

建筑工程开发企业成本管理实践与探索

赵优

南京栖霞建设股份有限公司 江苏 南京 210046

【摘要】 建筑工程随着社会的发展逐渐走向薄利时代，作为企业，经济效益是能够维持生存的基本条件。在竞争日益激烈的市场环境下，成本管理水平和能力是企业竞争力的重要体现，也是企业能够长久发展的必要条件。合理的成本控制能够直接影响建筑项目效益和企业的未来发展，因此企业必须强化成本管控能力。为此提出建筑工程开发企业成本管理实践与探索，为建筑企业成本控制管理工作提供相应的参考。

【关键词】 建筑工程；成本管理；企业发展

1. 前言

我国社会经济发展迅猛，促使各行各业也在不断进步，其中转型发现较快的就是建筑行业，在这种情形下，促使建筑领域内部企业之间的竞争不断加大。建筑开发企业需不断完善自身水平、强化自身具备的实力，这样才能在激烈的市场竞争中占领有力地位。目前建筑市场内部环境在不断变化，对企业成本管理的要求越来越高，全过程的成本管理已成为建筑开发企业成本管理的基本要求。实现高效的工程成本管理工作，能够对企业节约成本有很大帮助，进而提升企业的竞争实力，促使企业向更长远的发展方向。并且成本对于建筑企业而言，是直接影响经济效益的，故建筑企业应对成本管理进行必要的研究和实践。而在实际成本控制过程中，往往会出现一些问题影响成本控制效率，建筑企业需要研究具有针对性的解决方案，促使企业稳定发展。

2 建筑工程开发企业成本管理现状

2.1 没有相对完善的成本管理机制

很多建筑企业都会设立成本管理部门对成本进行控制和管理，但有些管理效果却不是理想，这主要有两个方面的原因，其一是有些建筑企业重视施工和安全，没有相对完善的成本管理机制，对于成本管理没有足够的重视；其二是建筑工程实施中，各个环节相对应的部门之间没有良好的沟通，如前期开发、规划设计、工程等各部门站在各自的角度管理项目，缺乏成本管理的理念，进而给工程成本控制带来一定难度。各部门之间没有意识到成本管理是统筹项目，导致成本控制工作难以有效实行。这往往是由于建筑项目成本控制机制不完善，没有统一的管理标准和管理办法，直接影响了建筑项目成本管理的成效。

2.2 成本管理事前控制薄弱

一方面，成本控制仅注重预算及竣工结算，而前期的设计阶段却没有给予足够的重视。设计阶段是项目开发建设过

程中影响造价的关键环节，建筑开发企业要把经济指标控制在合理范围内，且要在前期对图纸进行严格把关。此阶段一旦疏于管理，往往会造成企业成本增加及资源浪费。另一方面，成本管理人员事前控制的理念薄弱，缺乏成本管控前置的概念。前期未管控好，项目在实际施工过程中，往往就会出现大量的签证变更、甚至返工等现象，造成资源浪费、成本超标，影响企业的发展。

2.3 成本管理人员专业水平有待提高

企业成本管理相关人员没有高水平的专业技能及缺乏施工现场工作经验。在成本管理工作往往就会出现很多漏洞，如在招标时编制的招标文件及招标清单不严谨、不完善，施工方往往会抓住这些漏洞进行索赔，不能达到有效成本控制的目的。

3 建筑工程开发企业成本管理策略

3.1 加强目标成本管理

在项目开发过程中，建筑企业需编制项目不同阶段的目标成本和合约规划，实施全过程的成本控制，从而有效保证开发项目投资回报和预期利润目标的实现^[1]。在工程项目开始前，要对目标成本进行合理编制，对前期发生的费用、建安成本、室外工程、开发间接费等进行准确估算，能够确保成本控制目标的可行性。在建筑工程具体实行中，要实行动态成本监控，每月或每季度将目标成本与实际成本进行比对分析，将有差别的地方明确标出，并着重分析和研究产生差异的原因，究其源头，具体是由于目标成本不符合实际，还是发生失控现象，对后期成本管理起警示作用，尽量避免实际成本超过目标成本。建筑工程企业一定要创建一个完善全面的成本控制方案和制度，不仅能够实现成本管理工作，还能将责任分化到各个部门，有利于对成本控制过程的各个环节进行监督和控制。此外还能在成本控制中纠正规范不良行为。在建筑项目竣工后，负责成本管理的部门要针对

