

# 建筑项目施工成本控制措施

## The Controlling Measures of Construction Cost in Build Projects

黄柳华

Huang Liuhua

(柳州市审计师事务所 柳州 545001)  
(The Auditing Offices of Liuzhou, Liuzhou, 545001)

**摘要** 阐述当前造成建筑项目施工成本增加的主要因素, 提出项目成本控制必须采取的综合性措施及有效途径。

**关键词** 建筑项目 施工成本 控制措施

**中图法分类号** TU 723.3

**Abstract** This article elaborates the main factors which could increase construction cost of build projects and presents the comprehensive measures and effective ways to control the projects cost.

**Key words** build projects, construction cost, controlling measures

1987 年建筑行业推行项目施工法以来, 以工程项目管理为核心的新型经营管理体制逐步形成。项目管理法以施工项目作为成本控制中心。与传统的按层级生产组织划分核算单位的方式相比, 它使项目施工成本管理更具针对性, 精确度更易于控制, 更便于进行操作性管理<sup>[1]</sup>。施工项目效益的产生, 首先从招标工作开始, 到中标(合约建立)、施工准备、施工生产、交付、结算(合约价值量的最终确定)、保修、保修金收回(合约履行完毕)为止, 其中影响施工项目经济效益的因素很多, 主要来自两个方面: 即外部环境及内部的自身因素。

## 1 现阶段影响施工成本的主要因素

### 1.1 外部的环境因素

建筑业是一项成长率很高的产业, 相互竞争激烈。近年来招投标方法采用合理低价中标, 造成施工企业从投标就开始让利。国家规定的劳动定额、材料消耗定额是以质量合格等级测定的, 施工企业要创质量优良等级的工程, 就必须增加施工费用, 而受益的建设单位却未能严格执行有关的奖励办法。随着建设工程的造价改革发展, 价格构成更接近实际成本, 取费的标准由原来的按企业资质等级取费改为按工程对象取费。安全文明施工增加费用, 远未能

满足建设工程施工现场管理规定的实际发生费用的要求。国家环保条例日趋完善,建筑施工及生产技术要求,都受到环保条例的制约。都市化的发展,造成施工场地短缺,施工中的水平运输困难,垂直运输复杂,施工难度增加,这些原因都造成了施工成本费用的增加。另外施工过程还受自然条件的干扰,如气候、地基、地下水等不利因素都直接或间接地影响成本,使建筑业成为微利行业。

## 1.2 内部的自身因素

返工的浪费:因施工质量问题、施工不协调搭接、现场管理混乱等造成返工,而使人工费投入增多。材料费投入的浪费:如加工错、采购错、不合用,不符合规格性能等。机具费投入不合理:如没有选择最佳机械设备和工程用模具,或所用设备功能过剩等。管理投入效能发挥差:如人浮于事、聘用不适当人选、重复管理、缺口管理造成的管理损失等。市场材料涨价、人工单价提高,技术不熟练、图纸错误等造成费用提高。

对项目管理的内涵把握不准确,容易产生形式上的简单项目承包,造成成本加大,效益降低。另外对项目法施工的认识不到位,把项目法施工简单理解为下放权力,项目承包,一包了事。由于实行了分权制的管理方式,很多权力下放给项目管理部,出现了政令不畅,各自为政,以包代管,以包抗管的局面,削弱了企业的总体实力和法人的调控能力,肢解了企业的整体优势。由于在分权制下推行项目承包经营责任制,从而形成了公司、分公司、项目经理部等多级利益主体,产生了各个利益主体之间的矛盾和磨擦,项目负盈不负亏。大量效益被项目经理部消化了,该上缴的费用缴不上来,导致企业整体效益流失。

## 2 项目施工成本控制措施

从国家的法规调整,以及社会的经济环境、供求关系、到企业的经营管理,无一不在项目施工成本中发挥作用;企业为达到控制成本的目的,主要的工作在于企业的内部管理,结合当前建筑业的状况,从以下三方面进行控制。

### 2.1 以“项目法”为纲,加强建筑项目的施工管理

项目管理与传统管理之间最本质的区别,在于专业化分工原理的重视和运用。项目法管理包括“管理层与劳务分离”,“生产要素的市场化调配机制的经营思想”,它反映了现代企业对管理职能的资源性定义和对生产要素的价值关注<sup>[1]</sup>。我们应以项目法为纲,在施工中对生产要素“优化配置、动态管理”,以工程项目为中心建立适应市场经济需求的管理体制,将管理中心下移,使内部人、财、物等资源在项目上逐步实现有效配置。

