

Simple Discussion on the Cost Management and Control in Construction Business Enterprise

Hu Kaiyong

Henan Institute of Architecture and Engineering, Zhengzhou

Abstract: The cost management is the key of construction business enterprises circulating normally and acquiring good performance. The article introduces how to manage and control the cost in construction business enterprises so as to acquire good economic performance.

Key words: Cost ; Performance; Control; Management

Received: 2020-02-16 ; Accepted: 2020-03-04 ; Published: 2020-03-07

浅谈施工中对成本的管理与控制

胡开勇

河南建筑工程学院，郑州

邮箱: kyhuhuhu@hotmail.com

摘 要: 成本管理是施工企业正常运行并获得良好效益的关键，本文将从多方面介绍如何在施工企业中对成本进行管理与控制，从而获得良好的经济效益。

关键词: 成本；效益；控制；管理

收稿日期：2020-02-16；录用日期：2020-03-04；发表日期：2020-03-07

Copyright © 2019 by author(s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



成本的管理与控制对施工企业来说是一个永恒的话题，在今天，良好的成本管理与控制是决定企业能否降低成本并获得良好效益的关键，关系到企业的生存发展。施工单位要提高市场竞争力最终要在项目施工中降低工程成本，把影响工程成本的各项耗费控制在计划范围内，必须加强成本管理。由于在具体操作过程中，施工单位大多采用项目经理部工程承包制，本文将从提高全员经

济意识、更新观念与创新技术、定额分析法的运用及加强人、材、机的使用和管理等方面,详细介绍项目经理部如何在工程承包制中对施工成本进行管理与控制。

1 提高全员经济意识

工程成本是由各业务部门、各生产岗位的职工,通过所从事的各项施工活动,分散地、以不同形式形成的。因此,工程项目施工的成本管理必须与每个职工本职工作结合起来,必须全体员工共同参与管理[1]。在项目施工中应做到以下几点。

1.1 可以由项目经理首先与上级领导签订责任书,明确自己在工程施工过程中遇到不同情况时所应承担的责任,同时要确定责任成本(责任成本是指按照责任者的可控程度所归集的应由责任者负责的成本),如果出现成本人为超耗,视具体情况按百分比扣除项目经理奖金;如果成本损耗低于预测计划,即工程成本降低了,则给予一定百分比的奖励。

1.2 在项目部内部层层分解责任,签订成本责任书,同时建立奖惩机制。

1.3 成立专门的考核小组,在每项任务完成后,根据项目部成员责任成本完成情况,进行商议考核,实行奖惩措施。

2 更新观念与创新技术

项目成本管理是一门专业性很强的学科。然而,在项目管理活动中,许多项目管理从业人员对这一点并没有给予足够的重视,对管理产生了随意性,出现了大干苦干的口号型管理、严管严惩的整顿型管理、听之任之的自由式管理等不良管理模式。

在激烈竞争的形势下,施工部门要获得良好的经济效益就要转变观念,由粗放式管理向集约式管理转变,以成本管理为中心环节,加强项目财务、现场、分包和设备管理,规范管理行为,有效降低成本,向管理要效益。

科技是第一生产力,是企业赖以发展的重要基础。近年来,随着我国工程建设规模的不断扩大,国内外先进技术的不断引进和推广以及新技术、新材料、

新工艺的广泛应用,工程建设的“技术含量”有了明显提高。依靠技术创新,加强科研攻关,全面提升项目的科技与施工工艺水平已成为提高工程质量,获得效益的有效手段。

3 定额分析法的合理运用

3.1 定额分析法含义

通常施工定额是规定建设工人或小组在正常施工条件下完成单位合格产品的劳动、材料、机械消耗的数量标准[1]。它具有群众性和相对稳定性,其劳动消耗数量标准是按平均先进水平,即一般劳动量制定的,具有较大的概括性,它的应用是采用事物的普遍性原则进行具体事物的宏观控制,因此,在实际应用中会因具体条件的不同而存在一定的偏差[2]。为了尽量避免这种偏差对成本管理造成的不利影响,我们可以引用定额分析法来进行成本管理。其基本特点是因地制宜,根据不同的施工地点及施工条件,使定额更加切合实际情况,更为合理有效。

简而言之,定额分析法就是施工企业在项目施工中根据常用定额提供的数量标准,针对不同施工项目进行实际测定、分析、考核、调整而确定的适合该项目特点的新施工定额标准,并依据新标准进行具体项目成本管理的一种成本控制方法。

3.2 基本方法和步骤

3.2.1 确定项目定额数量及内容

在施工前,根据项目的设计图纸,按分部分项工程划分,对工程进行工料分析,分析计算出各分部分项工程的工、料、机数量,为定额提供基础依据和参照标准。

3.2.2 现场测定分析,确定定额标准

首先,确定需测算的目标工程量,即需要测算考核定额的工程数量,在施工前按照实施性施工组织设计做好施工部署。参照项目的定额数量结合以往的

施工经验,初步确定目标工程量下各分部工程(或工序)合理的施工人、材、机数量及使用时间。在施工过程中结合目标工程量,认真仔细地进行现场写实记录,统计出施工中实际消耗的人工、材料量、机械台班量,根据完成目标工程量确定出单位工程量的实际消耗数量标准。其次,结合施工组织计划、施工工艺并考虑相关的影响因素,现场进行复核、修正、调整。最后,确定出符合本项工程实际情况的定额标准(对于同一工程的类似项目或者本单位有成型的施工定额,可以类比分析,通过对不同因素的调整确定直接定额标准)。

