

# 建筑工程施工项目管理及成本控制分析

石恒宇

四川航天建筑工程有限公司 成都 610000

**摘要：**现阶段建筑工程管理工作的实施难度越来越大，再加上建筑工程施工中存在的人为因素，以至于建筑工程建设期间会产生诸多隐患问题，如果没有及时对这些问题进行处理，必然会直接影响到建筑工程的整体施工质量，甚至还会限制建筑单位经济效益的创造。为此，强化建筑工程建设管理工作，并采取科学的策略消除现存的管理问题，是当前建筑单位急需解决的问题。本文主要对建筑工程施工项目管理及成本控制策略进行探讨分析。

**关键词：**建筑工程管理；施工质量；管理问题；项目管理；成本控制策略

## 引言：

当前，建筑工程项目管理在存在一些问题，主要集中在成本管理意识薄弱、项目管理机制不健全、项目人员缺少经济观念以及成本考核机制不完善等方面。基于此，该研究提出全面强化包括成本控制机制、工程实施成本考核、施工预算及费用管理、全员成本控制意识和成本管理复核措施等在内的项目成本管理策略，以提高项目成本管理水平和质量。

## 一、项目管理与成本控制现存问题分析

### 1、成本管理意识薄弱

建筑行业中成本管理意识薄弱问题给整个行业带来了严重的影响，根据美国建筑师协会的报告，全美超过70%的建筑项目超出最初预算，主要原因是对成本控制的重视程度不足并缺乏成本管理意识，而国内的情况也大同小异，甚至因为管理人员管理素质参差不齐等原因，成本管理意识薄弱问题更加严重。成本管理意识薄弱主要影响为：

1) 成本管理意识的薄弱导致项目成本无法有效控制和监督。国内许多施工管理团队都缺乏对成本管理的重视，项目管理人员往往更加注重项目施工进度和工程质量，特别是一些对进度管理要求严格的工地，项目管理者更容易忽视成本控制的重要性。

2) 缺乏成本管理意识会导致项目决策和资源分配的盲目性。例如，在材料采购和劳动力调配方面，负责采购或现场管理的项目经理如果缺乏成本管理意识和资源调度能力，可能会听信一些别有用心建议而错误选择供应商导致产生多余费用。

3) 在如今竞争激烈的市场环境下，成本管理是提高企业竞争力的重要因素之一，成本管理意识较差的企业随时可能面临效益下降、利润减少以及难以与竞争对手抗衡的困境。这是企业的出路，同时也是困局。

### 2、项目管理机制不健全

除了成本管理意识薄弱问题，建筑行业中项目成本

管理机制不健全的问题也较为严重，具体为：

1) 项目管理人员缺乏有效的项目管理方法和工具。许多中小规模的建筑行业施工管理人员可能缺乏系统的项目管理培训，尤其一些组织关系比较复杂的团队，很多现场管理人员都是老板的亲信，他们缺乏对项目管理的专业知识和技能。这会导致项目管理过程中缺乏规范和标准化的操作，无法有效地进行项目计划、进度控制、资源调配和风险管理等关键方面的工作。这种管理机制的不健全使得成本控制变得相对困难，项目成本容易失控。根据美国建筑师协会的报告，美国超过60%的项目在执行过程中遇到了进度延误的情况。其中一部分核心原因就是项目计划不合理或者在项目执行过程中未能有效进行进度控制而导致了项目延期和成本增加，进而对项目的整体经济效益产生了严重的负面影响<sup>[1]</sup>。

2) 沟通和协调机制不畅通。在建筑项目中，涉及到多个参与方，包括建筑设计师、承包商、供应商和监理等。然而，由于沟通和协调机制不够完善，各方之间的信息交流与合作存在信息差，经常是设计师的理念与施工方的实际做法之间存在差异，这导致项目返工频繁、进度延误、工作重复以及各种不必要的变更和调整，进而增加了成本。

3) 项目管理中缺乏有效的监督和评估机制也是成本增加的重要原因之一。在一些项目中，缺乏对项目执行过程的监督和评估，导致项目团队无法及时发现和解决成本控制方面的问题，而事后返工或者修改方案所带

来的成本又超过预算，就造成了最终的成本超支现象。

### 3、成本考核机制不完善

#### 1) 成本考核机制不完善的表现

一些建筑工程项目存在成本考核机制不完善的问题，其具体表现为：第一，部分项目没有明确的成本考核指标和标准，无法对项目成本进行准确评估以及比较。第二，项目成本考核的周期和频率不合理，无法及时发现和纠正成本偏差。缺乏有效的成本考核反馈机制，使得项目管理人员没有办法及时了解项目成本控制的效果和问题。

