

全过程管理在建筑工程管理成本控制中的作用

方创¹ 姜政文²

浙江绿城建筑设计有限公司青岛分公司

摘要：在社会发展步伐不断加快的形式下，建筑行业也紧跟时代促使企业发展竞争越来越激烈，面对这样的形势工程管理工作迎来巨大挑战。然而，由于全球经济环境的变化、技术的进步以及市场竞争的加剧，建筑工程成本管理面临着严峻的挑战，其中包括：成本估算的不准确、成本控制的力度不够以及风险管理的疏忽等问题。为此，必须深入分析这些问题的原因，寻找合理且有效的解决对策，以提高建筑工程成本管理的准确性和有效性，从而推动建筑业的健康发展。笔者旨在探讨现存的问题，并提出相应的对策，期待能对建筑工程成本管理的实践有所帮助。

关键词：全过程管理；建筑工程；成本控制

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2023.07.214

引言

建筑工程是一个复杂而庞大的项目，它涉及众多的参与方、各种资源的协调和大量的资金投入，在这样的背景下，成本控制成为建筑工程管理的核心任务之一。全过程管理作为一种综合性的管理方法，在建筑工程管理中扮演着重要的角色，通过全过程管理的应用，可以实现成本控制的高效性、精确性和灵活性，从而提高项目的经济效益和竞争力，为可持续发展作出贡献。

一、概述

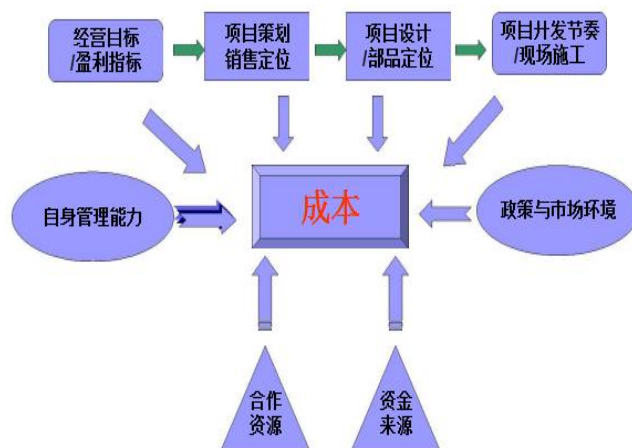
1. 建筑工程管理概述

建筑工程管理涵盖从项目决策设计到施工运行，再到竣工验收的全过程。它包括组织、策划、协调、控制和监督等环节，旨在确保项目进度、费用和质量目标得以顺利实现。建筑工程管理的核心任务是确立明确的目标，即清晰界定工程需求和期望，进而制定详尽的实施计划。在施工过程中，有效控制和监督至关重要，以确保施工活动符合设计要求和质量标准。竣工验收阶段须进行严格检查和验收，确保工程的品质与性能完美呈现。

2. 成本控制概述

利润=收入-成本费用。一般而言在收入固定的前提下，成本费用控制的越好、成本费用支出就越少、利润就越大。成本控制是针对企业运营中各个环节的成本支出进行的管理。对于企业而言，在确保产品及服务质量

前提下，科学设置成本控制目标，并在日常运营中最大程度降低成本支出，实现自身的成本控制目标。建筑工程项目实施中，成本控制作为重点环节，建筑企业管理层及相关职能部门应该给予高度重视。工程项目成本控制内容主要包括材料成本、人工成本、机械成本、管理成本等几个方面。工程项目若想实现其最理想的成本控制目标，须从多方面展开工作，有效提升控制效果，从而保证项目成本控制的目标得以顺利实现。



二、建筑工程造价成本管理存在的问题

1. 信息不准确导致成本估算偏差

在建筑工程造价成本管理中，存在信息不准确导致成本估算偏差的问题。这一问题主要源于多个方面的因素。首先，项目前期信息收集不充分，包括未能详尽获取设计、材料、人工等方面的数据，导致成本估算基础不牢。其次，信息传递不畅，不同环节的信息传递存

