

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2020.14.032

# 关于建设工程经济成本管理的重点分析

施西婷

(上海汇枫园林绿化工程有限公司,上海 201100)

**摘要:**经济成本管理体系不完善、理念和意识薄弱,已经成为限制建设工程经济成本管理质量提升的主要问题。因此,本文针对上述两个问题进行分析,并以某绿化建设工程项目为例,探究建设工程经济成本管理的重点,即强化预算管理和执行、完善财务激励制度、多样成本管理方法以及优化经济成本管理体系,希望能够为推动我国建设工程经济成本管理发展提供一定参考和借鉴。

**关键词:**建设工程;经济成本;重点;预算管理;激励制度

目前,建设领域的市场竞争愈演愈烈,通过科学合理的经济成本控制,为建设单位节约更多的成本、创造更高的经济效益,能够帮助建设单位在竞争中占据优势。但是,通过对我国建设领域经济成本管理现状进行分析可知其存在许多问题,若不能及时解决,势必会对我国建设行业的未来发展产生巨大的负面影响<sup>[1]</sup>。基于建设工程领域经济成本管理问题,做好相关重点工作的强化和优化,能够提升经济成本管理效率,提高建设企业的持续盈利能力,以良好的经济效益支撑其长足发展。

## 一、建设工程经济成本管理的问题

### (一)体系不完善

管理体系是建设工程经济成本管理工作开展的基础和前提,若为创建科学、完善的管理体系,势必会导致建设工程经济成本管理混乱。建设工程经济成本管理具有长期、影响因素众多等特点,在经济成本管理体系创建时需要做好目标管理和全生命周期管理。但是,由于缺乏对工程经济成本管理体系重要性的认识,没有根据建设项目的实际情况制定管理体系和执行方案,导致经济成本无法达到预期目标,造成一定成本浪费和经济损失。

### (二)理念和意识薄弱

理念和意识薄弱是导致建设工程经济成本管理效率低下的直接原因之一。建设工程经济成本管理是一项系统、繁杂的工作,如果缺乏全员、全过程管理理念和意识,只重视对成本某个阶段或者环节的管理,无法将经济成本管理进行全面、详细管理和控制,没有制定针对建设工程项目实际情况的经济成本控制计划,无法发现其潜在的各种经济浪费、成本超预算等现象,或者针对已存在的问题,没有做好经济成本控制计划的调整和优化工作,导致经济成本管理质量较差<sup>[2]</sup>。

## 二、建设工程经济成本管理的重点

本文以某绿化建设工程项目为例,绿化面积达到4万m<sup>2</sup>,建设项目包括绿化种植、景观小品、道路、排水以及水电等,其中绿植成本、材料成本以及人工成本所占比重较大,整体超过整体经济成本的95%。由于该建设项目工期长、涉及内容众多,为了保证整体经济成本,项目施工单位针对经济成本管理

的重点内容进行强化管理,如下文所示:

### (一)强化预算管理和执行

预算管理和执行作为工程经济成本控制的关键环节,为了提升预算管理水平和执行效率,该绿化建设工程项目单位需要分别做好相应的工作,具体表现为:

#### 1. 强化预算管理

为了提升预算管理水平和执行效率,需要从以下两个方面入手:一方面,提升预算管理意识,强化全员预算管理意识培养,能够从思想层面认识到预算管理工作价值和重要性,对于保证预算管理工作开展和质量提升具有至关重要的作用<sup>[3]</sup>。因此,需要管理层树立预算管理意识,从整体角度出发,对各个环节、各种资源进行全面分析,做好预算目标制定和未来规划制定;做好培训和再教育管理,对全员进行预算管理意识培育,让全员能够了解预算管理的作用。为了保证全员预算管理意识落实到位,需要制定科学的奖惩制度,以丰厚的奖励激发全员主动形成预算管理意识,以严厉的处罚措施对全员行为进行规范,保证预算管理工作落实质量。另一方面,改进预算编制方法,创建健全的预算管理体系。建设单位在进行预算编制方法选择时,避免出现照搬其他工程项目的情况,因为不同建设工程项目的背景、特点、条件、人员等存在很大的差异。所以需要根据建设项目的实际情况,科学选择预算编制方法,尽可能地降低建设工程项目成本,创造更好的经济收益。建设工程预算管理体系由预算管理委员会创建,对工程项目预算管理各项事项进行管控,为了保证预算管理委员会能够充分发挥其作用,需要运用经营、管理以及作业等多层管理理念,对预算管理项目负责人进行明确,创建完善的成本管理网络,对建设项目的各项成本支出进行管控,如果出现费用超支的现象,需要采用报告的方式,对超支的原因进行说明,如果原因不合理,则必须停止该项目,以此保证建设项目预算目标的实现。

#### 2. 强化预算执行

预算执行环节众多,如图1所示,预算执行内容具体表现为:(1)项目管理,项目管理是预算执行的重要环节,建设工程项目每进行一项作业,必须创建新的建设项目编码,编码具有

