

施工项目成本控制方法探讨

作者：西安建筑科技大学管理学院 聂洪磊

【摘要】建筑施工企业也面临着更加激烈的市场竞争，建筑企业能否在市场竞争中立于不败之地，关键在于关键在于有无低廉的成本，就必须从源头施工项目成本控制抓起。本文从施工项目成本控制的5项原则；施工项目成本控制的5条有效途径等方面进行了全面论述。

【关键词】施工项目；成本控制

当前我国的市场经济体制已经逐步建立起来并且正在迅速发展，大中型国企正面临转换机制，把企业推向市场，其目的在于增强企业活力，增强企业自主经营、自负盈亏、自我发展和自我约束的能力。同样，作为建筑施工企业也面临着更加激烈的市场竞争，建筑企业能否在市场竞争中立于不败之地，关键在于能否为社会提供质量优、工期短、成本低的产品，而企业能否获得一定的经济效益，关键在于有无低廉的成本。下面就施工项目成本控制的原则和有效途径谈点粗浅的认识。

一、施工项目成本控制的原则

施工项目成本控制就是在项目成本形成过程中，对工程施工中所消耗的各种资源和费用开支，进行指导、监督、调节和限制，及时纠正可能发生的偏差，把各项费用的实际发生额控制在计划成本的范围之内，以保证降低成本目标的实现。其目的是合理使用人力、物力、财力，降低成本，增加收入，提高对工程项目成本的管理水平，创造较好的经济效益。为此，我认为在项目成本控制中要遵循以下原则。

1、全面控制原则

全面控制包括全员和全过程控制。

(1) 全员控制：施工项目成本是考核施工项目经济效益的综合性指标，它涉及到与施工项目形成有关的各部门、各单位和班级，也与每个职工切身利益有关，因此，施工项目成本的控制需要大家共同关心。同时，有关的各部门、各单位和个人都要肩负成本责任，把成本目标落实到每个部门乃至个人，真正树立起全员控制的观念。

(2) 全过程控制：施工项目成本的发生涉及到项目整个周期。因此，项目成本形成的全过程（从投标开始至中标后的实施及竣工验收交）都要有成本控制意识。在投标阶段，做好成本的预测，签好合同；在中标后的施工过程中，要制订好成本计划和成本目标，并采取技术和经济相结合的有效手段，控制好事中成本；在竣工验收阶段，要办理工程结算及追加的合同价款，做好成本的核算和分析，使施工自始至终处于有效控制之下。

2、开源与节流相结合的原则

成本控制的目的是提高经济效益，其途径包括降低成本支出和增加预算收入两个方面。这就需要在成本形成过程中，一方面“以收定支”，定期进行成本核算和分析，以便及时发现成本节、超的原因；另一方面，加强合同管理，及时办理合同外价款的结算，以提高项目成本的管理水平。

3、目标管理原则

目标管理是进行任何一项管理工作的基本方法和手段，成本控制也应遵循这一原则。即目标设定、分解→目标的责任到位和执行→检查目标的执行结果→评价和修正目标，从而形成目标管理的计划、实施、检查、处理循环。在实施目标管理过程中，目标的设定应切实可行，越具体越好，要落实到各部门、班组甚至个人；目标的责任应全面，既有工作责任，更要有成本责任。如技术人员在选择施工方法时，要做到技术上切实可行，即工作责任的要求，同时经济上要合理，即成本责任的要求；目标的检查应及时全面，发现问题，及时采取纠正措施；评价应公正、合理。只有将成本控制置于这样一个良性循环之中，成本目标才得以实

现。

4、 责、权、利相结合的原则

这是成本控制得以实现的重要保证。在成本控制过程中，项目经理及各专业管理人员都负有一定的成本责任，从而形成了整个项目成本控制的责任网络。要使成本责任得以落实，责任人应享有一定的权限，即在规定的权力范围内可以决定某项费用能否开支、如何开支和开支多少，以行使对项目成本的实质控制。如物资采购人员在采购材料时，应享有选择供应商的权力，以确保材料成本相对最低。最后，企业领导对项目经理，项目经理对各部门在成本控制中的业绩要进行定期检查和考评，要与工资、奖金挂钩，做到奖罚分明。实践证明，只有责、权、利相结合，才能使成本控制真正落到实处。

5、 节约原则

节约人力、物力、财力是提高经济效益的核心，也是成本控制的一项最重要的基本原则。应作好三方面的工作：一是严格执行成本开支范围、费用开支标准和有关财务制度，对各项成本费用的支出进行限制和监督；二是提高施工项目科学管理水平，优化施工方案，提高生产效率；三是采取预防成本失控的技术组织措施，制止可能发生的浪费。真正做到向管理要效益，向技术要效率，确保成本目标的实现。

