成本管理提供实践参考。

1 工程项目成本管控概述

1.1 工程项目成本管控核心特征

工程项目成本管控是贯穿工程建设全周期的系统性管理工作,具备鲜明的行业实操特征。相较于常规企业成本管理,工程项目管控具备一次性特点,每个项目建设条件、施工环境、建设周期均不相同,无固定套用模板,管控针对性要求极高。成本管控具备动态性,工程施工周期长、现场不确定因素多,天气变化、施工方案调整、市场建材价格波动等,都会直接造成成本变动。项目成本与施工质量、建设进度、安全管理深度绑定,三者相互制约、相互影响,管控工作需兼顾多方要素,不能单一压缩成本,需实现综合效益平衡,整体具备复杂性、关联性与全程性的核心特征。

1.2 工程项目成本构成要素

工程项目整体成本是项目建设全过程产生的全部费用总和,是成本管控的核心对象,主要分为四大核心要素。(1)人工成本,包含现场施工人员、技术人员及管理人员的薪资、补贴、福利等费用,是项目基础成本

之一。(2)材料成本,涵盖工程主材、辅材、耗材的采购、运输、保管及损耗费用,占工程项目总成本比重最大,是管控重点。(3)机械成本,包括施工机械设备租赁、采购、维修保养、燃油及设备闲置产生的相关费用。(4)综合配套费用,包含项目规费、措施费、管理费、税费及工程变更、签证产生的隐性费用,也是成本管控中极易流失的部分^[1]。

2 工程项目各阶段成本管控存在的问题

2.1 工程项目前期成本管控存在的问题

工程项目建设前期阶段是成本管控的源头,现阶段多数项目前期管控工作存在疏漏,直接造成后续施工成本失控,主要问题集中在三个方面。(1)勘察设计工作深度不足。部分项目为追赶开工进度,压缩现场勘察周期,对施工场地地质条件、周边环境、管线分布等情况核查不全面。设计方案照搬同类项目模板,未结合项目实际情况优化调整,方案针对性不足,极易造成施工阶段设计图纸与现场不符,引发大量设计变更,直接增加额外工程费用。(2)预算编制精细化程度偏低。预算编制人员多依托定额标准编制造价,未深入施工现场调研,对市场材料价格、施工工艺、人工成本调研不充分。预算内容存在漏项、错项问题,工程量核算偏差较大,预算数据与实际施工需求脱节,无法为项目成本管控提供准确依据。(3)招投标管理流程不规范。部分项目招投标环节把控不严,工程量清单编制存在漏洞,条款界定模糊。

2.2 工程项目施工阶段成本管控核心问题

施工阶段是成本消耗的核心阶段,现场管控漏洞

多、变量大,是成本超支的主要诱因,现存实操问题较为突出。(1)人材机成本管控不严。材料采购未比价询价,采购成本偏高,现场材料堆放、领用管理混乱,物料损耗、丢失现象普遍。施工机械设备调配不合理,闲置、低效运行问题频发,燃油、维保费用额外增加。同时现场人员调配无序,存在窝工、返工情况,人工成本浪费严重。(2)变更签证管控滞后。施工过程中出现的工程变更、现场签证未及时办理手续,多数变更仅口头确认,事后补签、漏签情况频发。相关资料留存不完整,结算时无法精准核定增量成本,产生大量隐性成本,造成项目资金流失。(3)进度、质量与成本管控失衡。施工现场普遍存在重进度、轻成本的现象,为追赶工期盲目增加人力、设备投入^[2]。

