

# 浅谈建筑工程项目管理中的成本控制

俞绍成

上海浦东高江建筑装饰有限公司 上海 200137

**摘要:** 本文聚焦于建筑工程项目管理中的成本控制,深入探讨了当前存在的问题以及相应的解决策略。通过分析成本控制过程中在于制度、方法、人员素质等方面存在的不足。在此基础上,提出了树立全面成本控制理念、完善成本控制制度体系、创新成本控制方法与技术、加强人员培训与团队建设等具体措施,旨在为提高建筑工程项目管理中的成本控制水平提供理论参考与实践指导,促进建筑行业的健康、高效发展。

**关键词:** 建筑工程项目管理; 成本控制; 制度体系; 方法创新

## 1 引言

随着建筑行业的蓬勃发展,市场竞争日益激烈。建筑工程项目作为建筑企业的核心业务,其成本控制水平直接关系到项目的经济效益和企业的生存发展。有效的成本控制不仅能够帮助企业在保证工程质量的前提下,降低项目成本,提高利润空间,还能增强企业在市场中的竞争力,为企业的可持续发展奠定坚实基础。然而,在实际的建筑工程项目管理中,成本控制工作面临着诸多挑战,存在着诸多问题亟待解决。因此,深入研究建筑工程项目管理中的成本控制具有重要的现实意义。

## 2 建筑工程项目管理中成本控制存在的问题

### 2.1 成本控制制度不完善

许多建筑企业虽然建立了成本控制制度,但制度内容不够完善,缺乏可操作性和针对性。例如,成本目标设定不合理,没有根据项目的实际情况进行科学测算,导致目标过高或过低,无法起到有效的指导作用;成本控制责任不明确,各部门和岗位之间的职责划分不清晰,出现成本问题时相互推诿;成本控制流程不规范,缺乏有效的监督和考核机制,对成本超支情况不能及时进行处理和问责。这些制度上的缺陷,使得成本控制工作缺乏有效的约束和保障。

### 2.2 成本控制方法落后

目前,部分建筑企业在成本控制方法上仍然比较传统和落后,主要依靠人工进行成本核算和分析,缺乏信息化手段的支持。这种传统的方法不仅效率低下,而且容易出现数据错误和遗漏,无法及时、准确地反映项目的成本状况。同时,企业在成本控制过程中缺乏对成本数据的深入分析和挖掘,不能及时掌握成本变化的趋势和原因,难以采取针对性的成本控制措施。此外,一些企业没有引入先进的成本控制理念和方法,如价值工程、挣值法等,无法实现对成本的动态管理和精细化管理。

### 2.3 人员素质参差不齐

建筑工程项目管理中的成本控制需要专业的管理人员和技术人员,但目前建筑行业相关人员的素质参差不齐。部分成本控制人员缺乏系统的专业知识和技能培训,对成本控制的理论和方法掌握不够扎实,在实际工作中难以运用科学的方法进行成本控制<sup>[1]</sup>。同时,一些人员缺乏责任心和敬业精神,工作态度不认真,对成本控制工作敷衍了事,导致成本控制工作流于形式。此外,随着建筑行业的不断发展和技术的不断进步,对成本控制人员的综合素质提出了更高的要求,但企业缺乏对人员的持续培训和教育,使得人员无法及时更新知识和技能,适应新的工作需求。

### 2.4 工程变更管理不完善

在建筑工程项目实施过程中,工程变更难以避免。然而,部分建筑企业对工程变更的管理不善,导致成本失控。一方面,工程变更审批流程不规范,缺乏严格的审核和评估机制,一些不必要的工程变更随意发生,增加了项目的成本。另一方面,在工程变更发生后,没有及时对成本进行调整和核算,导致成本数据不准确,无法真实反映项目的实际成本情况。此外,工程变更还可能引发一系列的连锁反应,如施工进度调整、材料采购变更等,如果处理不当,将进一步加剧成本控制的难度。

### 2.5 供应链管理存在缺陷

建筑工程项目的成本很大一部分来自供应链环节,包括材料采购、设备租赁等。然而,部分建筑企业在供应链管理方面存在缺陷,导致成本增加。在供应商选择上,缺乏科学的评估和选择机制,往往只考虑价格因素,而忽视了供应商的信誉、质量和售后服务,导致采购的材料和设备质量不稳定,增加了后期的维修和更换成本。在采购过程中,没有与供应商建立良好的合作关系,缺乏有效的沟通和协调,导致采购周期延长,影响

