

# 建筑安装企业项目成本控制优化路径探讨

程舒怡

(福建三建工程有限公司, 福建 厦门 361009)

**摘要:**我国市场经济的不断发展,给建筑安装企业带来了较大的发展空间,但同时建筑安装企业也面临着人工、材料等成本不断攀升的经营压力,因此,如何更好地控制项目成本,已经成为现阶段建筑安装企业亟待研究和解决的问题。通过严格的内部控制能够降低建筑安装企业的成本,提升利润空间,因此,建筑安装企业的管理者要加强对项目成本控制优化路径的分析。本文从项目成本控制的基本理论出发,分析了建筑安装企业项目成本控制工作存在的问题,并提出了建筑安装企业项目成本控制优化的对策,目的在于提升建筑安装企业项目成本控制水平,促进建筑安装企业实现高质量发展。

**关键词:**建筑安装企业;项目;成本控制;路径

建筑安装企业提高经营效率的主要途径是控制项目成本,项目成本控制是一项系统、复杂的工作,并不能由财务部门单独完成,而是需要内部各部门相互协作,这样才能够完成。因此,建筑安装企业的管理者要结合项目实际情况,积极采用合理的措施来优化项目成本控制路径,提高建筑安装企业项目成本控制水平。

## 一、项目成本控制概述

### (一)项目成本控制的基本原则

#### 1.权责利结合原则

实现项目成本控制的主要保障是将权、责、利进行有机结合。在项目施工的过程中,项目管理者 and 经理是控制项目成本的重要人员,应该履行各自的工作义务和职责,将需要承担的工作责任落实到各项目施工环节。同时,责任和权利是彼此分开的,要给予项目控制者一定的权利,例如在开支方式、金额等方面对项目进行控制。

#### 2.动态控制原则

在控制项目准备阶段的成本控制方面,企业需要结合物价与经济水平、市场和项目情况等来计划项目成本,然后确定具有可行性的项目成本控制方案。企业管理者要认识到项目成本并不是一成不变的,因此,需要注重对项目成本进行动态控制。

#### 3.全员控制原则

项目成本控制工作并不是能由一个部门、一个员工单独完成的,而是需要各个部门、员工之间相互协作才能完成。项目成本的降低既对部门有益,也对部门的每一位员工有益处,因此,项目成本控制也能带

动起项目成本控制的全员参与性。

#### 4.及时性原则

项目成本控制工作需要事前对成本进行预算,从项目开始前就要预估需要付出的成本,这样才能及时地控制项目成本,及时纠正控制过程中存在的偏差,避免发生不必要的经济损失。

## (二)项目成本控制的方法

### 1.目标成本法

目标成本法的主要导向是市场需求,是对产品进行的成本管理和利润计划。目标成本法的经营理念是事先管理,采用对实际成本进行持续性的控制来实现目标成本水平,进一步实现控制项目成本的目的。目标成本法将控制重点放在了事前,侧重的是预先成本,主要分配成本的依据是生产之间、产量等指标,分配的方式比较单一,计算的方法相对简单。

### 2.绝对成本控制方法

绝对成本控制方法是指将项目成本支出控制在一个固定的金额范围之内,具体包括预算控制和标准成本的控制。

### 3.相对成本控制方法

相对成本控制方法主要是从企业项目实际情况出发,坚持实地、实时的原则来控制项目成本。这种方法主要是从成本、产量、收入方面入手来对项目成本进行控制。

### 4.本量利分析方法

本量利分析方法主要是围绕价格、利润、销售数量来对项目成本进行分析的方法。这种方法在管理会计中,是其他成本控制方法的基础,是企业进行经营预测和决策的主要方法。

## 二、建筑安装企业项目成本控制中存在的问题

### (一)缺乏先进的成本控制观念

很多建筑安装企业虽然都树立了项目成本控制观念,但是观念并不成熟,一部分建筑安装企业的成本管理人员将造价成本与财务概念混为一谈,这严重地影响了项目成本控制体系的构建。部分建筑安装企业在项目建设初期缺乏对项目预算的考虑,对项目初期预算不够重视,将项目成本控制重点放在了建设中期,严重影响了对项目成本的全过程控制。

此外,项目成本控制工作不能仅仅依靠某个部门、某个人单独完成,而是要在各部门相互配合下才能完成的工作。但是,在实际工作过程中,部分建筑

安装企业管理人员认为项目成本控制工作是财务部门的工作职责，项目控制工作过度依赖于财务部门的人员，其他部门并没有积极地参与到项目成本控制工作中去。特别是在项目工期紧张的时候，项目部门将工作重点放在提高项目质量和抢工期的方面，而未能认识到项目成本控制的重要性。

### （二）缺乏健全的成本控制体系

现阶段，一部分建筑安装企业的经营规模逐年扩大，因此，对项目成本控制工作提出了更高的要求。但是，由于部分中小建筑安装企业的管理者缺乏对项目成本控制的重视程度，在内部并没有建立完善、全过程的项目成本控制体系，主要问题体现在以下几个方面。

