

建筑工程项目成本精细化管理研究

王贇

张家口安居建设开发集团有限公司

摘要：在激烈的竞争环境下，企业的发展也面临较大困境。企业要想在竞争中生存下来，就要对企业的成本效益管理进行不断提升。为进一步提高市场竞争力，推动建筑行业健康可持续发展，建筑企业必须强化建筑工程项目成本精细化管理，提升建筑工程项目的成本精细化管理水平。首先，本文阐述了精细化管理的基本概念和实施意义。其次，提出了精细化管理在成本控制、预算管理、资金管理等方面的具体应用方法。

关键词：建筑工程；成本；精细化

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2022.10.082

引言

随着政策和市场环境的不断变化，成本精细化管理已成为当前建筑企业经营管理工作的重点。同时，建筑市场存在投标报价与市场价倒挂、有效融资渠道减少、工程款回收困难、资金成本增大、标前测算项目利润接近甚至低于临界点等实际难题，面对激烈的内外部市场环境，建筑企业要想实现可持续发展，必须开展成本精细化管理。

一、精细化管理概述

精细化管理是一种以精益、高效、科学的方法对企业进行管理的理念和方式，强调规范化、标准化、流程化和数据化，通过精细化的策略、流程和技术手段，提高企业的管理水平和效率，提升企业核心竞争力。具体来说，精细化管理注重产品质量、流程效率和制造成本的协调，通过消除浪费来提高生产效率和竞争力。包括流程标准化、作业标准化和质量标准化等。通过对各类业务流程的优化，降低流程时间和成本，提高效率和质量。不断寻求优化和改进的空间和方法，实现精细化管理的持续推进和不断提升。精细化管理是一种全面系统的管理模式，可以有效提高企业的管理效率和效益，适应市场竞争环境，提高企业的竞争力和市场份额。精细化管理是一种以精益、高效为特征的管理方式，其核心是通过细分业务流程、提高资源利用效率等手段，实现企业管理成本、运营成本的降低。

二、精细化成本管理的意义

（一）提升建筑企业的整体管理效率

在成本精细化管理模式下，建筑企业的成本管控工作将会贯穿企业的各个部门，加强各个部门之间的沟通 and 交流，提高成本信息的传递效率，便于企业管理者及时掌握和分析各个环节及各个部门的成本需求和耗费情

况，进而做出正确决策，合理分配企业资源，提升内部管理水平。同时，成本精细化管理有助于建筑企业细化成本管理机制，落实各部门及工作人员的责任，约束企业工作人员的行为，实现成本规范化管理，进而推动企业整体管理水平的提高。

（二）提高企业的竞争力

精细化财务管理是企业实施精细化管理的关键内容之一，对于提高企业的竞争力具有重要意义。具体来说，通过精细化财务管理，企业可以更好地把握资金流动情况，合理规划资金运作方式、提高资金利用效率，降低成本，改善现金流量，从而实现资金自由流动和企业运营效率的提高，提升企业竞争力。通过精细化的财务管理，可以更好地了解资源配置情况，合理规划资源使用，降低资源浪费，提高资源利用效率，实现优化资源配置，提高企业的竞争力。通过精细化财务管理，可以有效地控制企业各项费用，优化企业财务结构，提高企业总资产收益率和净资产收益率，实现企业品牌价值的提升，从而提高企业的核心竞争力。精细化财务管理对于提高企业的竞争力具有非常重要的作用。通过采取相应措施，企业可以充分发挥精细化财务管理的优势，提高企业的竞争能力，实现可持续发展。

（三）有效控制项目成本

建筑工程项目通常涉及大量的资金投入，成本精细化管理能够控制好项目成本，确保项目支出符合项目预算。具体来说，通过成本精细化管理，可以对项目的实施方案进行合理设计和优化，避免施工中出现质量和安全问题，确保成本的可控性。同时，对施工材料、施工过程进行有效的成本精细化管理，能直接减少工程的实际成本。

三、建筑工程成本管理问题

（一）对降本增效缺乏认知

在中国经济体制下，部分企业都过于强调降低成本，甚至还会出现明显的违法违规行，导致企业的发展受到严重阻碍，也使降本增效的目的出现严重偏差。大部分企业对降本增效缺乏清晰深刻的认知，通常把降本增效当成一种手段，主要用于规避相关费用。虽然成本在一定程度上有所降低，但无法保证质量。因此，在该问题上，应该从长远的角度来考量，不可以对眼前短期利益过度追求，否则会因小失大。另外，部分企业认为降本增效只是一种形式，在实际工作的过程中，并未将其充分纳入其中。