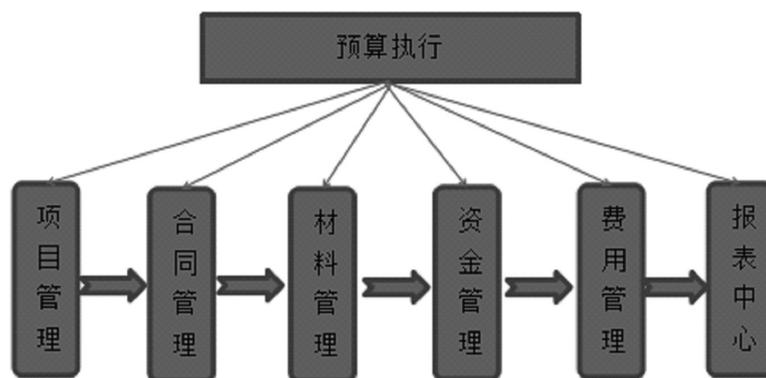


图1 预算执行结构示意图

唯一性<sup>[4]</sup>。(2)合同管理,预算执行阶段的合同管理,主要针对合同变更项目,需要做好采购合同、施工合同等变更导致的预算计算和整理工作,例如分包合同增加、施工人员预算增加等,都需要做好预算。(3)材料管理,施工材料成本在预算成本中占据非常大的比重,在预算执行阶段需要做好材料入库检查、入库、出库、退货、盘点等管理工作,当实际材料成本与预算成本出现差异,需要追究相关负责人的责任。(4)资金管理,预算执行阶段的资金管理主要针对付款、结算管理,包括预付款管理、进度款付款管理、工程结算,按照合同规定的预付款项的比例付款,并根据建设项目施工进度支付相应的款项,对于和施工合同规定完成工程量不一致的项目,则不予以进度款支付。建设项目竣工之后,必须做好竣工结算,对结算结果和预算成本进行对比,避免出现超预算的情况。(5)费用管理,费用主要采用费用直接录入和凭证录入两种方式,前者按照时间、部门、人员等批量录入各种费用信息,后者则按照事由、部门以及项目等录入凭证,对税金成本、费用等进行核算。(6)报表中心,报表中心能够进行费用统计、费用成本对比、费用汇总、预算实际执行查询、预算分配、预算财务差值以及预算项目执行情况信息查询等,采用报表的形式对预算执行各个环节的成本进行呈现,结果直观、真实和准确。

## (二)完善财务激励制度

财务激励制度是否合理、是否具有相应的激励作用,是影响财务管理人员工作积极性的关键因素,该绿化建设工程项目单位的财务管理需要做好激励制度建设,具体表现为:

### 1. 决策激励

具有决策制定权的财务激励机制,才能够最大化发挥财务人员的主动性的激励机制,建设项目单位管理层给予财务负责人一定的决策权,同时财务负责人以开明的态度,认真听取财务人员的意见,能够帮助财务人员树立主人翁意识,激发其责任感和职业信心,主动为财务管理工作献计献策,对于财务管理工作的顺利、高效开展奠定基础,显著提升经济成本管理质量。

### 2. 薪酬激励

薪酬激励是最直接的财务激励方式,建设项目单位以财

务岗位评价机制和结果为依据,设置具有等级差异的薪酬激励制度,对于财务岗位评价结果高的财务人员,给予相应高等级的薪酬,能够提升提供财务管理人员的工作能动性。此外,良好的薪酬激励需要充分考虑新老员工、技能水平高低因素,例如,为了保证财务管理人员队伍的稳定性,需要适当考虑老员工的利益;为了激发新员工的能动性,需要设置进步激励等方式,激发新员工加强学习和丰富实践操作技能;对于技能水平高的财务管理人员,需要设置专门的证书奖励金,鼓励财务人员主动考取相关资格证书,不断丰富财务管理知识结构体系,更好、更快、更准确地完成财务管理工作。

## (三)多样成本管理方法

建设工程经济成本管理影响因素众多,若采用单一的传统成本管理方法,势必无法满足经济成本管理的实际需求,因此该绿化建设工程项目单位需要采取多样化的成本管理方法,具体表现为:

### 1. 责任成本管理方法

责任成本管理方法是根据建筑项目经济责任制度的规定,对建设项目责任层次进行划分,对项目经济成本责任进行规定和明确,形成“责任成本”,相关项目负责人对成本管理工作负责,如果成本管理出现问题,则追究相关负责人的经济责任。责任成本管理方法具有权责分明、成本控制效果好以及目标明确等众多优点<sup>[5]</sup>。建设工程项目利用责任成本管理方法时,需要采用会计核算、财务管理以及定额管理等方式,遵循权利与责任对等原则、全面性原则、可控性原则等,对所在负责中心责任范围内的成本管理项目内容进行全面管控,这样能够保证各项成本管理能够落实到部门、个人,提升所有成本管理人员的责任感,更加主动、负责地做好各项成本管理工作内容,实现整个建设项目的全过程、全员管控。

