

# 建筑工程项目成本管理实践探讨

喻颂华

(华中农业大学 后勤集团,湖北 武汉 430070)

**摘要** 文章对工程项目管理的内涵及构成作了简要的介绍,对工程项目成本管理作了较为深入的探讨,指出了目前工程项目成本管理中存在的主要问题:成本管理意识不强、人员素质不高,责任心不强、忽视工程项目“工期成本”的管理和控制、忽视工程项目“质量成本”的管理和控制、成本核算流于形式等。在此基础上有针对性地提出了强化经济观念,树立全员经济意识;加强目标成本控制;从质量成本管理上要效益;从工期成本控制上要效益;抓好成本预测、预控,认真履行经济合同;提高项目承包班子的整体素质等对策。

**关键词** 工程项目;成本管理;成本控制

中图分类号:F407.9 文献标识码:A 文章编号:1008-3456(2009)03-0036-04

## The Cost Management Practice of Construction Engineering Project

YU Song-hua

(Department of Logistic Management, Huazhong Agriculture University, Wuhan, Hubei, 430070)

**Abstract** This paper briefly introduces the connotation and structure of engineering project management. According to have a thorough analysis of it, this paper points out the main problems in the present cost management of engineering project. That including weak consciousness for cost management, people's quality is not high, responsibility is not strong, ignored management and control of time cost of engineering project, ignored the management and control of quality cost of engineering project, cost accounting lay stress on form and have little guiding significance. In the basis of mentioned above, it puts forwards some corresponding suggestions to solve existing problems, which including strengthening economic conception, setting up whole staff's economic consciousness, strengthening control the target cost, seeking after efficiency from quality cost management, pursuing efficiency from control time cost, grasping cost forecast and pre-control, performance economic contract seriously, improving the whole quality of project contract team.

**Key words** engineering project; cost management; cost control

建筑工程项目成本管理是根据企业的总体目标和工程项目的具体要求,在工程项目实施过程中,对工程项目成本进行有效的组织、实施、控制、跟踪、分析和考核等管理活动,以达到强化经营管理,完善成本管理制度,提高成本核算水平,降低工程成本,实现目标利润,创造良好经济效益的目的<sup>[1-2]</sup>。由此可见,加强工程项目成本管理是施工企业积蓄财力,增

强企业竞争力的必由之路。

本文针对工程项目成本管理过程中存在的问题进行分析和探讨,并提出了相应的对策。

## 一、工程项目成本管理的概念和特点

### 1. 工程项目成本管理的概念

“企业是利润中心,项目是成本中心”,这是施工

行业中广为流传的一句话。建筑工程项目成本管理,就是在完成一个工程项目过程中,对所发生的成本费用支出,有组织、有系统地进行预测、计划、控制、核算、考核、分析等进行科学管理的工作,它是以降低成本为宗旨的一项综合性管理工作。

进行成本管理是建筑企业改善经营管理,提高企业管理水平进而提高企业竞争力的重要手段之一。

## 2. 工程项目成本管理的特点

(1)全员性。建筑业成本管理在空间上覆盖施工企业的管理部门及施工项目的各项管理岗位。施工项目成本交给施工项目部管理,企业仍负有对施工项目部的制造成本管理组织、指导、监督的责任。同时企业还需要对施工项目成本管理体系进行不断地监督和完善,利用技术、信息、资源来促使项目施工成本降低。同时,全员性还有另一层含义,工程项目施工的每一项活动都会涉及施工成本,每一个管理岗位的工作都与成本管理相关联,负有成本责任。也就是说,成本是业务管理的经济结果。按会计方式进行的归集,是全员工作的结果,而不是会计部门的专属工作。

(2)过程性。建筑工程成本控制的对象是每一个直接耗费及其关联过程。其控制内容包含成本计划、成本计划的执行、成本监督、成本核算和成本考核。由于成本管理每项活动都要纳入目标管理,遵循 PDCA 循环,这决定了成本管理的过程性。

(3)实时性。没有反馈就没有管理。由于在实际工程中会有许多修改和变化,造成项目成本控制模型发生变化,所以要求成本管理要能够实时地对施工过程中的各种具体问题作出反馈。而反馈必须基于成本信息的实时收集,同时必须实时对信息进行综合处理和调整后作出响应。因此实时性是成本管理的最重要的特性。

