

# 建筑施工项目全过程成本控制研究

文 / 唐小芬 深圳航天工业技术研究院有限公司

王琪璇 深圳市建筑设计研究总院

**摘要:** 随着人民生活水平的持续提升,人们对建筑品质的要求也日益提高。因此,建筑工程企业在进行项目建设时,必须严格把控整体质量,精确满足人们在建筑物中的舒适度、设计风格等多元化需求,以确保企业能够最大化地提升经济效益,拓宽市场份额,实现稳健而持续的发展。然而,现实中部分建筑企业在进行施工的过程中,缺乏有效的成本管理措施,导致成本浪费现象严重,进而损害了企业的利润空间,影响了其整体经济效益和市场竞争力。对此,建筑企业亟须采取相应对策,全面加强项目开发各阶段的成本管理,力求通过全过程、精细化、系统化的管理手段,有效降低开发成本,提升企业利润水平,确保企业经济效益的稳步增长。

**关键词:** 建筑施工; 全过程成本控制; 措施

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2025.02.081

## 引言

建筑工程中项目全过程的成本管理和控制是建筑企业管理工作中最为重要的构成部分,同时也是帮助企业提升市场竞争力、降低成本获取更高经济效益的重要工作。建筑工程中的项目成本管理工作包含了众多构成部分,但其实可以将其简单地分为直接成本和间接成本两大类型。其中,直接成本在建筑工程的整体投入成本中占据了主要地位,直接成本其实就是指建筑施工过程中的人工费用、原材料费用、机械设备费用这类型直接消耗的费用。建筑工程项目中的直接成本中主要包含了直接工程费用和工程措施费用两大类型。而间接成本是指建筑工程项目管理过程中所产生的费用,其中主要包含了规费和施工管理费这两大组成部分。由此可见,建筑施工中成本费用的构成复杂多变,成本费用中包含的项目众多,因此在建筑企业中管理人员必须要提升全过程成本管控意识,通过采用合理的成本控制手段帮助企业降低投入成本,提升企业在建筑工程中的利润收益。

### 一、建筑施工全过程成本控制基本内容

一是施工前阶段,主要包括投标阶段与准备阶段。投标报价是整个成本控制框架形成的先决条件,直接关系到项目的盈亏,而准备阶段主要是指在签订施工合同后,为保证项目如期开展所做的系列工作,如施工组织组建、技术规划、图纸设计、成本方案等,根据多角度的综合测定,最终选择于建筑施工企业而言最有利的成本管控计划。二是施工阶段。即是在保证质量与工期等合同要求的情况下,对项目施工过程中产生的系列支出、费用进行控制。最主要是人工、材料以及机械设备使用,通过科学的搭配组合将其利用率最大化,更好、更优地完成目标成本。同时还要做好成本数据收集整理工作,分析节约和超支的地方,为后续竣工阶段核算奠定数据基础。三是竣工阶段。作为项目全过程成本管理的最后工作,其工作内容主要包括:快速准确地完成分

包核算、做好工程量核对工作、确定工程总造价、及时收回尾款等,并总结成本管控经验,为后续类似工程成本管理提供借鉴<sup>[1]</sup>。

### 二、建筑施工全过程成本控制的重要性

#### (一) 优化成本资源配置,提高企业经济效益

现阶段,我国经济增长迅速,随之而来的是城市化进程不断加快,人民对生活品质的要求越来越高,建筑行业市场需求日益扩大,建筑企业数量激增,市场竞争激烈。在此背景下,建筑企业对施工项目实施全过程成本管理,能够有效提高企业成本利用率,优化成本资源配置,不断扩大市场份额,增强自身市场竞争力,进而获取更大的经济效益。