二、 施工项目成本控制的有效途径

施工项目成本控制的方法较多，其有效的途径可以从降价成本，增加收入两方面着手，确保项目成本目标的实现。

1、 按照"量、价"分离原则，控制工程直接成本

工程直接成本主要是指在施工项目成本形成过程中直接构成工程实体和有助于工程形成的人工费、材料费、机械使用费及其他直接费、按照"量、价"分离原则，应从以下几个方面着手进行有效控制。

(1) 材料成本控制

包括材料用量控制和材料价格控制两方面。

材料用量的控制包括：①坚持按定额确定的材料消费量，实行限额领料制度，各班组只能在规定的限额内分期分批领用，如超出限额领料，要分析原因，及时采取纠正措施；②改进施工技术，推广使用降低料耗的各种新技术、新工艺、新材料；③在对工程进行功能分析、对材料进行性能分析的基础上，力求用价格低的材料代替价格高的材料；④认真计量验收。坚持余料回收，降低料耗水平；⑤加强现场管理，合理堆放，减少搬运，降低堆放、仓储损耗。材料价格控制包括：①买价控制。通过市行情的调查研究，在保质保量的前提下，货比三家，择优购料；②运费控制。合理组织运输，就近购料，选用最经济的运输方法，以降低运输成本；③考虑资金、时间价值，减少资金占用，合理确定进货批量和批次，尽可能降低材料储备。

(2) 人工费控制

主要从用工数量方面进行控制。

第一，根据劳动定额计算出定额用工量，并将安全生产、文明施工及零星用工按一定比例（一般为5%-10%）一起包给领工员或班组，进行包干控制；第二，要提高生产工人的技术水平和班组的组织管理水平，合理进行劳动组织，减少和避免无效劳动，提高劳动效率，精减人员；第三，对于技术含量较低的单位工程，可分包给分包商，采取包干控制，降低工费。

(3) 机械费控制

充分利用现有机械设备、内部合理调度，力求提高主要机械的利用率，在设备选型配套中，注意一机多用，减少设备维修养护人员的数量和设备零星配件的费用。

2、 精简项目机构、合理配置项目部成员、降低间接成本

项目机构的设置要根据工程规模大小和工程难易程度等因素，按照组织设计原则，因事设

职，因职选人，各司其职，各负其责。选配一专多能的复合型人才，降低管理人员的费用。当前，特别应控制的是项目部的招待费，要根据工作制定出招待标准，从内部做起，严格控制。

3、加强质量管理，控制质量成本

质量成本是指项目为保证和提高产品质量而支出的一切费用，以及未达到质量标准而产生的一切损失费用之和。它包括两个方面：控制成本和故障成本。控制成本包括预防成本和鉴定成本，属于质量保证费用，与质量水平成正比关系；故障成本包括内部故障成本和外部故障成本，属于损失性费用，与质量水平成反比关系。

4、组织连续、均衡有节奏的施工，合理使用资源，降低工期成本建设工期与项目成本的关系。

在合理工期下，项目成本支出较低。工期比合理工期提前（ t_1 ）或拖后（ t_2 ）都意味着工程成本的提高。因此，在安排工期时，要注意处理工期与成本的辩证统一关系，均衡有节奏地进行施工，以求在合理使用资源的前提下，保证工期，降低成本。

5、从"开源"原则出发，增加预算收入

（1）认真研究招标文件，树立明确的时间和成本观念

在招标中，使用有效报价技巧，以保证报价在具有竞争力的条件下，最终获取尽可能大的经济效益。如在执行单价合同时，实用"不平衡报价"的技巧，通过对工程数量变化趋势的分析，在维持总价不变的前提下，相对于正常报价水平，策略地降低实际施工时数量可能减少的分项工程单价，以便在验工计价时获得可观的额外收入；同时考虑资金的时间价值适当提高前期费用的报价，降低后期费用的报价，以便达到尽早收回建设资金，加强资金周转的目的。如果能做到"早收多收"，还可以大大减少可遇见的风险损失。

（2）强化索赔观念，加强索赔管理

在竞争日趋激烈的市场中，施工企业面临着施工风险，特别是承包国际工程时，更离不开索赔。通过索赔，以弥补承包商不应承受的风险损失，使承包工程的合同风险分担程度趋于合理。为使索赔意识、合同意识、时间和成本观念，培养索赔的管理能力，提高合理管理水平。

（3）用好调价文件，正确计算价差，及时办理结算

随着市场经济的不断完善，各种价格要素由市场调节，在工程建设活动中，价格变化对工程造价的影响，在工程结算时必须及时、客观、全面地予以考虑。目前国内工程主要采用调价系数和实际价格差价方法，相对简单一些；国际工程大都采用调值公式法进行调价。实践证明，承包商通过价格调整是获取额外收入的重要途径之一。如果事先确定好调价公式中的各种价格指数及各种可变因素和不变因素的调价比重，则是一种潜在的、比较客观增加额外收入的方法。