

从项目经理角度谈工程项目施工成本的管理

■ 安 宁

(中国二十冶集团有限公司, 河北 石家庄, 050035)

一、引言

随着我国社会经济的发展, 工程项目规模与数量不断增加, 建筑行业迎来了新的发展机遇, 同时也面临着诸多挑战。为保证建筑工程项目的正常开展, 建筑企业需对项目施工成本进行管控, 并通过项目经理的合理规划和分配, 保证工程项目各个工序成本的合理应用, 从而减少浪费。因为建筑企业主要经营目标是获得经济效益的最大化, 所以企业必须对工程项目施工阶段进行重点关注, 以确保项目成本被控制在合理范围内。企业施工成本的增加, 会直接影响其经济效益, 进而影响企业在市场中的竞争力, 减少企业的市场份额。因此, 为全面保证施工单位各项工作的有序开展, 单位相关部门必须结合项目落实情况和项目特点采取有针对性的项目施工成本管理手段, 从而为施工成本管控工作提供支持。基于此, 本文先对工程项目施工成本管理进行概述, 再从项目经理角度探讨工程项目施工成本管理措施, 并深入分析成本核算和成本分析之间的关系, 明确项目经理在工程项目成本管理中的作用。

在新时代社会发展背景下, 建筑行业不仅与人们的日常生活密切相关, 其迅速崛起也会对市场经济产生极大的推动作用。但是, 从当前建筑工程项目施工情况来看, 传统建筑工程项目在施工初期需要较大的成本投入, 加上采购人员和现场管理人员的成本管理意识薄弱, 他们经常在无形中增加许多成本, 这些都会对企业经济效益造成直接影响。

二、建筑工程项目施工成本管理概述

施工成本是建筑企业为了完成建筑工程项目, 并达到项目预期目标而支付的费用, 即从建筑工程项目设计阶段到验收阶段所需费用的总和, 其中除了购买材料的直接成本外, 还包含劳动成本、管理费用以及成本浪费等。而建筑工程项目成本主要集中在工程项目施工阶段, 因此, 这部分成本是管理部门重点关注内容。

工程项目成本管理是指管理部门借助相关方法对工程项目成本进行管理的工作, 其中包含项目成本估算、项目预算策划和项目预算控制等, 这些

项目成本都可纳入预算范畴。与此同时, 建筑工程项目成本管理的主要目的是建筑企业应用成本管理思想, 在满足其发展战略和项目建设的 demand 基础上, 对项目成本进行全面管控, 从而大幅减少成本, 避免因周转资金不足而对建筑企业正常施工造成影响。由此可知, 建筑企业必须将项目施工成本管理工作贯彻于建筑项目施工全过程, 从而为企业成本控制提供有力保障。

建筑工程项目施工成本管理是工程项目管理的主要内容。该管理工作主要涉及确定项目施工成本、实施项目施工成本管理等, 能充分反映项目施工的真实情况, 还能为企业制订项目施工责任制提供参考。另外, 该管理工作可使企业有效控制成本支出, 还可直接决定企业在市场中地位, 因此, 它是使工程项目获得效益最大化的重要手段。

除此之外, 为有效保证施工成本管理工作的顺利开展, 在工程项目施工前, 建筑企业要确定工程项目施工成本控制目标。在工程项目施工时, 施工单位还要定期对成本设计参数和预期参数进行比较, 一旦发现二者存在偏差, 需及时分析原因, 并合理使用有效方法调整偏差值, 从而降低建筑企业的成本支出, 加快项目完成步伐, 获取更多效益。

三、工程项目施工成本管理的原则

(一) 全面控制原则

因为工程项目成本管控工作具有全面性、系统化特点, 所以该工作与多方面因素均有直接联系, 如与工程项目部门、施工单位团队、施工业绩、个人经济利益等有关。

建筑企业需对项目施工成本进行全面控制, 即对建筑工程项目运营、参与项目施工的人力资源、项目施工责任等进行全面管控。另外, 为有效发挥全面管制的作用, 建筑企业必须对施工细节进行严格把控, 以此保证每个施工人员都能尽职尽责、认真完成任务。