#### (二) 全面提高整体管理水平

建筑企业内部管理水平的提高不仅有助于推动其生产发展活动顺利进行,还能促进其风险应对能力有效提升,并为企业战略发展目标的实现提供坚实的内部支持与保障。当前阶段,建筑施工全过程成本管理的加强,有助于企业全面提高其内部整体管理水平,对其内部各项业务和开发项目加强管理与控制,并为生产活动的正常开展与经营管理水平的提高排除潜在风险与隐患。更重要的是,建筑项目的进行涉及企业内部多个部门,全过程成本管理工作的进行从开发项目的决策阶段到最终竣工交付,都在不断根据实际情况对成本管理策略进行调整,同时还对涉及项目开发进程的部门加强管理和培训,以保证建筑施工项目全过程成本管理工作高效运行<sup>[2]</sup>。

### 三、建筑施工中全过程成本控制中的不足

#### (一) 前期准备工作不足

(1) 没有做好项目的尽职调查工作,缺少相应的调查资料清单、风险管控清单和风险报告,导致项目在运营各阶段难以实现对风险的预警、规避和处理,对其成本和进度的管理造成不利影响。(2) 材料采购、土地规划、销售标准与建造标准的匹配存在一定问题。例

如，采购人员的专业能力较差，在没有充分掌握市场价格的情况下套用了以往的采购模式，导致材料设备的成本大幅增加。（3）管理部门的风险意识淡薄，没有严格遵循决策阶段制定的成本计划目标开展工作，增加了施工成本，而且目前出台的相关房地产调控政策对项目成本的偏差也有一定影响。

### （二）控制体系不健全

健全的成本管理控制体系，应包含详尽的成本预测、严格的成本计划、实时的成本监控以及精准的成本分析等环节，不同的环节以相互依赖、相互配合的形式共同组建成本控制体系。成本管理控制体系不健全，极易导致建筑工程项目在成本预测阶段出现偏差，后续的成本计划缺乏合理的预算基础，进而对项目成本效益造成不良影响。一些建筑工程项目缺乏科学严密的成本预测，致使成本估算科学性不足，无法准确反映工程实际需要；在计划环节，缺乏细致的成本分解和合理的成本分配，容易引发资源浪费，甚至资金短缺等情况；缺乏有效监控与实时的成本信息反馈机制，导致项目管理层无法及时掌握成本执行情况，错失及时调整和控制成本的机会；成本分析的不充分会阻碍项目后续的决策制定，缺少对成本变化原因的深入分析，企业便无法精准识别成本超支的根本原因，不能从根源上解决问题，导致同样的问题在后续项目中反复出现。除此之外，成本管理控制体系的不完善，时常伴随着内部沟通不畅、信息孤岛现象严重、部门之间协同作业缺乏等情况，不但无法充分保证成本信息的精准性与时效性，也会大幅降低成本风险的管控水平<sup>[3]</sup>。

### （三）控制制度不完善

成本控制制度是指导项目成本管理的规范和程序，包含成本预算、成本控制、成本核算和成本分析等方面的规定。制度完善性能够帮助建筑企业更好地提高成本控制工作的有效性，推动不同项目成本目标的顺利达成。成本控制制度的不完善性，主要表现在缺乏明确的责任分配、成本控制流程不明确、标准化程度低、缺乏灵活性以及监督机制薄弱等方面。在实际操作中，成本控制制度不完善，极易导致项目预算超支，缺乏明确规定，预算制定便会出现不规范问题，同时在实施过程中，也无法做到及时、有效的针对性调整。成本控制流程不明确，极易导致项目各阶段成本管理的混乱，无法保障成本信息的准确传递与及时更新。在成本控制过程中，缺少统一的操作规范，各项目经理便会根据自身经验开展成本控制活动，缺乏统一性规范的执行结果，不但不利于先进经验的积累与传承，也容易由于误差而引发成本风险问题。

### （四）考核监管机制不健全

建筑施工周期较长、开发工程量大，需要能力过强的专业人才主导成本的管理与控制工作，并提升工程质

量和效率。但由于部分建筑施工项目的管理体系不完善，各工作部门与人员的工作范围与职责划分不明确，因此，相应的考核监管机制也难以正常运行并健全，无法依照成本控制目标采取相关的管理措施。考核监管机制的不健全意味着相关人员的工作执行力较差，在建筑项目中，成本管理人人都管，但人人无责的问题屡屡发生，经常造成工作流程真空的情况，人力资源的配置分布极差。这种缺乏配套机制的现象导致项目成本管理陷入恶性循环，工作人员的积极性和责任心逐渐被消磨，项目前期阶段的进度持续处于滞后的状态，增加了大量人力和材料成本<sup>[4]</sup>。