（二）成本预算不够精准科学

部分财务人员在编制当年成本预算时，往往是结合历史数据进行编制，并没有综合考虑市场环境的变化情况、企业战略规划和实际发展情况，导致成本预算编制不够精准、科学，且引发了许多其他问题，如建筑原材料价格低时大量购买，造成材料积压；成本预算与实际情况偏差较大等，这不仅降低了建材企业的成本管控效果，而且给建材企业的运营发展带来了一定的风险。此外，部分建材企业在编制完年度成本预算管控目标后，并没有将管控目标细化至员工层面，对员工的成本管控责任的约束力度不强，导致成本预算管控目标流于形式，无法发挥成本预算的作用。

（三）成本监督管理不足

当前，建筑企业在开展成本管理工作时，没有设置专门的监督岗位，导致成本的动态信息无法及时收集。同时，建筑企业各部门的成本管理工作相互独立，难以形成一个较为通畅的整体，使得成本监督管理工作难以开展。例如，建筑企业的成本监督管理对各项成本责任部门的工作认识不全，导致很多工作只停留在几个职能部门，而对其他部门的成本监督管理不到位。由于成本管理分散，建筑企业成本监督管理人员在分析成本时，难以从整体汇总项目的实际成本，只能各部门归集，效率低下，从而造成成本管理失控。此外，建筑企业的成本考核机制还需进一步完善。很多建筑企业重视前端的成本方案制定和目标下达，而对成本管理任务的分解和执行较弱，忽视后端对成本的考核管理，难以在整体上提升成本管理效益。

（四）现场管理能力较为薄弱

为了满足财务核算功能，建筑企业应根据核算主体

进行会计机构设置。然而，由于财务机构管理不集中，企业的财务信息和管理资源难以实现有效匹配与共享。在这种情况下，机构职能重叠、企业无法有效整合各类资源问题屡有发生，导致生产效率难以得到有效提升。另外，在进行施工现场管理时，财务部门和业务部门缺乏有效的信息沟通，使得财务部门对成本管理的控制只停留在计划表面，缺少对实际施工过程中成本管理的控制能力。

四、建筑工程项目成本精细化管理措施

（一）实行预防性成本精细化管理

对常规模式下的管理来讲，通常是处于企业生产成本控制不佳，或者流动资金使用相对困难等条件下，才会限制生产活动，这也使得企业一直处于被动状态。但随着精细化管理的全面实施，该问题则会被妥善解决，其采用预防为主，由原来的被动向主动转变。精细化管理要落实预防性成本精细化控制，这样能够管理实际的生产状况，并全面掌握企业生产中的各个流程，同时企业内部也能够对产品和服务相关信息进行精准掌握。另外，实施预防性精细化控制，一方面，有助于企业领导精准掌握产品环节质量状况，为后续的判断和决策提供依据。另一方面，当企业中出现质量问题时，可以接触到实际情况，并利用大数据来完成质量分析工作。与此同时，领导也能够直接找到相关负责人，并及时有效地解决相关问题，提升工作效率的同时，也能够让人力或时间成本得到降低。除此之外，各个岗位领导要总结分析自身所承担的管理工作，系统结果由大数据分析人员进行分析总结，并上交给企业领导者。当对这种有序的数字化控制手段进行运用时，企业管理的管理质量和工作效率会大幅度提升。

（二）优化成本预算编制体系

一是细化成本预算编制机构，形成完善的成本预算组织体系。例如，成立专门的成本预算小组来负责成本预算编制工作，形成预算管理委员会、编制小组及其他执行部门三级组织体系，由成本预算小组负责具体的编制工作，由委员会进行审批，由各个部门和员工进行执行。二是对预算编制流程进行精细化。首先，预算编制人员要在编制预算之前对业务发展情况和成本现状进行深入调查和分析；其次，在管理者确定总体预算目标的基础上综合考虑企业的战略规划、市场环境、真实财务状况和经营情况，编制各个部门和各个经营环节的具体

预算，确保预算指标能有效实现；再次，将预算传递给预算执行部门和员工，要求所有部门和员工都参与到具体预算编制工作中；最后，将修正后的预算方案上报给预算委员会进行审批，并将审批后的预算目标细分成季度预算和月度预算，细分至各部门和各员工。

