

# 全过程成本管控模式在房建工程项目中的应用探析

尹 洁

新疆兵团城建集团有限公司 新疆 乌鲁木齐 830000

**摘 要：**本文系统阐述全过程成本管控模式的内涵、阶段划分与核心特征，深入分析当前房建项目成本管控中存在的阶段性脱节、信息孤岛及动态控制乏力等突出问题，并在此基础上构建涵盖前期策划、设计优化、招标合约、施工实施、竣工结算及后评估的全链条管控体系，进而从组织架构、责任落实与信息化支撑等维度探讨有效运行的保障机制。研究表明，全过程成本管控模式在房建工程项目中的有效应用，关键在于打通阶段壁垒、强化动态跟踪、落实责任主体与借助信息化工具实现成本数据的实时归集与分析。

**关键词：**房建工程；全过程成本管控；全生命周期；目标成本；动态控制

## 引言

在建筑市场竞争加剧、利润空间持续压缩的背景下，成本管控能力已成为房建施工企业生存发展的核心。传统成本管理重心集中在施工阶段的预算编制、过程签证和竣工结算，对项目前期的投资决策与设计阶段关注不足，竣工后的数据沉淀也被忽视。这种片段化模式难以根治成本超支——竣工结算时暴露的亏损，根源往往在设计或投标阶段就已埋下。全过程成本管控模式由此应运而生。它将成本管理视为贯穿投资决策至项目后评估的完整生命周期，强调各阶段设定明确的管控目标与措施，并通过成本数据的传递与反馈实现有机衔接。这一模式并非简单拉长管理跨度，而是要求管理理念、组织方式和技术手段的协同升级。

## 1 全过程成本管控模式的内涵与阶段划分

### 1.1 全过程成本管控的基本内涵

全过程成本管控是指以项目全生命周期为时间轴线，从项目投资决策、设计、招标、施工直至竣工结算及后评估，实施连续的、动态的、闭环的成本管理活动。其核心要义有三：第一，全周期覆盖——成本管控无盲区，每一阶段都有明确的管理对象和控制目标；第二，全过程关联——前一阶段的成本决策为后一阶段设定约束，后一阶段的成本反馈为前一阶段提供改进依据；第三，全员参与——成本管控不仅是造价人员的职责，而是涵盖决策层、管理层、执行层所有相关岗位的共同任务。

### 1.2 房建项目成本管控的阶段划分

房建项目的成本管控可划分为六个阶段。投资决策阶段的核心是依据项目定位和建设标准，编制投资估算，确定项目的成本上限，作为后续各阶段成本控制的基准红线。设计阶段是将投资估算转化为施工图预算的

关键环节，通过限额设计和价值工程优化，在满足功能和品质的前提下将成本控制在目标范围内。招标与合约阶段通过合理的招标策划和清晰的合同价格与调整条款，将成本风险在发承包双方之间进行合理分配<sup>[1]</sup>。施工实施阶段是成本实际发生和动态控制的核心期，通过月度成本核算、偏差分析和纠偏措施，确保实际成本不突破目标成本。竣工结算阶段对实际发生的所有成本进行归集、核对和确认，形成项目的最终造价。项目后评估阶段对项目实际成本与目标成本的偏差进行系统分析，总结经验教训，为后续项目的成本管控提供数据基础和借鉴。

### 1.3 全过程管控的核心特征

全过程成本管控区别于传统管理模式的核心特征可概括为“三全一动态”。全面性——管控对象涵盖人工费、材料费、机械费、措施费、管理费及税费等所有成本要素，不遗漏任何一项支出。全过程性——管控活动贯穿项目始终，无管理断点。全员性——从项目经理到现场施工员，从造价工程师到材料采购员，每个岗位都有具体的成本管控职责和目标。动态性——通过定期核算和偏差分析，将成本控制从“事后算账”转变为“事中纠偏”，实现成本的主动控制。

## 2 当前房建项目成本管控的典型问题剖析

### 2.1 阶段割裂：设计与施工环节的成本信息断层

房建项目成本管控最突出的问题是不同阶段之间的信息传递断裂。设计阶段的设计单位通常只关注建筑功能和结构安全，对造价指标的敏感性不足，施工图设计完成后才移交造价人员编制预算，此时若发现成本超支，已难以对设计做出大的调整，只能“戴着镣铐跳舞”——在既定图纸的框架内寻找成本优化的缝隙，空间极为有限。另一方面，施工阶段积累的现场签证、

变更和价格波动数据,也极少被系统地反馈至设计优化和造价数据库,使得类似项目的成本问题在不同工程中反复出现。这种设计与施工、预算与实际之间的信息断层,是全周期成本管控的最大制度障碍。