## 四、建筑施工项目全过程成本控制措施

### （一）全面做好预算工作

#### 1. 动态预算制定的方法与实践

全面预算控制作为建筑施工成本管理全过程控制与风险防范的核心环节，要求企业在动态预算制定中不断适应市场变化，实现成本控制。该过程以深入的市场环境分析为基础，涉及市场趋势、竞争状况、客户需求以及宏观经济因素，确保收入和成本预测的准确性。企业应设定与整体战略紧密相连的具体且可衡量的短长期财务目标。动态预算的灵活编制能够应对外部环境与企业内部状况的变化，需要跨部门的协调与沟通，确保各部门间的需求和目标达成一致。同时，持续的业务表现监控与评估对于及时发现预算与实际表现的偏差至关重要，不仅涉及定期的财务报告分析，还包括对市场变化的快速响应和策略调整。风险管理在预算过程中占有重要地位，包括识别成本超支、收入不达标等潜在风险并制定应对措施。有效实施动态预算制定方法，依赖于实时数据的应用、员工的培训与参与、技术的支持以及预算的灵活性与适应性，不仅能提升成本控制的效率，更是全面的管理策略。

#### 2. 预算执行监控与偏差管理

在建筑企业成本管理的全过程控制，预算执行监控与偏差管理是关键环节，确保企业能够在执行财务策略时及时识别和应对偏差，有效控制成本并减少风险。这一过程要求建立结构化的框架，包括定期的财务报告系统和实时监控机制，以提供关键的财务数据，如收入、支出、现金流等关键性能指标。通过以上系统，管理层能够基于最新数据作出决策，并通过对比预算与实际业绩的差异来识别偏差。偏差管理则专注于处理这些财务差异。当出现显著偏离预算的情况时，必须进行深入分析以确定其原因，包括成本超支、收入不足或其他不可预见的财务波动。识别偏差原因后，管理层需制定相应的应对策略，如成本削减、价格调整、销售策略的修改或其他财务调整措施。有效地预算执行监控与偏差管理还强调跨部门之间的沟通与协作。由于某一部门的预算执行偏差会影响整个企业的财务健康。此外，该过程的

目标是提高企业的财务透明度和责任制，通过定期审查和调整预算，企业能够更有效地应对市场变化，减少不必要的成本和风险，从而保持竞争优势。预算执行监控与偏差管理不仅要求财务部门的专业知识和精确执行，还需要整个组织的参与和承诺，确保财务策略的有效实施和持续改进<sup>[5]</sup>。

## （二）做好各阶段成本控制

### 1. 建筑施工决策阶段成本管理分析

首先，应该根据建筑工程建设的基本性质以及建设特征，对建筑工程的建设成本进行合理的规划和设定，并且能够综合考虑工程建设开展过程中不同因素对于成本控制的影响，同时在建筑工程的投资决策阶段中，还应该利用云数据技术以及现代化信息成本管控平台，保障成本预算设定的科学性。其次，在建筑工程的投资决策阶段中，还应该根据不同的工程类型设计科学合理的施工计划方案，而建筑工程的项目成本管理需要以建筑工程的施工设计方案作为基础。在进行项目控制管理之前，应该对建筑工程的施工设计方案进行审核工作，聘请专业的设计人员以及施工技术人员和成本造价人员，建立一支骨干团队对建筑工程的设计方案进行严格的审核，才能为工程设计方案的可行性和有效性提供双层保险。最后，建筑工程投资决策阶段成本管理工作还应该加强与当地政府部门之间的相互配合，通过对建筑工程的成本控制方案进行审核，确保成本预算的合理性。

