

建设项目成本控制要点 PDF转换可能丢失图片或格式，建议
阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E5_BB_BA_E8_AE_BE_E9_A1_B9_E7_c41_66274.htm 房地产业内的竞争不断加剧，利润空间日渐缩小，但投资总是期望获得最大回报，成本控制是达到总体回报非常重要的一个方面，有效的成本控制，已经成为提升企业竞争的核心来源，成本控制是项目管理的重中之重。现在项目管理的投资控制方面，最明显的一个缺点就是：成本控制的各个环节没有相应的控制措施或是措施不到位，致使工程项目在建设过程中无法进行投资偏差分析与控制，只是在工程竣工结算完成时才知道一个工程项目投入了多少，是否投资超限？不知谁知道；比如：某个开发项目，计划总投资是多少？其中的基础、主体、钢构、屋面、门窗、装饰、上下水、电器、暖通、市政配套、环境绿化等各个分项的计划投资、已完成投资、未完成投资各是多少？项目延期造成的成本增加额是多少？投资偏差是多少？如何进行纠偏？等等各个主要数据和控制环节，我们全公司又有谁能说个明白？全公司的开发项目又有哪几个项目做了投资估算、设计概算和施工图预算，以及项目实施过程中的纠偏行为，没有这些相关数据和相应的措施在项目实施过程中又何谈成本控制、预算管理？。我以项目开发的各个阶段来粗略说明项目成本控制的要点如下，望同仁们在项目的开发建设过程中得到一点借鉴，来弥补我们在成本控制方面细节管理不到位的缺陷。

一 项目投资决策阶段 1 利用足够的时间按照正常程序细心进行项目可行性研究报告的编制工作，打破只是将报告作为资料报建、存档的坏习惯。此期间

，需要充足的相关数据资料和工作时间，万万不可急于求成，不加细致的分析和优化，特别是其中的市场调查、技术方案、投资估算、融资方案、财务评价、风险分析方面的内容。

2 科学开展项目投资估算的编制与审核工作。投资估算是拟建工程编制项目建议书、可行性研究报告的重要组成部分，同时是项目决策的重要依据之一。

二 建设工程设计阶段的成本控制

1 选择设计技术力量优秀的设计组织和确定经验丰富、综合技能全面的设计项目负责人。公开招标设计单位，脱离当地设计界的人事关系网。

2 努力提高设计经济合理性。提倡推行标准设计与限额设计，细心做好设计方案的优选工作。依据可行性报告中的投资估算额来控制初步设计，利用初步设计概算审定的投资额和工程量分解到各个专业，再分解到各个单位工程和分部工程，每个专业在保证功能的前提下，按照上阶段分配下来的投资限额控制各阶段的设计；施工图设计是最后的细化阶段，更是需要上阶段设定的投资限额进行细致的设计，设计深度应达到施工工艺和建筑材料优选合理的程度。

3 认真做好设计概算的编制与审核工作。设计概算是从最基本的单位工程概算编制开始逐级汇总而成的，分为单位工程概算、单项工程综合概算、建设工程总概算三级。总概算从项目立项开始到项目竣工交付使用整个过程的全部建设费用。

4 细心完成施工图预算的编制与审核工作。施工图预算是设计阶段最后的一道把关口，其编制深度细化到不仅是工程量准确、材料分析正确，还要在审核过程中由各个相关单位、部门进行综合会审、优选，反复调整后最终定稿，其中包括专业间的融合度审核、各个定价材料的品牌及价格、拟专业分包项的预算与审核等。为以后的各个

