

精细化管理视角下工程项目经营成本管控路径探析

李佳贺

中交路桥南方工程有限公司 北京 100027

摘要: 本文围绕精细化管理融入工程项目经营成本管控展开研究。首先明确了精细化管理按工序、部门、班组、时段逐层拆分成本单元,实现事前预判、事中管控、事后复盘闭环管理的核心内涵,以及精准识别隐性损耗、厘清责任边界、提升资源效率三大价值。其次分析了当前成本管控在组织体系、事前预判、过程管控、考核机制四方面的突出问题。在此基础上,提出全员参与、全过程动态管控、量化细分三项原则,并从搭建专项管控组织、前置成本规划、聚焦材料人工机械三要素管控、完善考核复盘闭环四条路径构建具体管控方案,为施工企业实现成本压降提供系统支撑。

关键词: 精细化管理; 工程项目; 经营成本; 成本管控; 路径探析

引言: 通信工程建设规模持续扩大,项目经营成本管控水平直接影响企业盈利能力与市场竞争力。传统粗放式成本管理模式存在组织体系不完善、事前预判缺失、过程管控缺位、考核机制空白等突出问题,已难以适应精细化管理要求。将精细化管理理念融入工程项目经营成本管控,通过全员参与、全过程动态管控、量化细分三大原则,构建专项管控组织、前置成本规划、核心要素管控、考核复盘闭环四条路径,是破解当前成本管控困境的系统性方案。本文围绕精细化管理视角,系统阐述工程项目经营成本管控的内涵价值、突出问题、总体原则与具体路径,为施工企业降本增效提供可操作的管理参考。

1 精细化管理融入工程项目经营成本管控的核心内涵与价值

1.1 精细化管理内涵

工程项目经营成本精细化管理,是将项目整体成本按施工工序、管理部门、作业班组、施工时段逐层拆分,形成最小成本管控单元,针对每个单元制定标准化支出定额、管控流程与考核标准,对成本全过程实时追踪、偏差分析、及时纠偏,明确各岗位成本管控责任,实现从“事后算账”向“事前预判、事中管控、事后复盘”闭环管理的转变。该模式聚焦项目内部管理漏洞与资源浪费,通过管理流程优化、人员责任细化、资源精准调配实现成本压降。

1.2 精细化管理的实际价值

(1) 精准识别隐性成本损耗。工程现场存在材料堆放不合理导致的损耗、人工排班不当造成的窝工、机

械调度混乱产生的闲置费用等隐性成本,精细化管理通过工序级成本统计快速定位浪费点位,杜绝成本隐形流失。(2) 厘清成本管理责任边界。将成本指标分解至项目经理、施工员、材料员、劳务负责人等各岗位,避免成本超支后部门间相互推诿,实现超支可溯源、成效可考核。(3) 提升资源利用效率。针对人、材、机三大生产要素精细化调配,避免闲置浪费,在不降低施工质量与进度的前提下,最大限度压缩无效经营成本^[1]。

2 当前工程项目经营成本管控存在的突出问题

2.1 成本管控组织体系不完善,全员管控意识薄弱

大部分施工企业项目成本管控仅由财务部门单独负责,施工、材料、劳务、经营等部门各司其职,缺乏跨部门协同联动机制。财务人员不熟悉现场施工工序,仅能完成事后记账核算,无法对实时成本支出进行监督;一线施工管理人员普遍存在重进度、重质量、轻成本的认知误区,日常施工中不主动考虑材料节约、人工优化等成本问题。同时项目内部未搭建分层级管控组织,无专职精细化成本管控小组,全员参与成本管控的氛围缺失。

2.2 事前成本预判缺失,投标与施工筹备阶段成本规划粗放

投标报价阶段,经营人员单纯依托图纸核算工程量,未结合现场地质条件、场地大小、运输条件、本地材料与人工市场价格做实地调研,报价测算过于理想化,易出现报价偏高错失项目或报价偏低导致先天亏损。施工筹备阶段未结合施工方案编制精准目标成本,仅制定整体总预算,未拆分至分项工程、分部工程,后

续无法对照细分预算判断成本是否超支。此外施工方案未进行多方案成本对比优选,忽略工艺对应的成本差异,从源头埋下超支隐患。

2.3 施工过程动态管控缺位,核心生产要素成本失控

施工过程是成本支出最集中、管控漏洞最多的环节。材料方面,采购无精准用量计划,盲目采购造成库存积压;入库验收流于形式,不合格及数量偏差材料未及时退回;领用无定额限制,剩余材料不及时回收,损耗率远高于行业合理标准。人工方面,劳务排班缺乏精细化规划,工序衔接断层导致大量窝工;计价多采用固定总价包干,未结合实际完成工程量动态核算,人工成本持续上浮。机械方面,进退场时间规划不合理,长期闲置产生租赁与折旧费用;维保不到位致故障频发,施工中机械空转普遍,燃油电力消耗超标^[2]。