### 2. 招标设计阶段的成本控制措施

建筑工程项目的过程漫长，要历经多个阶段，招标与设计阶段是建筑工程开发的关键阶段。建筑企业要做好优化招标阶段的成本管理工作，必须将招标清单核实清楚，保证其内容的完整性及准确度，为建筑企业招标工作的顺利开展提供重要依据。同时，招标清单的完整与准确能够确保合同总价计算正确，促进建筑企业全过程成本管理工作的开展。此外，设计阶段的成本管理应重点关注设计团队的工作能力与设计经验，全面调查备选设计团队的过往设计作品和信誉高低，挑选出最适合企业在设计阶段开展成本管理工作的设计团队。

### 3. 施工阶段成本控制措施

第一，加强建筑施工过程中各项资源消耗的成本管理。①材料成本管控。一要做好定价咨询工作，明确项目建设所需的材料价位区间，并分析市场供求间的规律，综合选择最合适的材料供应商；二要做好施工现场的材料管理工作，建立材料领用制度，明确施工所需材料总量，限额领料，保证材料消耗在合理的区间内；三要加强现场材料管理工作，严厉打击偷盗行为，并提高材料储存质量，避免不必要的消耗。②人工成本管控。人工成本在项目总成本支出中占比20%左右，且跟随市

场的需求不断变化。一要明确项目施工技术规范，合理利用劳动力，科学组织施工，避免窝工、赶工行为；二要提高劳动力管理的弹性，在保证核心骨干力量不流失的情况下，通过劳务市场的调剂管理满足项目建设需求；三要对施工人员进行培训，增强其专业技术与安全意识，进而提高工作效率。③机械设备成本管控。对不常用的机械设备，可通过租赁进行使用，同时要做好常用机械设备的维护、保养工作，保证其正常运行，提高其产量。第二，做好建筑施工过程中的变更管理。一个项目在实际建设时，往往会因为图纸粗糙、宏观环境变化、政策调控等进行调整，若出入较大，那么其耽误的时间成本、货币成本也有可能增加，所以在项目变更时，企业必须根据项目现场情况，认真分析合同条款，综合技术情况、变更内容价格等确定是否变更，报送相关业主或工程监理单位知晓，并及时对签证变更资料签名、盖章，为后续竣工结算提供依据。

### 4. 竣工结算阶段成本控制措施

对建筑工程的结算环节也是影响建筑工程质量的关键环节，在结算环节，采取有效的保护对策可防止资金的意外流失与不必要开支。有关审计人员在结算阶段也要提高工作质量，不仅要保证结算结果具有公正性、客观性，还要防止受到主观因素的影响。审计人员应具有较强的专业素养，要能和其他部门成员建立良好的沟通协作关系，对建筑工程项目进行全面性的调研考察，仔细分析成本的各项开支是否规范合理，提高工程造价的控制水平<sup>[6]</sup>。

## 结语

综上所述，成本管理是建筑企业经营管理过程中最为重要的构成部分，想要帮助建筑企业在经营管理过程中实现利润最大化，就必须要注重建筑工程项目全过程的成本控制。通过做好建筑工程决策阶段、设计阶段、施工阶段以及竣工阶段的成本管理，帮助建筑企业提升经济收益，推动建筑企业的长远发展。

## 参考文献

- [1] 苏振南. 建设工程项目全过程成本管理策略[J]. 砖瓦, 2021(02): 159-160.
- [2] 尚学仁. 房屋建筑工程项目全过程成本管理[J]. 现代装饰(理论), 2012(10): 52-54.
- [3] 富妍. 马来西亚及新加坡项目中的全过程成本管理[J]. 石油化工建设, 2020, 42(01): 7-10.
- [4] 火高霞. 建筑工程管理中的全过程造价控制要点研究[J]. 建材与装饰, 2020(20): 160-164.
- [5] 林凯. 房屋建筑工程项目施工管理存在的问题及对策分析[J]. 住宅产业, 2020(12): 133-136.
- [6] 何辉娟. 房建工程造价的全过程成本控制策略分析[J]. 建筑与预算, 2021(02): 26-28.