

# 浅析项目经理部如何有效控制工程项目施工成本

刘娟

宁夏东宏电力有限公司

DOI:10.32629/bd.v3i10.2817

**[摘要]** 成本控制是项目管理的关键一环,而项目经理部作为核心部门,成本是否在控,直接影响项目成败。本文从现场实际需要出发,着重阐述工程组织、人材机控制、现场管理等方面如何有效控制工程施工过程成本。

**[关键词]** 项目经理部; 成本控制; 工程项目

目前,建筑市场基本趋于饱和,处于卖方自由选择的状态,随着工程建设标准的提高、企业自身管理要求的日趋规范,使得施工企业运营处于严峻的环境之中,企业为了生存,低价中标成为常态。施工企业要想在竞争如此激烈的行业里求生存、谋发展,必须要在项目成本管理上下功夫。项目成本能否降低,有无经济效益,成败在此一举。所以项目成本控制必须要贯穿整个项目,全过程、全方位、全要素进行,实现项目成本的可控、在控,保证项目利润率,促使企业经营良性发展。

项目管理部作为成本控制的核心部门,在公司下达的目标成本基础上,通过一系列控制手段,在达到项目建设要求的前提下优化成本开支,将施工总成本控制在预算范围内。在施工过程中,必须对影响施工成本的主要因素加强管理,严格控制,及时反馈,进而采取各种有效措施,动态控制,消除施工中的损失浪费。根据多年的项目管理经验,我认为项目部成本控制主要从以下几方面关注:

## 1 根据项目的具体情况,作出合理的成本预测与计划

在项目建设前期,项目经理部根据项目招标文件及公司制定的目标成本,编制切合实际的成本控制计划,确定目标责任成本。成本控制计划要细化到每一个分部分项工程的资源消耗量,达到事前分析,事前控制的要求。编制之前,要对工程所在地区及现场环境充分调研,详细了解当地各种物资的供应行情,确保目标责任成本的准确性和可行性。比如某变电站工程处于盐池麻黄山偏远地区,施工用水达90元每方,远远超过了水价20元每方的预期,导致施工成本大幅上涨,所以计划时一定要仔细了解。

## 2 以人为本,全员控制施工成本

施工成本控制是全员的工作,要有完整的组织机构设置和职责划分,实行项目经理负责制,把成本控制的各项内容逐级落实到每个成员,树立人人都有成本控制责任的理念。人员管控是否到位,是一本万利的,势必会影响到其他措施的实施效果。

首先,项目经理部的组建。项目经理是工程成本控制的第一责任人,一个优秀的项目经理,加之各级管理人员的配合,会对项目成本进行精准的把控,项目成功也就指日可待。总之,人员方面,从上至下,一定要避免“能不配位”。

其次,选择优质、信誉好的劳务队伍,从源头避免过程“扯皮”现象,规避风险。施工过程中,通过加强技能培训、开展劳动竞赛等,提高劳动生产率。各工种按施工进度进场,避免人员浪费。从事影响工程质量关键岗位的人员必须具备相应的能力,确保工程质量和进度,避免因返工和修补造成损失。

再次,要将施工成本管理制度与对项目管理者及作业人员的激励机制结合起来,奖罚分明,增强项目全体人员的成本意识和控制能力。

## 3 加强材料管理,是控制成本的关键

材料费一般占到工程费用的50%左右,所以控制材料费用支出,将对成

本目标的实现起决定性的作用。项目部一定要根据施工进度计划,编制材料的采购进场计划,制定物资采购、领用等流程,避免因计划不周和盲目调度造成物料积压等而使施工成本增加,或供应不足而导致工程进度滞后造成管理成本增加。

### 3.1 材料要限量供应

首先,主要材料量应依据施工图纸计算,结合实际加上必要的施工损耗进行严格控制,对于超额部分一定要查找原因。如铁塔基础图纸中显示商品砼的量为450方,结果与商砼站结算时超出30方,经查找发现图纸中的砼量计算有误,如果按材料表中给定的量计算就会损失30方。

