

施工企业 EPC 项目商务策划之成本控制

文 / 钱庆波 上海建工四建集团有限公司

摘要: 随着建筑项目的规模不断扩大、复杂度日益提升, 如何有效管理成本、提高经济效益, 成为建筑施工企业需要考虑的重点内容。工程项目商务策划, 核心目标之一便是实现成本的有效控制。基于此, 为减少成本超出, 影响建筑施工企业经济效益, 需深入探究成本控制方法。本文在探讨成本控制与商务策划关系基础上, 针对成本控制关键方法开展讨论, 以期对相关建筑施工企业提供有益参考。

关键词: 建筑施工企业; 工程项目; 商务策划; 成本控制

【DOI】 10. 12254/j. issn. 2096-6539. 2025. 04. 091

引言

随着市场竞争的日益激烈, 施工企业面临着越来越多影响, 如何在保证工程质量和安全的前提下, 有效控制成本, 提高经济效益, 成为企业亟须解决的问题。商务策划作为工程项目管理的重要环节, 对于成本控制的成功与否起着至关重要的作用。

一、商务策划与成本控制

(一) 商务策划

商务策划则是项目成功的先决条件, 它涉及工程合同管理策划、造价风险管理策划、成本管理策划、二次经营策划等多个方面, 通常借助基于成本偏差分析-挣值法的进度控制、基于价值工程的方案优选、基于PMBOK的动态跟踪、基于PDCA模型的成本管理等为项目的顺利实施和盈利目标的达成提供战略指导。这其中, 成本控制应该是商务策划阶段考虑的重点内容, 这是为了保证项目顺利实施所必不可少的一步。通过对市场需求进行深入的分析, 商务策划队伍能够制定出更为合理的成本控制战略, 从而为项目的后续实施打下坚实基础。反过来说, 成本控制对商务策划的制定也起着不可忽视的影响作用。在资源相对有限的情况下, 如何有效地利用现有资源达到成本控制的目的, 是商务策划中必须正视并加以解决的一个重要课题。此外, 成本控制与商业策划在执行过程中需要相互协调、相互配合: 一方面, 成本控制需要按照商业策划的要求, 制定具体的成本控制措施和方案, 保证项目成本控制在可承受的范围之内; 另一方面, 商业策划人员需要结合成本控制的实际情况, 对项目定位与盈利模式进行相应的调整, 以实现项目的最大效益^[1]。

(二) 成本控制

成本控制是确保项目经济效益和盈利能力的关键环节, 它贯穿于项目管理的全过程, 从项目启动、规划、执行到收尾, 都需要严格把控成本, 避免不必要的浪费和损失。成本控制方法涵盖定额成本法、标准成本法以及目标成本法等, 见图1所示。

二、商务策划中的成本控制策略

(一) 商务策划阶段成本控制的目标设定

从商务策划阶段开始, 成本控制的首要目标是使项

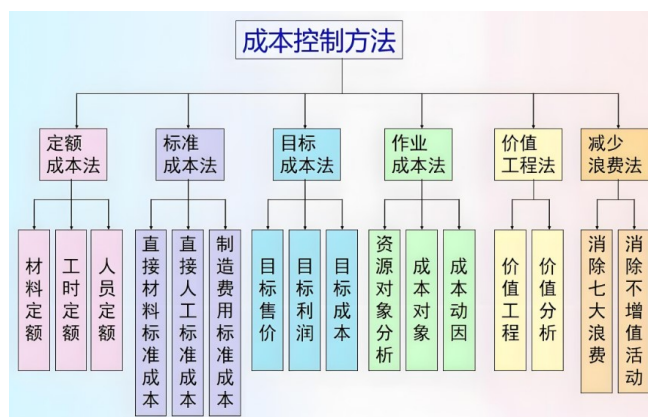


图 1

目总成本不超过预算范围, 同时又保持项目的盈利性。根据常规数据证明, 成功的成本控制策略通常会设定一个成本降低的目标, 比如将总成本控制在预算的95%以内。这就要求, 在项目启动之初, 就确定好各项费用的合理预算范围。除此之外, 还会设定阶段性成本控制目标: 如在设计阶段, 将成本控制在初步设计概算的90%以内; 在施工阶段, 通过精细化管理将成本控制在施工图预算的92%以内。这些具体而量化的目标, 为成本控制策略的制定与执行提供了明确的方向和依据, 使工程能够在预算范围内顺利实施^[2]。

(二) 成本控制策略在商务策划中的融入方式

控制成本是商务策划中必不可少的环节, 但要把成本控制理念贯穿于整个商务策划过程中, 并采取切实有效的办法加以执行。具体地说: 在投标阶段, 成本控制策略会重点考虑客户需求和竞争对手的定价策略, 从而为项目成本效益比和定价策略的确定奠定基础; 在设计阶段, 成本控制策略会要求设计单位在满足客户需求的前提下, 通过优化设计方案来降低成本; 在招标采购阶段, 成本控制策略会与分供方在谈判和合作上下功夫, 争取以更优惠的价格获得更优质的服务; 在施工阶段, 成本控制策略会要求施工队伍采取精细化管理方式, 提高施工效率等方式来达到降低成本的目的^[3]。总之, 要把成本控制贯穿于商务策划的全过程, 才能取得实实在在的效果。同时, 要加强成本控制的监控和管理, 做到

