

建筑工程项目成本管理比较与分析

何建军

成都建工第六建筑工程有限公司

DOI:10.12238/btr.v4i1.3618

[摘要] 建筑工程项目成本管控作为建筑工程项目工程项目管理的核心,企业的营业利润与今后的多元化发展息息相关,其重要性不言而喻。

[关键词] 成本管理; 信息化; 综合成本管理系统

中图分类号: TP391.1 **文献标识码:** A

Comparison and Analysis of Construction Project Cost Management

Jianjun He

Chengdu Construction Sixth Construction Engineering Co., Ltd

[Abstract] The construction cost control is the core of the construction project management, and enterprise's operating profit is closely related to the diversified development of the future, so its importance is self-evident.

[Keywords] cost management; information; comprehensive cost management system

引言

对于项目的定义有很多的说法,但万变不离其宗,意思都大同小异。国外项目管理专业资质认证委员会主席认为“现如今,项目是无处不在的”。美国项目管理协会对项目定义为:项目是临时性工作,它主要目标是去创造独特的成果、产品或服务,临时性的工作有准确的开始时间和结束时间,这个时间段不一定很短也不一定很长,其目的就是创造出产品、成果或者服务,而大多数项目都是为了去创造持久性的结果。

1 项目管理

1.1 项目与项目管理

项目一般具有以下特点:

①一次性。项目是不可复制的,它有其本身独特的起点与终点,事前事后都是没法复制的,其具有创新的性质。

②唯一性。项目与项目都是有区别的,都是唯一的。

③实施条件的独特性。由于时间和成本的约束,每一个项目都需按照规定的情况下去实施完成。

④周期性。所谓周期性是指一个工程项目从工程开工到工程竣工的整个周期内完成了指定目标的成果。

⑤目标性。每个项目的启动有一个明确的目标或目的。成果性目标是完成了工程项目的目标并满足了功能需求。而过程目标是在特定的环境内完成了阶段性的成果。这两种类型的目标密不可分。

⑥多目标性。从文字可以看出目标分为很多种,其中包含功能性目标、成果性目标、过程控制目标、质量安全目标等。

⑦项目的确定性。确定目标取决于工程项目的确定。如果在工程实施过程中因为外界的影响而让目标发生了变化,那它就成为了新的项目而不是原来

的项目了。

⑧结果的不可逆性。不管结果如何,在项目的最后,结果已经确定,不能更改,所以这个项目是不可逆性的结果。

项目理解为一个管理者对整个项目的管理,通过项目的知识理论与体系为基础,在特定的环境下对项目在整个生命周期进行全方位的管理,以达到项目管理目标的实现。

我们随处可见项目,这些项目都是通过项目管理的理论知识加以实践总结进行有效的管理和控制,因此,项目管理同社会的发展息息相关,研究项目管理具有实际意义。

2 项目成本管理

2.1 项目成本管理的定义

项目成本管理是为已设定好的管理目标以及确定的预算造价内而展开的一系列为保证工程质量、工程进展、工程安全的全方位管理过程。而其主要的内

容就是动态监督并管理项目的成本,通过分析发现成本管理问题并将之纠正或者解决。很多人对项目成本管理存在两种理解:项目成本管理就是由工程项目的项目经理进行管理,认为项目经理是成本管理的主体。企业对项目进行管理,也就是说是企业成本管理,认为企业是项目管理的主体。

2.2 项目管理与项目成本管理

成本管理的核心内容是9大特殊项目管理内容,是一个关键的部分,项目成功或失败和效益最大化,是最关心的内容。开发阶段的成本管理和项目管理在同一发展阶段,项目成本管理理论发展和改善,促进项目管理理论和方法的发展。

3 施工项目成本

3.1 施工项目成本的概念

施工项目成本简单来讲就是从工程开始到结束所需要花费的有关工程项目的费用。而施工项目成本的组成主要是通过从招投标阶段成本预测以及计划,到施工过程中的成本控制,到最后竣工时的施工成本核算与评估几个阶段性环节组成。同时施工项目成本按不同的标准与要求可以按如下分类:

①按照工程会计核算制度,根据施工项目成本构成可将项目成本分为分包工程支出、人工费、材料费、机械费、其他直接费、企业管理费、规费。此分类方法最为常用。

②如果按照成本管理目标可分为实际成本、预算成本和计划成本。项目实际成本是由项目实际工程量与通过多方面询价实际签署的实际成本之积而组成的。

3.2 施工项目成本管理体系与原则

任何企业都会对企业内部制定一个管理体系,因为只有规范的管理体系才能让企业更加合理有序的运行,而作为施工企业更应该如此,由于现在的工程项目规模越来越大,地域跨越越来越广,工程内容越来越复杂,如果没有一个系统的管理准则,可想而知工程项目会

如何的失控。以企业组织机构为框架,制定一套适合施工项目的管理体系需遵循以下几个原则:

①全方位把控原则。其可以定义为对工程项目的管理人员以及工程项目实体的双控原则。工程项目从招投标开始直至工程项目顺利竣工这一整个生命周期内,施工项目成本管理都应该实时跟踪,通过动态管理原则才能确保施工周期成本得以把控。

②开源节流原则。所谓开源节流就是通过对项目部加强成本管理,控制项目出现不必要的支出,提高员工工作效率其实也是对项目部成本的节约。另外通过合理规划利用资源,承接更多的工程项目也是开源节流中开源的实际定义。

③员工责任制原则。提高员工企业归属感,加强其责任心,让各种企业管理措施能真正依靠员工实施落实下去,才能达到管理的核心要求。

④目标管理原则。所谓目标管理其目的是将管理目标进行分解并下放落实到每个岗位员工身上,利用质量管理中的PDCA循环来对目标管理进行良性循环管理。

⑤信息化成本管理原则。通过运用信息技术结合成本管理相关理论,对施工项目进度、造价、材料等方面进行全方位管控。加强施工成本信息收集工作,提高员工信息化管理意识是提高企业核心竞争力的手段。

