

# 市政工程施工企业的项目全过程成本管理分析

刘 勳 杜清清

西安航天城市政公用发展有限公司 陕西 西安 710199

**摘要：**随着城市化进程的加速，市政工程项目日益增多，市政工程施工企业在项目管理中面临着巨大的成本压力。本文旨在探讨市政工程施工企业在项目全过程成本管理中的关键要素和实践方法，以提高项目的经济效益和企业的竞争力。

**关键词：**成本管理；实施要点；实践方法

## 引言

市政工程作为政府投资建设的重点项目，对于提升城市基础设施水平、改善市民生活质量具有重要意义。然而，随着市场竞争的加剧和成本控制的日益严格，市政工程施工企业需要在保证项目质量的前提下，有效降低项目成本，提高经济效益。全过程成本管理作为一种先进的管理理念和方法，对于实现这一目标具有关键作用。

### 1 全过程成本管理的概念及特点

全过程成本管理，作为一个综合性和系统性的管理方法，不仅仅局限于工程项目的某一阶段，而是贯穿于项目的整个生命周期。这种管理方法的核心目标是在确保项目质量和进度的同时，实现成本的最优化。下面，我们将详细探讨全过程成本管理的概念及其特点。

#### 1.1 全过程成本管理的概念

全过程成本管理是一种涵盖工程项目全生命周期的成本控制方法。它不仅仅局限于项目的某个特定阶段，而是对项目从起始的决策阶段到最终的竣工阶段进行持续、全面的管理。这种管理方式的核心思想是，在确保项目质量和进度的同时，通过精细化、系统化的管理手段，实现项目成本的最优化。全过程成本管理的实施，首先依赖于对项目成本的精确预测。在项目启动前，管理团队会基于历史项目数据、当前市场行情以及特定项目的需求，对项目成本进行科学合理的预估。这一预测过程不仅考虑到了直接成本，如材料费、人工费等，还囊括了间接成本，如管理费、风险费用等。通过全面的成本预测，可以为后续的成本计划和控制奠定坚实基础。在预测的基础上，全过程成本管理进一步要求制定详尽的成本计划。这一计划结合项目的具体目标、资源状况和时间约束，明确各阶段的成本预算和分配。成本计划的制定，旨在确保项目在实施过程中有明确的成本指导，避免因成本分配不均或预算不足而导致的项目延误或质量下降。项目实施过程中，全过程成本管理强调

对成本的实时监控和动态调整。通过定期的成本审查和对比分析，管理团队可以及时发现成本超支或节约的情况，并采取相应的纠正措施。这种实时的成本控制机制，有助于确保项目成本始终在预定的轨道上运行，最大限度地减少成本风险。项目竣工后，全过程成本管理还包括对项目实际成本的详细核算和深入分析。核算过程旨在准确记录和计算项目实际发生的各项成本，而分析则是对这些成本数据进行解读和评价。通过分析成本超支或节约的具体原因，管理团队可以总结经验教训，为未来类似项目的成本管理提供宝贵的参考<sup>[1]</sup>。

#### 1.2 全过程成本管理的特点

(1) 全程性：全过程成本管理的核心特征在于其贯穿项目始终的全程性管理。这种管理方式不仅关注项目的起始和结束阶段，更是对项目的每一个细小环节都实施严格的成本控制。从项目的初步构想到最终完成，全过程成本管理始终如影随形，确保项目在各个环节的成本都能得到有效管理。这种全程性的管理策略使得企业能够全面把握项目成本，及时发现并解决成本管理中存在的问题，从而有效避免在某个环节出现成本失控的风险。(2) 动态性：全过程成本管理还具有显著的动态性特点。由于工程项目在实施过程中常常会受到政策调整、市场供需变化、技术进步等多种外部因素的影响，这就要求全过程成本管理必须能够根据实际情况进行灵活调整。企业需密切关注外部环境的变化，并据此对成本管理策略进行实时更新和优化，以确保成本管理的有效性和适应性。这种动态性的管理方式有助于企业在面对复杂多变的市场环境时，依然能够保持稳健的成本控制。(3) 系统性：全过程成本管理是一个高度系统化的管理方法。它不仅仅局限于项目的某个具体方面或层次，而是从项目的整体角度出发，对各个方面和层次进行全面的成本规划和控制。这种系统性的管理方法要求企业对项目的所有成本因素进行综合考虑，确保各个环