在断层，导致误差逐步积累，最终影响成本准确性。同时，市场行情的波动和不稳定性也导致了材料价格、人工费用等核算依据的不稳定，进而影响成本预测的准确性。信息不准确不仅可能导致成本估算偏低，从而影响项目的资金筹措和进度控制，也可能导致成本估算偏高，从而影响企业的市场竞争力。

2. 项目管理人员缺乏有效的项目管理方法和工具

许多中小规模的建筑行业施工管理人员可能缺乏系统的项目管理培训，尤其一些组织关系比较复杂的团队，很多现场管理人员都是老板的亲信，他们缺乏对项目管理的专业知识和技能。这会导致项目管理过程中缺乏规范和标准化的操作，无法有效地进行项目计划、进度控制、资源调配和风险管理等关键方面的工作。这种管理机制的不健全使得成本控制变得相对困难，项目成本容易失控。根据美国建筑师协会的报告，美国超过60%的项目在执行过程中遇到了进度延误的情况。其中一部分核心原因就是项目计划不合理或者在项目执行过程中未能有效进行进度控制而导致了项目延期和成本增加，进而对项目的整体经济效益产生了严重的负面影响。

3. 缺乏完善的监管制度

首先，在建筑工程项目中存在一些不合规的行为，如施工质量不达标、偷工减料、虚报工程量等，缺乏有效的监管制度，这些违规行为就得不到及时发现和惩罚，进而造成成本的增加和项目的质量风险。其次，在建筑工程项目中，需要合理管理和控制人力、材料和设备等资源，但是监管制度不完善，资源的利用就会存在浪费和滥用的情况，导致成本的增加。例如，未能严格监控施工进度和资源调配，导致资源闲置或过度使用，从而增加项目的成本。最后，缺乏完善的监管制度还可能导致合同履行中的风险。在建筑工程项目中，合同是约束各方权利和义务的重要依据。如果缺乏有效的监管制度，无法对合同履行过程进行及时监督和评估，就可

能导致合同履行的风险增加。例如，未能及时发现合同违规行为或履行漏洞，可能使项目方面临额外的成本和法律风险。

三、全过程管理在建筑工程管理成本控制中的应用

1. 提高建筑工人的综合素养

传统建筑工人一般具体指施工作业人员，但本文所指范围相对更为广泛，不单只施工人员，还包括整个施工设计以及施工管理、验收等全过程中涉及的各项工作人员。结合其本职工作要求，对其进行合理的培养、培训，促使其在整个工程施工过程中，都能够积极落实自身的工作职责，最大限度保证工作落到实处，以此确保降低工程成本及其相关风险问题的发生，降低项目成本支出。例如，对施工设计人员予以有效管理，强化其设计作用能力，确保其能够在完全结合施工现场实际情况以及工程建设需求的情况下，合理设计施工方案、施工图纸，保证设计合理性，降低后续设计变更的可能性，同时避免由此造成成本增加问题发生。对施工作业人员予以有效培养，在施工前对其进行技术操作指导，促使其能在完全掌握技术操作技能的基础上，结合自身的职业操守，规范施工，继而降低施工质量、施工进度等方面受到影响所造成成本增加的可能。对施工管理工作人员进行培养、培训，主要可以从三方管理强化角度，加强对建设单位、施工单位以及监理单位等工作人员的培训监督，保证其能够在充分明确自身工作职责以及建筑工程施工质量影响因素的基础上，合理开展各项管理工作，降低项目成本增加可能。对施工验收人员则主要需加强自检人员的培训、审核，促使其能够站在相对更加客观的角度，完成工程验收工作，形成良好的企业内部管控约束性，强化施工保障，降低成本过度支出、不合理支出风险。

