

全面造价管理在建设工程大商务管理中的应用

朱若元

中铁四局集团有限公司市政工程分公司 安徽 合肥 230022

摘要：为解决建设工程传统商务与造价管理碎片化、管控滞后、效益偏低的行业痛点，本文以大商务管理与全面造价管理的契合逻辑为基础，分析二者融合应用的现状，梳理出全周期管控落地不足、全员责任体系缺失、全要素管控精度薄弱等核心问题，并剖析理念、制度、信息化、人才层面的成因。从管理理念、管控体系、技术支撑、人才建设四个维度提出优化策略，旨在推动二者深度融合，提升工程项目成本管控精度与整体效益。

关键词：全面造价管理；建设工程；大商务管理；应用

引言：当前建筑行业市场竞争日趋激烈，精细化、效益化管理成为工程企业高质量发展的核心趋势。传统单一的造价核算与商务结算模式，已无法适配工程项目全生命周期管控需求，暴露出管控碎片化、风险后置、成本失控等诸多问题。大商务一体化管理与全面造价精细化管控高度契合，是破解行业管理难题的关键路径。基于此，本文探究二者融合应用的现存问题，针对性提出优化对策，为工程企业升级商务造价管理体系提供参考。

1 相关概念与理论基础

1.1 建设工程大商务管理核心概述

(1) 大商务管理的定义。大商务管理区别于传统单一的商务结算管理模式，是以项目效益为核心，贯穿工程项目全生命周期，覆盖投标报价、合同管理、成本管控、风险防控、结算回款等关键环节的一体化、全员化、全流程商务管控体系，彻底打破传统商务管理碎片化、单一化的管理局限。(2) 大商务管理的核心特征。该管理模式具备全周期统筹、多部门协同、效益导向、风险前置的核心特征，摒弃单一部门独立管控的模式，推动商务工作与工程施工、技术研发、造价核算、物资采购等业务深度融合，实现各业务板块联动统筹。(3) 大商务管理的核心目标。核心目标是实现项目商务风险可控、成本精准管控、项目利润最大化，通过系统化、规范化的商务管控，助力工程企业摆脱粗放式管理模式，稳步向精细化、效益化管理转型。

1.2 全面造价管理核心内涵与体系

(1) 全面造价管理的定义。全面造价管理依托工程全生命周期造价管理理念，整合全员、全过程、全方位、全要素的管控逻辑，管控范围覆盖项目决策、方

案设计、招投标、现场施工、竣工结算等全部阶段，是系统化的造价管控模式。(2) 全面造价管理的核心维度。包含三大核心维度，全员参与维度落实各岗位造价管控职责，构建全员管控格局；全过程维度打通项目全流程造价管控链条；全要素维度统筹管控人工、材料、机械、管理、风险等各类成本要素。(3) 全面造价管理的应用优势。有效解决传统造价管理事后核算、管控滞后、覆盖范围不全的痛点，实现工程造价动态监控、风险精准预判、问题提前纠偏，大幅提升造价管控的科学性与精准度^[1]。

1.3 二者融合的理论逻辑与契合性

(1) 目标契合性。大商务管理以提升项目整体效益为核心，全面造价管理以优化项目成本为核心，二者核心导向相辅相成，最终目标均为实现工程项目价值最大化，为融合应用奠定目标基础。(2) 流程契合性。大商务管理的全流程管控体系，为全面造价管理提供落地实施的载体；全面造价管理的精细化管控数据，为大商务管理的效益核算、决策优化提供核心成本支撑。(3) 管理契合性。二者均秉持全员协同、动态管控、风险前置的管理理念，管控模式、管理逻辑高度适配，具备深度融合、协同落地的良好理论与实践基础。

2 全面造价管理在建设工程大商务管理中的应用现状与问题

2.1 全面造价管理在大商务管理中的应用现状

(1) 应用范围逐步拓展。当前国内多数工程企业已将全面造价管理深度融入大商务管理核心体系，彻底改变了传统造价仅聚焦施工阶段核算的局限。管控场景逐步向前延伸，覆盖项目投标报价、方案设计优化等前期核心商务环节，同时兼顾施工过程管控与竣工