(4)一次性。工程项目属于单件式、一次性投入的特殊产品。由于每一工程的设计图纸和施工条件都不一样,各个工程的施工过程和成本形成都将千差万别,很难用统一的模式来评价和预测工程成本,必须“一事一议”。

(5)劳动密集性。施工企业是典型的劳动密集型产业,建筑工人的综合素质普遍较低,人员构成较复杂,带领这样一班人马,要在有限的时间内、保质保量地完成整个工程建设已属不易,还要确保合理的工程利润,其难度是可想而知的。

## 3. 工程项目成本的构成

一个项目构成其成本的要素主要是在执行工程合同过程中生成的有关“直接费用”和“间接费用”。而工程项目成本管理中的“黑洞”则主要存在于项目成本的直接费用中。所谓直接费用,是指项目耗用的材料费、人工费、机械使用费及其它直接费。

## 二、工程项目成本管理中存在的主要问题

### 1. 成本管理意识不强

推行项目经理负责制,可以促使项目经理及管理人员提高成本管理意识,并采取有效措施,不断降低成本,提高企业整体经济效益。但是,部分企业项目经理与相关管理者成本管理意识不强。在项目经理部,往往表面上看起来分工明确、职责清晰、各司其职,但是缺乏全员的成本管理思想。如技术人员只负责技术和工程质量,为保证工程质量,采用了可行但不经济的技术措施;工程组织人员只负责施工生产和工程进度,为赶工期而盲目增加施工人员和设备等,这些必然会造成成本增加<sup>[3]</sup>。项目经理成本意识比较淡薄,不少施工项目开工前没有编制项目成本计划。即使编制了,也常常没有重视施工组织设计中的降低成本措施。项目经理关心利润,但是对成本开支的情况较少过问。有的企业缺乏健全的规章制度,管理基础工作不落实,如领料无限量,用工无定量,费用开支无标准等。导致成本管理失控,以致出现亏损时找不出问题的关键,更无法“对症下药”,致使企业效益下滑。

### 2. 人员素质不高

有部分具有施工管理和组织经验的人,成本管理有限,文化水平及专业理论知识水平不高;具有理论知识水平的大学生经验又不足;具有理论知识、实践经验及成本管理经验的复合型人才不多。尤其是项目没有责任制、没有目标成本分解、责权利落实不到人,则更滋长了项目部人员的消极怠工情绪。加上现场人员流动较频繁,造成工作不连续、干多干少收入差不多、责任心不强。

### 3. 忽视工程项目“工期成本”的管理和控制

“工期成本”是指为实现工期目标或合同工期而采取相应措施所发生的一切费用。工期目标是工程项目管理三大主要目标之一,施工企业能否实现合同工期是取得信誉的重要条件。工程项目都有其特定的工期要求,保证工期往往会引起成本的变化。

部分施工企业对工期成本的重视也不够,特别是专案经理部虽然对工期有明确的要求,但对工期与成本的关系很少进行深入研究,有时会盲目地赶工期要进度,造成工程成本的额外增加。

#### 4. 忽视工程项目“质量成本”的管理和控制

“质量成本”是指为保证和提高工程质量而发生的一切必要费用,以及因未达到质量标准而蒙受的经济损失。“质量成本”分为内部故障成本(如返工、停工等引起的费用)、外部故障成本(如保修、索赔等引起的费用)、质量预防费用和质量检验费用等4类。保证质量往往会引起成本的变化,但不能因此把质量与成本对立起来。长期以来,我国施工企业未能充分认识质量和成本之间的辩证统一关系,习惯于强调工程质量,而对工程成本关心不够,造成工程质量虽然有了较大提高,但增加了提高工程质量所付出的质量成本,从而使经济效益不理想,企业资本积累不足;专案经理部却存在片面追求经济效益,而忽视工程质量,虽然就单项工程而言,利润指数可能很高,但是因质量上不去,可能会增加因未达到质量标准而付出的额外质量成本。这样既增加了成本支出,又对企业信誉造成不良影响。

