

# Construction Cost Control of Thought

Junxiao Lin

*Economics and Management School, Jiangxi University of Science and Technology, Ganzhou, China*

*Email: lin\_junxiao@sina.com*

**Abstract:** This article defines the content of the construction cost of doing business, by finding effective ways to achieve cost control objectives, and study the cost of the project cost control theory and engineering application of the construction project. Cost control to improve the internal management capacity and enhance competitiveness in the market.

**Keywords:** Project Management; Project cost; Cost Control

## 对施工企业成本控制的思考

林君晓

江西理工大学经济管理学院，赣州，中国，341000

Email: lin\_junxiao@sina.com

**摘要:** 本文明确了施工企业成本的内容，通过寻找有效途径，来实现成本控制目标，并研究工程成本理论和工程成本控制在施工项目上的运用。旨在提高企业内部成本控制管理能力，增强企业在市场中的竞争力。

**关键词:** 项目管理；工程成本；成本控制

### 1. 引言

由于建筑市场从来都是买方市场，激烈的投标竞争必定使得中标承包商的利润空间十分有限。中标只是取得建设项目的营造权，取得潜在的赢利可能性，能否实现赢利还要看成本管理的效果。施工阶段稍有疏忽就可能使报价中的微薄利润损失殆尽，甚至亏损。因此施工阶段的成本管理是施工企业的重要课题。

在激烈的市场竞争形式下，施工企业的经济效益如何是极为突出的问题，其中项目成本管理水平的提高是关键。经过几十年的成本管理理论和实践的探索，我国从理论上已提出了建立成本预测、成本决策、成本计划、成本控制、成本核算、成本分析和成本考核的成本管理体系，但在如何使这个方法体系科学化、系统化，形成有机联系方面还存在许多问题。从实践来看，不少国有企业的项目成本管理仍停留在传统的事后算帐阶段，缺乏事前成本预测和决策，缺乏事中成本控制和监督以及事后的成本考核。从管理手段来看，缺乏现代化管理手段。现代成本管理的一个基本要求是成本信息提供的及时性、全面性和准确性，而计算机在施工企业成本管理中的作用未能充

分发挥。

### 2. 施工成本管理的内容

施工成本是指在施工过程中，为完成项目的建筑安装施工所耗用的各项费用的总和。它包括在施工生产过程中所耗用的生产资料转移的价值和活劳动耗费所创造的价值中，以工资和附加费的形式分配给劳动者的个人消费金，具体包括人工费，材料费，机械使用费，措施费和企业管理费。

施工企业的施工管理分三个阶段：第一阶段：施工前，根据施工图纸及施工组织设计，由专业人员编制工程预算书，即成本计划；第二阶段：施工阶段，在施工过程中对照预算书对成本进行有效控制；第三阶段：项目完工后，对比实际成本与计划成本的差异，分析原因。

### 3. 成本控制的方法

成本控制应结合施工过程中不同情况采取与之相适应的控制手段和控制方法。现就常用几种方法介绍如下：

(1) 以成本计划控制工程项目施工成本支出。这

种控制方法应以工程项目施工成本计划为基础, 结合有关成本责任单位所负责的成本项目指标, 按每一个分部分项工程资源消耗水平, 以及每一项技术组织措施的具体内容和节约数量, 落实到每一个项目管理人员身上。以每一个分部分项工程小项和工序为单位, 按月记录实际支出与预算收入和计划成本对比, 以便及时发现成本费用偏差和产生偏差的原因, 进而采取措施在下阶段工序进行纠正。这种控制方法也可以以收定支, 提前将每一个工序可以消耗的成本水平下达给施工队, 作为施工队伍的成本控制目标。

(2) 建立月度资金收支计划, 进行成本控制。工程项目各部门, 每月初以月度生产计划结合收取工程款计划, 安排当月的资金收入计划。同时由工程项目各部门, 根据月度生产计划的具体内容, 编制本部门的用款计划。工程项目财务部门再根据各部门的月度用款计划进行汇总, 并按照用途的轻重缓急进行平衡, 提出具体实施意见, 经工程项目经理部审核后, 编制资金收支计划表, 下达给工程项目各部门作为控制指标。在月度资金收支计划的执行过程中, 财务部门根据各部门实际用款作好记录, 在月末时反馈给各部门, 由各部门自行检查分析节超原因, 对超支幅度较大的部门应要求其作出书面分析, 便于今后采取纠正措施。这样, 通过资金收支计划的管理, 可以使一些不必要的费用支出得到严格控制, 也使资金使用更趋合理。

