

施工项目成本控制管理研究

赵明利

山东大山建设发展有限公司 山东 滨州 256600

摘要：文章聚焦于施工项目成本控制管理，探讨了成本控制的概念，剖析了当前管理中存在的三大问题：全员成本控制意识薄弱、项目材料管理不严、项目合同管理缺失。针对这些问题，提出了四项关键措施：明确成本控制责权利、强化直接费用管控、建立高效合同管理模式、提升管理人员成本控制能力。通过这些策略，旨在实现施工项目成本的有效降低，提升项目整体经济效益。

关键词：施工项目；成本控制；管理

引言

随着建筑行业的蓬勃发展，施工项目成本控制管理成为企业竞争力的核心要素。成本控制不仅关乎企业利润最大化，更是保障工程质量、提升管理水平的重要途径。当前施工项目在成本控制方面仍存在诸多挑战，全员成本如控制意识不足、材料管理松散、不规范合同管理等。这些问题严重制约了项目成本的有效控制，影响了企业的可持续发展。深入研究施工项目成本控制管理，探索有效的成本控制策略，提升企业管理水平、增强市场竞争力具有重要意义。

1 施工项目成本控制的概念

施工项目成本，是指在建筑施工进程中，建筑业企业投入的各类生产资源转化的价值，劳动者通过必要劳动所创造价值的货币体现。涵盖了众多方面的费用支出。消耗的主、辅材料费用占据重要部分，如各类建筑原材料、辅料的采购成本。构配件和周转材料的摊销费或租赁费也是关键构成，它们在项目周期内的使用和损耗都直接影响着成本。施工机械作为施工的重要工具，台班费或租赁费也是成本的重要组成部分，包括设备的使用、维护和租赁等方面的开销。支付给生产工人的工资、奖金等劳动报酬是保障项目顺利推进的人力成本。项目经理部（或分公司、工程处）为组织和管理工程所发生的全部费用支出也不可忽视，这包括项目的规划、协调、监督等管理活动所产生的费用，办公费用、差旅费、通讯费等。施工项目成本控制，则是围绕这系列的成本构成，进行全面、系统且有序的管理工作。它以有组织的方式，通过科学的方法和流程，开展成本的预测、计划、控制、核算、分析和考核等活动。在项目实施前，基于历史数据、市场行情和项目特点，对成本进行精准预测，制定合理的成本计划。施工过程中，严格按照计划对各项成本进行监控和调节，确保成本支出在

可控范围内。及时、准确地进行成本核算，对比实际成本与计划成本的差异，并深入分析原因。依据成本控制的效果进行客观公正的考核，总结经验教训，为后续项目提供参考和借鉴。

2 施工项目成本管理中的问题

2.1 缺乏全员成本控制管理意识

（1）施工项目成本管理中，全员成本控制管理意识缺失较为突出。施工项目成本管理本是系统且涵盖全过程的工作，目标在于通过科学合理地组织施工生产，保障施工工程质量以及施工工期，实现施工项目效益的最大化。长期以来，项目施工人员往往只着重于施工进度和施工技术，致力于控制施工质量，却对施工成本控制置若罔闻，成本管理意识相当薄弱。他们错误地认定工程项目成本控制管理只是财务部门所负责的成本核算事务。实际情况是，施工成本管理的主体应当是项目全体人员。工程项目的盈亏以及具体的盈利或亏损数额最终是由财务部门的核算来呈现，若全体人员未始终坚守成本控制管理意识，就会导致各项成本持续上扬。（2）不少项目施工组织人员为赶工期，不优化施工组织，不依据项目实际情况盲目投入，导致人工费、机械费等大幅增加。这种情况反映出施工人员在工作中未能充分考虑成本因素，缺乏成本控制的主动性和自觉性。（3）施工人员对成本管理的忽视，使施工过程中的成本管理难以有效落实。财务部门虽承担着施工成本控制的组织工作，但并非成本管理的主体。这种全员成本控制管理意识的缺失，严重制约了施工项目成本管理的成效，影响了施工企业的经济效益和市场竞争能力^[1]。