2.4 缺乏闭环考核机制,成本管控结果无法落地奖惩

多数项目仅在竣工结算后统计整体盈亏,不分阶段、分工序开展成本偏差分析,小额超支不能及时纠偏,最终累积为大额亏损。同时项目内部未配套成本管控绩效考核制度,未将成本节约率、损耗控制率等指标与员工绩效薪酬、岗位评优挂钩。主动节约成本无奖励,违规操作造成浪费无惩罚,员工缺乏成本管控内生动力,精细化管理措施无法真正落地。

3 精细化管理视角下工程项目经营成本管控总体原则

3.1 全员参与原则

精细化管理视角下的成本管控须贯彻全员参与原则,打破财务部门单一管控的固有模式。明确经营部、工程部、材料部、劳务部及项目部各岗位的成本管控职责,将成本指标分解至项目经理、施工员、材料员、劳务负责人、班组长及一线作业人员,每个层级均承担对应管控任务。管理层负责目标成本制定与偏差审批,职能部门负责本条线成本执行与监控,一线人员负责工序级成本节约与材料规范使用。通过建立分层级、全覆盖的成本责任体系,将成本管控融入日常施工管理各环节,构建全员、全过程、全方位的成本管控网络,消除成本管理责任盲区。

3.2 全过程动态管控原则

精细化管理视角下的成本管控须贯彻全过程动态管控原则,摒弃事后核算的滞后管理模式。将精细化管理覆盖投标报价、施工筹备、现场施工、变更签证、竣工结算全经营流程。投标阶段基于实地调研数据编制精准成本测算,筹备阶段结合施工方案编制细分目标成本,施工阶段实时采集每日、每周、每月成本支出数据并逐

项对比目标成本,变更阶段同步评估变更对成本的影响并调整目标成本,结算阶段逐项核对实际支出与目标成本差异。通过全流程数据采集与偏差分析,快速调整施工方案与资源调配计划,实现成本动态纠偏,避免成本亏损不可逆^[3]。

3.3 量化细分原则

精细化管理视角下的成本管控须贯彻量化细分原则,将项目整体目标成本逐层拆解为分部工程成本、分项工程成本、单日施工成本,形成最小成本管控单元。针对材料损耗率、人工有效工时、机械台班消耗量、管理费用占比等核心指标,分别制定可量化、可考核的定额标准。所有成本管控工作均以实际数据为依据,杜绝经验化、主观化的成本管理方式。通过量化标准使各岗位成本管控目标清晰、执行路径明确、考核结果可衡量,为全过程动态纠偏提供精准的数据参照,让成本管控标准清晰、结果可衡量。

4 精细化管理视角下工程项目经营成本具体管控路径

4.1 搭建专项精细化管理管控组织,明确全员分层责任体系

(1) 成立项目专属成本精细化管理管控小组。以项目经理为第一责任人,联合经营负责人、施工主管、材料主管、劳务管理员、财务专员组建专项成本管控小组,脱离原有各部门独立工作的模式,每周开展成本专项复盘会议。小组核心职责为分解成本目标、审核各环节成本支出、排查现场成本浪费问题、制定成本纠偏方案,统筹项目全周期成本管控工作,解决跨部门管控脱节的问题。(2) 分层细化岗位成本责任。按照管理层、执行层、作业层三个层级划分成本责任:管理层负责整体成本目标把控、施工方案成本优选;执行层各部门专员负责对应板块成本管控,材料员管控材料采购、验收、领用全流程成本,施工员管控工序衔接、现场施工损耗,劳务管理员管控人工排班与劳务费用核算;作业层施工班组承担工序材料损耗、工时利用的直接责任。同时签订岗位成本责任书,明确各岗位成本管控红线,实现“人人有责、层层把关”^[4]。

4.2 前置前期成本精细化规划,从源头规避成本风险

(1) 精细化开展投标阶段成本测算。投标报价前期,经营团队必须深入项目施工现场,实地勘察施工场地交通、场地堆放条件、周边建材市场价格、本地劳务薪资水平,结合图纸工程量、施工难度、施工周期编制精细化成本测算表。区分实体工程成本与现场措施成本,精准核算临时设施、场地运输、夜间施工等隐性措

施费用,依托精准测算结果制定合理报价,避免低价中标带来的先天成本压力。(2)多方案比选优化施工组织设计。项目开工前,管控小组针对同一施工工序编制2-3套不同的施工方案,分别核算每套方案对应的人工、材料、机械总成本,在满足施工质量、施工工期、施工安全要求的前提下,优选成本最优的施工方案。同时结合施工进度计划,编制细分到月度、分项工程的目标成本计划,明确每一项分项工程的成本支出上限,为施工过程成本管控提供明确参照标准。