## 2.2 动态控制乏力:成本核算滞后于实际发生

许多房建项目的成本核算以月度为周期,但月度报表的形成往往在次月中旬,数据采集依靠人工填报和层层汇总,时效性差且失真率较高。当管理层发现某分项工程成本超支时,该分项可能已经完工或接近完工,纠偏窗口早已关闭。更为关键的是,成本核算通常止于“已发生成本”的统计,缺少对“已完工程预算成本”和“已完工程实际成本”的对比分析,无法准确判断当前的成本偏差是源于工程量变化、价格波动还是工效降低,也就难以制定有效的纠偏措施<sup>[2]</sup>。这种核算滞后和分析粗放,使动态控制沦为一句空话。

## 2.3 责任主体虚化:成本管控职责边界不清

成本管控在项目组织中往往被视为“造价部门的事”,其他部门和岗位的成本责任意识薄弱。项目经理侧重进度协调,技术人员关注质量安全,材料人员只负责采购执行——各岗位缺少明确的成本责任指标和量化考核。当成本超支发生时,各部门之间容易相互推诿:技术部门认为是材料价格太高,采购部门认为是设计变更太多,设计部门则认为是施工方案不当。成本责任矩阵的缺失,使得真正的系统性问题无法被识别和解决。

## 2.4 数据基础薄弱:历史成本数据的积累与应用不足

房建项目成本管控的科学性高度依赖于准确的历史数据支持。但多数施工企业并未建立完善的企业内部成本数据库,对新项目的投标报价和目标成本编制,仍然主要依赖行业定额和地方信息价,而这些外部数据的更新频率和地域适用性往往与现实市场存在差距。同时,已竣工项目的实际成本数据(尤其是因管理因素导致的成本偏差)未能被系统整理和分析,难以转化为可供新项目参考的有效经验。数据资产的积累不足,使成本管控始终处于“经验驱动”而非“数据驱动”的较低水平。

# 3 全过程成本管控模式的系统构建

## 3.1 前期阶段的成本前置管控

全过程成本管控与传统模式的最大区别在于将管控节点大幅前移。在投资决策阶段,成本人员应参与项目可行性研究,依据类似工程的造价指标编制投资估算,并明确告知决策层不同建设标准对应的成本差异,辅助做出科学决策。在设计阶段,推行“设计+造价”协同工作机制——造价人员全程跟踪设计方案比选,对多个结构方案、基础形式和材料选型进行经济性比较,为设

计优化提供量化的成本依据。实施限额设计,将投资估算层层分解至各专业、各分部,作为设计输出的刚性约束。建立设计变更预警机制,对可能引起成本显著增加的变更在设计阶段即进行成本评估,避免“先变更、后算账”的被动局面。

## 3.2 招标与合约阶段的风险分配与成本锁定

招标阶段的成本管控核心在于“合理定价”与“风险分担”。在招标策划中,应根据项目特点和市场价格水平,合理确定招标控制价,既不能过高导致利润空间被压缩,也不能过低造成后续低价索赔。在合同条款设计上,清晰界定可调价材料的范围、调价基准和调价公式,明确工程变更的计价规则和索赔程序,使价格风险在业主和施工方之间得到相对公平的分配<sup>[3]</sup>。工程量清单的编制应尽可能准确完整,减少“暂定工程量”的比例,降低结算争议。合同签订后,组织项目管理人员进行合同造价条款交底,确保现场人员清楚合同约定的计价方式和变更签证要求。

## 3.3 施工阶段的动态成本监控

施工阶段是成本实际发生的集中期,也是动态管控的核心环节。建立“月度成本核算与分析”制度——每月25日对当月已完工程量进行统计,按照预算单价和实际单价分别计算预算成本和实际成本,生成成本偏差报告。分析偏差时,采用“量价分离”法(将偏差分解为工程量偏差和价格偏差两个部分),准确锁定偏差来源。当累计偏差达到设定阈值(如预算成本的2%)时,自动启动纠偏程序,由项目经理组织技术、物资、施工和造价人员共同制定纠偏措施(如优化施工方案、调整材料供应渠道、改善劳动组织等),并在下一个月度核算中验证纠偏效果。同时,建立变更签证的“一单一算”制度——每份变更或签证在实施前进行成本预估,实施后7日内完成费用确认,避免结算时集中补签和争议。

