

建筑施工企业工程项目成本精细化管理策略研究

王小飞

河北省第四建筑工程有限公司 河北 石家庄 050011

摘要：当前建筑行业市场竞争加剧，行业利润持续收窄，传统粗放式成本管理弊端日益凸显，严重制约施工企业发展。本文围绕建筑工程项目成本精细化管理展开研究，界定其核心内涵与管理原则，系统分析企业成本管控意识薄弱、管控体系不完善、数字化水平不足、考核机制缺失等现存问题，结合工程全生命周期管理特点，提出针对性优化策略，助力企业精准控本、减少损耗，全面提升项目经济效益与市场竞争实力。

关键词：建筑施工企业；工程项目；成本精细化管理策略

引言：建筑业作为国民经济支柱产业，行业市场化程度不断提升，市场竞争愈发激烈，成本管控成为施工企业经营发展的核心重点。现阶段多数施工企业成本管理模式老旧，侧重事后核算，缺乏全过程动态管控，普遍存在资源浪费、成本超支等问题。为改善行业管理现状，推动企业转型升级，本文深入探究工程项目成本精细化管理路径，为企业规范成本管控、实现提质增效提供有效参考。

1 建筑施工项目成本精细化管理核心理论概述

1.1 成本精细化管理的核心内涵与特征

(1) 核心内涵：精细化成本管理是以精准化、标准化、系统化、数字化为核心，贯穿工程项目全生命周期，通过细化管控单元、规范管控流程、精准核算成本、细化责任分工，实现成本最优管控的新型管理模式，其本质在于推动成本管理从事后被动核算向全过程主动干预转变，以最小资源投入获取最大项目效益，提升企业核心竞争力。(2) 主要特征：具备全周期覆盖、全员参与、细节可控、数据支撑、动态调整、责任明确的特征，区别于传统粗放式事后核算管理，侧重事前预判、事中管控、事后复盘的全过程管控，强调以精准数据驱动管理决策，以流程标准化规范成本行为，各特征之间相互关联、协同作用，形成完整的精细化管控逻辑闭环，确保成本管理覆盖项目每一个环节与层级。

1.2 建筑施工项目成本的构成要素

(1) 直接成本：包含工程施工人工费、材料费、施工机械使用费、其他直接费，是工程项目成本的核心组成部分，占总成本比重最大，也是精细化管控的重点对象，其管控精度直接决定项目整体成本控制的成败，尤其需要针对材料消耗定额、机械使用效率、人工工时利

用等关键环节实施重点监控与精细核算。(2) 间接成本：涵盖项目管理费用、场地租赁费、办公经费、安全文明施工费等辅助性费用，具有项目不同阶段差异大、归集核算复杂、可控性弱的特点，在实际施工过程中易出现管控盲区与支出失控，需通过细化科目分类、明确开支标准、强化审批流程加以规范约束，实现从粗放估算向精准管控转变^[1]。

1.3 成本精细化管理的基本原则

(1) 全周期管控原则：覆盖项目投标报价、施工策划、现场施工、变更签证、竣工结算、售后复盘全流程，杜绝阶段性管控缺失问题，确保成本管理贯穿项目始终，形成事前科学预判、事中动态纠偏、事后系统总结环环相扣的闭环控制链条。(2) 权责对等原则：细化各部门、各岗位成本管控职责，将成本指标逐层分解到人，建立成本管控追责与激励机制，实现权责统一，使成本控制责任真正落地见效，避免职责不清导致的管理盲区与推诿现象，充分调动全员参与成本管控的积极性。(3) 数据精准原则：依托真实施工数据开展成本核算、分析与预判，杜绝估算、概算偏差过大问题，保障成本管控的科学性与决策可靠性，为项目精细化管理提供坚实的数据支撑与预警依据，筑牢精细化管理的量化基础。

2 建筑施工企业项目成本管理现存问题及成因分析

2.1 成本管控理念落后，精细化意识薄弱

(1) 企业管理层侧重工程进度、质量管控，忽视成本精细化管理的重要性，仍沿用事后算账的粗放管理模式，缺乏事前预判和事中动态管控思维，导致成本管理始终处于被动应对状态，成本问题往往在发生后才被发现和纠正，错失最佳干预时机，难以从源头实现成本的

有效控制。(2)一线施工人员、基层管理人员成本管控意识不足,存在材料浪费、机械闲置、人工冗余等问题,全员成本管控氛围缺失,成本节约意识未深入人心,“只管干不算”的现象普遍存在,各层级人员对成本管控的参与度与执行力明显不足,精细化管理的群众基础薄弱。

