

# 浅谈建筑施工企业工程管理中的全过程成本管理

高艳

白银银珠电力(集团)有限责任公司

DOI:10.12238/btr.v6i6.4210

**[摘要]** 建筑行业转型发展背景下,施工企业需要主动创新项目的成本管理模式,积极探索项目全过程成本管理路径,提升建筑工程开发的有效性。施工企业为实现预期目标,在项目全过程成本管理时,应当突出以下要点的管控,如建设项目定位分析、设计方案技术经济分析、项目供应商的招投标交易成本管理、施工过程中的成本管理、建筑工程的竣工结算审核管理,同时在全过程成本管理模式优化升级时,应当突出造价管理团队的建设,并引进BIM技术,充分发挥出全过程成本管理的潜在价值。本文就新时期建筑施工企业开展项目全过程成本管理工作进行分析探讨。

**[关键词]** 建筑施工企业; 工程管理; 全过程成本管理; 工作建议

**中图分类号:** TL372+.3 **文献标识码:** A

## Talking about the whole process cost management in construction enterprise project management

Yan Gao

Baiyin Yinzhu Electric Power (Group) Co., Ltd

**[Abstract]** Under the background of the transformation and development of the construction industry, construction enterprises need to actively innovate the cost management mode of the project, actively explore the cost management path of the whole process of the project, and improve the effectiveness of construction engineering development. In order to achieve the expected goals, construction enterprises should focus on the following key points in the cost management of the whole process of the project, such as construction project positioning analysis, technical and economic analysis of the design scheme, project supplier bidding transaction cost management, cost management in the construction process, completion settlement audit management of the construction project. At the same time, when the whole process cost management mode is optimized and upgraded, The construction of cost management team should be highlighted, and BIM technology should be introduced to give full play to the potential value of the whole process of cost management. This paper analyzes and discusses the whole process cost management of construction enterprises in the new period.

**[Key words]** construction enterprise; Project management; Whole process cost management; Job proposal

### 引言

施工企业进行建筑工程开发建设时,为获得最大的经济收益,可架构全过程成本管理体系与模式,围绕项目开发的特点与建造要求,不断优化全过程成本管理方案,紧扣项目工程的技术规程、质量标准、开发要求,保证项目开展全过程成本管理的有效性与可行性。

### 1 建筑项目全过程成本管理概述

成本管理是建筑工程开发的重点,因为项目开发的最终目标是为了盈利,若成本管理不当,将直接影响到项目开发的经济效益。在现代建筑行业背景下,为更好的控制项目开发的经济效益,则衍生出了全过程成本管理理论,即从项目立项筹划到

竣工交付使用,企业开展全过程的成本管理。通过开展项目开发可行性分析、设计成本管理、合同管理、施工成本管理、竣工结算审核管理,实现全过程成本管理目标,以及建筑项目建设经济效益最大化的目标。

### 2 建筑施工企业开展项目全过程成本管理控制的要点

如下图1所示,为施工企业工程管理视角下的项目全过程成本管控流程示意。通过分析可知,在全过程成本管控时,主要从项目定位、经济分析、招投标、履约施工、竣工结算等主要环节入手,实现对项目建造施工成本的精细化全过程管控,以保证项目开发的经济效益。在项目定位分析时,则应当基于市场调研

信息、项目可行性研究报告、项目投资估算与经济效益评价等资料的整合,开展科学合理的定位分析;在技术经济分析环节,工作人员需要在经济分析中,针对设计方案进行优化,并针对设计变更进行管理;在招投标成本控制阶段,必须加强对项目合同的管理;在承包商履约环节,应当从资源管控与价格管控入手,有效盘活项目开发资源;在项目的竣工结算审核管理时,应当严格执行工程交付流程,并组织专业人员开展竣工决算,实现全过程成本管理的预期目标。