(3) 实施对施工成本跟踪考核, 进行动态控制。为了加强工程项目施工成本的动态控制, 公司和分公司建立工程项目施工成本跟踪考核制度, 成立成本跟踪考核小组, 每月对工程项目施工成本进行考核和签订, 以便共同分析工程项目施工成本升降原因及存在的问题, 及时纠正, 达到控制成本支出的目的。工程项目经理部应提前召开经济活动分析大会, 写出书面的成本分析资料, 公司和分公司成本考核小组根据工程项目的生产经营活动情况, 分析成本管理中存在的问题, 突出重点, 解剖亏损成本项目, 查找其亏损原因, 提出改进意见。对不符合核算要求的工程项目施工成本, 考核小组有权要求其重新核算, 限期改正。这样, 一方面检验了工程项目施工成本的真实、可靠, 防止失控、失真; 另一方面也检验了公司和分公司各级职能部门对工程项目的服务程度。所有这些都是保证工程项目经济效益实现的有力措施<sup>[1]</sup>。

#### 4. 成本控制的有效途径和具体措施

成本控制的内容涉及多个方面, 这里主要从会计系统归集的费用性质的角度进行阐述, 并探讨控制该费用的一些途径和方法。

##### 4.1 人工费的控制

随着人们生活水平的提高, 用工的薪资报酬也不断上升, 人工费占全部工程费用的比例由过去的 7、8% 涨到了 15% 左右, 甚至有的包清工项目达到了 25% 以上, 所以人工费的控制越来越成为成本控制的重要一环。

(1) 从用工数量上着手, 即加强人员的定编: 尽量压缩管理人员, 岗位的设置可以一人多岗, 去除富裕人员, 根据项目施工进度, 编制详细的人力资源需求计划, 充分利用当地的人才招聘市场, 采取灵活的招聘政策, 根据人力资源需求计划随时招聘或解聘。

(2) 加强人工工效率的考核, 尽量将作业量分配到个人, 在充分考虑劳动强度的同时, 努力提高工作效率, 对作业工时和作业量搞好统计, 并将此与绩效报酬挂钩, 奖优罚劣实行淘汰制。(3) 改革过时的工资报酬机制, 实行多样化的薪酬设计, 既可以与工效挂钩, 又可以与岗位、技能挂钩, 还可以与业绩挂钩, 甚至实行动态工资, 劳资双方谈判工资等。所有这些, 都是在考虑当地消费水平的情况下, 为挖掘劳动者的最大潜力, 提高其工作积极性和效率而采取的措施, 目的就是降低单位人工成本, 从而达到控制目标人工费的目的<sup>[2]</sup>。

##### 4.2 材料费的控制

材料费一般占全部工程费的 65%~75%, 直接影响工程成本和经济效益, 是成本控制的关键。一般按照量、价分离的原则进行控制。

(1) 对材料消耗量的控制: 首先按照目标成本中该项目单元施工所需要的材料消耗量, 实行限额领料制度; 其次是改进施工技术, 推广使用降低料耗的各种新技术、新工艺、新材料, 并在不降低工程质量的前提下, 考虑廉价材料的替代; 加强周转材料的管理, 延长周转次数等; 努力减少材料运输和储存过程中的损耗, 制定损耗定额, 加强材料稽核, 查找短缺原因, 追究责任人。

(2) 对材料价格进行控制: 主要是由采购部门在采购中加以控制。可以建立供应商档案和材料价格市场实时查询系统, 在保质保量前提下, 实行比价采购管理; 可以对大宗材料的采购, 实行竞标制; 也可与信誉好的大型制造商签订长期供货合同, 既可取得优

惠条件，又可规避市场价格波动带来的风险。其次是合理组织运输，就近购料，选用最经济的运输方式，以降低运输成本。再就是要考虑资金的时间价值，减少资金占用，合理确定进货批量与批次，对部分材料实时采购，实现零库存，降低材料储存成本。