3.3 施工项目成本的影响因素

影响工程项目施工成本的原因很多,但其主要影响因素如下:

①工程施工承包范围。工程承包的内容直接决定了工程造价,同时承包的内容不同也会影响相关的措施费,因此工程项目的范围就确定了整个工程的总造价。

②工程质量。工程质量看似和成本没有太大文字上关联,但是作为笔者而言,这个因素对成本影响也是相当大的。试想一个不合格的工程或者说一个不合格的施工项目造成了返工的情况出现,

那可能会付出很大的成本代价才能改善回来,因此要想控制好成本首先就是控制好质量。

③工期。工期对施工成本的影响也是不言而喻的,因为一旦工期滞后,所有的为修建房屋的措施项目如钢管租赁费、人员窝工费以及签署合同规定的工期滞后罚款费,都会大大影响工程成本。

④价格。价格的偏差直接影响成本的偏差。

⑤管理水平。管理水平低下将会导致上述影响因素的发生,从而对整个成本造成影响,所以高水平管理能为项目降低不必要的支出。

3.4 施工项目成本管理与企业成本管理的差异

施工项目成本管理隶属于企业成本管理之下,但是企业成本管理的依据所在,二者是紧密相关的,但是还是有一定的区别:

①施工项目成本管理其核心是对工程项目的合理管理,只有合理管控才能创造利润。

②施工项目成本管理自身特点非常清楚明显,事先知道管理目标,只需动态跟踪工程成本并通过自身管控降低项目不必要的一些支出。

③二者针对的主体是不同的。施工项目成本管理主要是针对在建工程项目,让其良性运转。而企业成本管理是针对整个企业的成本管理工作,其中企业各职能部门以及各项目部都包含在其中,施工成本、企业成本与工程中标价关系如下图1所示。

④它们二者的管理任务是不同的。施工项目成本管理主要是在成熟的企业管理体系下,只需要通过合理的管控手段让工程项目在规定的时间内保质保量地完成。而企业成本管理的任务主要是分析各项目的成本管理指标,通过宏观调控,合理安排企业管理各部门工作职责,是企业收入与企业支出处于相对平衡的良性状态。

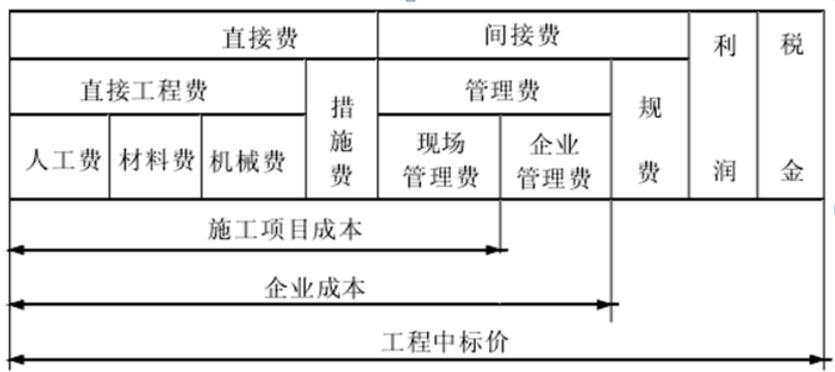


图1 施工成本、企业成本与工程中标价关系图

⑤二者对其管理对象的管理方式不同。施工项目成本控制是通过合理管控与工程项目成本息息相关的相关工作，如工程进度、工程造价、工程安全等对象。而企业的成本管理主要通过一些企业管理手段对企业内部部门以及项目部进行管控，涉及太多的对象，因此常出现管理不到位等现象。

⑥二者对成本管理的责任不同。施工项目的成本管理第一责任人项目经理，他对工程成本负全部责任，这样责任非常清楚明确，使工程项目管理非常清晰化。而企业内部管理部门过多，常出现模棱两可的事项无人管理，由此可见企业管理的责任不清晰，管理有漏

洞的现象是突出的。

4 结论

通过运用信息技术有效解决了困扰工程项目成本管理的综合管理模式，有效降低了工程成本不必要的支出也节省了不必要的劳动人力，具体总结如下：

①工程成本动态化管理。实时查看工程有关合同板块、进度板块、财务板块等，通过综合分析项目进展的状况，才能更好的全面把控工程发展。

②工程成本指标动态对比。通过成本管理板块对项目的造价是否偏差、进度是否滞后、成本是否超支可以一目了然，确保工程项目在项目经理的可控范围之内。

③强化成本控制流程。通过管理系统优化了审批流程，取缔了一些没必要的审批环节等，大大提高了项目员工办事效率。同时通过系统设置的沟通平台，加强了工作信息交流环节。

④提高员工成本意识，促进工作效率。企业员工通过管理系统能查阅与工作相关的信息，充实他们的知识库，同时通过运用系统积累了宝贵的信息化管理经验，为今后企业全面进入信息化管理打下了基础。

[参考文献]

[1]陶友军.工程项目成本管理信息系统[J].中国信息界,2004,(16):31-32.
 [2]郑俊巍,王孟钧.中国工程管理的历史演进[J].科技管理研究,2014,(23):245-250.
 [3]郝莉蓉.项目成本管理控制信息系统构建模式研究与应用[J].建筑经济,2009,(S1):94-97.
 [4]郑志明.高屋建瓴独具匠心[N].光明日报,2010-05-11 011.
 [5]杨芳.建筑工程项目信息化管理的研究[D].天津:天津大学,2013.