结算回款,初步构建起贯穿项目核心商务流程的造价管控体系,为大商务效益管控筑牢基础。(2)精细化管控初步落地。随着工程管理信息化发展,多数企业逐步依托数字化工具开展商务与造价管理,打破了传统人工核算的粗放模式。通过信息化平台实现部分造价数据、成本数据与商务数据的互通共享,能够对项目施工成本进行动态监测,精准完成投标报价核算、分项成本核验等工作,初步实现大商务管理模式下的精细化造价管控^[2]。(3)协同管理意识持续提升。在大商务一体化管理理念推动下,工程企业逐步打破各部门、各岗位的管理壁垒,摒弃了商务、造价独立工作的传统模式。商务、造价、施工、技术、物资等岗位的联动协作机制初步形成,全员参与、多岗协同的一体化管理理念逐步普及,为两项管理模式的深度融合营造了良好基础环境。

2.2 融合应用中的核心问题

(1)全周期管控落地不足。目前行业普遍存在重施工、轻前期的管控偏差,项目管控重心过度集中在施工阶段。决策、设计等前期关键阶段的造价管控长期缺失,导致项目前期商务策划缺乏精准的成本数据支撑,方案优化不到位,极易引发后期施工成本超支、工程变更频发、商务索赔举证难、回款滞后等一系列问题。(2)全员管控责任体系缺失。多数企业尚未建立完善的全员造价商务管控体系,岗位职责割裂问题突出。商务、造价岗位承担主要管控工作,而一线施工、物资、技术等关键岗位参与度极低,普遍存在重执行、轻管控的现象,无法形成全员联动、全程管控的一体化格局,管控漏洞频发。(3)全要素管控精度不足。当前管控工作多聚焦人工、材料、机械等显性成本,对市场价格波动、行业政策调整、工程突发变更、商务索赔风险等隐性成本要素的预判和管控薄弱。缺乏动态造价调整机制,面对各类突发风险时,商务应对和成本纠偏能力不足,难以保障项目效益稳定。

2.3 问题成因分析

(1)管理理念滞后。部分企业仍固守传统分段式、碎片化管理思维,对大商务一体化管控、全面造价全周期融合的新型管理理念认知浅薄,依旧将商务结算与造价核算割裂开展,忽视二者融合的核心价值,从理念层面制约了管控质量提升。(2)制度体系不完善。行业内尚未形成统一标准化的融合管理制度,企业内部缺乏规范的工作流程,商务与造价工作衔接无标准、权责划分模糊,各项管控工作落地无明确依据,导致协同管控流于形式。(3)信息化支撑不足。企业商务管理与造价管理系统相互独立,数据无法互通共享,数据孤岛问题突

出,难以实现项目成本、商务数据的动态联动更新,无法满足精细化、动态化的融合管控需求。(4)专业人才能力欠缺。现有管理人员大多只精通单一商务或造价业务,知识结构单一,缺乏兼具大商务统筹思维、全周期造价管控能力的复合型人才,难以适配两项模式深度融合的管理工作需求。

3 全面造价管理在建设工程大商务管理中的优化应用策略

3.1 树立一体化融合管理理念,夯实思想基础

(1)强化全周期管控思维。为解决传统分段式管理、前期管控缺失的问题,工程企业需彻底摒弃重施工、轻前期、重结算、轻过程的阶段性管控思维,牢固树立全周期一体化管控理念。将全面造价管理深度嵌入大商务管理体系,贯穿项目投标报价、方案设计、现场施工、工程变更、竣工结算、款项回款等全部商务流程,打通各阶段管控断点。通过前置造价管控工作,对项目全周期成本与商务风险进行连续把控,实现造价管控与商务策划同步推进,从管理思维层面保障项目全过程效益可控。(2)落实全员管控理念。针对当前岗位职责割裂、一线人员参与度低的问题,企业需全面落实全员协同管控理念,打破部门与岗位的管理壁垒。明确企业管理层、项目管理层、一线施工、技术、物资、商务、造价等各岗位的核心管控职责,将造价管控与商务管理责任细化落实到岗、落实到人。通过常态化宣贯与岗位引导,扭转单一岗位负责商务造价管控的固有认知,营造全员参与、全员监督、全员负责的一体化管控氛围,构建全方位协同的管理格局。

3.2 构建全流程融合管控体系,规范管理流程

(1)前期商务策划阶段。项目前期是成本与风险管控的关键源头,需依托全面造价管理优化前期商务策划工作。在项目决策与设计阶段,精准开展投资估算、设计概算核算,结合项目建设标准与市场行情优化工程设计方案,规避设计冗余、设计缺陷带来的隐性成本。同时依托精细化造价数据制定科学的投标报价策略,平衡报价竞争力与项目预期利润,从源头有效控制项目初始成本,规避前期商务策划不合理引发的后续风险。(2)施工履约阶段。施工阶段是成本变动与商务风险高发阶段,需建立动态融合管控机制。依托全面造价管理实时开展分项造价核算,严格落实工程变更签证、现场签证及索赔资料的收集、整理与审核工作。联动大商务管理体系完成工程进度款申报、阶段性成本动态分析、市场风险预判等工作,实时监控施工过程中的成本偏差与商务隐患,及时调整施工与商务方案,确保项目履约