## 3.4 竣工结算与项目后评估的闭环管理

竣工结算阶段应避免“工程已交付、结算长期挂账”的现象。项目部应在竣工验收后规定时间内完成结算书编制和内部自审,提交建设单位。结算编制过程中,应系统梳理所有签证变更、索赔事项和价格调整依据,确保无遗漏。结算完成后,进入项目成本后评估环节——将项目的实际成本与目标成本进行逐项对比,分析各分部分项工程的盈亏情况,识别成本管控的成功经验和主要失误。对重大成本偏差进行专题分析,从设计变更、市场波动、管理效率等多维度挖掘根本原因,形成书面总结报告。后评估的核心价值在于将项目经验转化为企业的“组织知识”,而非停留在个人的感性认识

层面。

#### 4 全过程成本管控有效运行的保障机制

##### 4.1 组织架构与责任体系优化

全过程成本管控需要相应的组织保障。应在项目部层面设立专职成本控制岗位（成本经理或成本控制工程师），直接对项目经理负责，协调各业务口的成本相关事务。在此基础上，建立“成本责任矩阵”——将项目的总目标成本按WBS分解至各分部、分项工程，再按组织结构分解至各责任部门和责任人，使每个岗位都清楚自己需要管控的成本范围和目标值。将成本控制指标纳入各部门和岗位的绩效考核体系，形成“目标下达—过程跟踪—结果考核”的闭环。

##### 4.2 全过程成本管理流程的制度化

将全过程成本管控的要求固化为企业的管理制度和标准流程。编制《项目全过程成本管理实施细则》，明确各阶段成本管控的工作内容、责任主体、输出成果和审批程序。规定项目启动时即编制《全过程成本管控计划书》，作为项目管理的纲领性文件之一；明确设计变更的“先算后干”原则——未经成本评估的变更不得实施；规定月度成本分析会的召开程序、参会人员和分析内容<sup>[4]</sup>。将“例外管理”原则引入成本控制——对成本偏差在允许范围内的实行常规监控，对超限偏差实行升级管理和专项处置。

##### 4.3 信息化工具支撑与数据积累

信息化是全过程成本管控从理念走向实操的技术桥梁。引入适合房建项目的成本管理信息系统，将目标成本、合同价款、月度产值、实际支出、变更签证、结算审核等数据纳入统一平台，实现成本的在线归集、自动对比和偏差预警。系统应具备“过程留痕”功能——每一笔成本的发生、审批、调整均有完整的电子记录和审批流程，便于溯源和审计。更为重要的是，利用系统积累多个项目的完整成本数据，逐步建立企业内部的成本数据库——包含不同结构类型、不同装修标准的单方造价指标、主要材料消耗量和分部分项综合单价，为新项目的投标报价、目标成本编制和过程控制提供可靠的参

考基准。

##### 4.4 全员成本意识的培育

全过程成本管控的最终执行者是每一位项目参与者。应通过入职培训、专题培训和案例分析等方式，持续提升全员成本意识。培训内容不仅包括成本管控的基本知识，更应包含本岗位如何具体落实成本责任的实操指导——让施工员明白工序安排如何影响机械租赁成本，让材料员清楚不同采购策略如何影响资金占用，让技术人员理解方案比选的经济含义。定期组织“成本管理优秀案例”分享和“成本浪费行为”曝光，形成“人人关心成本、事事考虑成本”的项目文化。

#### 结束语

全过程成本管控模式是对传统片段式成本管理的根本性变革。本文构建的管控体系将房建项目的成本管理由施工阶段向前后延伸，形成了“前期策划—设计优化—招标合约—施工控制—结算核定—后评估反馈”的全链条闭环。核心认识在于：全过程管控的价值不仅在于覆盖了更长的管理跨度，更在于打通了各阶段之间的信息通道，使成本控制从“静态的事后核算”升级为“动态的事中纠偏”，从“少数人的专业工作”扩展为“全员的责任担当”。这一模式的落地见效，既需要制度流程的刚性约束，也需要信息化工具的技术支撑，更需要管理理念和组织文化的深层变革。在建筑行业利润空间持续收窄的大趋势下，全过程成本管控模式的应用深度，将在很大程度上决定施工企业的市场竞争位势与可持续发展能力。

#### 参考文献

- [1]刘晓君,王磊,李明.全过程工程咨询视角下的建设项目成本管控研究[J].建筑经济,2022,43(10):78-83.
- [2]张建平,陈思,赵岩.房建工程项目目标成本编制与动态跟踪方法研究[J].工程管理学报,2023,37(6):102-108.
- [3]王雪青,刘洋,张华.设计阶段成本优化在房建项目全过程管控中的作用研究[J].工程造价管理,2024(3):45-52.
- [4]杨帆,孙涛,周明.建筑施工企业成本管理信息化平台建设与实践[J].项目管理技术,2023,21(12):66-72.