#### 5. 成本核算流于形式

一般来说,每个项目虽配有预结算员。但其所从事的工作也只是按图按现场指令算量,作为结算依据之一,在施工过程中没有将成本预算和成本核算结合起来。由于项目没有阶段成本分析,没有分部分项成本分析,没有实际成本与预算成本、计划成本的比较,没有幢号、班组成本分解,因此对项目施工指导意义不大。加上奖励机制不健全,奖罚办法不落实,成本超支与大多数人的个人收入无直接钩,因此管理人员对情况并不十分关心,不少人根本不知道自己负责工程部分的计划成本、预算成本和实际成本情况,只要进度跟得上,总体感觉就很良好。由于没有分阶段分项目成本控制,没有分部分项成本控制,所以最后项目完工后成本也就没有有效控制,有时甚至到结算时才知道项目亏损。

成本管理是一项复合性工作,需要多个部门相互配合,工程、材料、财务、劳资任何一个环节出现纰漏,都会造成项目成本不必要的损失。

### 三、工程项目成本管理对策

#### 1. 树立全员经济意识

施工企业必须加大宣传力度,树立全员经济意

识。首先要统一思想认识,从专案管理人员到普通施工人员进行经济教育,灌输经济意识,把一切为了效益的意识深深地刻在每个职工的脑海。对于施工作业队除组织广泛的教育外,还要通过大幅标语、宣传栏进行宣传教育。诸如“节约光荣,浪费可耻”,“建名牌工程,创最佳效益”等等,使每一位职工都能把工程成本管理工作放在主要位置。其次是组织培训,提高专业人员的素质,这是实现成本目标的保证。

#### 2. 加强目标成本控制

(1)人工成本控制。在项目施工中,应按部位、分工种列出用工定额,作为人工费承包依据。在选择使用分包队伍时,应采用招标制度。由企业劳务管理部门及项目部组成专门的评标小组。小组成员由项目部经理、生产副经理、核算、预算、质量、技术、安全、材料等相关部门的负责人组成。对参与投标的多家外包队伍进行公正、公平的打分,选择实力强、信誉好、工人素质较高的外包队伍。并尽量采用工程项、量包死的方式,以便做到在施工的初期就可基本确定人工成本。在签订人工承包合同时,条款应详细、严谨、明确,以免结算时出现偏差。另外,一些无法包死的工程项目,在与外包队伍结算时,应严格按照合同执行。每月末进行当月工程量完成情况核实,须经有关负责人签字后方能结算拨付工程款。同时应注意对零工、杂工的结算,控制每一分人工成本的支出。

(2)材料成本控制。材料消耗控制是降低成本的关键,施工材料是构成工程成本的主体,约占总成本的70%<sup>[4]</sup>。因此,对材料消耗的控制非常重要。既要做到保质保量,又要做到合理使用,减少浪费。工程项目所用材料应以部位、项目为单位,详细列出用量,作为采购的依据。在采购时应采用招标制。各项材料的采购应货比三家,在与材料供应商签订合同时,应对其产品的质量、价格、服务、验收方法、交货时间等进行规定。在采购有指导价格的材料时,必须要在业主定价以后,再与供货商签订合同,避免出现业主定价比采购价格低的情况。对于大批量的材料,应“总量订货、分批购买”。这样,既避免材料的积压与浪费,又有效利用资金。在施工过程中,应准确使用和管理工程所用模板、架具,尽量做到不损坏、不丢失,减少赔偿,以降低模板、架具的租赁费开支。

#### 3. 重视质量成本管理

对施工企业而言,产品质量并非越高越好,超过合理水平时,属于质量过剩。无论是质量不足或过

剩,都会造成质量成本的增加,都要通过质量成本管理加以调整。

质量成本管理的目标是使各类质量成本的综合达到最低值。一般来说,质量预防费用起初较低,随着质量要求的提高逐渐会增加。当质量达到一定水平再要求提高时,该项费用就会急剧上升。虽然,质量检验费用较为稳定,不过随着质量的提高也会有一定程度的增长。而质量损失则不然,开始时因质量较差,损失很大,随着产品质量不断改进,该项损失逐步减少。三者交叉的作用,必须能找到一个质量成本最低的理想点。