(二) 动态控制原则

动态控制主要是指在工程项目中采取针对性控制手段。工程项目具有一次性管理的重要性, 在工程项目施工前, 要做好工程项目预算工作, 从而

为后期工程项目成本控制奠定基础。在工程项目施工阶段,成本管理部门应对施工各工序进行成本控制,并对当前施工成效与预期规划目标进行比较,如果发现问题应立即处理,从而减少损失。

(三) 目标管理原则

在工程项目进行施工前,建筑企业应根据工程项目特点和施工现场情况,制订可操作性的施工目标。根据可操作性的施工目标,企业不仅能有效明确人员施工责任,还能定期将实际成本与预期成本进行比较,从而推动成本管控的顺利实施。基于此,成本管理部门要仔细考察工程项目目标的完成情况,并且在项目施工出现问题时,及时采取针对性的措施予以解决,从而确保项目成本控制达到良好效果。

(四) 开源节流原则

在工程项目正式进入施工阶段,部分建筑企业为了有效控制工程项目施工成本,会压低施工成本,但是想要切实提升企业的经济效益,不能单纯只依靠节省成本,这种做法稍有不妥,就可能影响工程项目的施工质量,最终不利于企业的健康发展。因此,建筑企业在对项目施工成本进行有效管控的过程中,必须将开源节流原则全面落实于工程项目施工过程中,在仔细掌握每一项项目预算收入和支出费用的同时,对二者进行比较,一旦发现实际支出高出预算收入,就必须找出具体原因,同时选用合适的方法对各施工环节进行有效调整,从而减少项目成本。

(五) 成本最小化原则

因为节省成本是工程项目成本控制的重要方法,所以建筑企业应在保证工程项目质量和进度不受影响的情况下,适当减少成本支出,节省人力、物力和财力,进而获取更大的经济效益。

四、建筑工程项目施工成本管理存在的问题

(一) 建筑企业成本管理和控制机制不完善

在工程项目施工过程中,建筑企业不仅要激发管理人员和施工人员的工作积极性,还要建立完善的项目成本管理机制,大力开展成本管控工作。因为施工单位在进行工程项目建设过程中,如果没有建立合理且有针对性的成本管控制度,仅通过适当减少人力、财力、材料等费用来降低施工成本,那么在实际工作中,其成本管控工作便很难达到预期效果。这不仅会对施工人员工作状态造成不良影响,还会阻碍项目施工进度,从而造成不必要的经济损失。例如,当建筑工程项目应用机械设备完成

施工内容时,如果管理人员未切实关注施工全过程成本控制需求,只是单纯为节省工程机械设备费用,而将设备替换成人工,这种做法不仅不能从根本上降低施工成本,还会影响工程进度与质量,甚至增加成本。出现这些问题的主要原因在于施工单位未制订完善的成本管控制度,导致施工成本控制成效不理想。

(二) 施工单位成本管理认识不足

建筑施工项目成本控制效果不理想的原因是施工企业相关人员成本管理意识薄弱。例如,一些施工企业技术人员认为施工成本管理和控制是财务部门的工作内容,与自身毫无联系,他们只负责管理施工质量即可。这种思想容易导致企业在施工阶段出现资金周转问题,从而使施工成本管理和控制工作面临更多难题。

在实际工作中,由于这部分施工人员成本管理意识不强,管理理念落后,没有合理应用施工材料、机械设备进行项目施工,致使工程项目出现成本消耗问题。另外,因为施工企业内部部分管理人员欠缺成本控制意识,所以自然也不能从“人力”方面降低施工成本,对施工相关人员的培训工作也不到位,而培训的缺失又会不利于人员知识水平和实践技能的提升,导致施工成本管控效果一直不理想。由此可知,随着施工企业的不断发展,施工企业内部人员应积极树立成本管理意识,切实将成本管控工作落实于各施工细节,从而使施工企业获得较好的成本管控效果。

(三) 未加强施工准备阶段的成本预控工作

施工成本管理的最终目的是使企业获得最大的经济效益,但是当前在激烈的市场竞争中,传统的施工成本管理已经无法适应企业现代成本管理需求。因为在传统的成本管理中,大多数建筑企业通常只注重对施工过程的成本管控,而忽视施工准备阶段的成本预控工作,从而导致企业施工成本管控工作隐藏很多问题。例如,成本管理部门缺乏成本管理工作中的合同管理理念,没有关注合同内容与细节,从而导致合同内容与实际施工情况不符,或出现合同变更问题,如此便不能切实发挥合同的真正作用。与此同时,施工企业在签订合同后希望获得更多投资成本,但没有对施工项目难点及技术要求等方面进行充分考量,以致施工项目内部隐藏着风险问题,从而对成本控制造成不利影响。