（三）加强资金管理

第一，资金计划。企业可以通过制定年度、季度、月度、周度和日常的资金计划，将各项费用分解到不同的时间点、部门和项目，制定出资金使用的详细方案，实现资金的有序运转。同时，可以通过动态调整资金计划，及时应对外部环境的变化，保证企业的正常运营。第二，企业可以通过预算控制、费用卡控、审核审批等手段，严格控制各项费用的发生和支出，有效遏制不必要的开支，优化资金使用效率。通过制定费用控制政策和细则，规范管理流程，避免人为因素、腐败现象等对资金管理带来负面影响。第三，资金流量。资金流量是指资金在企业内部或与外部的流动情况。企业可以通过精细化管理，优化资金流量结构，控制资金流量阈值，规范资金流动性，减少资金占用时间和成本，提高效率。同时，加强对资金流量的监控和风险预警，避免资金结构出现断层或危机情况。第四，费用报销。企业可以通过制定科学的费用报销政策和流程，规范费用报销的整个管理过程，实现费用的准确归集和审核审批。通过加强对年度费用的盘点和清查工作力度和深度，规范费用管理体系和相关制度的构建，提高费用执行和核算的整体质量。

（四）加强成本监督管理

首先，成本监督管理体系管理需要建立数据化、标准化、程序化的工作体系。在项目建设过程中，建筑企业要明晰岗位职责，制定完善的流程和标准，使工作有据可循，避免出现职责不清、工作重复或遗漏等问题。其次，建筑企业需要成立专业的成本监督管理职能部门，将成本监督管理融入日常工作，对各项成本管理要素进行分析，确保成本管理工作能按目标任务开展。例如，建筑企业通过监督管理发现采购部门在采购钢筋等原材料时价格高于市场价格，需要全面分析采购钢筋的时点、数量、型号等因素是否符合成本最低的效益，并根据掌握的数据进行分析，制定相应的成本降低方案，进而选择合适的时点和价格采购钢筋。最后，建筑企业

要针对成本建立考核管理机制，以年初预算管理为目标细分成本考核任务，要求各职能部门严格按照成本考核任务完成，并在年底统计完成情况，将其与绩效考核进行联动，以增强职能部门的成本管理意识。同时，将成本完成情况反馈给责任人，使其重点对未完成情况进行分析，以完善成本管理方案。

（五）做好项目开始前的调研工作

做好项目开始前的调研工作，建筑企业可以全面了解市场情况，确定目标客户群体，制订合理的设计方案，从而提高项目的成功率。在项目调研过程中，建筑企业还要根据实际情况灵活调整调研方法和策略，确保调研数据的准确性与可靠性。建筑企业常用的调研方法包括市场调研、数据调研、趋势调研等。市场调研是通过深入挖掘目标市场的需求和竞争态势，为企业项目开发提供基础数据。数据调研是指利用大数据技术，对消费者的消费行为、市场趋势等进行量化分析，为企业决策提供数据支持。趋势调研则是通过研究国家政策、经济形势等因素，预测未来市场的发展趋势，为项目开发提供方向指引。

五、结束语

过去，建筑企业在快速规模化扩张下出现了管理粗放的问题，导致其利润下降。随着外部竞争的加剧，建筑企业的业务拓展放缓，市场被不断压缩，成本管理的重要性不断提升，做好成本的精细化管理、从成本管理中要效益是建筑企业目前的核心工作。为此，建筑企业需要增强成本管理意识，从开源和节流两个维度提高盈利能力，在企业内部推进成本精细化管理。

参考文献

- [1] 裴宏宏. 精细化管理在建筑施工项目管理中的应用[J]. 建筑世界, 2021, (12): 105-107.
- [2] 罗晓君. 房建工程施工管理中精细化管理的运用研究[J]. 绿色环保建材, 2021, (01): 127-128.
- [3] 徐永涛. 精细化财务管理助力建筑施工企业价值创造的路径研究[J]. 商业文化, 2021, (03): 64-65.
- [4] 宋亚凤. 建筑施工企业工程项目成本控制方法分析[J]. 时代经贸, 2019, (13): 56-59.
- [5] 杨静萍. 建筑工程项目全生命周期成本的精细化管理[J]. 中国高新区, 2017, (16): 168-169.