### 4.3 机械使用费的控制：

尽量减少施工中所消耗的机械台班量，通过合理施工组织、机械调配，提高机械设备的利用率和完好率。同时，加强现场设备的维修、保养工作，降低大修、经常性修理等各项费用的开支，避免不正当使用造成机械设备的闲置；加强租赁设备计划的管理，充分利用社会闲置机械资源，从不同角度降低机械台班价格。

### 4.4 措施费、企业管理费的控制：

主要包括为施工准备的临时设施费用支出、为组织生产而发生的必不可少的管理开支等费用。首先要适当压缩临建规模，尽量减少与员工办公、生活关联度不大的设施开支；其次在管理效率上深挖潜力，严格按照财务预算开支，压缩可控费用的发生，对超预算支出，分析原因，制定严格的审批程序。

降低项目成本的方法还有多种，包括高效率的项目组织机构设置；优化施工组织设计；采用新技术、新工艺；按质量体系和相关规范施工，减少返工率；加强合同的研究，防止被对方索赔等。

## 5.成本控制的重点和难点——材料费<sup>[3]</sup>

材料费是构成工程成本的主要项目之一，在工程成本中占很大比例。相对而言，对成本的控制比其他经济要素主动性更大，它最直接的结果就是可以降低成本，因而在经济管理中处于核心地位，而材料费用的控制又是成本控制的重点和难点。

### 5.1 施工现场材料管理存在的主要问题

(1) 材料采购市场复杂，采购人员素质参差不齐，因而对材料采购价格的控制有一定难度；

(2) 材料管理程序不规范，管理制度不健全，造成材料的验收、使用、管理过程中的漏洞较多；

(3) 材料数据基本上是手工整理，人为因素多，信息反馈慢，不利于改善和加强管理；

(4) 由于施工现场的客观条件限制，很大一部分材料不能入库，露天存放使材料收发工作形同虚设。

上述问题的存在，大大增加了成本控制的难度。

通过对项目施工成本的盈亏进行分析，成本盈利或亏损的主要原因都出在材料方面。在一定程度上可以讲，材料费的盈亏左右着整个施工项目施工成本的盈亏。要想根本解决材料管理工作中的问题，切实搞好材料成本的控制工作必须更新观念，进行机制创新，从管理理念和管理机制的两个方面对材料管理工作进行改革。

### 5.2 材料成本的控制

应该从材料管理的流程开始探讨材料成本控制的方法。图 1-1 是材料管理中的材料流程序图。

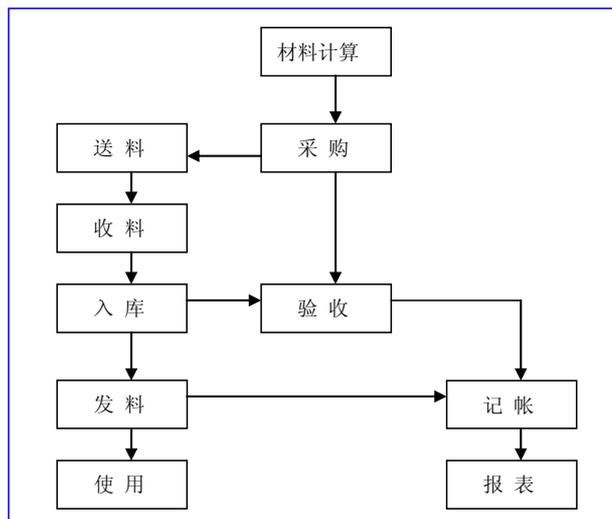


图 1-1 材料流程序图

#### 5.2.1 材料的采购管理

(1) 材料数量：材料计划应由施工员根据施工图纸、月度施工进度计划、施工方案，并参考施工预算后，进行编制。对不构成工程实体的辅助性材料，如小白线、扫把、小型工具用具等低值易耗品，要根据工程实际从严控制。材料计划要重点审批。

(2) 材料价格：材料用量较大，再加上采购人员的素质高低不一，从而使材料价格问题显得尤为突出，因此，应尽量采用招标方式选择厂家或供应商，通过公平、公正、公开的方式确定材料价格。

(3) 材料质量：由于繁杂的供货渠道和众多供应商，造成同一种材料的质量水平也相差较大，为此，在选择厂家或供应商时，要对其产品质量和供货信誉进行考察，以确保材料质量符合要求。

