

中小建筑项目施工成本管理的难点与对策

邢向阳

新疆裕强建筑安装有限责任公司 新疆 图木舒克 843900

【摘要】：中小建筑项目施工成本管理直接影响项目盈利与企业效益，但当前普遍面临流程不规范、要素管控薄弱、人员素养不足等难题，制约了经济效益与管理质量的提升。本文结合项目特点，系统分析各环节核心难点，通过案例剖析根源，并从流程优化、要素管控、技术赋能及团队建设等维度提出针对性对策，为中小建筑企业实现降本增效提供具备可操作性的实践参考与理论支撑，助力筑牢成本管控防线。

【关键词】：中小建筑项目；施工成本管理；难点剖析；对策

DOI:10.12417/2811-0528.26.15.096

引言

随着建筑行业市场化程度加深，中小建筑企业面临竞争加剧与利润空间压缩的双重压力。施工成本管理贯穿项目全流程，直接决定项目盈利水平，是企业提升核心竞争力、实现长远发展的关键。当前多数企业仍存在粗放式管理，缺乏科学体系与精细化手段，核心要素管控薄弱，加之管理人员素养不足、风险预判能力弱，导致成本超支与盈利下滑频发。因此，深入研究成本管理难点并探索切实可行对策，对推动企业规范化运营、提升项目效益具有重要的现实意义与行业价值。

1 中小建筑项目施工成本管理核心内涵与价值

中小建筑项目施工成本管理以项目施工全过程为管控范围，以降本增效为核心目标，通过成本预测、计划、控制、核算、分析、考核六大环节，构建全流程闭环管理体系，实现成本要素精细化管控。相较于大型项目，中小项目规模小、工期短、管控灵活但资源有限、难度更高，更需立足实际优化流程，聚焦核心要素精准管控，突出实用性与可操作性。其重要意义显著：一是提升项目效益的核心途径，可减少材料损耗、人工浪费，拓宽狭窄利润空间，直接提高盈利水平；二是增强市场竞争力的关键支撑，精细化管控助力企业在投标报价中占据优势，争取更多项目资源；三是保障企业可持续发展的重要基础，能规范运营、规避风险、积累经验，为企业规模扩张筑牢根基。

2 中小建筑项目施工成本管理的主要难点

2.1 成本管理体系不健全管控流程粗放

多数中小建筑企业缺乏完善的成本管理体系，未建立全流程管控机制，流程粗放不规范。投标阶段依赖经验估算成本，未充分考虑场地、地质、市场价格波动等因素，报价与实际成本偏差较大；施工准备阶段成本计划流于形式，管控指标不细化、责任未落实，出现问题相互推诿；施工阶段缺乏动态管控，成本数据收集不及时、审核监督不到位，无法及时发现超支隐

患；竣工结算阶段资料不规范、沟通协调不畅，结算周期长、回款慢，加剧成本压力。此外，缺乏有效考核机制，评价无量化指标，难以调动全员管控积极性。

2.2 核心成本要素管控薄弱浪费现象突出

材料、人工、机械三大核心要素成本占项目总造价的80%以上，但其管控存在明显薄弱环节。材料管控方面，采购计划不科学、市场调研不充分，易出现积压或短缺；进场验收不严、领用无规范审批，损耗率远超3%-5%的行业平均标准。人工管控方面，人员配置不合理、人浮于事，部分人员技能不足导致效率低下；薪酬激励机制不完善，窝工怠工现象频发。机械管控方面，选型与施工需求不匹配导致利用率低，维护保养不到位、操作人员违规操作，加剧机械损耗与维修成本。

2.3 成本管理技术水平低数据支撑不足

多数中小建筑企业仍采用传统人工方式记录核算成本，效率低下、数据误差大，无法及时为决策提供精准支撑。未引入BIM技术、专业成本管理软件等先进工具，难以实现全流程可视化、动态化管控；大数据、物联网等新技术应用不足，无法通过数据分析预判风险；成本数据积累匮乏，未建立完善数据库，后续项目成本预测与计划编制缺乏参考，管理缺乏连续性与科学性。

2.4 管理人员专业素养不足管控意识薄弱

中小项目成本管理对人员专业素养要求较高，但多数成本管理人员由技术人员兼任，缺乏系统的成本管理知识培训，对核算方法、管控流程不熟悉，管控效果不佳。部分管理人员责任意识、风险意识薄弱，工作敷衍，对超支隐患视而不见。施工人员普遍存在“重施工、轻成本”思想，认为管控与自身无关，浪费材料、效率低下问题突出，加剧成本损耗。

3 中小建筑项目施工成本管理案例分析

3.1 案例项目基本概况

某中小建筑企业（W企业）承接了一项住宅小区配套工程，属于典型中小建筑项目，总建筑面积12000平方米。主要建设内容包括小区道路铺设、绿化种植、给排水管道安装及照明设施安装等，项目合同总价2800万元，计划工期180天。预计施工成本2450万元，净利润350万元。项目施工团队共32人，其中管理人员5人（含兼任成本管理人员1人），施工人员27人。配置施工机械包括挖掘机2台、装载机1台、压路机1台及运输车辆3台等。主要施工材料涉及沥青、砂石、水泥、给排水管道、绿化苗木和照明设备等。