表 1 成本风险识别内容

项目	成本风险识别内容
原材料成本波动	原材料价格受市场供需、政策调整等因素影响，可能导致成本上升。
人工成本增加	劳动力成本上升、人力资源紧张或技能短缺，增加项目执行成本。
运输与物流成本	运输费用、仓储费用等物流成本受距离、运输方式、油价等因素影响。
设备采购与维护成本	设备购置成本高，且需定期维护，可能产生额外费用。
汇率波动风险	国际项目涉及外汇交易，汇率波动可能影响成本预算。
法律法规变化	法律法规的更新或变化可能导致合规成本增加，如环保标准提高。
项目延期风险	项目进度延误，可能导致人工成本、租赁费用等额外支出。
供应商风险	供应商违约、质量问题或涨价，可能导致成本增加。

有章可循。

三、成本控制方法

(一) 成本风险识别

1. 商务策划中的成本风险识别

在商务策划阶段，确保项目成本控制的有效性的关键一环是识别成本风险，成本风险识别内容见表1所示。

2. 分供方风险识别

采用多元化分供方策略的企业，其分供方数量通常比采用单一分供方策略的企业多30%-50%，从而显著降低了对单一分供方的依赖程度。除了选择多家分供方外，企业还通过签订长期合同、共享市场信息和生产计划等方式，与这些供应商建立稳定的合作关系，以增强双方合作的信任度和稳定性。此外，企业定期对分供方进行评估和监控，及时发现潜在风险，并作出相应反应。研究表明，企业通过对潜在分供方的尽职调查，可以识别出潜在风险分供方约20%-30%，从而为企业提供重要的参考依据，以供后续选择和管理分供方。企业应该建立合格分供方名录，并通过分供方业绩评定系统，定期评估分供方的关键指标，如进度指标（达到指令性目标或节点计划要求）；质量指标（符合规范及合同要求）；安全生产指标（遵章守纪、制度齐全、监控到位）；文明施工指标（有工作目标和控制措施，基础资料齐全）；规范用工指标（证卡齐全，严禁非法用工）；综合管理指标（生产生活区域环境管理、宿舍用电等符合要求、无违法乱纪和有损总包方的行为）^[4]。

(二) 优化设计方案

施工企业EPC工程项目商务策划中，优化设计方案是达到成本控制方法之一。设计方案优化时，需结合项目工程的规模、施工周期、工程预算、施工技术要求开展分析。在实际设计方案优化时，针对既有的工艺流程研究，把目前工艺的低效环节找出来，而后进行施工技术改进，例如：采用钢栈桥替代传统的混凝土栈桥，在降低成本、减少污染的同时通过模块化拼装既确保安全性又节约工期。如此此类通过采用新材料新工艺能够制

定出更加符合项目实际、经济可行设计方案，减少不必要的资源浪费，从而降低项目成本。

(三) 采购与分包管理

1. 商务策划指导下的采购策略优化

优化采购策略成为企业控制成本的关键一环。制定一套符合项目需求的采购策略，需依据项目的市场定位、成本预算和预期利润来制定。研究表明，企业通过集中采购、长期合同采购、招标采购等方式，通常可以节省5%-15%的采购费用，从而有效降低企业的采购成本。此外，选择信誉好、价格合理、质量可靠的供应商，并根据供应商的评价体系建立长期稳定的合作关系，可以进一步降低采购成本，保证供应链的稳定性。在采购过程中，注重与供应商的沟通与协作，共同优化产品设计，提高生产效率，做到源头控制成本。

2. 分包成本控制

在分包成本控制上，为实现分包合同成本的全面监控和优化，可采用建立成本数据库、实施成本分析与核算、推行精益管理等多种方法。常规数据表明，企业通过对分包合同进行有效的成本控制，可使供分包工程总费用下降10%-20%左右。

(四) 施工过程中的成本控制

1. 材料费控制策划

根据现场实际工况安排材料进场计划，加强材料验收管理，做好进场清点工作。特别是针对场地狭小的项目更要做好物资规划，既要避免由于物资供应不及时而导致的工期滞后，又要尽可能的减少材料库存时间，降低材料保管费用和资金占用。通过工程工期计划编制，制定相应的采购方案，提前确定相对应的材料成本投入计划。在施工过程中，也要实时跟踪工程进度的动态变化平衡调整物资计划^[5]。

严格实行限额领料制度，特别是甲供材料的控制，材料员应及时掌握材料限额领用的执行情况，提高项目部物资成本控制水平。例如在混凝土的浇捣之前，材料员应及时与预算员做好沟通工作，确认施工区域，预估浇捣方量，尽可能的减少材料浪费，更有效地控制材料

