

# 施工项目精细化预算管理浅析

王倩 卢星星

浙江华东工程咨询有限公司

**摘要:** 在社会主义市场经济和科学技术高速发展的推动下, 建筑施工企业在我国也得到了突飞猛进的发展, 各项施工技术 & 经营管理工作也趋于科学化、规范化、标准化、高效化, 其中预算管理在建筑施工企业运营发展过程中起着举足轻重的作用。本文充分结合当前我国建筑行业发展现状, 总结了某施工项目精细化预算管理的经验, 从目标、意义、原则、流程及其存在的不足等方面进行分析, 最后就如何更加优质高效地在施工项目中推行精细化预算管理提出了个人建议, 以供参考。

**关键词:** 施工项目; 精细化; 预算管理

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2020.11.219

## 一、概述

中国现在处于高速稳定发展的阶段, 人民开始追求更舒适的生活, 所以对建筑的舒适度、环境、安全要求程度也越来越高, 相应的工程造价也越来越高, 而人工成本的涨幅早已常态化。为降低人力资源, 各种算量和计价软件应运而生且层出不穷, 这就意味着工程预算也越来越精确, 越来越细化, 透明度提高, 导致施工企业的利润点也越来越少, 如果还继续坚持传统粗放式的管理, 那亏损真的是越来越大。这也要求我们对施工项目的预算要更加精细, 这样才能创效增益。精细化管理模式是符合新时代发展要求的一种比较新颖的内部控制方法, 预算工作与企业的其他各项工作有着非常密切的联系, 将预算管理工作做“精”, 做“细”的同时, 也可以将这种“精细化”理念运用到其他行业中, 提高工作质量和效率, 达到立竿见影地降低成本、提高效益、促进发展的目的。

## 二、目标与意义

(一) 通过对项目经营细化、量化, 指引了各业务部门将部门预算目标分解, 实现了工程整体目标的分解, 明确了精细化管理的主要目标, 与三大目标(个人、部门、工程整体)相辅相成, 既可推进工程整体效益的实现, 又能调动个人工作的积极性和高效性。

(二) 通过各部门协同工作, 促进了部门之间的信息传递, 同时也促进能部门领导之间的信息流通, 形成了项目部内部的信息沟通网络, 更有利于项目经营目标的顺利实现。

(三) 实现工程整体目标到整合工程人力资源一体化, 并将资源统筹、逐一细化, 对项目资源的管理和运营起到关键性的作用, 达到物尽其用的效果。

(四) 细化绩效考核有助于项目管理者对项目考核体系的更新和完善, 也可以提高考核绩效的真实性, 通过激励、评价等使考核成果得到充分发挥。

(五) 实现风险点规避, 能及时有效得知并定位尚存风险点, 采取防范措施来防止风险的发生, 将风险尽可能规避, 更好地实现预期收益目标。

## 三、管理原则

(一) 精细化预算管理遵循从细部到局部, 从局部到整体。细化预算是一种精细的管理, 而不是单纯的分析预算, 是一种要求全面细化的高效管理过程。

(二) 精细化预算管理必须注重现场数据采集, 必须要求预算部门及相关部门进行现场实测数据, 经过分析得出实际含量值。更有利于我们控制工程整体成本, 从而创造利润。

(三) 精细化预算管理要求对上(业主方)要严抓图纸, 争取图纸量最大化; 对下(分包商)真实化, 保证实际小化。然后, 通过预算部门对收入和支出的严格把控, 做到收大于支, 量入为出, 确保项目成本可控。

(四) 精细化预算管理的人员不止企业预算部、财务部、物资部, 作为现场管理人员也要积极配合预算人员的实测, 分析出来的结果大家共享。提高全员的预算水平和素质, 进而节约成本和费用支出。

(五) 精细化预算管理责任按照职位层级进行责任划分, 做到权力与责任挂钩, 并通过项目管理领导严格考核, 根据考核结果做出严格奖惩, 实现精细化预算管理的多面性和公平性。

## 四、管理流程

(一) 确定项目精细化预算目标。确定项目预算总目标, 然后将其分解到各部门, 各部门根据自身实际情况进行优化、完善, 形成各部门修正后的预算目标。最后, 进行归集汇总制定操作性较强的修正后预算总目标。