3.2.3 运用

定额分析法的用途一是指导施工:

由于所确定的定额是基于该项目基础上的,因此,我们完全可以按照该定额指导施工;二是确定分部分项工程所需的人、材、机数量及工期,确定施工成本:我们应用修正过的定额确定分部分项工程施工定额成本,再把各分部分项直接定额成本进行汇总,便可得到本项目定额直接总成本,并依据此成本对项目的投资进行控制。

新确定的定额标准也是对外部队伍及内部施工班组施工控制的有效依据和标准,以此对施工者进行有效地控制,从而控制成本的支出。

4 人、材、机的使用及管理

4.1 强抓材料管理和使用

在施工全过程中,材料费用约占施工总成本的60%~70%。施工单位要想控制施工总成本,在材料管理和使用上应引起高度重视,必须加强管理,减少施工过程中不必要的损耗。因此,材料采购部门及现场相关人员应做到以下几点。

4.1.1 做好材料采购工作

工程开工前,项目经理、工长必须反复认真地对工程设计图纸进行熟悉和分析,根据工程测定材料实际数量,提出材料申请计划,计划应做到准确无误。在材料采购上对于数量较多的材料可以采用招标的方式进行采购;对于数量较小不能进行招标的材料,采购部门可以建立询价小组,由小组负责市场价格调查,

定期召开例会,汇报材料的询价情况。对于各种材料汇报不同厂家的价格及质量,列出选用理由,同时公开厂家的联系方式,以增大监督力度,提高透明度,保证做到“货比三家”、“优质低廉”。

4.1.2 在施工过程中要加强材料量的施工现场管理

一是严格按照材料消耗定额使用材料。材料消耗定额是指在节约和合理使用材料的条件下,生产单位合格产品所必需消耗的一定品种规格的材料、半成品、配件和水、电、燃料等数量标准[3]。物资消耗,特别是钢材、木材、砂石料严格按定额供应,在材料领取、入库、出库、投料、用料、补料、退料和废料回收等环节上尤其引起重视,严格管理。施工过程中如发现材料数量不够,由材料员报请项目经理领料,并说明数量不够的原因。每一阶段工程完工后,由材料员清点、汇报材料使用和剩余情况,如存在材料超耗,查明情况并对相关责任人予以奖惩。二是作好周转材料的使用与控制。在工程施工成本中,除了构成实体直接性消耗材料成本外,还有另一类周转性材料成本。周转性材料是指在施工中不是一次性消耗的材料,它是随着多次使用而逐渐消耗的材料,并在使用过程中不断补充、多次重复使用。对于周转材料应在施工之前就根据施工进度计划、施工工艺及材料本身周转性能计算材料的使用量,在可能的情况下,可以根据材料对施工进度计划及工艺进行调整,也可在不同的材料间进行替换与调整,寻求最佳的方案,做到少投入、多办事。另外,在施工中,加强对周转材料的保管与维护,尽量增加其周转次数。

4.2 做好人力资源的管理

成本控制中,人工成本的控制也是很重要的一个方面。也是大多数施工单位急待解决的问题,主要表现在:施工过程中都不同程度的存在工人不服从调配,工作秩序混乱,劳动效率低,工人偷懒等情况。针对这一现象,为了减少人力资源消耗,加快施工进度,应该做到:(1)在施工开始前,做好用工计划。(2)定期对工人进行培训,提高工人的劳动技能。(3)树立工人的定额意识,严格按劳动定额施工。(4)增强负责人及工人的责任意识。(5)提高工人积极性。

4.3 注意机械使用和管理

施工机械费约占施工总成本的20%，对于施工机械的使用和管理也是成本管理中的一个重要环节。现在大部分企业实行的是机械调配权归职能部门所有，在这种管理方式下则要求：（1）确定机械手的岗位职责，每天记录所内机械及外租机械使用情况。机械手不应该只是单纯的维修、保养机械，也应该确实地融入到工地中，了解工程进度。（2）对于需要重型机械的工程可对机械手实行承包制，在承包中规定使用的机械种类、数量及台班数及工期，对于超额或提前完成可按一定比例进行奖励。

5 总结与建议

以上是从提高全员经济意识，更新观念与创新技术，运用定额分析法及人、材、机的使用和管理等四方面浅谈了施工单位如何实行施工现场成本管理。除此之外我还想给施工企业提以下几点建议：（1）做好投标工作，处理好工程变更。（2）在施工企业内部建立多层次的核算体系，成本控制目标层层分解，达到降低成本、提高经济效益的目的。（3）定期召开经济活动分析会，对各种经济指标进行分析。（4）保证工程质量与安全，减少不必要的损失。

参考文献

- [1] 李明华. 铁路工程施工组织与概预算[M]. 北京: 中国铁道出版社, 2001: 183.
- [2] 刘钟莹, 倪俭. 建筑工程造价与招投标[M]. 南京: 东南大学出版社, 2000: 16-17.
- [3] 张丽华. 公路工程概预算编制指南[M]. 北京: 人民交通出版社, 2003: 56-58.