2. 建立全面预算管理成本控制体系

首先，制定科学、合理的预算管理方案。项目开工之前相关负责人须安排预算管理人员针对项目的整体状

况制定有效的预算管理方案，方案的制定应该本着客观、真实、合理、可操作等原则进行。要将预算管理方案同工程项目实施战略紧密结合，考虑市场环境的基础上，提升预算管理方案的有效性。其次，制定相应项目成本管控目标。具体应遵循总一分模式，确定总目标之后，分解至各个单元工程、各业务部门乃至关键岗位。同时，企业也可以借助于阿米巴管理模式，划小核算单位、细化岗位考核。最后，注重成本管控的绩效考核实施。成本管控是否到位，绩效考核机制的建立是关键。企业须设立合理的绩效考核机制，对于预算执行好、成本管控到位的部门及人员给予适当奖励，反之要予以相应惩罚，以彰显成本管控的奖惩有度。

3. 强化变更控制流程，避免成本波动

在建筑工程造价成本管理的优化策略中，强化变更控制流程，以避免成本波动，是确保项目顺利推进和成本控制的重要举措。建筑工程常常面临变更，如设计变更、施工变更等，这些变更可能导致成本的波动和不可预测性。因此，建立有效的变更控制流程至关重要。首先，需要建立明确的变更识别机制，及时捕捉变更需求，并对其进行评估。通过对变更的合理评估，可以确定其对成本的影响，从而避免出现不必要的成本增加。其次，建立规范的变更批准和管理流程，确保变更经过充分的审批和协商，避免随意变更导致的成本波动。此外，要明确变更的追溯和溯源机制，以便在项目后期进行成本分析和核算。强化变更控制流程有助于避免不必要的成本增加，保障项目的稳定推进。通过设立明确的变更识别和管理机制，可提前预知和评估变更可能引发的成本波动，从而有针对性地采取措施，减轻成本压力。同时，规范的变更流程也有助于减少项目推进中的不确定性，提高决策的可预测性，为成本控制提供有力支持。强化建筑工程变更控制流程是优化成本管理的重要策略。通过明确的变更识别、评估、审批和管理流程，可有效避免成本的波动，保障项目的顺利进行和成

本控制目标的实现。

4. 提升风险管理水平

(1) 重视风险辨识和评估的过程。在项目启动阶段，建立专门的风险辨识团队，结合项目特点和工程经验，开展全面、系统的风险辨识工作。通过组织专家讨论、现场勘查、数据分析等手段，识别项目所面临的各类潜在风险。同时，建立科学的风险评估方法，运用定性和定量分析手段，评估风险对项目目标的影响程度和发生概率，这样可以提高风险辨识的全面性和准确性，为项目后续的风险应对和成本控制提供可靠依据。

(2) 加强风险应对措施的实施和落实。基于风险评估的结果，制定具体、有效的风险应对措施，包括制定风险避免策略、风险减轻策略和风险转移策略等。同时，建立风险应对的实施机制和监测机制，确保风险应对措施的落实和有效性，这需要项目管理团队密切配合，明确责任分工，确保各项风险应对措施的及时执行和跟踪。

结语

在建筑施工中，管理人员不仅要关注建筑工程本身的安全，更要对施工人员的安全给予高度重视。为此，构建完善的管理体系和管理制度至关重要，其包括施工前的材料管理、施工中的人员管理、技术管理等多个层面。相关人员需持续关注建筑施工过程中的质量，做到及时监督和记录。只有通过建筑工程管理，才能有效解决这些问题，保证工程稳步实施。

参考文献

- [1] 石庚辰. 建筑工程管理现存问题及优化策略研究[J]. 散装水泥, 2022(6): 55-56.
- [2] 何铭. 建筑工程项目管理中的成本控制方案[J]. 中国房地产业, 2021(16): 81-82.
- [3] 宋汝方. 建筑工程施工项目管理及成本控制分析[J]. 中国建筑金属结构, 2021(5): 26-27.