工程进度,同时增加了库存成本。此外,对供应链中的物流环节管理不善,运输路线规划不合理,导致运输成本过高。

### 3 建筑工程项目管理中成本控制的策略

#### 3.1 完善成本控制制度体系

##### 3.1.1 科学设定成本目标

根据项目的规模、特点、技术要求和市场行情等因素,科学合理地设定项目的成本目标。成本目标应具有可衡量性、可实现性和相关性,既要保证项目的质量、进度等目标,又要充分考虑成本控制的可行性。可以采用历史成本数据对比法、市场询价法、定额估算法等方法进行成本目标的测算。例如,在测算某商业综合体项目的成本目标时,参考了同类型项目的历史成本数据,结合当前市场材料价格和人工费用水平,进行了详细的成本分析和估算,最终确定了合理的成本目标。

##### 3.1.2 明确成本控制责任

建立健全成本控制责任制,将成本控制目标分解到各个部门和岗位,明确各部门和岗位在成本控制中的职责和权限<sup>[2]</sup>。例如,项目部负责施工过程中的成本控制,包括材料采购、人工安排、机械使用等方面的管理;财务部门负责成本核算和分析,提供成本数据支持;采购部门负责材料和设备的采购成本控制,选择优质的供应商,争取优惠的采购价格。同时,要建立相应的考核机制,对各部门和岗位的成本控制工作进行考核评价,将考核结果与员工的绩效挂钩,激励员工积极参与成本控制。

##### 3.1.3 规范成本控制流程

制定完善的成本控制流程,明确成本控制各个环节的工作内容和要求。从成本预测、成本计划、成本控制、成本核算到成本分析和考核,每个环节都要有明确的标准和操作规范。例如,在成本预测环节,要收集相关的市场信息、项目资料等,运用科学的方法进行成本预测;在成本控制环节,要建立成本监控机制,定期对成本执行情况进行检查和分析,及时发现成本偏差并采取调整措施;在成本核算环节,要准确记录和归集各项成本费用,确保成本数据的真实性和准确性。

### 3.2 创新成本控制方法与技术

#### 3.2.1 引入信息化管理手段

利用信息技术提高成本控制的效率和准确性。建立成本管理信息系统,实现成本数据的实时采集、传输、处理和分析。通过该系统,可以及时掌握项目的成本动态,对成本偏差进行预警和分析。例如,采用项目管理软件,对项目的进度、成本、质量等进行集成管理,实现成本与进度的动态关联。在施工过程中,施工人员可

以通过移动终端实时录入成本数据,系统自动进行汇总和分析,生成成本报表,为成本控制决策提供及时、准确的信息支持。

#### 3.2.2 运用先进的成本控制方法

积极引入先进的成本控制理念和方法,如价值工程、挣值法等。价值工程通过对产品或服务的功能和成本进行分析,寻求以最低的成本实现产品或服务的必要功能,提高项目的价值。例如,在某桥梁建设项目中,运用价值工程对桥梁的设计方案进行优化,在保证桥梁安全性和使用功能的前提下,减少了不必要的装饰结构,降低了工程造价约15%。挣值法通过比较计划工作预算成本(BCWS)、已完成工作预算成本(BCWP)和已完成工作实际成本(ACWP)三个参数,对项目的进度和成本绩效进行综合评价,及时发现成本偏差和进度偏差,并采取相应的措施进行调整。

#### 3.2.3 加强成本数据分析与挖掘

建立成本数据库,对历史项目的成本数据进行收集、整理和分析。通过对成本数据的深入挖掘,找出成本变化的影响因素和规律,为新项目的成本控制提供参考依据<sup>[3]</sup>。例如,分析不同地区、不同类型项目的材料价格波动趋势,预测未来材料价格的变化,提前做好材料采购计划;研究施工过程中各项费用的占比情况,找出成本控制的关键点,制定针对性的成本控制措施。

### 3.3 加强人员培训与团队建设

#### 3.3.1 开展专业培训

定期组织成本控制人员参加专业培训,提高他们的专业知识和技能水平。培训内容可以包括成本控制理论、方法、技术,以及相关的法律法规、行业标准等。同时,邀请行业内的专家和学者进行授课和经验分享,使成本控制人员能够及时了解行业的最新动态和发展趋势。例如,每年组织成本控制人员参加至少两次专业培训课程,每次培训时间不少于40学时;鼓励成本控制人员参加相关的职业资格考试,如注册造价工程师等,对取得证书的人员给予一定的奖励。

#### 3.3.2 培养复合型人才

随着建筑行业的发展,成本控制工作需要既懂工程技术又懂经济管理的复合型人才。建筑企业应注重培养这类复合型人才,通过内部培训、轮岗等方式,使员工掌握多方面的知识和技能。例如,安排成本控制人员到项目现场进行实践锻炼,了解施工工艺和流程;鼓励工程技术人员学习成本管理知识,参与成本控制工作。同时,企业可以与高校、科研机构合作,开展产学研项目,共同培养适应行业发展需求的复合型人才。