正确处理质量成本中几个方面的相互关系即质量损失(内、外部故障损失)、预防费用和检验费用间的相互关系,采用科学合理、先进实用的技术措施,在确保施工质量达到设计要求水平的前提下,尽可能降低工程成本。专案经理部也不能为了提高企业信誉和市场竞争能力而使工程全面出现质量过剩现象,导致完成工程量不少,经济效益低下的被动局面。

#### 4. 协调工期成本关系

如何处理工期与成本的关系,是施工专案成本管理中的一个重要课题,即工期成本的管理与控制对施工企业和施工专案经理部来说,并不是越短越好,而是需要通过对工期的合理调整来寻求最佳工期点成本,把工期成本控制最低点<sup>[5]</sup>。

工期成本管理的目标是正确处理工期与成本的关系,使工期成本的总和达到最低值。工期成本表现在两个方面,一方面是专案经理部为了保证工期而采取的措施费用;一方面是因为工期拖延而导致的业主索赔成本,这种情况可能是由于施工环境及自然条件引起的,也可能是内部因素所造成,如停工、窝工、返工等。因此所引起的工期费用,可称其为工期损失。一般来说,工期越短,工期措施成本越小;但当工期短至一定程度时,工期措施成本则会急剧上升。而工期损失则不然,因自然条件引起的工期损失,其损失额度相应较小,通常情况下不予赔偿或赔偿额度较小,该部分工期损失可不予考虑。因施工专案内部因素造成的工期损失,随着时间的推移,经验的积累会逐渐减少。综合工期成本的各种因素,就会找到一个工期成本为最低的理想点。这一点也就是工期最短并且成本最低的最优点。

由于内外部环境条件及合同条件的制约,保证合同工期和降低工程成本是一个十分艰巨的任务,因此,必须正确处理工期成本的两个方面的相互关

系,即工期措施成本和工期损失之间的相互关系。在确保工期达到合同条件的前提下,尽可能降低工期成本,切不可为了提高企业信誉和市场竞争能力,盲目抢工期赶进度,造成增大专案成本,导致专案亏损。

#### 5. 认真履行经济合同

项目成本的管理,首先必须抓好项目成本的预测预控。工程签约后,公司和项目部同时开展编制施工预算、成本计划,另外编制工程施工任务单和所需机械台班,然后根据上述数据进行对比、校正,再结合现行、当地人工、材料、机械的市场价,测算出工程总实际成本。在项目的各项成本测算出来后,公司与项目部签订承包合同。在承包合同中,应对项目成本、成本降低率、质量、工期、安全、文明施工等详实约定。通过合同的签订,确保项目部和公司总部责、权、利分明,双方按合同中的责任,自觉地履行各自的职责,以保证项目施工顺利完成<sup>[6]</sup>。

#### 6. 提高管理人员素质

项目经理作为企业法人对项目上的个权委托人。以项目经理为代表的项目管理班子的素质很重要,如果这层人素质低,将直接反映整个项目的管理水平低下。因此,要想想方设法提高项目承包班子人员的整体素质,特别是项目经理的素质,组织进行内部交流学习,向同行吸取先进经验,不断提高项目经理的管理水平<sup>[7]</sup>。

总之,进行项目成本管理,可以促进改善经营管理,提高企业管理水平,合理补偿施工耗费,保证企业再生产的进行;能促进企业不断挖潜,降低成本,提高效益,提升企业整体竞争力。

#### 参 考 文 献

- [1] 文红星,文峰. 项目成本管理[M]. 北京:机械工业出版社,2007.
- [2] 郝莉蓉. 论工程项目的成本管理与企业效益[J]. 四川建筑,2008,28(6):216-218.
- [3] 欧洪燧. 浅谈建筑工程项目中的成本管理和控制[J]. 广东建材,2008(12):110-111.
- [4] 钱祖东,朱冠余. 浅谈建筑企业如何加强工程成本管理[J]. 江苏水利,2008(12):40-43.
- [5] 贾瑜. 土木建筑工程项目施工成本管理[J]. 建材技术与应用,2009(1):45-46.
- [6] 严同金. 浅谈施工企业的项目成本管理方法[J]. 四川水力发电,2008,12(27):32-33,37.
- [7] 喻颂华. 工程项目管理信息化建设探讨[J]. 华中农业大学学报:社会科学版,2008(6):96-99.

(责任编辑:陈万红)