建筑工程成本管理之前中后

◎成本招标中心/董燕燕

纵观当前建筑工程，成本管理已成为当今房企、施企中不可缺少的一个分部，成本管理既有事前的预测，也有事中的分析，还有事后的总结，在不同的阶段给每个正在发展中的企业都带来宝贵的经验。

随着社会的不断发展，时代的进步，如今大数据已成为工作中必不可缺的资源，回观建筑工程成本，对于成本来说事前控制主要体现在：

（一）新项目立案之前的投资估算：建安成本是属于其中的一个分部，主要来源于大数据集成，根据新项目的定位，参考相同的竞品、本企业的同等案例、档期市场人材机的价格幅度，来进行估算建安成本费用。

（二）施工图预算：顾名思义根据施工图纸来进行工程量计算，根据市场人材机价格进行组价，从而得到了预算费用，其中：

1.工程量计算是每一个工程成本人最为基础的部分，熟练掌握清单计算规则、定额规则是自身基础，熟悉图纸是工程量计算的首要步骤，认真与细心是工程量计算中不可或缺的态度，经验积累是工程量计算的辅助工具。

2.人工、材料、机具价格是做预算最为核心的部分，也是对于预算人最为挑战的部分，每次出预算时要与公司同等级项目进行对比分析，分析差异的来源，差异是否合理，这也是做预算自我检查的办法之一。

3.清单标底是专业工程中最不可少的部分，在清单标底编制过程中，做得最多的就是针对不同的材料进行询价，询价过程也让我体会到了对于供应商的从不配合到成功拿到报价的欣慰。为了确保报价的准确性，需要对同一个项目进行不同厂家的询价，也要通过自身资源来收集相关的价格信息，根据项目的定位，询到最为适合本项目的价格。

事中控制即施工阶段的成本控制，是整个成本控制的关键阶段，这个过程中的成本控制应当是动态的。因为施工条件的变化具有不可预测性，影响施工的内外因素较多，因此在实际环境发生变化后，各种计划都应及时进行相应调整，使施工成本始终处于可控状态：

（一）做好信息收集

除随时掌握施工进度，质量信息，材料消耗，还要收集财务数据，市场材料价格，人工价格信息，根据收集的各种信息，不断纠偏，把增加的工程施工成本控制到最小。

（二）注意材料节约

在整个工程中材料费一般占直接工程费的70%左右，因此要通过加强现场管理和选用新工艺、新材料，尽量减少材料消耗，提高全体施工人员的成本控制意识，并结合有力的奖惩机制，对实施成本控制成效显著的部门、个人实行奖励，对乱扔材料造成损失的要处罚，激励全员对施工成本控制的积极性，以便从材料的采购、领用等方面真正实现成本最低的目标。按以往在公司里的经验所得，在合同中加入奖惩措施，并在工程实施过程中从进度款开始就明确执行材料的奖罚，效果会很明显。

（三）控制工程变更

建筑工程过程中变更是不可少的，也很容易因控制不当频繁出现。那么对于成本来讲，变更单的下达，首先要依据合同来判断变更的合理性，要熟练掌握合同及清单所包含的内容、合同的性质、合同内变更的处理办法。其次根据现场的实际情况来判断变更的有效性，在合同及清单的基础上，了解现场变更发生的原因，变更的主导是谁，什么性质的变更。如是乙方原因导致的变更，费用风险是否需要转移；如果是甲方原因导致的变更，费用风险如何可以做到最低，这些都是我们作为成本人需要深深牢记在心中的。再次根据解决变更的办法做出不同的费用结果，来方便公司抉择最适合的方案。最后根据现场实际发生及实际完成情况，来确定变更费用的准确性，这个过程也是谈判与反谈判的过程，多部门同事一起进行现场测量、洽谈，得出合理结果呈报公司审批。

（四）重视部门协调

工程施工是一个系统工程，如果协调工作做得不好，将会影响工程进度，造成人力、物力和财力的浪费。各施工部门要互相协调，防止出现窝工、停工。组织专业队、实行流水作业，提高效率，保证工程进度。在这个过程中，项目造价人员责任重大，应注意施工现场亲自核实，对每月的成本原始资料进行收集整理，发现问题及时分析，及时将实际成本与预算成本进行比较，看两者是否基本吻合，并提出处理意见或措施。

事后控制就到了我们的结算阶段，作为成本人结算时讲究理论与实际相结合，既要有合同、图纸、联系单、签证单等有效资料做基础，也要以现场实际情况为准，审核结算造价的真实性、准确性、完整性。重点审核以下事项：

（一）结算各项资料是否齐全、真实

竣工结算资料是否齐全，工程内容是否符合施工合同要求，工程量的计算是否正确；分项工程结算单价是否符合合同规定；合同变更价款的计算是否真实、准确。

（二）佐证资料是否充足

对于有争议的条款是否有足够的过程资料为依据，对于已隐蔽的施工内容是否存在影像资料为佐证等等。在竣工结算审核的基础上，将项目的有关造价资料及分析结果汇总并建立数据库，为后续工程提供参考。会同项目各部门总结并找出本项目工程造价控制过程中存在的经验、教训，提出今后工作中的改进方案，便于今后加强管理。就像去年底举行的江誉城二期项目的复盘会议就很真实有效地总结了当期项目中存在的问题，与之前项目相比有了哪些明显改善的地方以及还可以在后续项目中提升的方方面面，从而有效地利用好当期工程的信息储备。

成本人要有全局思维，需要做好事前的投资估算，事中的动态控制，事后的竣工结算。要做到既有全局思维，又具专业技能，就必须不断强化自身的成本管理意识，提高自身的综合素质，不断在工作中学习、实践和总结，从根本上做好成本控制工作，使企业在激烈的市场竞争中占有一席之地。