(二) 制定精细化预算计划。精细化预算是整个项目的工作重心, 通过制定精细化预算计划, 实现对项目的一个整体把控, 从而更加精确化目标值。

(三) 编制精细化预算控制。在项目施工过程中, 结合精细化预算目标和计划, 将出现的一些可能导致精细化预算偏离的因素全部查找出来, 过程中调整、纠偏。

(四) 精细化预算核算。通过项目对施工阶段的成本与精细化预算的数据进行分析比对, 计算出差异结果。如果发现偏离预算目标, 及时采取修正计划值等有效措施。

(五) 精细化预算分析。通过定期分析精细化核算完成的数据, 及时找出数据出现偏差的原因, 实时做出控制和调整措施, 以降低项目施工过程中出现问题的概率, 最终达到控制风险值的目的。

(六) 精细化预算考核。合理地将预算分析执行的结果进行统计, 并通过目标考核对整体成本分析做出指导性总结, 核算项目最终盈亏情况。

## 五、不足之处

(一) 缺乏精细化预算管理的意识, 精细化预算管理取得好效果不仅是成本预算的经营成果, 而且是项目每个员工共同经营和努力的结果。在实际工作中要相互配合, 协同合作, 克服管理工作发生的各种困难, 从问题中提升质量。只有做到项目全员参与统筹, 才能使精细化预算管理项目的利益最大化。

(二) 精细化预算管理制度没有全面普及, 在执行过程中经常出现管理者和执行者的意见分歧, 不能达到统一。预算内容缺失, 覆盖不全, 没有严谨、科学的组织流程。预算管理团队经验不足, 甚至缺乏。没有引进先进的网络信息, 编制预算不精细, 与实际经营活动脱轨。

(三) 预算编制没有结合项目的实际情况, 也没有很好地利用单位内部资源和参与内部资源整合, 导致内部资源不能流通, 无法实现共享。预算管理流程化, 预算编制舍近求远, 过于局限, 不重视预算编制, 难以保证预算的准确性和实用性。

(四) 项目缺少纠偏的积极性, 对偏离预算的资源或资金使用没有有效地做好控制和纠偏, 不能及时做出预警调整, 精细化预算也仅仅停留在纸面上, 没有正确地落地生根。预算管理粗糙, 执行困难。预算人员水准有限, 预算得不到优化。

## 六、建议与意见

(一) 做好现场计量制度。对缺少相应定额子目难以组价的项目, 应由合同部牵头或者给工程部做好交底工作, 下现场进行实测统计人工、材料、机械消耗量, 回归定额编制的源头, 计算出符合计价的预算单位消耗量。对于采取清单计价的分包项目, 也应做好单位消耗量的掌握。这些数据的采购需要

全员参与,形成多样化数据才能归集到一个有效点,才能对精细化管理提供数据上的有力支持,形成供应链。

(二)做好流程管理和数据分析。应按照预算目标分解和执行节点划分,重新编排工作流程,调整组织结构,通过计算相关业务数据,实现三量(实际、理论、投标)对比,并对偏离原因进行分析,提出纠偏措施,改进施工方案,优化资源,保护成本。

(三)充分利用财务管理信息系统。通过网络操控将精细化预算目标和财务系统链接,形成网络的闭环,能实时呈现各环节的业务开展情况和资金流。最终实现精细化预算管理信息的实时更新和反馈,做好过程控制这一重要环节。

(四)建立考核及奖惩制度。新建并逐步完善考核体系,把预算按时间深度进行分解,然后将分析的成果统一反馈到项目的各个部门和每个员工手中,让每个员工能够及时了解项目的经营状态。根据精细化预算指标,做好对各个部门的业绩考核工作,主要是经过项目领导班子协商讨论形成综合打分,最后根据分数排名顺序,采取相应的奖惩措施,以促进各部门紧紧围绕预算目标开展相关工作,形成自我激励机制,有效提升项目全员的责任意识和工作积极性。

## 七、总结

(一)建立精细化预算管理信息系统。可以随时接收、调整、更新实时预算数据,也可以随时根据预算执行数据去调整和控制预算数据。精细化预算管理信息系统是数据管理和运营系统,现场统计的单位消耗量或者预算含量数据仅仅是理论值,经分析后形成的才是实际有效的数据,这两组数据上传系统后,系统会自动加以分析处理,这样不仅克服了我们手工预算编制的工作量及难度,而且实现了精细化预算管理信息系统让预算结果变得更精确。可操作性强,易于上手,体现了精细