3 工程项目成本管控问题成因

工程项目出现成本超支、管控失效等问题,并非单一环节失误导致,而是制度、人员、技术及外部环境多方面因素共同作用的结果,具体成因如下:(1)管控制度体系不完善。多数施工企业未建立标准化的全过程成本管控制度,成本管理权责划分模糊,各部门岗位职责交叉、衔接不畅。成本管控多集中在事后核算阶段,事前预防、事中监管机制缺失,缺乏配套的考核与追责制度。制度约束力不足,导致各项成本管控措施难以落地执行,现场成本管控流于形式。(2)人员专业能力与管控意识薄弱。项目管理人员普遍存在重施工进度、轻成本管理的固有思维,全员成本管控理念未能普及。基层管控人员专业水平参差不齐,缺乏系统的造价管理知识,对预算审核、现场管控、变更签证把控能力不足,无法及时识别和规避成本风险,造成资源浪费和成本失控。(3)信息化管控技术应用滞后。现阶段多数项目仍采用传统人工核算、纸质台账的管理模式,数据统计滞后、误差较大。缺少智能化动态管控平台,无法实时监控材料消耗、机械使用、费用支出等核心数据,难以实现成本动态纠偏,导致成本问题积累,最终出现超预算问题。(4)项目外部环境不确定性较强。工程项目施工周期长、现场条件复杂,市场建材价格波动、施工环境变化等不可控因素较多,且缺乏有效的风险预判机制,极易引发额外成本支出,增加成本管控难度^[3]。

4 优化工程项目成本管控的针对性对策

4.1 完善全过程成本管控体系

制度体系是成本管控落地的基础保障,针对当前管控流程碎片化、约束力不足的问题,需从以下三方面全面完善体系建设。(1)搭建标准化全过程管控制度。施工企业需摒弃传统事后核算的管理模式,建立覆盖项目

立项、设计、招投标、施工、结算全流程的成本管理制度,细化各环节管控标准、操作规范及管理要求。结合企业承接项目的规模、施工特点,修订成本预算、物资管理、机械调度、变更签证等专项管理制度,填补制度漏洞,让成本管控各项工作有章可循、有据可依。(2)细化岗位权责划分。明确项目经理、造价人员、施工员、材料员等各岗位的成本管理职责,构建“全员负责、层层落实”的管控责任体系。划分各部门成本管控分工,杜绝权责交叉、推诿扯皮现象,将成本管控责任落实到个人,避免出现成本问题后无对应责任人的情况。(3)建立常态化考核与奖惩机制。将成本管控指标纳入项目绩效考核体系,针对预算偏差率、材料损耗率、成本节约率等核心指标制定量化考核标准。对成本管控成效良好、节约项目资金的团队及个人予以奖励,对管控不力、造成资源浪费、成本超支的责任人进行追责处罚,以考核机制倒逼全员落实成本管控工作。

4.2 强化前期设计与预算管控

前期阶段是成本控制的源头,针对勘察设计不精细、预算偏差大、招投标不规范等问题,需前置管控关口,从源头规避成本风险。(1)深化前期勘察与设计优化。项目开工前,组织专业团队开展全方位现场勘察,精准掌握施工场地地质、周边环境、管线布局等基础信息,杜绝勘察疏漏。推行设计方案会审与优化制度,摒弃照搬模板化设计的模式,结合项目施工需求、现场条件、造价成本优化设计方案,在满足质量、安全标准的前提下,简化冗余施工工序,从源头减少后期设计变更。(2)提升预算编制精细化水平。预算编制人员需深入施工现场调研,实时调研市场人工、材料、机械价格行情,结合施工图纸、施工工艺及工程定额标准开展预算编制工作。全面核对工程量清单,杜绝漏项、错项、工程量核算偏差等问题,充分预判施工过程中的潜在成本风险,提升预算方案的准确性、针对性与实操性,为项目成本管控提供精准依据。(3)规范招投标管理流程。严格把控工程量清单编制与招标文件审核工作,明确清单条款、施工范围及造价标准,杜绝清单漏洞。规范招投标报价机制,杜绝恶意低价中标现象,优先选择资质齐全、报价合理、履约能力强的合作单位,从招投标环节规避后期增量成本风险^[4]。

4.3 规范施工现场管控

施工现场是人、材、机成本消耗的核心场景,针对现场资源浪费、管控松散等问题,需实施精细化现场管控,压缩实体成本损耗。(1)精细化材料成本管理。建立材料采购比价机制,通过多方询价、集中采购等方

