

建设工程项目成本管理相关问题探讨

王荣生

(浙江蓝城青州房地产建设管理有限公司, 浙江 杭州 310000)

摘要: 控制项目成本,旨在促使施工企业有效整合提高管理系统、经济效能和持续稳定发展的关键因素。文章阐述了工程项目施工成本分析与控制的原理,分析项目工程施工成本管理的突出性,同时分析了当前行业发展背景下工程项目施工存在的一些问题,包括管理人员成本管理控制和经济意识不强、人员综合素质不高、材料浪费严重、成本核算没有发挥指导作用、缺乏完善的责权利相结合的成本管理体系等。在此基础上,文章提出了具体解决措施,包括增强成本管理和经济意识、加强工程材料和机械设备管理、抓好成本预算预控和合同管理、提高成本核算的有效性和操作性等,以控制工程项目施工成本,希望在工程项目施工成本管理和控制方面为施工企业提供借鉴和参考。

关键词: 建设工程;项目;成本管理;EPC

中图分类号: TU723

文献标识码: A

文章编号: 1674-1064(2022)03-176-02

DOI: 10.12310/j.issn.1674-1064.2022.03.059

随着房地产市场进入“黑铁”时代,产业链严重“内卷”,部分主要材料价格急剧上涨,资源严重短缺,现代工程项目施工在管控难度加大、行业利润下降的同时,存在成本管控不严、材料浪费过大、项目亏损严重等问题。施工成本管理是项目工程管理的重要组成部分,为提高企业竞争力,必须利用科学方法,完善工程项目施工成本管理体系。基于此,文章深入探讨工程项目施工成本管理,希望为建筑行业相关从业人员提供参考。

1 工程案例

工程名称:德清莫干山某“小镇”项目国际会议中心。

工程造价:3.2亿元。

工程概况:该会议中心由曾设计世界上第一家七星级酒店——迪拜阿拉伯塔酒店酒店的英国建筑大师Martin Jochman设计,是莫干山的地标建筑。会议中心地上5层,地下1层,主要采用钢结构体系,建筑物总高度22m,地下室面积4900m²,地上建筑面积9200m²,总建筑面积15100m²。部分采用大跨度木结构工程,由专业分包单位进行深化设计、工厂预制和施工。

建设单位:德清御隆旅游开发有限公司。

EPC总承包单位:浙江昆仑建设集团股份有限公司(含施工图深化设计、采购及施工由EPC总承包单位完成)。

2 工程项目成本管理存在的主要问题

本案例中,会议中心是以施工总承包单位牵头的EPC项目,项目经理设计管理能力不足,无法衔接国际著名设计师进行深化设计,项目标准高,成本管控难以落实到位。通过分析

案例并从施工企业项目成本管理来看,还存在忽视质量成本、工期成本的管理和控制,各部门无法管理协同,缺乏完善的责权利相结合的成本管理体制等问题。

2.1 忽视质量成本的管理和控制

工程项目的质量成本是为满足工程质量消耗的费用,主要包括质量预防费用、故障成本、质量检测费用三大类。保证质量的过程往往导致施工成本增加,为提高经济效益,一些企业往往忽视工程质量问题。案例中,室内一层大堂的旋转楼梯无立柱支撑,施工方盲目追求经济效益,将木装饰面模块尺寸缩小,且接缝数量及处理工艺不达标,最终导致返工。因此,工程项目施工过程中必须高度重视质量问题,加强对工程项目质量成本的管理^[1]。

2.2 忽视工期成本的管理和控制

工期成本指施工企业为实现工期目标采取相应措施产生的费用。高效率、高质量完成工程是项目工程的主要目标,但是根据调查发现,施工单位对工期的重视程度越来越低,缺乏施工进度管理,最终导致工期延误,造成经济损失。本项目在实施中无法满足大跨度木结构的特殊要求,木结构分包招标投标流程滞后三个月,影响其他分部分项工作,最终导致总工期延误近半年。虽然经施工甲乙双方友好协商,甲方不对延误工期问题进行处罚,但是工期延误导致工期措施成本大幅增加。

2.3 管理人员经济意识不强,各部门无法管理协同

当前,各施工企业普遍存在项目主要管理人员经济意识不强的问题。根据项目成本管理原则,要做到先预算后施工,但往往无法提前控制。尤其对EPC项目来说,成本人员介入深化设计并进行成本预算与控制尤为关键,完成施工图,基本确定成本。虽然事后成本人员预算结果能够反映项目盈亏情况,但是由于主要管理人员不重视与各部门的沟通和协作,使信息得

作者简介:王荣生(1985—),男,江西吉安人,本科,中级工程师,研究方向:房地产项目工程管理。

不到充分共享,成本无法明确现场实施盈亏的根本原因,预控更无从谈起。

2.4 管理人员综合素质不高,责任心不强

目前,施工企业非常缺少综合管理人才,尤其对EPC项目来说,牵头设计工作的项目经理往往不了解施工,而牵头施工的项目经理往往不太懂设计,在管控过程中无法真正实现设计、采购、施工一体化。