的颁发,节约使用材料。

2. 人工费控制策划

项目部制定的施工组织设计需交由公司审批,根据审核通过的施工组织设计计划和网络进度计划,合理安排劳动力资源,避免窝工。

根据不同的工种与人员、结合市场人工信息价,合理确定劳务单价。企业应建立合格劳务分包商评价体系,严格按照劳务分包招标投标工作流程展开询价工作。合同中应尽可能完善实物量人工单价,以降低估点工数量,减少估点功率。

3. 机械费控制策划

合理选择机械设备型号,例如在动臂吊型号选择时为了节约设备租赁费可以考虑降低动臂吊型号并辅以汽车吊配合来完成动臂吊无法覆盖区域或动臂吊起吊量无法满足的情况。

加强机械操作人员的技术培训。避免因操作不当而影响设备使用,要及时对设备进行维修和保养,提高设备的完好率与利用率,避免由于设备不能使用而影响工期计划,造成施工成本上升^[6]。

完善安排机械设备的调度。根据审核通过的施工组织设计计划配置机械设备,合理安排设备数量、安放位置、进退场时间,避免设备闲置。例如在后期精装修施工阶段,可以临时借用消防客梯,以减少塔吊设备租赁时间。尽可能使用自有设备或可以在企业内部调剂的设备,加强设备租赁计划管理,控制好机械租赁费用。对于企业内部没有的设备,根据工期的长短和工程量的多少,以及对以后工程使用的预测,进行购买与租赁的经济比较,比如对工期长、工程量大、企业以后还要经常使用、或特殊的专用设备,可购买,反之,可以租赁,要严格控制人力、动力、燃料等费用的支出,力求从各个角度来降低机械使用的各种费用。

(五) 资金管理

1. 在商务策划的基础上进行的资金管理

依托商务策划,资金管理成为确保项目顺利推进并实现成本控制目标的重要保障。其中,现金流管理是资金管理的核心环节,对项目的稳定运行和费用控制起着不可忽视的作用。对现金流的管理,按照商务策划中确定的项目预算和成本控制目标,将编制详细的现金流预测表,并充分考虑项目的收入来源和支出情况,具体包括项目工程款的回收进度情况、材料采购款的支付计划、人工费用的结算周期等,从而保证项目资金的合理调度和使用,使项目的现金流保持在较为稳定的水平,避免因资金短缺导致的项目进度延误和费用上升的情况发生。

2. 在施工过程中优化资金管理

(1) 项目部结合图纸变更、签证等实际情况,加

强自己内部控制,在申报工程款时做到不漏项,不缺项,尽量减轻由于外部因素对项目造成的资金影响。

(2) 了解发包人资金状况,防范资金风险。过程中必须做好与发包人的沟通、协调工作,尽量了解发包人资金流动状况,早作准备。

(3) 做好过程中严格按照合同约定时点收取工程预付款和进度款。就预付款的抵扣方式与业主进行协商,争取减少前期抵扣额,以降低由于垫资所产生的资金管理费成本。

(4) 正确计量、计报分包完成工作量。按合同约定,控制分包工程款的支付,风险共担。加强资金调度,严格控制“出水口”,对于资金流程进行实时动态跟踪,根据项目资金存量来进行资金合理安排。

(5) 通过外部业主、管理公司的信息反馈,加强内部数据分析,及时对已有资源的掌握来调整经营策略。

(6) 针对每个使用阶段,皆做到由内及外,由点及面,通过计划、执行、检查、处理等手段对资金管控工作做到全方位、多层次控制,力争在合同约定的范围内增强资金的流动性,不断提高资金使用效率,实现资金良性循环。

(7) 争取分阶段结算,提高资金的回收率。

结语

综合以上分析,建筑施工企业工程项目商务策划的过程中,对于成本控制工作要求非常高。而如何提高成本控制水平,对推进项目的开展起到的作用很大。本文从多方面对成本控制的方法进行了探讨,并且对如何提高成本控制的效率进行了研究。而对于建筑施工企业而言,在工程项目商务策划阶段,还必须要加强成本控制理念的创新,积极的引用成本控制技术,提升建筑工程项目的成本控制水平,为企业的长远发展奠定基础。

参考文献

- [1] 毛晨阳. 发挥项目策划的基础作用[J]. 施工企业管理, 2019, (04): 86-87+15.
- [2] 朱志彬. 项目成本的构成特点及全程控制[J]. 建筑, 2014 (22): 85-86.
- [3] 张英. 施工企业如何进行项目成本管理[J]. 中国集体经济, 2009, (21): 70-71.
- [4] 王凤亮. 国际EPC工程总承包项目成本控制管理[J]. 施工企业管理, 2023, (11): 95-98.
- [5] 岑路. EPC模式下建设工程造价风险防范和成本控制[J]. 中国招标, 2023, (09): 166-168.
- [6] 胡本翰, 孙孝蕾, 李勇胜, 等. EPC工程总承包项目的成本管理方法探究[J]. 四川建材, 2023, 49 (08): 220-222.