#### 5.2.2 材料的收料管理

收料时要从数量、价格、质量三个方面按采购人

员的进货(或收料)通知单进行复核,任何一项与计划不符都要及时提出并与有关人员联系,以确定收还是退。对质量不清楚时,应通知专业人员参加共同验收,不能把存在质量问题的材料收进现场。

材料收料人员确认符合要求后,要立即开符合要求的收料小票,一式三联,送货人、验收人、留底各一份。验收联要在当天送至验收人员。

### 5.2.3 材料的验收管理

在收到收料人员的收料小票(验收专用联)后,主管验收的人员要在收料的当天(12h内)按收料小票上的规格、数量及材料质量要求对进入现场的材料进行验收。收料人员及验收人员应该各自独立,不能收验合一。经验收符合要求后,填写材料验收单。

### 5.2.4 材料的库房管理及“拟库房管理”

为便于管理,材料入场后应在库内存放管理。对于五金、电料、低值易耗等小型少量材料存入库房是没问题的,但对于砂、石、钢材、构件、管材等量大、体积大的建筑材料存入库房则不可能的。在目前材料管理中,对后一类材料基本上是露天存放,施工队随用随取,月底一次性开具领料单,完全失去了限额领料的作用,为改变此类状况,应设立“虚拟库房”

所谓“虚拟库房”即材料管理的“一米线”规则。为确保砂、石、钢材、管材等露天存放的材料达到库房管理的要求,可在现场存放上述材料的周围1米处设置警戒线或标志线,进入警戒线或标志线内取用材料必须有材料管理人员在场,并持有工长签发的限额领料单,否则因视同超用,应加倍罚款或采取其他处罚措施。

### 5.2.5 材料的发放管理

材料的发放工作是材料收与用之间的连接环节,也是控制材料用量的关键,因此,必须予以重视。

(1) 材料的发放依据。材料发放人员无权决定材料发放的数量及品种。领料人员必须持施工员根据成本控制计划的材料用量开具的限额领料单到库房领料(包括库外存放材料),发放人员必须严格按限额领料单中的数据、数量发放,不得超发。超额用料必须经项目经理审批后方可发放。

(2) 材料的发放手续。材料的发放和领用双方要

在领料时办理领料手续并签字,不得事后补办。

### 5.2.6 材料的使用管理

材料部门要配合施工员加强对材料的使用管理,尤其要加强材料使用过程中的管理,及时收旧利废,凡能及时回收使用的要及时回收使用。

虽然材料在使用中达到零损失是不可能的,但是通过加强管理,可以尽量降低损耗,因此,达到零损耗是我们进行成本管理的追求,尽可能地接近零损耗就是我们提倡的“零损耗原理”。

## 6. 结束语

施工企业在项目实施过程中要始终注意各项成本和费用的控制,并把材料费用作为管理的重点和难点,把成本控制与质量控制和工期控制相结合,做到事前的预测和决策,事中的控制和监督以及事后的成本考核。企业自始至终以改进工作为手段,以降低成本为目标,能大大提高企业的经济效益,这正是所谓的“管理出效益”的真正含义。工程项目管理的好坏,水平的高低,将会影响施工企业在市场竞争中的地位和生产经营的成果。在社会主义市场经济条件下,经济效益的高低,是企业竞争能力的体现,关系到企业的生存与发展。从这种意义上看,工程项目管理必须努力降低工程项目成本,创造更多的利润,使之成为企业经济效益的主要来源,满足企业追求经济效益最优化的要求,只有这样,施工企业才能在市场经济的竞争大潮中占有一席之地。

## References (参考文献)

- [1] Chen Li. Project management practical manual [M]. Beijing: Chemical Industry Press, 2005.  
陈丽. 工程项目管理实用手册[M]. 北京: 化学工业出版社, 2005.
- [2] Sun Lanyou. Construction cost management system[M]. Beijing: China architecture & building press, 2002.  
孙兰友. 建筑工程施工成本管理体系[M]. 北京: 中国建筑工业出版社. 2002.
- [3] Tang Weigang, Li Lihong. Engineering project investment and financing[M]. Beijing: People's transportation publishing house, 2008.  
汤伟钢, 李丽红. 工程项目投资与融资[M]. 北京: 人民交通出版社, 2008.