其次,消耗性材料要按现场实际施工经验及定额进行严格控制,如螺丝、扎线、胶布等,虽然价值很低,但控制好了也是一种节约。

再次,周转性材料,如脚手架用的钢管、扣件、模板等,一定要根据工程实际,确定是计划购置还是租赁。

### 3.2 材料要保证优质优价

对大宗材料进行公开招标,比质比价,选择信誉度高、质优价廉的合格供应商;低值易耗品进行统一计划,批量集中采购,以降低成本。此外,采购材料一定要保证质量,避免因质量不合格造成退换货、返工等引起成本增加。

### 3.3 技术人员应按工程需要,把好技术关

严格控制材料使用量,从而降低成本。如灌注桩的超灌量一定要控制好,某钢管杆基础就因为模板未控制好导致超灌40%,远远超出了定额规定的超灌水平,造成很大的损失。

### 3.4 加强材料现场管理

首先,无论是甲供还是乙供材料,都要严格执行进场验收签收及领用制度,建立收发料台帐,妥善保管材料验收单、限额领料单、退料单、报损报耗单、大宗材料计算单以备互查。由材料员抓材料签收工作,针对市场上十送九不足的现象,对材料数量、质量严格把关验收。比如钢材、管材、电缆进场,必须要用游标卡尺校核是否达标,且最好两人负责,实行一人签单、一人复核制。材料领用按计划严格控制,禁止超额,需额外领料的,应写明原因并履行审批手续。

其次,加强现场保管,减少搬运、储存损耗,将余料及包装物及时回收,冲减工程材料费。

再次,做好合格材料供应商评定,为后续项目采购打好基础。

## 4 加强机械设备管理,降低机械使用费

随着工程建设机械化程度的日益提高,机械使用费用也在不断上涨,成为项目成本控制的重点。在施工过程中,一定要注重机械设备的组织、使用、保养等,从各个方面控制,提高机械利用率。

### 4.1 专人负责制

项目部配备专人对机械设备进行管理,建立设备使用情况档案,应对

# 基建中建筑材料的全过程管理探索

袁杰平

重庆电子工程职业学院

DOI:10.32629/bd.v3i10.2820

**[摘要]** 在基础建设中,建材管理是建筑工程管理,建筑成品质量保证的重要组成部分,直接决定了建设成本的高低。要做好物资管理,必须从人事管理和物资全过程入手,将物资的数量、质量和价格控制在合理的范围内。

**[关键词]** 建设; 建材; 管理

建筑材料是建筑的基础。它的质量决定了建筑物的质量。它的供应速度决定了施工进度。价格取决于建筑成本。因此,在基础建设中,建材管理是建筑工程管理,建筑成品质量保证的重要组成部分,直接决定了建设成本的高低。因此,做好物资管理对于加快施工进度,保证质量,降低成本,提高经济效益具有重要意义。但是,建筑材料种类繁多,鱼龙混杂,在整个基础施工中都使用建筑材料,不仅需要材料管理人员训练佛眼识别真假材料,还需要材料可以从计划中购买,提供和保留。利用集成管理。因此,基础建设部门要从两个层次抓好物资管理。一种是从技术水平上提高人员管理能力,另一种是在物料计划之前,之中和结束时改善全过程管理中管理目标的实现。这两个方面的不断改进最终将产生良好的结果。

## 1 基本建设中建筑材料的人员管理

设备的性能、使用、保养等情况了如指掌。自有机具和租赁机具分开管理,尽量使用自有机具。

### 4.2 严格控制租赁设备的使用时间及费用

如果是按时间计价的,在有限的时间内尽可能安排充足的工程量,以减少台班的浪费,提高机械设备利用率。土方工程一般是按工程量计价的,应严格控制超挖量,事先约定好工程量的计算规则。