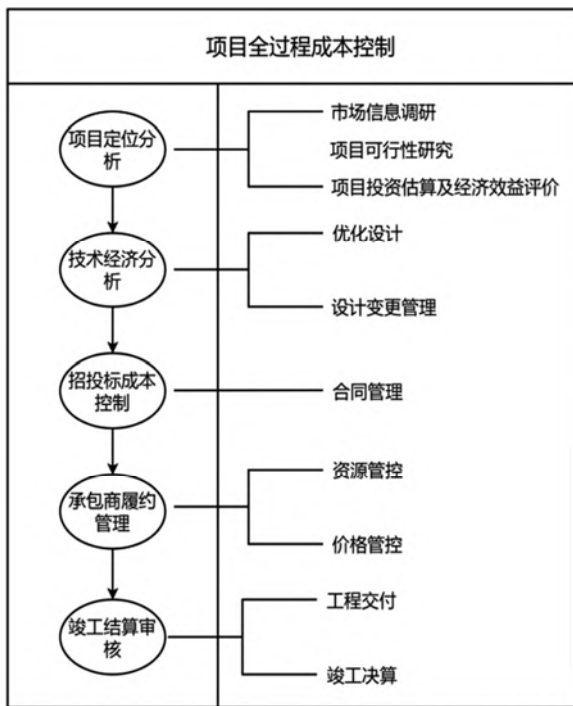


图1 项目全过程成本管控流程示意

## 2.1 建设项目定位分析

### 2.1.1 明确成本控制重点

项目的开发定位,将对施工企业的开发建造产生直接影响。为实现建筑项目的全过程成本管理目标,施工企业需要针对项目开发的可行性进行分析研究,以保证项目开发可产生一定的经济效益。在可行性研究时,施工企业的工作人员应当针对项目的规模、建造标准、运营要求、材料选择等进行客观评估。同时工作人员需要对项目的投资进行估算,基于项目开发的相关资料,估算出投资所需的成本。为保证估算的可信度,则需要针对估算工作的质量进行控制,为项目的定位分析提供参考。

### 2.1.2 优化成本控制措施

为保证建筑项目定位分析工作开展的有效性,则需要优化项目成本控制的相关措施,如在可行性研究报告生成前,则需要前期开展大量的市场调研,收集专业客观的数据信息,从多个方案开展项目开发的评价。同时在评估相关影响因素时,需要准确界定影响因子,并采取事前控制的方式,提升项目定位分析评估的准确性。而估算工作开展时,应当避免漏项、重复列项问题的出现,降低估算报告的可信度。

## 2.2 项目供应商的招投标交易成本管理

### 2.2.1 制定招标成本控制计划

为筛选出优质的建材供应商,施工企业开展招投标管理时,应当制定严谨的招标成本控制计划,从多个方面对供应商的合作能力进行评估,剔除劣质的供应商,规避项目全过程成本管理的风险。

### 2.2.2 明确成本控制重点

在招投标交易成本进行管理时,施工企业的负责人需要明确成本控制的重点,如招标文件审阅管理控制,确保招标文件内容的规范性与严谨性;又如对工程量清单的审阅,科学评估工程开发的成本控制风险,并预先采取针对性防范措施,实现对成本风险的有效规避,提升项目成本管理的有效性。在施工企业与供应商签订建材招标合同时,应当详细商定合同的条款,保证双方达成一致意见,避免后续出现纠纷,影响到项目的有序开展,增加施工企业的经营风险。

## 2.3 施工过程中的成本管理

施工环节的成本管控非常重要,因为施工环节的成本管理影响因素较多,且投入的成本相对较多。若施工企业履约过程中,成本管理不当,则会影响到建筑工程开发的经济性。为此,施工企业需要严格控制设计变更、价格变更、成本管控。

### 2.3.1 严格控制设计变更

设计变更主要是由于施工设计方案与现场施工环境不相符,无法按照既定的设计方案进行施工建造。为保证工程的有序建设,则需要针对设计方案进行技术变更,而一旦进行设计变更,将必然影响到项目建造施工的成本,增加成本管控的难度。为此,施工企业应当严格控制设计变更,将设计变更引发的现场签证数量控制在一定范围内。基于科学有效的施工技术交底,尽早发现设计方案存在的问题,并采取针对性优化措施,消除设计变更的风险,保证施工企业项目建造成本管理的可行性。

### 2.3.2 建材价格变更控制

施工企业进行项目开发建造时,需要根据合同规定垫付一定的工程建造费用,而施工阶段的建材成本非常高,施工企业进行全过程成本管理时,若对施工阶段的建材成本控制不当,将直接影响到项目开发的经济效益。为此,在施工阶段需要对建材价格进行动态监测分析,将建材的使用量控制在预定范围内,避免由于建材损耗严重,导致建材使用量超标,增加建材的采购成本。同时,施工企业在与业务签订合作协议时,应当针对工程量分析评估建材价格变动的风险,并将建材价格变更的规范与标准写入合同当中,为后续的建材价格变更控制提供有力支持。

### 2.3.3 施工过程成本管控

施工过程中进行建造成本管控时,施工企业的造价管理人员,应当契合全过程成本管理的要求,细化施工阶段的造价管理方案,如机械设备检修维护管理计划、劳务人员派遣计划、重点项目的造价管控方案、隐蔽项目的质量管控计划、施工进度的整体安排等。造价管理人员基于相关的方案与计划,科学有序的