2.2 全周期成本管控体系不完善

(1)事前管控缺失:项目投标阶段报价测算粗放,未结合项目实际工况、市场价格波动精准核算成本,易出现低价中标、后期亏损问题;施工前期成本策划不细致,资源配置方案不合理,目标成本分解不到位,缺乏科学合理的成本预算编制流程,为后续成本超支埋下隐患。(2)事中管控松散:施工过程中材料领用、机械使用、人工排班管控不规范,工程变更、签证管理滞后,导致成本增量无法及时把控,动态纠偏机制缺失,成本偏差持续累积扩大,最终侵蚀项目利润空间,且各部门之间缺乏有效的成本信息沟通与协同管控机制^[2]。(3)事后复盘流于形式:项目竣工后仅完成简单成本核算,未开展成本偏差分析、问题复盘,缺乏系统性的成本数据归集与经验总结,无法为后续项目管控提供参考依据,同类问题在不同项目中重复发生,成本管理经验难以有效沉淀积累,企业成本管理能力长期停滞不前。

2.3 成本管控数字化水平不足

(1)多数中小施工企业仍采用人工记账、表格统计的传统核算方式,数据统计滞后、误差较大,无法实现成本动态实时监控,且人工核算效率低下、出错率高,难以支撑精细化管理所要求的海量数据快速处理与精准分析,数字化基础设施建设严重滞后。(2)BIM、大数据、成本管控信息化系统应用普及率低,数据无法共享,采购、施工、财务各环节成本数据脱节,形成信息孤岛,难以实现精细化数据分析与跨部门协同管控,导致成本信息不对称、决策依据不充分,信息化投入不足已成为制约成本精细化管理升级的关键瓶颈。

2.4 成本管控考核机制不健全

(1)成本管控考核指标模糊,未细化分解各环节、各岗位成本考核指标,考核标准缺乏针对性,定性指标多、定量指标少,量化程度严重不足,难以对成本管理行为与结果形成有效约束和导向作用,考核与执行的脱节使精细化管理措施难以落到实处。(2)激励与追责机制不完善,成本管控成效与薪酬、晋升挂钩不紧密,员工成本管控积极性、主动性不足,成本节约缺乏正向激励,成本超支缺乏有效追责,“干好干坏一个样”现象

普遍存在,内生动力缺失严重制约了精细化管理各项措施的落地效果与持续推进能力。

3 建筑施工企业工程项目成本精细化管理优化策略

3.1 树立精细化管理理念,强化全员成本意识

(1)强化管理层认知,将成本精细化管理纳入企业战略体系,制定标准化成本管控管理制度,明确精细化管理实施标准与要求,从顶层设计层面确立成本精细化管理在企业发展战略中的核心地位,形成自上而下的管理共识与推动力,确保各项管控措施有章可循、有据可依,从根本上扭转重进度轻成本、重质量轻效益的传统管理思维,构建以成本精细化管理为导向的企业文化,使成本管控成为企业战略决策与日常运营的内在自觉。(2)开展全员专项培训,针对管理人员、施工班组、采购人员开展成本管控、精细化操作培训,普及成本管控知识,营造全员控本氛围,通过定期培训、案例分享、知识竞赛、实操演练等多种形式,将成本意识深植于每一位员工的日常工作行为之中,使成本管控从“被动约束”转化为“主动习惯”,实现从“要我管控”向“我要管控”的主动转变,同时建立成本意识考核准入机制,将成本素养作为岗位任职与晋升的基本评价维度,夯实精细化管理的群众基础与人才保障^[3]。

3.2 构建全周期精细化成本管控体系

(1)事前精准策划与测算:投标阶段依托市场数据、项目图纸、施工方案精准测算成本,综合考虑材料价格波动、人工费用变化、机械租赁行情等因素,制定合理报价,避免低价中标风险;施工前期细化资源配置、施工流程,采用工作分解结构(WBS)方法将总体成本目标逐层分解至各分部分项工程,编制专项成本管控方案,明确各阶段成本控制红线与预警标准,从源头筑牢成本管控基础,确保成本管控有目标、有路径、有措施。(2)事中动态精细化管理:严格管控材料采购、领用、消耗全流程,推行限额领料制度,对主材实行按定额用量分批领用、定期核销,对周转材料实行使用台账管理,杜绝材料超耗与浪费;优化机械排班与人工配置,建立设备利用率考核机制,减少资源闲置与窝工损耗,提升资源使用效率;规范工程变更、签证管理流程,严格执行变更审批程序,实时跟踪成本增量变化,建立月度成本偏差分析制度,发现偏差及时预警纠偏,确保成本始终处于受控状态,实现成本管控由静态事后核算向动态过程干预的根本转变^[4]。(3)事后系统化复盘优化:项目竣工后全面核算实际成本与预算成本偏差,运用因素分析法、比较法等方法剖析偏差成因,从人工、材料、机械、管理等多维度梳理管控漏洞与薄弱