节之间的协调与平衡。通过这种方式,企业能够全面、深入地了解项目成本,从而制定出更加符合项目实际情况、科学且合理的成本管理策略。(4)精细化:在现代工程项目管理中,精细化已经成为行业发展的重要趋势。全过程成本管理在这一趋势下也展现出了其精细化的特点。它要求企业对项目的每一个环节都进行细致入微的成本管理,确保资金的合理使用和高效配置。通过精细化的管理手段,如详细的成本核算、精确的成本预测以及严密的成本控制措施等,企业可以更加准确地掌握项目的成本情况,从而提高资金的使用效率并降低不必要的浪费。全过程成本管理以其全程性、动态性、系统性和精细化的特点,在现代工程项目管理中发挥着举足轻重的作用。特别是在市政工程施工等领域,实施全过程成本管理不仅有助于提高项目的经济效益和企业的竞争力,更能为企业的可持续发展奠定坚实的基础。通过全面把握项目成本、灵活调整管理策略、系统化规划和精细化操作等手段,全过程成本管理将助力企业在激烈的市场竞争中脱颖而出<sup>[2]</sup>。

## 2 市政工程施工企业全过程成本管理的实施要点

### 2.1 强化成本意识

在市政工程施工企业中,要想成功实施全过程成本管理,强化全体员工的成本意识是至关重要的一步。企业需要采取一系列措施来加强员工对全过程成本管理的深入认识,牢固树立成本意识,并深刻理解成本控制对于项目成功和企业发展的必要性和紧迫性。首先,企业应定期组织成本管理相关的培训和教育活动,确保每一位员工都能全面了解全过程成本管理的核心理念、基本原则和实施方法。通过专业讲师的讲解、案例分析以及互动讨论,员工可以更加直观地认识到成本控制对于项目利润最大化、企业竞争力提升的关键作用。其次,企业可以通过内部宣传、标语、海报等多种形式,不断强化成本控制的重要性,营造一种注重成本、节约资源的文化氛围。这种氛围的营造有助于员工在日常工作中自然而然地考虑到成本因素,形成自觉的成本控制行为。再者,为了进一步强化员工的成本意识,企业还可以将成本控制成果与员工的绩效考核和奖励机制相挂钩。通过设立成本节约奖、效率提升奖等激励机制,鼓励员工在保障工程质量和进度的同时,积极寻求成本优化的方法和途径。最后,企业管理层应以身作则,通过自身的言行来传递对成本控制的重视。管理层在日常决策和管理中应充分考虑成本因素,避免不必要的浪费和奢侈行为,从而为员工树立一个良好的榜样。

### 2.2 建立完善的成本管理体系

为了确保全过程成本管理的有效实施,市政工程施工企业必须建立完善的成本管理体系。这一体系的建设应从以下几个方面着手:第一,企业应制定详尽的成本管理规定,这些规定应涵盖成本预测、计划、核算、分析和控制等各个环节,为成本管理工作提供明确的指导和依据。同时,这些规定应根据项目的实际情况进行动态调整,以适应不同项目的成本管理需求。第二,明确各部门在成本管理中的职责和权限是至关重要的。企业应设立专门的成本管理机构,并指定专人负责成本管理工作,以确保各项成本管理措施得到有效执行。此外,各部门之间应建立有效的沟通协作机制,形成合力,共同推进成本管理工作。第三,为了不断完善成本管理体系,企业应定期对成本管理工作进行审查和评估,发现问题及时整改,并不断优化成本管理流程和方法,提高成本管理的效果。通过建立完善的成本管理体系,企业可以更加系统地推进全过程成本管理,确保项目成本得到有效控制,从而提升企业的经济效益和市场竞争能力<sup>[3]</sup>。

### 2.3 实行精细化成本管理

在市政工程施工企业中,实行精细化成本管理是提升成本管理效果的关键。精细化成本管理要求企业在项目的各个阶段对成本进行精确的核算和控制,确保数据的准确性和真实性。为了实现这一目标,企业应首先建立完善的成本核算体系,明确成本核算的方法和标准,确保每一笔成本都能得到准确记录和核算。同时,企业还应加强对成本核算的监督和审核,防止数据造假和舞弊行为的发生。在项目的各个阶段,企业应实行严格的成本控制措施。在决策阶段,要对项目成本进行科学合理的预估;在设计阶段,要通过优化设计方案来降低成本;在招标阶段,要选择性价比高的供应商和承包商;在施工阶段,要加强对材料、人工等成本的控制;在竣工阶段,要对项目成本进行全面的核算和分析。此外,利用信息化手段可以提高成本管理的效率。企业应建立成本管理信息系统,实现成本数据的实时采集、传输、分析和处理。通过信息化手段,企业可以更加便捷地进行成本核算和控制,及时发现和解决成本管理中的问题。