落实各项工作,以保证施工环节项目建造成本管控的有效性与可行性。

#### 2.4 建筑工程的竣工结算审核管理

施工项目进入竣工结算环节时,表明该工程的开发建设已经接近尾声,而对应的很多成本已经基本定性,施工企业开展全过程成本管控时,需要对竣工结算阶段的成本管理工作起到高度重视,避免由于结算数额的偏差,给企业造成一定的经济损失。

在项目竣工结算时,施工企业的财务人员需要依据合同约定的条款开展结算,并加强结算相关数额的审核管理,以避免在最终项目决算时,合作双方出现争执,引发不必要的工程索赔问题,增加工程款结算的阻碍。若基于合同的约定,施工企业的应得利益受到损失时,则应当依法依规进行工程索赔,维护企业的合法权益。

竣工结算审核阶段,重点突出工程交付环节与竣工决算环节的相关工作。在工程验收交付时,施工企业需要准备项目验收交付的所有资料文件,并陪同业主与其他验收人员,对建筑工程项目进行严谨、专业、客观的检测评估验收。为提高验收交付的可靠性,施工企业需事前进行全面的检查与性能评估,及时对存在的安全隐患与质量缺陷进行整改,避免在业主验收时下发整改单,影响到项目的交付与施工企业的开发成本。

项目竣工结算环节,施工企业需要选择经验丰富、职业素养较高的财会业务骨干,并组成财会小组,负责与业主方相关部门的工作对接,协助业主方开展相关资料的审阅与评估,严格执行竣工结算审核的标准流程,为最终的工程决算提供支持,保证施工企业可获得预期的项目开发经济收益。

### 3 施工企业开展项目全过程成本管理的工作建议

#### 3.1 运用BIM技术开展全过程成本管理

施工企业开展建筑工程的全过程成本管理时,为有效提升相关工作开展的质量与水平,可合理运用BIM技术,完成项目工程量的计算,完成设计方案的碰撞检查与虚拟施工分析,完成项目建造动态信息的高效处理,充分发挥出该技术的应用优势。

#### 3.2 推动全过程成本管理人才团队建设

全过程成本管理工作开展时,无论采取何种科学技术与软件系统,最终都需要人员参与控制,将全过程成本管理工作进行

落实落细。由此可见,信息技术的科技赋能,只可以减轻相关人员的工作量,提升成本管理的工作效率,但不能完全替代人员的工作。

为此,笔者建议施工企业开展项目全过程成本管理时,应当积极推动全过程成本管理人才团队的建设。通过打造核心的人才团队,为后续的全过程成本管理工作开展提供有力支持。在人才团队建设时,企业应当秉持优胜劣汰的原则,面对社会招聘优秀的造价工程师、高级财会人才,为造价管理团队注入新鲜血液。

在对造价管理团队进行培训时,可定期进行专业测评,围绕全过程成本管理理论与模型,对参训人员的能力进行评估,最终筛选出优秀的造价管理人员,以保证造价管理团队能够胜任全过程成本管理工作要求,灵活运用各类信息技术与系统软件,实现全过程成本管理工作开展的预期成效。

### 4 结束语

综上,笔者以施工企业的项目成本管理为例,重点阐述了项目全过程成本管理的要点与相关的工作建议,旨在说明施工企业建构项目全过程成本管理模式的必要性与迫切性。在建筑行业高质量发展的背景下,施工企业需要大胆创新,积累更多的全过程成本管理经验,形成一套标准规范的全过程成本管理模板,为施工企业今后的项目开发提供有力支持。

#### [参考文献]

- [1]袁亮亮,付亮,尹贻林.基于ALCM-PPP模型的PPP项目建造阶段资产管理研究——以跟踪审计为核心[J].建筑经济,2020,41(03):82-86.
- [2]梁献超,王大伟,戴军.EPC模式下装配式建筑项目成本管控研究——以某保障房项目为例[J].建筑经济,2021,42(11):56-60.
- [3]王龙梅,高樱,宋敬.全面预算思维在EPC项目造价管理中的运行逻辑与实现路径[J].建筑经济,2021,42(S1):80-84.
- [4]赵艳丽,张春生,刘一帆.装配式建筑成本链构成及优化方向研究——基于房地产企业视角[J].建筑经济,2020,41(11):57-62.
- [5]谭广文,叶劲枫,路秉翰.园林工程EPC模式下总承包商的风险与控制——以深圳前海环境和绿化双提升工程为例[J].中国园林,2020,36(09):59-63.