

# 建筑企业项目全过程成本管理方法分析

李莹

南宁威宁建设投资有限责任公司

**摘要：**当今社会处于快速发展状态，建筑行业的经营水平逐渐提升，建筑企业在项目管理过程中，要改变以往的成本管理方法，认识到项目成本管理的重要性，用科学有效的方式对项目成本进行控制。基于此，首先，从建筑企业项目全过程成本管理流程以及原则入手展开分析；其次，确定管理方法；最后，研究项目全过程成本管理方法的运用措施。从项目建设的各个阶段入手，实现对项目成本的有效控制。

**关键词：**建筑企业项目；全过程；成本管理

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2022.18.061

## 引言

建筑企业项目全过程成本管理方法指的是，从项目建设的设计环节入手，直到最终竣工，针对其中的各项流程开展成本管理。从建筑企业的角度出发，开展项目全过程成本管理方法，能够对自身成本投入进行有效控制，在保证项目收益的情况下，成本越低则利润越高。建筑企业需要正确认识到项目全过程成本管理方法的重要价值，在此基础上对其进行有效运用。

### 一、项目全过程成本管理流程以及原则

#### （一）流程

项目全过程成本管理方法在实际运用中，主要根据以下流程进行。

第一，成本分析，成本分析指的是针对产品形成和其中存在的影响因素进行分析，掌握相应时期内成本的变化情况，其开展的主要目的是确定导致成本发生变化的原因，采取针对性的成本控制方法。该阶段可以从以下几方面入手，首先，对项目成本计划的执行情况进行分析，对比实际情况以及动态成本，不断对其进行调整。其次，分析技术经济指标变化对成本产生的影响，最后，分析成本预测，明确成本控制方式以及产生的变化趋势。

第二，成本改进环节，成本改进指的是在制定成本的过程中，企业由于自身经验或者市场等客观因素的影响，无法保证成本制定的准确性，需对其进行不断的优化完善。通常情况下，建筑企业根据项目特点确定相应的目标成本，各目标成本设置相应的编制，随着编制的调整和完善，最终准确性也会得到有效提升。

第三，成本控制，成本控制是对成本发生过程中的各项活动进行的监督管理，发现其中存在的问题，保证全部生产活动费用控制在原有目标范围之内，在此基础上制定相应的优化措施，最终达到降低成本的目的。当前成本监控可以分为广义和狭义两种，其中广义成本控

制存在于生产经营活动的各个环节中，也是项目全过程成本管理。而狭义成本控制则主要在成本管理中的一个环节中，通常为事中成本控制，这对于建筑企业来说主要针对施工建设过程进行控制，项目全过程成本管理贯穿于建筑企业的各个环节中。

#### （二）原则

第一，价值管理核心原则，在项目全过程成本管理中，需要将价值管理作为核心内容，从事前阶段完成成本策划，通过搜集整理数据的方式，对以往工程或者相似工程的成本数据进行分析，确定在成本管理过程中存在的主要影响因素。在此过程中将价值管理作为核心内容，与其他各个部门相互配合，对工程项目中的无效成本进行控制。

第二，动态管理原则，在项目全过程成本管理中，确定目标成本的同时，编制项目合约，采取动态化原则完成成本管理，实时动态的反映出成本的变化情况。分析项目中出现的节约以及超支情况，同时制定相应的分析报告，确定导致变化出现的主要原因，进而完成及时调整。采取责任成本管理的方式，评价目标成本的落实情况，确保能够达到最终的管理目标。

第三，协同管理原则，在此过程中建立全面科学的成本管理流程，在此过程中各个部门之间相互配合协调发展，利用绩效考核等方式，对成本管理效果进行分析。

### 二、项目全过程成本管理方法

#### （一）目标成本管理法

根据项目建设阶段的不同，设定不同的成本管理目标，通常情况下需要与动态成本相互结合，确保能够将成本目标的执行情况进行实时反馈，在此基础上制定针对性的调整方案，实现对成本的有效控制，确保项目能够达到预期成效。目标管理法是当前运用效果较好的管理方法，能够分析项目成本管理中的问题，通过目标制定、分解、实施和考核几方面，构建目标成本管理体系，为今后建筑企业项目全过程成本管理提供方向。

#### （二）责任成本管理法

该方法指的是将管理重点放在“人”中，对成本责任进行分解，保证各项责任能充分落实到管理人员中，对执行情况实施实时反馈。该种管理方法能够实现责任与成本的有效结合，将项目经营损益情况，与员工自身经济效益相互结合，提高员工积极性的同时，对成本进行有效控制。例如，项目造价目标成本为100万元，本部责任权重为100%，则最终成本造价咨询费的责任成本为 $100 \times 100\% = 100$ 万，在《项目成本目标责任

书》中，本项目的造价咨询费用成本为100万。例如，目标成本中设计费用为100元/m<sup>2</sup>，设计费用中的影响部门主要为设计部和采购部，但是其中设计部门具有决定性作用，则该100元/m<sup>2</sup>就需要纳入设计费用中，如果超出这一标准，要针对设计部门开展相应的绩效考核，通过这种方式提高各个部门成本控制的主动性以及积极性，为项目全过程成本管理工作的良好开展提供条件<sup>[1]</sup>。