2.2 缺乏对项目材料的严格管理

第一，材料采购环节缺乏与施工进度的紧密衔接，采购计划缺乏前瞻性与灵活性，导致材料要么过早囤积，占用大量项目资金并增加仓储与调度成本，导致供

应不足,引发工程停滞,间接推高项目成本。这种供需失衡增加了财务负担,可能还延误工期,损害项目声誉。第二,供应商选择过程的不规范是另一大隐忧。未能遵循集团或公司的既定程序进行询价、招标,导致材料质量参差不齐,价格偏离市场合理水平。劣质材料的使用影响工程质量,还引发返工,造成巨大经济损失与品牌信誉的损害。某项目因材料质量问题导致全面返工,直接经济损失近千万,同时严重损害了公司在当地市场的信誉。第三,材料储存保管环节的疏漏亦不容忽视。管理混乱、监管不力导致材料丢失频发,直接增加了项目的材料成本。储存环境的忽视还可能加速材料老化,降低其使用价值。第四,材料领用与使用的无序状态进一步加剧了成本控制的难度。缺乏严格的领料制度,材料浪费现象严重,超耗与不合理损耗成为常态。对废旧材料的回收再利用缺乏重视,周转材料与低值易耗品的使用也缺乏必要的维护与保养,加速了其损耗速度,进步推高了项目成本。施工项目在材料管理方面存在的问题亟待解决,以确保项目成本的有效控制^[2]。

2.3 施工项目成本管理中的合同管理问题

项目成本管理的诸多挑战中,缺乏对项目合同的严格管理非常突出,这一问题关乎项目资金的合理流动,更直接影响到项目的整体效益与风险防控。(1) 合同订立阶段的管理缺失可能导致成本预算失控。合同内容不明确、条款不严谨,或未经充分的市场调研与风险评估,便草率签订,极易在项目执行过程中引发争议,增加不必要的成本支出。对合同价格的谈判不力,也使项目从一开始就背负了过高的成本负担。(2) 合同履行过程中的监管不足是另一大隐忧。项目合同涉及多个阶段与环节,若未能建立有效的合同履行监督机制,便难以确保合同双方严格按照约定履行各自义务。这导致项目进度延误,还可能因违约行为而引发法律纠纷,进一步加剧成本负担。(3) 合同变更与索赔管理的混乱也是不容忽视的问题。项目执行过程中,设计变更、不可抗力等因素导致的合同变更时有发生,若未能及时、合理地处理这些变更,便可能引发成本超支。因对方违约而提出的索赔请求,缺乏充分的证据支持与合理的索赔策略,也可能导致项目利益受损^[3]。

3 降低施工项目成本相应的措施

3.1 做好成本控制的责权利的落实

有效降低施工项目成本的策略中,首任务是明确并落实成本控制的责任、权力与利益分配,这是确保成本控制工作得以顺利推进的基础。第一,自项目中标、施工团队进驻现场之初,就必须清晰地界定各部门及个

人的职责范畴,确保每位参与者都明确自己在成本控制中的定位与责任。通过制定详尽的成本管理制度,为成本控制工作提供坚实的制度保障,使责任有章可循、有据可依。第二,为确保成本责任机制的有效执行,必须赋予相关人员相应的决策权。这意味着在项目施工过程中,项目经理及关键岗位人员应根据工程实际进展,灵活判断成本支出的必要性与合理性,自主决定开支的时机、额度及方式。这种授权增强了成本控制的灵活性,确保了成本控制措施能够真正落地,实现实质性管控。第三,充分调动项目团队成员的成本控制积极性与创造力,必须将成本控制成果与个人的福利待遇、薪酬水平及绩效考核紧密挂钩。设立明确的奖励机制,无论是物质奖励还是精神激励,都能有效激发项目人员的责任心与使命感,使他们更加主动地参与到成本控制工作中来,形成人人关心成本、人人参与控制的良好氛围。这种正向激励机制还能在项目内部树立榜样,鼓励更多员工发挥模范带头作用,共同推动项目成本的有效降低。通过这一措施的实施,项目成本控制将不再是空话,是成为贯穿施工全过程的实际行动,成为项目团队共同的追求与目标^[4]。