#### 1. 缺乏健全的项目成本控制组织

部分建筑安装企业由于将工作重点放在了项目工程进度、质量方面，缺乏项目成本控制观念，在内部并没有设置项目成本控制部门，仅仅将项目成本控制工作简单地交给财务部门负责。由于建筑安装企业项目工程业务涉及的财务工作量较大，在日常经营过程中并没有过多的精力放在项目成本控制工作中去。同时，财务部门在进行项目成本控制工作过程中，容易受到管理层主观意识的影响，严重影响了项目成本控制的独立性。

#### 2. 缺乏对项目成本的动态控制

建筑安装企业项目工作比较复杂，在安装的过程中容易受到步骤复杂、技术难度大、天气变化等因素的影响。很多建筑安装企业采用静态控制项目成本的方法，具体表现为项目安装之前就编制成本计划，安装之后对项目进行成本控制，再开展竣工决算工作。这样的控制方法并不能提升项目成本控制水平，主要原因在于不能在项目安装过程中检查计划值与实际值之间存在的差异，不利于及时分析存在差异的原因。

### （三）项目成本控制制度不健全

#### 1. 缺乏明确的权责分工

建筑安装企业在控制项目成本过程中需要制定权、责、利三者相结合的管理制度。但是，从现阶段的情况来看，一部分建筑施工企业在项目安装方面存在成本过高的问题，主要原因是由于权、责、利不够明晰。对项目成本控制的工作责任并没有落实到具体部门和个人身上，一部分建筑施工企业的安装部门同时负责项目成本控制工作，由于安装部门缺乏项目成本控制专业化水平，大大降低了项目成本控制的效果。由于缺乏明确的项目成本控制的权责制度，在项目成本控制工作过程中会经常发生相互推诿责任的问题，不能及时找出项目成本控制的责任人，这严重阻碍了建筑安装企业项目成本控制工作的顺利进行。

#### 2. 缺乏完善的项目成本考核制度

建筑安装企业需要把控制项目成本的工作落实到

内部各岗位和各部门，但是，在考核项目成本控制工作过程中，并没有保障各个部门都参与到考核工作中。例如，项目部门自采购项目所需原材料到项目完工，都缺乏了与项目成本相挂钩的业绩考核；项目工程部门在竞标成功后，到安装项目完工，仅仅考核完工质量和进度，并没有考核应收账款的回收情况。以上问题反映出建筑安装企业缺乏对项目成本控制的全面考核，直接影响了各部门参与项目成本考核的积极性，影响了项目成本控制的全员参与性。

### 三、建筑安装企业项目成本控制优化的路径

#### （一）树立正确的成本控制观念

建筑安装企业在日常经营过程中会涉及大量的材料、人工等项目成本，因此，为了优化建筑安装企业的项目成本控制工作，管理者需要认识到项目成本控制工作的重要性，树立成本领先意识，以身作则。不能仅仅将工作重点放在项目工程质量提升以及抢工期方面上，而是要加强对项目成本的控制力度，这样才能在项目成本控制过程中起到带头作用。

同时，建筑安装企业的管理者要通过宣传教育的方式，让内部各部门认识到项目成本控制工作并不仅仅是财务部门负责的工作，而是需要各个部门相互配合下才能完成的工作。让全体员工认识到通过严格的项目成本控制既可以提高企业效益空间，还与自身切身利益有直接关系，转变部门认为项目成本控制能够削弱手中权力的观念，将项目成本控制观念融入各个部门和员工心中，实现项目成本控制的全员性。

#### （二）建立健全成本控制体系

##### 1. 建立完善的项目成本控制机构

为了提高项目成本控制水平，建筑安装企业要在内部组建完善的项目成本控制机构，完善的项目成本控制机构能够大大提高项目成本的控制水平。建筑安装企业在构建项目成本控制机构时，要把机构安排、管理层级、机构间衔接、员工责任等情况充分考虑进去。建筑安装企业可以从横向方面和纵向方面来设置项目成本控制机构。其中，技术部门、财务部门、行政部门、工程部门和维护部门属于建筑安装企业项目成本控制的横向组织机构，横向组织结构主要以部门实际职能差异来进行划分，结合项目实际情况，可以在以上部门的基础上，增设物资管理部门、项目管理部门、审计部门，在财务部门中分离出项目预算部门。

##### 2. 动态控制项目成本

建筑安装项目的复杂性决定了项目成本控制也带有一定的复杂性，必须对项目成本进行全过程的控制。一方面，要对繁琐的安装项目进行适当的简化，合并性质相同的步骤，适当地删减不必要的步骤，对项目现有资源进行有效的整合，提高利用资源的效