化预算管理的应用价值。

(二)组建一支信息化管理体系的专业操手。将精细化预算管理系统与BIM平台对接,在BIM平台上构建出完整的实体模型,并与工程实际情况相结合。这样,现场实际统计的数据在BIM平台上与模型中的数据进行对比碰撞,可以找出相同的数据基点,然后输入到精细化预算管理系统进行数据分析处理,BIM处理数据快而集中的特点使业务一体化;两大数据平台进行融合是建筑工程管理即将发展起来的大平台,是一个庞大的工程管理体系。

(三)构建信息化精细化预算管理系统。不仅将精细化预算管理体现在软件中,关键性的是预算过程中的管理和控制,项目在做好精细化管理工作的同时,还要注重为项目的预算工作发展创新,为项目持续增效做出重大贡献,以使项目的预算管理得到更好的发展。

## 八、结语

综上所述,预算管理工作在企业运营发展过程中发挥着重要作用。在施工项目的预算管理工作中运用精细化方法可以有效起到节约成本、控制费用、提高收益的目的。因此,作为新时代下的建筑施工企业,要想在当前市场经济占据主导地位、经济全球化趋势逐渐加快、企业竞争日益加剧的新形势下,在工程施工项目中实施精细化预算管理是符合企业发展需求和时代发展要求的必然选择。

## 参考文献

- [1]赵丽杰.精细化管理在全面预算管理中的应用[J].时代经贸,2019.
- [2]孙宗成.工程项目成本精细化管理思路与方法[J].铁路工程技术与经济,2019,34(03):63-66.

(上接第163页)

该技术在应用的过程中,尤其需要注意材料的配比问题。材料的配比在很大程度上决定这技术的应用效果和质量。并且还需要选择质量高的原材料,在最大程度上提升技术的应用效果。为此,在施工过程中,施工人员应该先将路面用水冲洗之后,使得路面保持干净的状态,之后,将原料均匀地敷设在表面上。最后,一定要对其进行碾压。

## (三)微表处理技术的应用

从微表处理的发展来看,其主要是以稀浆封层技术作为基础,结合了现代化市政道路建设的要求,形成的一种新型的防范技术。从其原理来看,需要按照固定的配比,将石屑、砂石、其他的添加剂和沥青材料用水相混合,形成混合料。从其应用来看,能够有效的达到市政道路的效果,但任何事物的发展都要从两个方面来看。

相比较于其他的养护技术,该技术的弊端较为明显。首先,由于添加剂的影响,将其敷设在沥青路面之后,会对来往的车辆形成一定的影响。最明显的就是车速下降,交通堵塞的发生率上升。其次,该技术在应用之后,会使得路面在运行中产生大量的噪声。再次,作为一种新型的技术,还处于研究阶段,在应用中还存在着许多的不足。并且,由于其技术性操作较多,并未能够在工程建设方面得到广泛的应用。为此,在今后的工作中,相关的工作人员还要加强不断的研究,根据不同路段的实时状况,选择合适的防范技术和方法。

## (四)对于沥青路面质量状况进行量化区分

从这个市政道路的构成来看,路程较长,并且不同路段的车辆运行状况、地面的结构等存在着较大的差异。为此,在解决沥青路面的裂缝问题时,可以采取量化区分的方法。在进行

养护之前,将整条市政道路分为几个固定的部分,之后,利用相关的设备对路面的受损状况进行检测,结合前期的调查和各项数据,将受损路段划分等级,根据不同等级的受损状况,对沥青路面进行养护。唯有这样的解决方法才更具针对性,在最大的程度上保障防范举措的科学性。

## 结束语

总体来看,在完成市政道路的建设之后,需要安排相应的工作人员对后期养护做出合理的规划,防止裂缝现象的发生,充分的利用现代化养护技术和先进的养护理念,着重考虑沥青材料、施工环境、自然条件对市政道路建设的影响,综合考虑多方的因素,制定切实、可行的方案,在最大程度上延长市政道路的使用寿命,提升市政道路的建设质量。

## 参考文献

- [1]刘鹏.市政道路沥青路面的破坏原因及养护方法分析[J].住宅与房地产,2019(12):224.
- [2]刘重.浅析市政道路沥青路面的裂缝问题[J].江西建材,2017(23):179-180.
- [3]王刚.市政道路沥青路面质量通病防控[J].绿色环保建材,2016(12):93.
- [4]叶龙辉.浅谈市政道路沥青路面的施工技术要点[J].低碳世界,2016(21):178-179.
- [5]陈定辉.浅析市政道路沥青路面的裂缝问题及相关防治措施[J].门窗,2012(09):149-150.

## 作者简介:

曾旭,男,湖南祁东,本科,湖南国信建设集团股份有限公司,工程师,从事市政公用工程研究。