4.3 聚焦施工过程核心要素,落实全流程动态成本管控

(1)材料成本精细化闭环管控。材料成本占工程项目总成本60%以上,是精细化管理的核心板块。第一,按需制定采购计划,施工员根据施工进度提交精准材料用量清单,管控小组审核后统一采购,杜绝超量采购;第二,规范入库验收流程,安排双人同时验收材料数量、规格与质量,不合格材料当场退回;第三,执行限额领料制度,严格按照分项工程材料定额发放材料,超出定额部分需要班组提交书面说明,分析超耗原因;第四,做好余料回收与废料再利用,钢筋头、废弃模板等废料统一回收处理,变卖收益冲抵项目经营成本,将材料损耗率严格控制在定额标准以内。(2)人工成本精细化动态调配。结合施工进度横道图,精细化规划劳务人员进场与退场时间,根据工序施工需求动态调整用工人数,避免人员扎堆进场造成窝工。细化劳务计价模式,摒弃单一固定总价模式,采用“按量计价+工时考核”结合的方式,每日统计各班组实际完成工程量与有效施工工时,扣除无效工时对应的劳务费用。同时定期开展一线工人技能培训,提升作业效率,减少因操作不规范导致的返工成本,从用工数量、用工效率两个维度压降人工成本。(3)机械设备精细化调度与维保。建立项目机械使用台账,明确每台机械的进场时间、使用时段、作业内容、燃油消耗数据,根据施工工序衔接情况统一调度机械,避免多台机械同时闲置、重复进场。制定机械日常维保计划表,每日开展基础检修,降低设备故障维修费用,减少施工中断带来的间接成本损耗。对于短期使用的小型机械,优先选择租赁而非采购,平衡机械采购成本与租赁成本,优化机械使用经济性。

4.4 完善考核复盘闭环机制,保障管控措施长效落地

(1)分阶段开展成本偏差复盘。摒弃竣工一次性复盘模式,实行周复盘、月复盘、分项工程完工复盘三级复盘机制。每周对比实际成本与目标成本的小额偏差,及时调整次日资源调配方案;每月开展整体月度成本

核算,分析各部门成本管控漏洞;分项工程完工后第一时间核对成本数据,总结管控经验。针对出现的成本偏差,明确问题根源与整改责任人,限期完成整改,形成数据采集-偏差分析-整改优化的闭环流程。(2)建立挂钩绩效的奖惩制度。将材料损耗率、人工有效工时占比、机械闲置率、分项工程成本节约率等精细化指标,直接和全体项目人员绩效薪酬、季度评优、岗位晋升挂钩。对于超额完成成本节约目标、提出成本优化合理化建议的员工与班组,发放专项绩效奖励;对于人为浪费资源、未按照定额施工造成成本超支的岗位,扣除对应绩效薪酬,通过刚性奖惩激发全员成本管控主动性。(3)归档管控数据,实现项目经验复用。每一个项目竣工后,完整归档全周期精细化成本管控数据,包括各分项工程定额成本、材料损耗数据、人工工时数据、机械台班消耗数据,构建企业内部项目成本数据库。后续同类工程项目可直接参考数据库数据制定目标成本与管控方案,减少重复测算成本,持续优化企业整体成本管控水平^[5]。

结束语

精细化管理融入工程项目经营成本管控是一项系统工程,需组织、流程、考核三方面协同推进。专项管控小组的搭建解决了责任主体缺失问题,前置成本规划从源头规避了先天亏损风险,材料、人工、机械三要素的精细化管控覆盖了成本支出最集中的施工过程,分阶段复盘与绩效挂钩机制则保障了管控措施的长效落地。建议施工企业在实际推广中,优先在重点项目试点运行,同步积累各分项工程定额成本、损耗数据、工时数据,逐步构建企业内部成本数据库,实现同类工程管控经验复用,持续优化成本管控水平,推动企业从粗放经营向精细化管理转型。

参考文献

- [1] 杨玉强. 工程项目成本精细化控制研究 [J]. 中国建筑装饰装修, 2026(3):181-183.
- [2] 李正义. 建筑工程物资采购中的成本控制研究 [J]. 中文科技期刊数据库(引文版) 经济管理, 2026(2):020-022.
- [3] 温亚娜. 房建工程项目成本精细化管理与经营效益提升研究 [J]. 消费与品牌传播, 2025(31):0155-0158.
- [4] 李园园. 精细化管理视角下企业的会计成本核算探讨 [J]. 中国市场, 2025(34):138-141.
- [5] 王晓杨. 建筑工程精细化施工管理的措施研究 [J]. 中文科技期刊数据库(引文版) 工程技术, 2025(3):081-084.