#### 2) 考核机制不完善的影响

成本考核机制不完善对项目成本控制带来了下问题和影响：第一，缺乏明确的成本考核指标和标准导致项目成本评估不准确，无法有效控制和管理项目成本。第二，考核周期和频率不合理可能延迟发现和解决项目成本问题，进而影响项目的经济效益。缺乏成本考核反馈机制使得项目管理人员无法及时调整和改进成本控制策略，限制了项目成本管理的有效性<sup>[2]</sup>。

#### 3) 考核机制不完善背后的原因

从成本考核机制不完善的现象思考背后原因，可以发现：第一，大部分项目管理团队缺乏一套统一的行业标准和指导，导致各项目在成本考核上存在差异和混乱。第二，很多中小型项目组在项目管理方面的专业能力和经验不足，无法建立科学有效的成本考核体系。一些项目管理团队可能存在管理层层级过多、信息流通不畅等问题，导致成本考核的及时性和准确性受到影响。

## 二、项目管理与成本控制实现路径

### 1、施工前做好各项规划准备

在工程建设项目管理中，做好施工前的各项规划准备措施非常重要，在施工规划时，需要从以下几个方面进行规划。首先，做好技术准备工作，包括对施工图纸进行会审，编制施工组织设计和施工方案，以及进行技术交底等，施工方案应包括施工现场准备、施工方法、质量保证措施、安全生产措施等内容。其次，在物资准备方面做好材料和构配件、制品和机具等的采购、加工、订货、储存和管理等，选择好材料和设备，并检验和试验，确保其质量符合要求，同时应建立物资管理制度。然后，在劳动组织准备方面，包括人员招募、培训、考核和奖惩等，要制定人力资源计划，做好人员的组织和培训，确保现场施工有序进行。在施工现场准备方面，清理杂物、平整场地、搭建临时设施（如施工棚、办公室、仓库等），确保施工现场安全、整洁，为施工提供良好的条件和环境。在施工计划制定方面，根据施工方案，制定详细的施工计划，包括施工工期、工作任务、资源配置等，确保施工进度可控。这些措施都是在施工前需要做

好规划准备的措施，施工前的准备工作是整个工程项目的起点，必须严谨细致，才能保证工程项目的顺利进行。

### 2、强化成本控制机制

建立完善成本控制机制是改善项目成本管理的核心要素，具体为：

1) 项目管理团队需要明确制订成本控制指标和标准，以确保准确评估和比较项目成本。例如，管理层或者财务部门可以设立成本效益比、成本偏差率等指标，明确预算控制的范围和目标。在制订指标和标准时，应考虑项目特点和行业标准，并与相关利益方进行充分沟通和协商。

2) 项目成本控制部门应合理设置成本控制的周期和频率，及时监测和纠正成本偏差，避免成本问题的累积。成本控制人员比如成本会计一定要注意定期的成本审查和评估，可以通过制订具体的时间表和程序来确保及时开展。成本控制人员要保证审查过程涵盖各个方面的成本，包括人工、材料、设备和外包等。通过审查和评估，发现潜在的成本风险和问题，并及时采取纠正措施。

3) 项目成本控制部门应当建立有效的成本控制反馈机制，及时向项目管理人员提供成本信息，以支持决策和改进。例如，可以建立成本控制报告制度，定期向项目团队汇报成本状况，并提出改善措施和建议。报告应包括详细的成本数据和分析，以及针对成本偏差的原因和解决方案。

4) 项目成本控制部门还可以利用成本控制软件和工具，实现成本数据的实时更新和分析，提高成本控制的效率和准确性。

5) 在强化成本控制机制的过程中，项目成本控制部门还应注重项目团队的参与和合作。成本控制不仅是项目管理人员的责任，也需要全员参与。项目团队成员应具备成本意识和负责任的态度，了解自身工作对成本的影响，并积极采取措施减少成本浪费。因此，针对项目全员的成本管理意识和方法培训和教育是非常有必要的，项目成本控制部门可以提供相关的培训课程，帮助项目团队理解成本控制的重要性和方法<sup>[3]</sup>。

### 3、强化工程实施成本考核

首先，项目团队要明确工程实施成本目标对于团队绩效至关重要。项目团队需要确立具体的成本目标，明确项目的预算限制和成本控制要求。这些目标应考虑项目的特点、规模和复杂性，并与项目利益相关方进行充分沟通和协商。其次，项目成本控制部门要制订相应的考核指标和标准，对施工过程中的重要环节进行成本核算和监督。例如，可以对材料和设备的消耗、人工工时的使用、能源的利用等关键因素进行成本控制，并设定合理的指标和标准。这些指标和标准应具体、可量化，