### 2.2 加强以人为本的管理,优选项目经理

项目经理素质的高低,是项目施工提高效益的决定因素<sup>[2]</sup>。为此,施工项目经理应具备有较广的理论及丰富的实践经验,较强的领导、协调、管理能力。另外还要有合格的政治素质和良好的身体素质。施工项目经理的地位和作用体现在以下几个方面:施工项目经理是企业法人在施工项目上的代表人,对施工全面负责的项目管理者,是项目有关各方协调配合的桥梁和纽带,处于项目有关各方的核心地位。项目经理承担履行合同义务,执行合同条款,承担合同责任,处理合同变更。施工项目经理应保证施工项目按规定的目标完成和保证各生产要素最大限度地优化配置,其主要任务:确定施工项目组织机构的构成并配备人员;制定规章制度,明确有关人员的职责,组织项目经理部开展工作,确定管理总目标和分阶段目标,及时适当地作出管理决策,协调组织内与相关单位的关系以及实施合同。

项目施工必须逐步实行项目经理职业化，把项目经理作为企业家队伍中的一支重要力量来加强建设，还要不断提高从业人员的素质，进行定期考核，建立奖励机制，建立详细的业绩档案，使其作为一种相对固定的职业。为项目经理竞争上岗提供依据。同时还要建立企业任命项目经理的规范化程序，要将项目经理任职资格、竞争上岗办法、任命程序、考核及奖励等置于规章制度的约束之下。坚持项目经理持证上岗，其资质必须与工程规模相符合。对不合格的项目经理应吊销其资质等级。

### 2.3 完善项目成本核算制

项目是一次性成本中心，而不是利润中心，企业才是利润中心。项目是企业管理的基点，项目受企业的委托，利用企业提供的各种生产要素完成施工任务。项目无力也不应该凌驾于企业之上，不存在企业与项目利润分成和留利的问题。因此，必须建立以项目成本核算制为核心的项目经济与管理责任考核办法，逐步取代企业与项目签订的工程项目承包合同，变企业与项目之间的经济承包关系为经济责任的监督与执行关系，维护企业的整体经济实体。项目的利益通过分配实现，项目完成后，企业以奖励性质返还一部分实现项目的二次分配，这样才能调动项目的积极性。企业为项目提供资源保证，进行专业指导和服务，增强宏观调控能力，在项目经理任免、设备购置、主要材料采购、资金回收与使用、联营队伍考核选择、合同签订、工程分包、利益分配等重要环节上实行集权。企业的利益通过项目上缴全部利润来实现。完善项目成本核算制，要按企业办界定的项目成本核算范围、内容和程序，建立成本台帐，按月进行成本分析，保证成本的准确性和真实性。对材料费、人工费等重要环节要严加控制，堵塞漏洞，降低消耗；对奖金的发放，应在成本考核后报上级批准方可兑现。企业要加强对项目成本动态管理及项目成本的监控，经常组织财务检查，加大审计和监察的工作力度，强化经济责任考核，及时发现问题并采取相应补救措施，遏止亏损苗头。对此必须制定实施方案，针对当前的外部环境以及企业的内部条件，建立可操作性强的管理规章制度，比如：项目管理班子组建实施办法；项目成本管理和核算办法；工程项目效益核实与经济活动分析办法；经济效益奖罚办法；工程项目可控责任成本管理办法；项目成本票证使用管理办法；项目支票管理办法；项目现金管理办法；项目经理部业务招待费管理办法；劳务输入及其作业管理办法；机械设备租赁办法；限额领料管理办法；施工现场材料管理办法；项目承包责任制实施办法等等，作为推行项目管理的强制性规范执行。

## 3 结语

在当前竞争激烈的市场环境下，施工企业应当加强项目成本控制措施，避免因内部的自身因素而造成成本加大。施工企业应进一步建立和完善企业效益保证体系的运行机制，逐步提高管理水平，才能在竞争中求生存。项目施工成本控制必须制定细化的可操作的具体措施，并使之规范化、制度化、标准化，才能达到降低成本、提高效益的目的。

### 参考文献

- 1 贾立农. 项目法与国有施工企业的组织管理刍议. 建筑经济, 1997, (4): 27.
- 2 石 英. 建筑经济专业知识与务实辅导讲座. 施工技术, 1997, (3): 43.