### 4.3 求对设备定期进行保养

按照既定的保养要求对设备定期进行保养,严禁过度使用。过度不合理使用可能会导致机械寿命周期缩短或维修费上涨。

### 4.4 操作人员必须持证上岗

机械操作人员必须持证上岗,技术过硬,严格控制油料消耗,避免人为损失,提高台班工作效率。

## 5 优化施工方案,采用先进新工艺技术,提高工效,降低成本

首先,根据项目的性质、规模等具体情况,结合本企业的施工能力,技术水平、机械装备等,修改和完善施工组织设计,选用性价比高的科学施工方案,要有针对薄弱环节的成本控制措施,降低成本。

其次,采用先进的工艺技术。项目部在施工前务必制定出切实可行的技术节约措施,对于将要采用的新技术及材料代用品作出详细的周密策划,反复验证,一经确定要严格贯彻实施,做好技术交底,严格把控,保证安全可靠的顺利实施,促使成本降低。

## 6 加强合同管理,保证施工成本控制

加强合同管理,就是从根本上控制施工成本,必须贯穿承包合同谈判、分包合同结构设计乃至工程结束的全过程。首先,分包项目要选取适应于工程规模、性质和特点的合同结构,最好是与工程承包合同相对应。如大合同是固定总价或工程量清单,则分包合同也对应为固定价或工程量清单,将分包单位的利益与项目部捆绑在一起,确保成本可控。其次,分包合同条款中要考虑一切影响成本和效益的风险因素,通过风险共担的条款来降低

建材管理首先要负责材料的专职和兼职人员的管理。实际操作需要现场检查,采购,工厂检查,按计划供应,物料的存储和分配。没有人事管理,就不可能谈材料管理。人事管理的重点是根据管理目标提高人事管理能力:一是根据物质类别,人员情况和管理目标分配人员,履行职责,组织人员。其次,随着物资管理的范围和领域的扩展,对物资管理人员提出更高的要求,有必要加强物资管理人员的培训,如:合同法,建筑工程管理法律法规,财务等。知识培训以及职业道德培训,使每个人都有丰富的专业知识和良好的动力和思想来满足工作的需求。

## 2 基本建设中建筑材料的过程管理

物料过程管理是从物料需求计划的制定到项目完成的物料管理工作,包括前,中,后期阶段的物料管理,并根据进度进行划分。

损失。再次,关注合同的执行情况,以寻求合同索赔的机会,及时办理经济签证单就是提高效益降低成本的有效途径。同时,也要注意自己履行合同的的情况,避免反索赔的发生。

## 7 加强成本过程控制,实现成本动态管理

项目部控制实际成本的发生,要定期进行人工费、材料费、机械费、管理费的核算,分析其产生过程的合规性及费用的合理性,一旦发现偏离预期,一定要及时采取措施纠正,确保工程形象进度、产值统计、成本费用同步。

## 8 对项目成本进行核算分析,进行考核,达到项目成本管理的良性循环

在项目完成后,根据项目的盈亏情况,对各个责任者进行考核,按照每个人对项目成本控制的贡献大小,给出相应的奖励和处罚,充分调动每一位员工在各自岗位上的工作积极性,实现项目成本目标计划,进而促进企业经营的良好发展。

## 9 结束语

项目成本是否可控、在控,是项目管理的重中之重,是项目成败的关键。项目部要从成本计划开始,主抓人员管理、材料使用、机械费控制、施工方案选择、合同管理等,到最后的项目考核奖罚,全过程、全要素地推进成本控制工作的进行。总之,项目部一定要发挥好成本控制的职能作用,在成本一定的情况下,开源节流,向管理要效益,争取利益最大化,在实现项目目标的基础上,促进企业可持续发展。

## [参考文献]

- [1]刘英辉.铁路施工企业如何在工程项目上有效控制物资成本[J].企业改革与管理,2016,(20):204+219.
- [2]李星桦.施工企业财务风险控制研究[D].石家庄铁道大学,2018,(03):56.
- [3]李志永.施工企业物资成本控制制度完善探讨[J].现代商贸工业,2014,26(07):118-119.