(四) 组织结构不健全

建筑工程、合同和财务部门都可以对工程项目

成本进行管理的成本管理组织形式容易导致项目部门与成本管控部门出现争夺项目成本管理控制权的问题。因此,我国建筑企业要想提高成本管控工作的效果,就必须通过工程项目经理组织开展成本管控工作,从而高效完成成本管理任务。

五、工程项目施工成本管理的具体策略

(一)增强人员成本管理意识

在工程项目成本控制和管理过程中,建筑企业应加大工程项目成本控制和管理工作,让管理人员与施工人员充分意识到成本管理在工程项目施工中的重要性,从而为项目成本管控工作的顺利开展奠定思想基础。同时,技术人员也要具备良好的成本控制意识,减少浪费,从而减少企业成本支出。另外,相关部门要相互协助,提高信息与资源共享水平,以减少重复建设造成的浪费,最终确保项目成本控制在预控范围内。最后,政府部门也要对建筑企业的工程项目成本管控工作给予高度重视,出台相关政策、法规,从而为企业的工程项目成本管控工作提供制度保障。由此得知,建筑企业只有完善全员成本管控意识,才能快速完成企业成本管理规划目标,推动建筑企业发展。

(二)完善成本管控体系,加强监管力度

在工程项目施工过程中,由于施工现场环境较为复杂,因此工程项目成本极易因外界因素的影响而超出预算。由此可知,建筑企业必须建立完善的成本控制与管理体系,从而使工程项目的施工过程更具合理性、规范性与高效性,进而有效节省项目施工成本和时间,降低工程项目整体造价。另外,要提高工程项目成本管控效果,建筑企业还要提高项目实施力度和监管力度,及时提供反馈信息,加强预警防范工作,从而通过动态化监控对项目施工成本进行全过程管理。最后,建筑企业要完善工程项目成本管控的流程和方法,减少不必要的环节,从而有效促进施工进度、降低施工成本。

(三)强化控制管理系统

建筑工程项目成本管理工作的主要目的是加强成本预算,减少成本支出,从而满足项目施工的资金需求。而成本管控工作具有较强整合性特点,需要多个部门配合才能将其完成,因此,建筑企业必须充分意识到成本管控工作的重要性,积极强化成本控制管理系统,从而有效减少企业的成本支出。在实际工作中,企业可采取以下措施。

第一,建筑企业可根据工程项目实际情况来调整项目施工设计方案,并通过工程价值原则、设计

方法来保障设计方案的稳定性和可操作性,从而全面控制和管理项目成本。第二,在工程项目成本管理过程中,建筑企业要快速发现其中存在的问题,并采取合适方法对这些问题予以解决。第三,企业还要通过全周期合同管理计划,结合工程设计,并根据工程项目在施工过程中的实际变化,将项目成本进行分层管理和控制,从而强化建筑项目成本管理工作。第四,建筑企业要依靠工程成本预算来合理计划成本控制目标,并调整成本管理系统,从而使项目成本管控工作在工程项目施工中发挥重要作用。

(四)完善工程项目成本管理系统结构

完整的工程项目成本管理系统包含预算管理、施工进度管理以及成本控制管理等部分。合理建立工程项目成本管理系统,能更好地控制施工企业成本,避免出现人为操作失误的情况,进而提高成本控制效率。同时,企业在成本管理过程中,如果出现问题,可以通过该系统分析问题出现的具体原因,然后采取合适手段进行处理,从而提高相关人员工作效率。

六、总结

我国市场经济的快速发展以及城市化建设水平的不断提升,给建筑行业提供了更大的发展空间,也给建筑企业带来了新的发展契机。为保证建筑工程项目的顺利进行,建筑企业应积极开展项目成本管控工作,强化成本管理意识,提高工程项目成本管理能力和效率。总之,建筑企业应在保证工程项目质量安全的基础上,适当减少施工成本,节省资金费用,从而使企业获取最大的经济效益,推动建筑企业更好发展。

【作者简介】安宁(1988—),男,河北邢台人,本科,中级经济师、中级工程师,中国二十冶集团有限公司,研究方向为房地产经济。