### 2.4 加强成本风险防控

在市政工程施工过程中,成本风险是不可避免的,但企业可以通过加强风险防控来降低其对项目成本的影响。为了有效加强成本风险防控,企业应采取以下措施:首先,企业需要建立一套完善的风险识别机制。这包括对项目的各个环节进行全面的风险评估,识别出可能影响成本的潜在风险因素。这些风险因素可能包括市场价格的波动、供应链的不稳定、政策变化、自然灾害

等。通过定期的风险评估,企业可以及时发现并解决这些潜在问题,避免它们转化为实际的成本风险。其次,企业应制定针对性的风险应对措施。一旦识别出成本风险,企业需要迅速反应,制定相应的风险应对策略。这可能包括调整项目计划、寻找替代供应商、优化设计方案等。通过这些措施,企业可以在风险事件发生前进行有效的预防和控制,从而降低风险对项目成本的影响。此外,企业还应建立风险监控和报告机制。在项目执行过程中,企业需要密切关注各项风险指标的变化,并定期向管理层报告风险状况。这有助于企业及时发现并解决潜在的成本风险,确保项目的顺利进行。最后,为了提高员工对成本风险的认识和应对能力,企业应定期组织风险管理和成本控制的培训活动。通过培训,员工可以更加深入地了解成本风险的危害和防控方法,提高他们在面对风险时的应对能力。

### 3 市政工程施工企业全过程成本管理的实践方法

#### 3.1 项目决策阶段

在项目决策阶段,全面的可行性分析是至关重要的。企业应对项目的市场需求、技术可行性、经济效益等进行深入研究。通过详细的市场调研,预测项目的投资回报率和可能面临的风险,为决策提供依据。此外,制定合理的成本预算和计划也是此阶段的关键任务。企业需结合项目特点和市场情况,估算项目的总投资,并分解到各个阶段,以确保成本控制的连贯性和有效性。

#### 3.2 设计阶段

进入设计阶段,企业需要着重考虑设计方案的经济性和合理性。这包括选择成本效益高的材料和技术,以及优化结构设计等。与设计师的紧密合作也是不可或缺的,通过定期沟通和协调,确保设计方案既满足功能需求,又符合成本控制的目标。此外,可以引入价值工程技术,对设计方案进行成本-功能分析,找出并改进不增值或高成本的部分。

#### 3.3 招标阶段

在招标阶段,企业应制定明确的招标策略和评标标准。这包括确定合理的工程价格、工期要求以及质量要求等。通过细致的招标文件审查,确保各项条款清晰

明确,避免后续因合同条款模糊而导致的成本纠纷。同时,对投标单位的资质、业绩和信誉进行严格把关,选择到具有强大施工能力和良好管理水平的施工单位。

#### 3.4 施工阶段

在施工阶段,企业应加强对施工现场的日常管理和监督。这包括定期检查施工进度和质量,确保工程按照既定计划进行。同时,实时监控项目成本是关键,通过对比实际成本与预算成本,及时发现并纠正成本超支的苗头。此外,企业还需与施工单位保持密切沟通,协调解决施工过程中出现的各种问题,确保工程顺利进行<sup>[4]</sup>。

#### 3.5 竣工阶段

竣工阶段是对全过程成本管理成果的检验。企业应进行全面而细致的成本核算和分析,对比预算与实际成本,找出差异并分析原因。通过总结经验教训,为后续项目提供宝贵的借鉴。同时,与业主的沟通与协商也是此阶段的重要工作,确保项目能够顺利交付并收回全部工程款项。此外,企业还可以考虑建立项目后评价机制,对项目的整体效益进行评估,以持续提升成本管理水平。

#### 结束语

全过程成本管理在市政工程施工企业的项目管理中具有重要作用。通过实施全过程成本管理,企业可以有效控制项目成本,提高经济效益和市场竞争能力。未来,市政工程施工企业应继续深化全过程成本管理的理念和方法创新,加强与先进企业的交流与合作,共同推动市政工程建设行业的持续健康发展。

#### 参考文献

- [1]金元武.浅谈市政施工企业的项目全过程成本管理[J].建筑工程技术与设计,2018(20):1296.
- [2]石家万.浅谈市政施工企业的项目全过程成本管理[J].环球市场,2018(8):105.
- [3]郑慧强.市政工程施工企业的项目全过程成本管理[J].经济管理文摘,2019(16):87-88.
- [4]吕建平.市政工程项目全过程造价管理与控制[J].工程技术研究,2018(16):128-129.