### 2. PDCA 循环成本控制方法

PDCA 循环成本控制方法能够实现对建设工程项目经济成本的循环、全过程控制。P——计划阶段,对建设项目成本升降的原因进行分析,准确寻找原因,并制定针对性的成本管理控制计划;D——实施阶段,将既定的成本控制计划付诸行动,成本管理部门和人员需要严格按照提前制定的计划进行

管理和控制,避免出现随意改动成本控制计划的行为;C——检查阶段,对成本控制计划的实施情况进行检查,如果在检查的过程中发现成本控制计划存在漏洞问题,需要及时进行修改和调整,保证成本控制计划的科学性和合理性;A——处理阶段,对成本控制计划的结果进行分析,从中吸取经验,即“取其精华去其糟粕”,对于不能解决的问题,则投入下一个循环计划,在成本管理实践过程中进行解决和完善<sup>[6]</sup>。

#### (四)优化经济成本管理体系

该绿化建设工程项目单位为了完善经济成本管理体系,采用两种管理体系进行经济成本管理,具体表现为:

##### 1.目标经济成本管理体系

目标经济成本管理体系在建设工程经济成本管理领域的运用非常广泛,通过对建设项目概况进行分析设定合理的成本目标,并以此目标为依据,对建设工程项目各个项目的成本目标进行控制<sup>[7]</sup>。目标成本管理方法的优势表现为:能够显著提升成本管理水平,有利于成本管理目标的实现。建设工程在利用目标经济成本管理体系时,既需要设置大目标,也需要设置小目标,将成本管理总目标划分为每一个分项工程、工序的成本控制目标,做好所有细化目标的控制工作,以此达到控制整体项目经济成本的效果。

##### 2.全生命周期经济成本管理体系

全生命周期经济成本管理体系结构示意图如图2所示,建设工程运用全生命周期经济成本管理体系时需要做好以下几个方面:(1)准备阶段的经济成本管理,需要做好招投标阶段和合同签订阶段的经济成本控制,基于本绿化建设项目的管理水平、经济水平科学的计算投标价格,严控投标成本;以较强的法律意识和规范意识,对合同各项条款进行严格审核,在合同阶段将工程全过程可能遇到的纠纷、变更等对经济成本造成的影响降低至最低。(2)施工阶段的经济成本管理,主要做好施工直接成本管理和间接成本管理,前者需要做好技术层面、措施层面、组织以及管理层面的成本控制工作,后者需要做好施工现场费用、管理费用的管理。(3)竣工阶段的经济成本管理,需要做好竣工结算准备工作、成本核算、竣工总成本结算以及拖欠款回收工作,降低成本浪费,最大化保障建设工程整体经济效益。

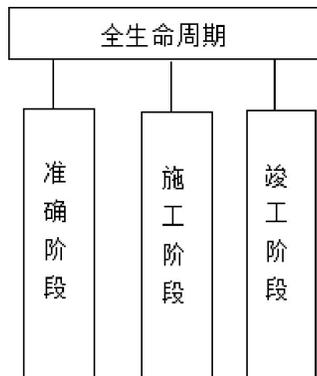


图2 全生命周期经济成本管理体系结构示意图

### 三、结语

综上所述,经济成本管理工作是建设工程管理的核心内容,但是现阶段经济成本管理现状不容乐观。因此,本文基于工程实践,对工程经济成本管理的各项重点工作进行研究,并针对不同重点的各个环节进行强化分析和管理,以持续、多样的完善措施,不断优化和改善经济成本管理工作,不断提升工程项目整体经济收益。值得注意的是,不同建设项目的特点不同,管理重点内容也存在一定的差异,在进行经济成本管理阶段需要根据自身情况,以长远的眼光看待问题,综合运用多种先进的理念和方法,保证制定的经济成本管理方案和计划可以落实到位。

### 参考文献

- [1]张萌萌,王庆学.建筑施工企业造价成本管理的研究与分析[J].中国煤炭地质,2019(12):116-118.
- [2]王乔.基于过程管理的建筑工程项目成本控制研究[J].建筑经济,2020(11):53-57.
- [3]李莉.大型建筑集团战略预算管理体系构建探析[J].财务与会计,2018(07):76-76.
- [4]张福强.建筑施工企业全面预算管理问题及对策[J].山西财经大学学报,2020(S1):39-41.
- [5]张洋.建筑施工企业工程项目成本管理的问题与对策[J].山西财经大学学报,2018(x2):2.
- [6]朱长安.PDCA循环在建筑施工企业责任成本管理中的运用[J].财务与会计,2019(19):18.
- [7]曾先才,范剑宏."五位一体"项目成本管控体系在建筑施工企业的实践[J].财务与会计,2017(542):18-19.

作者简介:施西婷(1980-),女,本科,会计专业,主要从事建筑工程经济成本管理和建筑经济风险防范工作。