### 三、项目全过程成本管理方法运用措施

#### (一) 项目决策成本管理

在项目决策阶段，其决策质量会对项目建设是否成功产生直接影响，并且建筑企业项目的复杂性较强，决策阶段非常可能出现失误情况，因此在该阶段成本管理工程中，关键点为投资估算，确保投资估算环节的准确性，最终达到提高项目决策准确性的目的。

第一，可行性管理，对项目建设可行性展开评估分析，将项目时间节点以及投资方向作为重点，具体为客观环境、战略经营目标以及企业资源条件三部分。

第二，项目投入估算编制，投入估算指的是在项目地块信息资料、项目定位以及设计草案基础上，根据市场价格以及惊讶数据等，对项目费用展开估算，确定项目开发费用之外需要的成本、经济效益等，最终完成投资估算的科学编制。首先，全面分析项目信息，了解项目是否涉及回迁安置费用以及公配建设情况等，出具相应的可行性分析报告。其中补偿费用根据当地房屋拆迁补偿管理办法进行补偿，面积在480平方米以内的私宅等合法建筑，按1:1等面积进行产权置换，对于480平方米以外即“一户多栋”房产以及其他房产，按照保持收益不变的原则吹了，根据产权性质以及市场价格进行补偿。其次，保证估算的及时性，根据项目建设定位以及数据历史经验、材料市场价格以及造价信息实施估算，尤其是在当前新技术、新材料不断更新的情况下，要保证投资估算的及时性。将社会发展进步对项目估算产生的影响展开综合分析，项目建设从规划到最终竣工，需要经历的时间较长，相关人员要对市场变化情况展开实时分析<sup>[2]</sup>。

#### (二) 设计阶段成本管理

设计阶段成本管理的主要目的是从根源入手，对项目成本展开控制，最大程度上降低后续由于设计问题导致的成本上升。设计费用的占比通常在总成本的1.5%~3%之间，但是对75%以上的项目成本产生影响，由此可以看出设计阶段成本管理的重要性。

第一，科学选择设计单位，高水平的设计单位，直接决定该阶段的成本管理效果，在此过程中需要对招标方法进行优化，根据主要指标以及设计估算法完成招标，设计单位既能够考虑方案效果，还可以将其与成本支出相互结合。设计单位招标类型不同，其重点也存在一定差异。例如，针对设计费用占比较高的项目，设计

成本分析需要与主要指标数据评估相结合，对于占比较小的设计项目，则重点分析是否能够达到预期的设计效果，保持方案设计与成本之前的平衡点，实现对设计成本的有效控制。

第二，健全设计监理机制，当前我国针对施工阶段已经制定了较为完善的监理机制，而在设计阶段监理机制较为缺失，因此可以根据项目实际情况，制定监督管理机制，利用第三方对设计展开全过程监督管理。从设计单位招标环节开始，渣到与施工过程相互配合，都需进行约束监督，进而制定针对性的优化建议，保证设计质量。

第三，实施限额设计管理，限额设计主要是按照相关技术经济指标对上限进行控制，这也是当前项目全过程成本管理中的重要组成部分。限额设计需渗透到各项设计环节中，项目设计会对项目成本产生75%以上的影响，而在规划初步设计阶段，直接影响建设成本的80%，由此可见限额设计的重点对象为规划和初步设计阶段。当前可以将限额设计分为两种类型，分别为经济技术指标以及造价指标，经济技术指标中包含钢筋含量指标、混凝土含量等，造价指标则包含总投资额以及单方造价等。例如，其中的强排指标则是在利润最大化的背景下，对项目建设容积率、人防面积、车位比以及装配率进行设计，强排指标较为固定，后期调整的难度较大。在满足用户需求的基础上，实现项目利润建设最大化<sup>[3]</sup>。

#### (三) 施工阶段成本管理

第一，科学制定招标流程，实施动态成本管理，该种成本管理方式主要在目标成本的基础上进行，根据项目建设进展情况展开分析反馈，最终完成调整，确保能及时对目标成本和动态成本的偏差进行反馈，具体情况如图1所示。

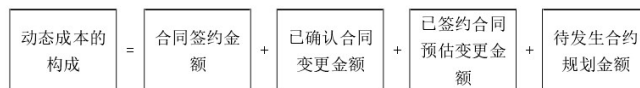


图1 动态成本管理结构<sup>[2]</sup>

其中的重点内容为针对项目中的无效成本进行管理，无效成本为可以避免不应该产生的成本，例如项目建设直接损失以及间接损失等，成本管理部门对本月产生的无效成本进行统计分析，填写无效成本统计表，并将纳入人员绩效考核中。最后归纳总结导致无效成本产生的蛀牙原因，并且对无效成本进行专项说明，避免今后出现类似问题。

第二，预警强控流程，如果在实际施工中出现设计变更、现场签证等，导致动态成本超出设定范围之内，或者项目结算阶段，最终结算金额组成的动态成本超标，一旦出现以上情况，则需及时启动预警以及强控措施，如果动态成本范围超出下表内容中的范围，则会触