整个项目进行成本核算,并将核算结果与目标成本对比,计算二者之间偏差,为将来目标成本的制定积累数据和经验。

3.2 强化设计阶段的成本管控

设计阶段是成本控制的关键和重点,虽然设计环节的成本是较小部分,但是对整个工程造价有很大影响。合理的设计不仅可以降低成本、减少签证变更等现象的发生,而且直接影响房产的销售、资金的回笼。为此提出限额设计的理念,限额设计是对工程的总投资成本进行限额。限额成本控制需要一定的技术和标准,需要以较高的准确性对限额进行设定,使其不仅能满足建筑工程的需要而且能提高企业的成本管理水平。只有严格控制限额设计,才能在大方向上实现成本管理和控制。限额设计是通过过去项目的数据积累,为设计单位提供成本控制的经济指标,如在满足建筑规范要求及保障工程质量的前提下控制钢筋和混凝土的含量。在建筑设计院进行工程设计时,建筑开发企业要强化监督力度,确保这个环节中的每个人都有成本控制意识,并且遵守限额设计的要求,对工程设计进行优化。在设计图纸完成后,要组织成本管理人员进行指标的核算,以核实设计图纸是否能够真正满足限额设计的要求,如果发现某个指标超标,要找出超标的原因并对此进行分析,看是否有不合理之处,并对其进行优化,以保证设计限额落到实处^[2]。

3.3 构建全面性的成本控制管理体系

首先,建筑工程开发企业应建立健全成本控制管理体系,做到成本管控的全面性。包含指定目标成本、分解合约、合同签订和执行、管控签证变更、监控动态成本、资金定期分析和规划、竣工后核算等。其次,应做好招投标阶段的成本管理工作,招投标是确定发承包关系的重要途径,也是对资源进行优化配置的交易行为。建筑企业要制定全面性的招标

合同和文件,其中需要包含招标工程量等清单,制定招标文件要根据市场的行情对所需材料和设备的价格进行控制,不能单纯地将最低价作为中标的依据,还应考虑质量是否能满足要求,尽量不会出现投标方中标后“低价中标,高价索赔”的现象。成本控制要合情合理,要明确双方的责任和义务以及违约责任,并且保证能实际实行。在招标过程中,应保持公平公正合理合法的原则,对各个投标人进行严格分析和调查,确保其具有优质的信誉度和资质,选择出不仅能满足低成本的要求,又能保证工程质量的投标单位作为中标人。此外还需要对整个招标文件的内容进行深入分析和掌握,确保在后续的施工过程中不会出现施工单位索赔的现象。最后,建筑开发企业对于建筑材料的成本控制也应有相对完善的管理制度,需要对市场进行调研分析,对于大宗建筑材料和主要设备的采购,可以选用招标的方式择优确定供货商。在材料管理时,要制定完善的成本管理制度,如供货商的选择、采购合同的制定、甲供材超欠供等过程,只有建立完善的管理制度,才能完全实现成本控制^[3]。除此之外,还需要加强各个部门之间的沟通和交流,成本管控不单单是成本管理部门的事,只有做到全员参与、各部门都有成本管控意识,才能真正有效控制成本。

4 结语

在开发项目运营体系中,成本管理与质量、进度管理等处于同等重要地位。建筑开发企业在成本管理中,做好实施前、实施中、实施后各个环节的成本控制,应设计合理的调控方案,避免出现设计缺陷、重大失误、超预算等的现象的发生。成本控制管理是对包含前期规划设计、招投标、工程建设、销售等环节的成本控制管理,只有严格把控这其中的每个环节,才能实现有效控制成本的目的。

参考文献:

- [1] 郭其智. 建筑项目施工过程中甲方项目成本管理措施探讨[J]. 建筑工程技术与设计, 2017, 000(031):794—794.
- [2] 赵冉. 浅谈限额设计在全过程造价管理中的意义. 经济研究导刊, 1673-291X (2020) 15-0076-02.
- [3] 龙得凤. 简述工程项目甲方对工程预结算工作的管理[J]. 建筑与装饰, 2020, 000(002):P.96-96.