2.5 缺乏完善的责权利相结合的成本管理体制

当前,工程预算和成本控制方面存在的另一个显著问题是缺乏完善的工作管理流程及考核制度,权、责体系不健全,导致主体责任不明晰,出现问题后无法第一时间落实主体责任并及时补救。同时,在方案设计阶段,从概算到深化设计预算,再到后续变更,无法落实分阶段、分部门管理。

3 解决工程项目成本管理存在问题的对策

针对工程项目施工成本管理过程中存在的问题,要加强对项目工程管理的策划,分析并厘清成本管控目标、内容、措施及风险防范,实现事先控制。

3.1 增强管理人员的成本管理和经济意识

3.1.1 加强质量成本的管理和控制

质量是企业的立足之本,追求质量往往导致工程成本提高。因此,在符合国家相关规定以及符合合同要求的前提下,为提高工程质量,管理人员要重视费效比。在保证工程质量的条件下,要从加强管理、新工艺、新材料替代及管控程序等角度入手,尽可能降低施工成本。例如,完善管控流程,监管施工中的各个环节,通过打样、停止点检查等程序实施控制^[2]。

3.1.2 加强工期成本的管理和控制

工期成本主要包括工期措施成本和因工期延误导致的工期损失。工期措施成本是指在施工中由于材料、设备、人工等产生的成本,占工程成本的绝大部分。一般情况下,特定范围内工期时间越短,工期措施成本也会相应减少。导致工程延期的因素有很多,其中,外部因素主要包括天气、环境等,内部因素主要包括停工、返工等。内部因素导致的工期损失会随着时间的加长而不断积累,最终导致严重的经济损失。

总而言之,管理人员必须处理好工期与成本之间的关系,在满足相关规定的基础上尽可能缩短工期,将成本降到最低。

3.1.3 强化经济观念,树立全员经济意识

从项目管理人员到普通施工人员要统一培训认识,开展经济教育,强化经济观念,灌输经济意识,推动企业建立完善的奖惩制度,项目经理作为成本管控第一责任人,要层层分解目标,实施分阶段管控。

3.2 加强工程材料和机械设备管理

3.2.1 加强工程材料管理

一般来说,材料成本通常占施工总成本的绝大部分,加强工程材料管理对于控制施工成本非常重要。材料管理人员要根据施工现场的实际需求,合理安排材料采购工作,项目经理应

组织各部门协同核算材料用量,编制材料供应计划,制定材料用量考核机制,减少材料剩余,避免材料浪费,将材料管理工作真正落到实处^[3]。

3.2.2 加强机械设备管理

机械设备管理对于施工成本控制同样非常重要。设备性能会直接影响施工组织效率,进而影响工程进度,工程进度与施工成本是紧密联系的,机械设备管理会间接影响施工成本。在施工组织设计阶段,要合理选择设备,制订设备使用及进场计划,最大限度地提高设备运行效率,提高施工效率,保证工程在规定工期内完成,降低施工成本。

3.3 抓好成本预测控制和合同管理

成本预测控制指利用较为科学合理的方法,预估施工运行中的成本水平及其变化趋势^[4]。建立项目目标成本,如在工程中标后,要安排相关人员进行深化设计,经建设单位确认后,进行施工预算和成本计划,形成目标成本,按各分部、分项及工序对目标成本进行工作界面拆分、成本目标拆分,再进行控制。同时,成本管理必须严格按照合同规定,处理双方的应付和应收款项,避免后期出现经济问题。

3.4 提高成本核算的有效性和操作性

建立施工项目成本核算制度是成本管理的重要环节,项目经理要采取相关措施,建立项目成本管理制度,充分调动每位管理人员的积极性,使其积极参与到成本管理中。根据施工组织方案,层层分解各项工程成本,细化成本目标,划分不同的成本控制区间,对工程的每个工序、每个过程以及每个项目都要制订相应的规划,真正实现“先算账、后施工”。建立成本核算管理制度要进一步明确责、权、利,确保各项经济指标与个人利益挂钩,并完善监督、考核机制^[5]。

4 结语

综上所述,文章简要介绍了工程预算与成本控制在建筑工程实践中的应用,全面分析现阶段工程预算与成本控制方面存在的问题,并提出具体改进措施和建议。未来发展中,要不断完善相应的制度和体系,确保工程预算与成本控制更好地适应行业发展。

参考文献

- [1] 严世杰.施工项目成本管理分析[J].山西建筑,2009(20):272-273.
- [2] 陈超.工程项目施工成本管理研究[J].科技创新导报,2009(6):193.
- [3] 王丽萍,张淑敏.论工程项目施工成本控制与管理[J].黑龙江科技信息,2009(14):187.
- [4] 姜艳萍,姜灵.浅议工程施工项目成本管理分析[J].黑龙江科技信息,2010(8):189.
- [5] 郭丽敏,范宗平,施大飞.施工项目成本管理分析[J].管理科学文摘,2008(5):50-51.