以便进行实际成本与目标成本的对比分析。最后，项目成本控制部门要建立项目成本考核报告制度，定期对工程实施成本进行评估和反馈，以便项目管理人员了解成本控制的效果和问题，并及时采取相应措施。考核报告应包括详细的成本数据和分析，对成本偏差的原因进行解读，并提出改进措施和建议。这些报告可以作为项目管理决策的重要参考，帮助项目团队及时调整工程实施策略和资源分配，以实现成本目标和控制成本偏差。

#### 4、强化人员管理能力

在工程建设项目管理中，强化人员管理能力需要从以下几个方面展开。首先，建立明确的管理机制和管理制度，优选专业素质高的项目管理人员组成项目部对项目进行管理，并对项目人员定岗定编。针对不同的管理方面，比如施工技术管理和施工安全管理等，应建立不同的管理制度，以确保员工在工作时能够有明确的规章制度可遵循，保证工作的正常进行 [6]。其次，为了提升相关人员的素养和工作积极性，建立有效的考核制度是十分必要的，可以定期或不定期对执业人员进行工作状况、工作成果和能力等方面的检查或暗查，对于在工作中表现积极、取得职业资格证书并在岗位上积极主动负责的人员，应给予一定的物质和精神激励。然后，在考核制度的基础上，实施奖罚分明的制度，可以更好地激发员工的工作积极性，奖励和惩罚都是有效的管理手段，但需要注意，奖励一定要多于惩罚，否则可能会引起员工的反感，从而失去积极性和工作效率。随后，为了提升工程管理人员的综合素养和工程建设管理的水平，建立持证上岗制度是非常必要的，通过推行各种执

业资格制度，让从业人员可以依据自身实际情况选择适合自己的职业资格认证。这样可以提升他们的专业素养和管理能力。最后，为了提升人员的管理能力，提供适当的培训和教育是十分必要的，可以通过组织内部培训、外部研讨会、在线课程等方式，为管理人员提供持续的教育和培训机会，以帮助他们提升管理技能和知识。而良好的沟通和团队协作是提升人员管理能力的重要手段，通过定期的会议、报告和沟通渠道，让项目团队成员了解项目进展、问题和风险，鼓励他们提出建议和意见，以促进团队协作和项目管理能力的提升 [4]。

#### 5、强化成本管理复核措施

首先，企业总部应当牵头建立成本管理复核小组。该小组应由具备丰富项目管理和成本控制经验的专业人员组成，他们可以对项目的成本管理情况进行审查和评估。具体审查内容包括但不限于预算编制的准确性、成本核算的有效性、成本控制措施的执行情况等。通过复核小组的专业意见和建议，项目管理人员和企业总部管理层可以更加全面地了解项目成本管理的情况，并采取相应的改进措施。其次，企业总部财务部门应当建立复核报告制度。复核报告应包括对各个项目成本管理情况的全面分析和评估，准确总结出现的问题和潜在风险，并提出改进建议和措施。这些报告应定期提交给企业管理层和各个项目管理人员，为他们的决策提供参考和支持。复核报告的建立和使用可帮助企业管理层和项目管理人员及时了解项目的成本控制状况，从而做出更明智的决策。企业总部成本控制部门应当定期组织成本管理经验交流会议。

#### 结 语：

总而言之，建筑工程施工项目管理及成本控制在工程项目的成功实施和经济效益方面具有重要意义。通过强化成本控制机制、加强工程实施成本考核、改进施工预算及费用管理、提升全员成本控制意识、建立成本管理复核措施，项目管理团队可以有效提升建筑工程施工项目的管理水平和成本控制能力，确保项目的顺利进行和经济效益的最大化。建筑行业应高度重视项目管理和成本控制，不断加强相关管理机制，培养项目人员的成本控制意识，以推动行业的竞争力进化与可持续发展。

#### 参考文献：

- [1] 李俊超. 工程建设项目管理存在的问题及应对策略 [J]. 中国建筑金属结构, 2021(12):109-111.
- [2] 张鹏. 浅谈建设工程管理中常见问题及应对策略 [J]. 四川建材, 2021,48(01):90-91.
- [3] 陈诗文. 建筑工程造价预结算与建筑施工成本管理研究 [J]. 建材发展导向, 2021,
- [4] 洪子超. 工程建设管理中存在的问题及应对策略探讨 [J]. 房地产世界, 2020(22):52-54.
- [5] 王毛仁. 工程项目管理中存在的问题与应对策略研究 [J]. 工程建设与设计, 2020(01):42-45.