率；另一方面，合理配置项目施工现场、人员、设备等，结合项目实际情况，科学、合理地对安装人员和设备进行安排，合理地分配原材料，这样可以避免浪费资源的问题发生。如果建筑安装项目在施工过程中需要添加材料和设备，项目工程部门需要认真填写申请表，并由项目经理进行签字，然后递交给管理层进行审批。建筑安装企业的管理者要严格控制项目预算的更改，对预算调整流程进行严格的审核，不能随意对成本预算进行变更。

### （三）完善项目成本控制制度

#### 1.制定完善的项目成本控制责任制度

建筑安装企业为了提高项目成本控制的水平，就必须明确项目成本控制的工作责任，将项目成本控制责任落实到各个部门和员工身上，设置专门的项目成本控制岗位，将项目成本控制责任落实到实处，并赋予项目成本控制部门一定的工作权限，避免项目成本控制工作受到管理层的影响。让各个部门和员工明确自身的责任，这样才能让各个部门在项目成本控制工作过程中各司其职，避免出现相互推诿责任的情况。

#### 2.制定完善的项目成本控制考核制度

建筑安装企业要建立以成本为导向的业绩评价、工薪以及晋升的政策和程序，以此引导企业员工重视项目成本的考核工作。一方面，在对项目成本控制进行全部门的考核，例如，把预算部门编制的项目预算成本和实际项目发生的成本进行比较，根据存在的偏差程度来考核预算部门的工作情况，这样可以有效调动起预算部门准确编制项目成本预算的积极性；把财务部门是否能够准确、及时的核算项目成本、合理降低项目税额等进行严格的考核，以调动财务部门正确核算项目成本的工作积极性。另一方面，建筑安装项目一般需要较长的施工时间，因此，并不能仅仅在项目完工之后再行考核，而是需要在施工过程中对项目成本控制进行考核。例如，对安装部门可以按月进行考核，把材料领用量和材料作废量作为主要的考核标准；对于项目安装现场人员，可以考核每天的安装量和质量。可以通过激励的方式，调动起各个部门参与项目成本控制的积极性。

### （四）完善项目成本控制实施的配套措施

#### 1.加强企业文化建设

建筑安装企业员工具有文化程度不高、流动性较大的特征，为了加强对项目成本的控制力度，建筑安装企业需要重视企业文化的建设。首先，企业文化要紧紧围绕职业教育、安全教育展开，做好基本培训工作，这样有利于项目安装的安全性，降低安全成本；其次，努力打造精品安装工程，通过提高项目安装的质量水平，这样既可以提升企业的知名度，也可以有

效减少宣传成本。

#### 2.构建项目成本控制信息系统

随时信息技术的不断进步，现代市场经济已经进入大数据时代，建筑安装企业在项目成本控制工作中也离不开先进的信息化系统。信息化系统具备高效处理的功能，因此，建筑安装企业可以结合项目安装实际情况，利用ERP和EPM系统来提高项目成本的信息化水平。

ERP系统主要是以管理物资为主的专业系统，通过此系统能够详细地划分不同的业务，清晰梳理不同业务所需要的材料，并收集与业务相关的采购、库存、供货等信息；可以让项目成本控制人员及时了解项目安装过程中的相关信息，有利于为控制项目成本提供数据支持。

EPM系统能够对安装项目进行全面的计划和跟踪，通过此系统既能够对项目实施流程进行规范，还可以提高成本管理的水平，实现对项目成本进行动态的跟踪，特别是能够对关键项目环节进行自动监控，及时发现项目成本控制过程中出现的问题。

#### 3.提高项目成本控制人员的专业素质

高素质的项目成本控制人员是建筑安装企业提升项目成本控制水平的基础，因此，建筑安装企业需要组建一支高素质的项目成本控制队伍，可以在企业内部各个部门中抽调高素质的员工，并定期对项目成本控制人员进行业务培训，让项目成本控制人员及时掌握先进的成本控制方法，并定期对项目成本控制人员进行业务考核，调动起项目成本控制人员提升自身业务能力的积极性。同时，建筑安装企业也要做好项目成本控制人员的人才储备工作，避免出现人员断档的问题。

### 四、结语

综上所述，项目成本控制对于建筑安装企业起着重要的作用，通过优化项目成本控制能够降低项目安装成本、提升利润空间。建筑安装企业需要及时发现项目成本控制工作中的不足之处，结合项目实际情况，积极采用合理的方法来优化项目成本控制，充分发挥项目成本控制在项目实施过程中的重要作用，提高建筑安装企业的综合竞争力。

#### 参考文献

- [1] 杨美莲.论建筑施工企业项目全生命周期成本管理与控制[J].经贸实践, 2018(24):12-13.
- [2] 张荷君.中小企业成本控制中的问题与措施分析[J].农村经济与科技, 2019(20):10-11.
- [3] 辛鹏.浅谈建筑工程项目管理中的成本控制[J].现代经济信息, 2019(11):8-9.
- [4] 左文建.装配式建筑项目全过程成本控制研究[J].山西建筑, 2019(5):4-5.