阶段成本可控、风险可防、效益稳定^[3]。(3)竣工结算阶段。竣工结算直接决定项目最终收益,需依托全周期积累的造价与商务数据开展精细化结算工作。整合项目前期、施工期的全套造价资料、变更资料与履约资料,高效完成竣工结算的编制、核对与报审工作。同时依托一体化商务管理流程,优化回款对接流程,精准对接建设单位完成结算审核,有效减少结算争议、缩短结算周期,保障项目回款效率,锁定项目最终经济效益。

3.3 完善制度与信息化支撑,提升管控效能

(1)健全标准化管理制度。针对当前融合管理流程不规范、权责模糊的问题,企业需建立标准化的商务与造价融合管理制度。结合企业项目管理特点,制定专项管理细则,明确项目各阶段商务与造价工作的衔接流程、操作标准、管控重点及权责划分,填补融合管理的制度空白。通过制度化、标准化约束,让全周期、全员化的融合管控工作有章可循、有据可依,杜绝管控流于形式。(2)搭建一体化信息平台。聚焦数据孤岛、数据互通不畅的行业痛点,整合商务管理、造价核算、物资采购、施工进度、合同管理等各类系统,搭建一体化数字化管控平台。打通各模块的数据壁垒,实现人工、材料、机械、管理成本等核心数据的实时共享、自动同步与动态更新,为商务决策、造价核算、风险预判提供精准、全面的数据支撑,提升管控的精准度与时效性^[4]。(3)建立动态管控机制。依托一体化信息平台建立常态化动态管控机制,实时监测市场材料价格、人工成本、政策标准等要素的波动情况。结合项目施工进度与履约情况,动态调整造价管控策略与商务实施方案,对潜在的成本超支、商务纠纷、结算风险进行提前预警,及时发现并纠偏管理漏洞,实现从事后补救向事前预防、事中管控的管理转型。

3.4 强化复合型人才队伍建设,筑牢人才支撑

(1)开展专项技能培训。针对现有管理人员业务单一、综合能力不足的短板,常态化开展交叉业务专项培训。面向商务人员重点讲解全面造价全周期核算、成本管控知识,面向造价人员普及大商务统筹、合同管理、

风险处置、结算回款等业务技能,补齐岗位能力短板,培养兼具商务统筹与精细化造价管控能力的复合型人才,适配一体化融合管理的工作需求。(2)完善人才考核机制。构建适配商务与造价融合发展的绩效考核体系,打破传统单一岗位考核模式。将项目全周期成本管控成效、商务效益提升、风险防控成果、跨部门协同配合效果等核心指标纳入考核体系,细化考核标准,落实奖惩机制,充分调动管理人员主动参与融合管控的积极性与主动性,倒逼管理工作提质增效^[5]。(3)引进专业复合型人才。持续优化企业人才队伍结构,精准吸纳具备工程全周期从业经验的复合型人才,要求其精通商务策划、造价核算、现场施工、风险管控等多项业务。通过外部人才引进补充团队短板,引入先进的行业融合管理经验,全面提升企业大商务与全面造价一体化管控的整体水平,为企业高质量发展筑牢人才支撑。

结束语

全面造价管理与建设工程大商务管理的深度融合,是建筑行业管理转型升级的必然趋势。本文结合二者融合的理论契合性,剖析了当前融合应用的短板及深层成因,构建了全方位、全流程的优化管控体系。通过树立融合理念、完善管控机制、强化信息化支撑、搭建复合型人才队伍,可有效补齐传统管理漏洞,助力企业实现成本可控、风险可防、效益最大化的项目管理目标。

参考文献

- [1] 张钦荣.全过程造价管理在建设工程大商务管控中的融合应用研究[J].砖瓦,2024,26(11):146-148.
- [2] 李洪岩,周健.建设工程大商务模式下全面造价全周期管控策略[J].工程经济,2024,34(7):45-49.
- [3] 付玲琳.全过程工程造价管理在建筑大商务体系中的创新应用[J].房地产世界,2024,9(19):98-100.
- [4] 陈曦,王浩宇.施工企业大商务管理与造价精细化管控融合路径探析[J].建筑经济,2023,44(9):56-60.
- [5] 刘娟辉.建设工程全过程造价控制融入大商务管理的实践研究[J].中国建筑装饰装修,2023,13(8):98-100.