式降低采购成本。规范材料入库、领用、堆放、核销全流程管理,实行限额领料制度,根据施工进度精准发放材料,严控施工过程中的材料损耗、浪费与丢失问题。同时做好材料防潮、防腐、防晒养护工作,减少材料报废损耗,降低材料运维成本。(2)优化机械设备调度管理。根据施工进度合理调配机械设备,制定科学的设备使用计划,避免设备闲置、重复进场等问题。定期对施工机械进行检修、保养,及时排查设备故障,降低设备故障率与维保成本,提升设备作业效率。合理规划设备作业时长,杜绝设备低效空转,有效控制燃油、运维等附加成本。(3)优化人工成本管控。科学规划施工人员配置,根据施工工序合理调配人力,杜绝人员冗余、窝工待工现象。加强施工人员技术培训,提升施工熟练度与作业效率,减少返工、误工问题。规范人员考勤与薪酬核算制度,杜绝薪资核算漏洞,有效控制人工成本浪费。

4.4 健全变更签证管理流程

工程变更与现场签证是项目隐性成本超支的主要诱因,需通过流程规范化管理,严格把控增量成本,杜绝无效费用支出。(1)规范变更签证审批流程。建立严格的工程变更、现场签证审批制度,所有施工变更必须提前提交申请,明确变更原因、施工内容、工程量及造价增减情况,经技术、造价、监理多方审核通过后方可施工。杜绝先施工、后补签、口头签证等不规范行为,从流程上管控增量成本。(2)强化签证资料全过程留存。安排专人负责变更签证资料的收集、整理、归档工作,完整留存施工影像、现场记录、审批文件、工程量核算单据等资料,确保每一笔增量成本都有据可查、可核验。避免因资料缺失导致结算纠纷、成本无法核定等问题,杜绝隐性成本流失。(3)严格把控变更必要性。针对施工过程中的各类变更,安排专业人员审核论证,剔除不必要、不合理的变更需求,最大限度减少工程增量,严控无效成本支出。

4.5 引入信息化技术

针对传统成本管理数据滞后、管控被动的短板,需依托信息化手段实现成本动态管控,提升整体精细化管理水平。(1)搭建数字化成本管控平台。摒弃传统

人工台账、纸质核算的管理模式,引入工程项目信息化管理系统,整合预算管理、物资管理、机械调度、费用核算、变更签证等各项功能,实现项目成本数据一体化管理。实时录入施工过程中的各项成本支出数据,自动统计、分析成本动态变化,替代人工核算,减少数据误差。(2)落实动态成本监测与纠偏。依托信息化平台,实时对比实际成本与预算成本的偏差情况,精准识别成本超支节点与问题成因。针对材料涨价、资源浪费、工期延误等引发的成本偏差,及时调整施工方案与管控措施,实现成本动态纠偏,避免成本风险持续扩大。(3)依托数据复盘优化管控经验。利用信息化系统留存的项目成本数据,在项目竣工后开展全面成本复盘分析,总结管控短板与经验,形成标准化成本管控数据库,为后续同类工程项目的成本预算、现场管控、风险防控提供数据支撑,持续提升企业整体成本管控水平^[5]。

结束语: 本文通过梳理工程项目成本管控的基本内容与管控流程,总结了项目前期与施工阶段存在的各类成本管控问题,明确制度体系不完善、人员管控意识不足、信息化水平滞后及外部环境复杂是成本失控的主要原因。针对现存问题,本文从体系建设、源头管控、现场管理、签证流程、信息化升级五个方面提出优化措施,形成全流程、全方位的成本管控方案。通过落实各项管控对策,能够有效减少工程资源浪费、降低隐性成本、缩小预算偏差,提升项目整体经济效益,对施工企业精细化、标准化成本管理具备实际指导意义。

参考文献

- [1] 杨涛. 市政工程项目成本控制与结算造价管理 [J]. 中文科技期刊数据库(全文版) 经济管理, 2026(5):068-072.
- [2] 孙大伟. 市政工程企业项目施工成本核算与控制策略研究 [J]. 中国招标, 2026(4):148-150.
- [3] 梁渐升. 市政工程施工企业成本管理问题及全过程动态管控对策 [J]. 中文科技期刊数据库(全文版) 经济管理, 2025(11):105-108.
- [4] 崔青慧. 工程项目全过程成本控制中的问题及优化对策研究 [J]. 中国建筑金属结构, 2026, 25(5):115-117.
- [5] 李小娜. 市政工程项目成本管理存在问题及对策分析 [J]. 财富生活, 2022(24):31-33.