3.2 加强各项直接费用的控制

(1) 对于施工材料费用的把控,应建立严谨、科学的管理流程。采购环节,针对大宗及对项目实体影响重大的材料,积极运用询价、招标及集中采购等方式,充分挖掘市场潜力,达到“优中选优”的效果。设立严格的供应商筛选标准和准入机制,构建详尽的合格供应商名录,并进行动态管理。如此一来,能杜绝不合理采购,又能保障材料的高品质与低价格,为削减工程项目成本创造有利条件。强化材料采购后的管理,构建有效的防控与使用机制,持续优化施工流程和工艺,最大程度降低材料的损耗与超支。(2) 人工费用的控制亦不容忽视。人工成本在施工总成本中占有较大比重,必须避免因工程返工、窝工、赶工等不合理施工情形导致的人工成本额外增加。这就要求在项目规划初期进行周密的部署和设计,保障施工进度的合理性与稳定性。施工期间,定期为一线施工人员提供专业、针对性强的技能培训,提升其工作效率和施工质量,减少因操作失误造成的工程瑕疵和返工。关注施工人员的劳动保障与安全防护,能降低因工伤事故引发的经济损失和工期延误,间接控制人工成本。(3) 机械费用的控制是降低施工项目成本的重要。选用技术娴熟、经验丰富的操作人员操作各类机械设备,能够最大程度发挥机械的效能,提高使用效率。要确保机械的使用规划与工程施工进度精准匹

配,防止机械闲置造成资源浪费。加强机械设备的日常保养和定期维护,制定合理的保养和维修计划,能够延长机械的使用寿命,减少因故障和损坏产生的高额维修和更换成本。

3.3 建立行之有效的合同管理模式

探讨降低施工项目成本的策略时,建立并维护一个高效运作的合同管理模式显得非常重要。(1)构建一套全面覆盖、细致入微的合同管理体系是基础。这需确保所有合同均纳入统一管理范畴,实现“全方位覆盖,多层次深入”的管理格局。严格的合同审批流程,从合同的起草、签订到执行、变更、解除等各个环节,需经过细致审查,确保合同的合法性与合理性。建立合同执行过程中的定期报告机制,以便及时掌握合同进展,调整管理策略。(2)强化合同风险防控能力是关键。项目团队应增强风险意识,对潜在的合同风险进行预判与评估,并采取相应的防范措施。必要时,可借助法律顾问的专业力量,与合同管理部门协同作战,共同应对复杂多变的合同环境。(3)提升全员合同法律意识是保障。通过组织定期的合同法律培训,增强项目全体成员的合同意识与法律意识,使每位员工都能深刻理解合同的重要性,自觉遵守合同条款,避免违约行为的发生。当项目团队上下一心,共同维护合同的严肃性与有效性时,才能从源头上控制工程项目的成本支出,实现项目成本的有效降低。

3.4 提升项目管理人员的成本控制意识和能力

第一,提升项目管理人员的成本控制意识和能力至关重要。项目管理人员应充分认识到成本控制对于项目成功的关键作用,明确成本控制关乎项目的经济效益,更影响着企业的市场竞争力和可持续发展。要定期的培训和学习活动,使他们深入了解成本控制的理念、方法和技术,在思想上树立起强烈的成本控制意识。第二,

切实提升项目管理人员的成本控制能力,企业应提供丰富多样的实践机会。让管理人员在实际项目中积累经验,学会准确识别和评估成本风险,制定科学合理的成本控制策略。建立有效的激励机制,对在成本控制方面表现出色的管理人员给予适当的奖励,激发他们不断提升自身能力的积极性。第三,加强团队内部的沟通与协作也是必不可少的。组织定期的交流会议,让项目管理人员分享成本控制的经验和教训,促进相互学习和共同进步。鼓励跨部门合作,使成本控制理念贯穿于项目的各个环节,形成全员参与、全过程控制的良好氛围,全面提升项目管理人员的成本控制意识和能力,为降低施工项目成本提供有力保障。

结语

综上所述,施工项目成本控制管理是一个复杂而系统的工程,需要企业从全员意识提升、材料严格管理、合同规范执行等多个方面入手,构建全方位的成本控制体系。明确成本控制责权利、加强直接费用控制、建立高效合同管理模式以及提升管理人员成本控制意识和能力,企业可以实现对施工项目成本的有效控制,为企业的长远发展奠定坚实基础。随着技术的不断进步和管理理念的持续创新,施工项目成本控制管理将迈向更加科学化、精细化的新阶段。

参考文献

- [1]卞礼.建筑工程施工项目成本控制管理研究[J].工程管理与技术探讨,2024,6(2):51-56.
- [2]王海荣.财务管理在建筑施工项目成本控制中的应用[J].中国乡镇企业会计,2020(02):113-114.
- [3]尚柯宇.建筑工程造价与施工项目成本的控制管理探讨[J].建材与装饰,2020(04):213-214.
- [4]荀龙.建筑工程造价动态管理与控制措施研究[J].建材与装饰,2020(03):155-156.