### 3.3.3 加强团队建设

建立良好的团队合作机制,加强成本控制人员与其他部门人员之间的沟通与协作。成本控制工作涉及项目的各个环节和各个部门,需要各部门之间的密切配合。例如,定期组织跨部门的沟通会议,共同解决成本控制过程中遇到的问题;建立信息共享平台,实现各部门之间的数据共享和交流。通过加强团队建设,提高成本控制团队的整体素质和工作效率。

## 3.4 强化工程变更管理

### 3.4.1 规范工程变更审批流程

建立严格的工程变更审批制度,明确工程变更的审批权限和流程。任何工程变更都必须经过相关部门和人员的审核和批准,确保工程变更的必要性和合理性。例如,对于一般的工程变更,由项目技术负责人提出申请,经项目经理审核后报建设单位和监理单位批准;对于重大的工程变更,还需组织专家进行论证和评估。在审批过程中,要对工程变更对成本、进度、质量等方面的影响进行全面分析,确保工程变更不会对项目造成不利影响。

### 3.4.2 及时调整成本

在工程变更发生后,要及时对成本进行调整和核算。成本控制人员应根据工程变更的内容和影响,重新估算项目的成本,调整成本目标和成本控制计划。同时,要及时更新成本数据,确保成本数据的准确性和真实性。例如,在某道路改造项目中,由于地质条件变化导致部分路段需要进行基础加固处理,发生了工程变更<sup>[4]</sup>。成本控制人员及时对变更部分的成本进行了重新核算,调整了项目的总成本预算,并加强了对后续施工过程的成本控制,确保项目成本在可控范围内。

### 3.4.3 加强工程变更过程控制

在工程变更实施过程中,要加强对变更工程的质量、进度和成本的控制。施工单位要严格按照变更后的设计文件和施工方案进行施工,确保工程质量符合要求;同时,要合理安排施工进度,避免因工程变更导致工期延误。监理单位要加强对工程变更的监督检查,确保工程变更按照规定的程序和要求进行。建设单位要及时掌握工程变更的实施情况,协调解决变更过程中出现的问题。

## 3.5 优化供应链管理

### 3.5.1 建立科学的供应商评估和选择机制

在选择供应商时,要综合考虑供应商的价格、质量、信誉、售后服务等因素,建立科学的供应商评估和

选择指标体系。通过招标、询价等方式,选择优质的供应商建立长期合作关系。例如,对供应商进行实地考察,了解其生产能力、质量控制体系和售后服务情况;邀请供应商进行报价和技术交流,综合评估后确定合作供应商。同时,要定期对供应商进行考核评价,对表现优秀的供应商给予奖励,对不合格的供应商及时淘汰。

### 3.5.2 加强与供应商的合作与沟通

与供应商建立良好的合作关系,加强信息共享和沟通协调。在采购过程中,及时向供应商提供项目的需求计划和进度安排,使供应商能够合理安排生产和供货。同时,与供应商共同探讨降低成本的方法和措施,实现互利共赢。例如,与供应商签订长期合作协议,约定价格调整机制和供货保障条款;定期与供应商召开沟通会议,解决合作过程中出现的问题。

### 3.5.3 优化物流管理

合理规划运输路线和运输方式,降低物流成本。根据材料和设备的特点、数量和运输距离等因素,选择合适的运输工具,提高运输效率。同时,加强对物流过程的监控和管理,确保材料和设备能够按时、安全地到达施工现场。例如,采用集中采购、统一配送的方式,减少运输次数和运输成本;利用物流信息系统,实时跟踪货物的运输状态,及时处理运输过程中出现的问题。

## 结语

目前建筑工程项目管理中的成本控制还存在着诸多问题,如制度不完善、方法落后、人员素质参差不齐、工程变更管理不善和供应链管理存在缺陷等。针对这些问题,建筑企业应完善成本控制制度体系,创新成本控制方法与技术,加强人员培训与团队建设,强化工程变更管理,优化供应链管理。通过采取这些措施,不断提高建筑工程项目管理中的成本控制水平,实现企业的经济效益和社会效益的最大化。

## 参考文献

- [1]刘东洋.建筑工程项目管理中的成本控制探讨[J].居业,2024,(12):122-124.
- [2]杨建.建筑工程项目管理中的成本控制策略研究[J].居业,2024,(12):155-157.
- [3]姚韩成.建筑工程现场项目管理中的成本控制与资源优化策略分析[C]//中国智慧工程研究会.2024智慧施工与规划设计学术交流会议论文集.浙江恒滨建设有限公司,2024:663-664.
- [4]毛绍华.建筑工程项目管理中的成本控制方法[J].工程与建设,2024,38(02):494-496.