环节的成本控制打下基础。建议施工图预算时间一般不要少于两个个月的时间（相对于一个十万平的一般商业住宅项目来说）。三 施工招标期间的成本控制 1 编制符合工程实际的标低价格。标低价格依据项目施工图预算为基础进行编制，打破“秋后算帐”的无计划、预算的初级无意识管理模式，取消缺点相对较多的综合取费方式。 2 合理使用固定总价、固定单价、可调总价的方式。对于工期短、工程量较小的单项工程尽可能使用固定总价的方式；工期长、工程量大的项目采用固定单价或可调总价的方式；拟分包项目，在总承包合同中明确规定、注明，合理规避以后的合同风险。对于施工工艺简单、工期短、工程量难以确定、现场相应的签证工作较多的项目，采取成本加酬金的方式；尽可能少用现在常用的综合取费定总价的方式。 3 选择综合组织管理能力优胜的项目组织和项目经理。现在好多的项目管理组织还继续延续以往的挂靠管理形式，表面上是一个管理正规的名牌大公司，实质上组织当中占相当一部分是挂靠的民间小包工队，利用靠、拖、赖等不正当的方式进行竞争，最终损失的大多数是由于单位中高层管理者违规操作项目管理不正规的建设单位。采取招标前期加大项目组织考察认定（以项目管理组织为主，公司资质为次的考察管理理念）和项目开工到竣工始终如一的正规的项目组织管理程序，严格把关，不让其不正规的民间组织来此鱼目混珠。 4 承包合同的各项条款要细化、细化、再细化。特别是容易发生纠纷和索赔的条款更要细化。现在的合同当中，好大一部分条款划分不细，深度不够，导致合同实施过程当中发生利益纠纷难以处理的尴尬局面。四 开工前期的各项手续办理与现场准备工作的成本控制

将工程费用以外的工程建设其他费用（如：土地使用费、建设单位管理费、勘察设计费、监理费、临设费等等）详细规类划分，利用控制什么、怎么控制、谁来控制、什么时间进行、在什么地方、控制到什么程度的形式进行预算管理。五项目施工期间的成本控制

- 1 项目现场设置综合专业知识全面的项目负责人。现场项目管理负责人应以综合专业技术技能为基础、合同管理经验丰富的具有十年独自运作项目管理阅历的人员来承担；采取项目经理负责制、项目组织待遇与项目利润挂钩等激励措施。
- 2 工程进度款审定的流程再造。现在好多建设单位在工程预算管理方面是在被动地等着承包方送交进度预算后再进行审核的状态，与“三算”对比的管理方式差之甚远，而且还是内部估算值的方式，不负责任的将大量的工作放到了工程竣工决算审计环节。在工程进度值审定流程再造方面，不但要调整审计模式还要增加监理方、工程部前期预审的环节。
- 3 工程变更价款的确定。项目进行当中或多或少的会出现变更，在变更下达中应随即附加变更价款在工程总值中的增减额度预算，将被动的事后控制变为事前控制。
- 4 合理规避建设单位的索赔风险

（1）工程进度资金不到位时的索赔风险控制。首先在合同签订时约定进度款支付超期时如何进行费用计算的条款，不按照合同中的通用条款进行，提前以合同的形式签订有利于建设单位的不平等条约，其次在项目进行当中，及时根据现场进展情况与合同偏差值进行纠偏，签订相应的补充条款，以免事件发生时间较长，相互之间难以分清责任而发生不利于建设单位的扯皮现象。

（2）工程变更和现场工程签证的成本控制。变更内容尽可能控制在变更项目实施以前，在实施过程中的变更分项

严格按照约定时限和程序进行。（3）设计、监理、审计等服务项目合同费用计算和索赔控制。现在公司内的服务合同项目中关于服务方的违约条款没有进行量化或量化不细致，导致对方付出的服务质、量难以进行评定，服务质、量到位程度难以量化，最终的费用支付只能按照合同额并另加索赔额，吃亏的只有是我们建设单位自己。比如：对设计单位采取图纸审查和图纸会审时设计单位认可的失误数量超过合同约定数量按照违反强制性条文和一般性条文分别计算扣款数额；对监理单位采取人员考勤制度，并且在合同中约定监理费和出勤数量的比例和总监、总监代表、监理员的出勤比例，监理人员的工作质量严抓中间阶段的过程控制，以免由于工程工期延长、监理费支付延期等原因造成建设单位的不必要的损失；对审计单位采取按照重复审减额度比例扣减审计费用等措施。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com