发相应的预警机制。

表1 触发预警机制标准

目标成本科目金额 (万元)	动态成本超目标成本绝对值 (万元)	动态成本超目标成本比例	预警对象
<100	≥10		
≥100且<1000	≥20		
≥1000且<5000	≥50	≥2%	
≥5000	≥100	≥2%	
总科目	≥200	≥2%	

根据表1内容,如果动态成本目标超出成本绝对值,则会触发相应的预警机制,项目审批流程能够正常执行,但是成本管理相关部门需根据成本预警告知书内容,采取针对性的管理措,完成流程审批之后预警接触。

另外,如果动态成本变动范围超出表2所示单位,则会触发相应的强控机制。

表2 触发强制控制标准

目标成本科目金额 (万元)	动态成本超目标成本绝对值 (万元)	动态成本超目标成本比例	预警对象
<100	≥50		
≥1000且<5000	≥100	≥5%	
≥5000	≥200	≥5%	
总科目	≥500	≥5%	

触发强制控制标准之后,需第一时间停止审批流程,成本管理部门下发强制控制告知书,组织专题会议分析导致动态成本发生变化的主要原因,制定相应解决建议,通过流程审批之后接触强制控制,恢复正常流程。

#### (四) 竣工阶段成本管理

第一,项目结算管理,竣工阶段项目结算质量,直接决定最终项目利润,因此需进一步提高项目结算管理的规范性。首先,确定竣工结算资料,根据真实、有效合法的原则进行,为了提高结算资料的可靠性,则成本部门需掌握结算关键点,搜集相应的资料信息,制定健全手续等。尤其是对于隐蔽工程,要将其作为重点内容完成结算。并且在竣工结算中加强廉政建设,由于在竣工阶段,涉及的项目参与主体较多,这就需要各个部门的工作人员始终坚守道德底线。建筑企业也要开展廉政教育,提高制度流程管理的规范性,采取相应科学合理的奖惩制度。其次,加强工程结算审核,在制定结算计划中,按照项目建设的开展进度,及时提交相应的施工结算报告,在项目竣工之前三个月左右,制定项目结算计划,确定结算提报时间以及审核时间等,确保能顺利开展结算工作。而在审核结算资料的过程中,遵循合法性和完整性原则进行,按照工程合同的类型,对应资料

也存在差异。相关人员需对合同约定范围之内施工的完成情况进行核实,确定完工手续能够达到相应要求等。另外,还要进一步提高结算审核质量,由于最终审核结果直接反映出工程费用情况,要想保证结算审核质量,相关人员需要全面熟悉和掌握施工合同内容,这也是完成结算的基础条件。在合同条款内容的基础上,审核工程量。如果在最终结算阶段产生问题,则要根据合同内容中的方式解决。最后,明确结算审核中的关注点,在该阶段建立多级审核机制,保证最终审核结果的真实性和准确性。并将施工图纸作为基础条件,完成对工程量的审核,如果无法完成工程量审核,则要到项目现场完成实地测量。根据合同中规定的计价原则完成审核阶段,如合同中没有参考价格,则需根据市场合理低价执行。判断各项费用计取的合理性,费用扣除情况等。

第二,完成项目成本后评估,该项工作主要为针对成本管理工作进行总结分析,整合经验的同时,对今后项目建设提供经验条件,避免在后续项目建设中产生类似问题。要想及时分析项目全过程成本管理目标是否达标,成本管理部门在内部组织各个职能部门及时开展项目评估工作。确保评估时间在项目结算完成的六个月之内,保证评估时效性。完成项目成本后评估工作,能够在项中建立全过程成本管理闭环。根据评估内容,搜集项目中相关资料,分析整合为项目成本后评估报告。将其中涉及的相关成本数据信息传输到数据库中,进一步优化建筑企业内部数据库,并在此基础上修订相应的规章管理制度,为今后企业项目的良好开展提供数据支持,不断提高企业成本控制水平。

#### 结束语

综上所述,建设企业在项目工程管理中,由于其中存在的影响因素较多,并且建设周期较长,在项目建设中非常容易产生变化。因此在成本管理中,则可以通过项目全过程成本管理方法,从项目建设的各项环节入手,完成成本的有效控制。项目全过程成本管理方法具有全面性、高效性等特点,能够降低项目建设中各项因素产生的负面影响,最大程度上控制项目建设成本,并为今后的成本管理提供条件。

#### 参考文献

- [1]郭翠玲.精细化管理理念下地产项目全过程成本管理研究[J].金融文坛,2022,(09):40-42.
- [2]张洁,杨剑,卢毅.房地产建设项目全过程成本管理要点及措施探析[J].中小企业管理与科技,2022,(12):106-108.
- [3]杨华.建筑企业加强境外施工总承包项目中全过程成本管理的有效措施探讨[J].企业改革与管理,2021,(16):160-161.

作者简介:李莹(1987-),女,瑶族,广西富川人,本科,工程师,主要从事项目全过程管理、成本控制工作。