环节,形成系统化复盘报告;建立项目成本数据库,按工程类型、规模、地区等维度分类存储成本数据,为后续同类项目的投标报价、成本策划提供可靠的数据参考与经验借鉴,实现管理经验的持续积累与迭代优化,推动企业成本管理能力的螺旋式上升。

3.3 依托数字化技术赋能精细化成本管理

(1) 推广 BIM 技术应用,依托 BIM 模型完成工程量精准核算、施工模拟、成本动态比对,通过三维可视化手段提前发现设计冲突与施工难点,规避由此引发的返工与成本浪费问题,实现成本的预见性管控,降低施工不确定性带来的成本风险;利用 BIM5D 平台将时间、成本维度与三维模型深度融合,实现进度计划与成本控制的联动管理,提升成本管控的精准度与前瞻性,同时探索 BIM 与物联网、人工智能等新技术的融合应用,进一步拓展数字化成本管控的深度与广度,使数字化工具真正成为成本精细化管理的核心技术支撑。(2) 搭建企业信息化成本管控平台,整合采购、施工、财务、监理各环节数据资源,打通信息孤岛,实现成本数据实时采集、自动归集、动态监控、智能分析,引入数据可视化技术,以仪表盘、趋势图、热力图等形式直观展示各项成本指标的实时动态与变化趋势,设置成本预警阈值,实现超限自动报警,提升成本核算精准度与管控效率,为企业管理层提供及时、准确、全面的成本决策支持,推动成本管理从经验驱动向数据驱动转型升级,以数字化手段赋能成本管理的全流程、全要素、全方位优化,助力企业实现成本管理的智能化变革。

3.4 完善精细化考核与激励机制

(1) 细化分层考核指标,将项目总成本目标拆解为部门、班组、个人三级考核指标体系,覆盖材料损耗率、机械利用率、人工效率、变更签证成本控制等细分维度,制定量化评分标准,明确各项指标的权重分配与评分规则,确保考核有据可依、结果客观公正,使每一层级、每一岗位均能清晰了解自身的成本管控责任与

目标要求,形成层层传导压力、层层压实责任的管理闭环^[5]。(2) 建立奖惩分明的激励机制,将成本管控成效与绩效薪酬、评优晋升紧密挂钩,设立成本节约专项奖励基金,对控本成效突出的团队和个人给予物质奖励与荣誉称号,对造成成本浪费、管控失职的人员严格追责问责,形成正向激励与反向约束并重的考核导向,切实增强全员成本管控的责任感与紧迫感,持续激发全员参与成本管控的内生动力与积极性,确保精细化管理各项措施落到实处、取得实效,为项目成本持续优化提供制度保障与动力源泉。

结束语

工程项目成本精细化管理是建筑施工企业转型升级、提质增效的关键举措,也是行业高质量发展的必然趋势。本文系统梳理了精细化成本管理相关理论,深度剖析企业成本管控现存短板,构建了全方位、全流程的精细化管理优化体系。通过落实全员管控、全周期治理、数字化赋能、制度化考核的管理措施,可有效规避成本管控风险、减少资源损耗,助力企业实现成本最优管控,为建筑行业精细化、规范化、智能化发展提供有益借鉴。

参考文献

- [1] 李丽红,张建军.BIM 技术赋能建筑工程成本精细化管理路径研究[J].施工技术,2023,52(08):156-164.
- [2] 刘志强,王海燕.建筑施工企业项目成本精细化核算体系构建与实践[J].财会通讯,2022,24(12):112-115.
- [3] 王要武,陈思瑶.建筑工程项目全过程成本精细化管理机制与优化策略[J].土木工程与管理学报,2024,41(02):36-42.
- [4] 毛亚玲.数字经济背景下建筑企业工程造价精细化管理体系重构[J].工程造价管理,2025,11(06):48-52.
- [5] 岳玉秋.建筑工程造价预结算与施工成本精细化管理融合研究[J].财经界,2025,36(35):57-59.