3.2 案例项目成本管理存在的问题

该项目施工至中期，已发生成本1480万元，远超中期计划的1225万元，超支255万元，超支比例达20.8%，若不及时管控将面临严重亏损。经全面排查，核心问题如下：一是成本管理体系不完善，未制定详细管控计划，责任划分不明确，超支后相互推诿；投标阶段仅依赖过往经验预测成本，未充分调研场地地质与材料市场走势，报价偏低；施工中无动态管控机制，成本数据收集不及时，无法精准掌握支出情况。二是核心成本要素管控薄弱，浪费严重。材料方面，散装材料采购过量积压浪费120万元，领用无严格审批，损耗率达8%（远超行业3%-5%标准），部分管道因验收不严需更换，增加成本35万元；人工方面，2名人员闲置浪费成本45万元，人员技能不足导致部分工序返工率15%，额外增加人工成本60万元；机械方面，1台挖掘机选型不合理，利用率仅40%，闲置成本25万元，压路机维护不当故障维修花费10万元。三是成本管理技术滞后，采用传统人工核算，数据误差大、核算不准，未引入专业软件与BIM技术，无法动态管控，超支隐患发现不及时。四是人员素养与管控意识不足，成本管理人员缺乏系统培训，不熟悉核算方法；施工人员“重施工、轻成本”，材料浪费、效率低下问题突出。五是受外部环境影响大，施工期间建材价格上涨12%，增加材料成本85万元；雨季过长导致施工中断15天，增加人工、机械闲置成本35万元。

3.3 案例项目成本超支原因量化分析

为精准定位项目成本超支的核心原因，对项目中期成本超支255万元进行量化分析，具体分析结果如下表1所示。

表1 案例项目中后期成本超支原因量化分析表

成本超支原因类别	超支金额（万元）	占总超支金额比例（%）	核心影响因素
材料管控问题	140	54.9	采购过量、损耗率高、质量问题更换
人工管控问题	105	41.2	人员闲置、技能不足返工、效率低下
机械管控问题	35	13.7	选型不合理闲置、维护不当故障维修
外部环境影响	120	47.1	材料价格上涨、雨季施工中断
管理体系问题	45	17.6	责任不清、管控流程不规范
其他因素	10	3.9	临时协调费用、小额意外支出
合计（注：部分因素存在叠加）	255	100	-

材料管控问题	140	54.9	采购过量、损耗率高、质量问题更换
人工管控问题	105	41.2	人员闲置、技能不足返工、效率低下
机械管控问题	35	13.7	选型不合理闲置、维护不当故障维修
外部环境影响	120	47.1	材料价格上涨、雨季施工中断
管理体系问题	45	17.6	责任不清、管控流程不规范
其他因素	10	3.9	临时协调费用、小额意外支出
合计（注：部分因素存在叠加）	255	100	-

通过量化分析可知，材料管控问题、外部环境影响、人工管控问题是导致项目成本超支的核心原因，三者超支金额占总超支金额的比例分别为54.9%、47.1%、41.2%，合计占比超过140%（部分因素存在叠加影响），而机械管控问题、管理体系问题也对成本超支产生了重要影响。

3.4 案例项目成本管控改进效果

针对项目成本管理存在的问题，W企业及时调整管控策略，采取了一系列针对性改进措施。经过后期3个月的强化管控，项目施工成本得到有效控制，后期实际发生成本890万元，较后期计划成本925万元节约35万元，有效弥补了前期部分成本超支。项目竣工结算时，总施工成本2370万元，较原计划成本2450万元节约80万元，项目净利润达430万元，较预计净利润增加80万元，成本管控改进效果显著。通过该案例可以看出，中小建筑项目施工成本管理中存在的问题具有典型性，只有精准识别难点、采取针对性对策，才能实现成本管控目标，提升项目经济效益。

4 中小建筑项目施工成本管理难点的解决对策

4.1 健全成本管理体系，规范管控流程

构建全流程成本管控体系，明确各阶段目标与任务，规范管控流程。投标阶段组建专业团队，结合图纸、场地等因素，采用定额法、市场调研法精准预测成本；施工准备阶段细化成

本计划,将责任落实到部门与个人,签订责任状;施工阶段建立动态管控机制,定期对比成本偏差并及时纠偏;竣工结算阶段规范资料整理,专人负责沟通协调,缩短结算周期。建立量化考核激励机制,将成本降低率等指标与薪酬挂钩,奖惩分明;成立监督小组,定期排查管控问题,确保流程落地。

4.2 强化核心成本要素管控,降低浪费损耗

材料管控方面,建立供应商评价体系,集中招标采购降低价格,科学规划采购数量避免积压;严格进场验收与领用审批,制定损耗定额,优化工艺降低损耗。人工管控方面,按需配置人员,加强技能培训提升效率;实行计件、绩效工资制,设立专项奖励,杜绝窝工怠工。机械管控方面,精准选型并统筹调度提升利用率,制定维护保养计划,规范操作人员持证上岗,降低故障与损耗成本。

4.3 提升成本管理技术水平,强化数据支撑

为提升成本管理技术水平,需积极引入先进技术工具,强化数据支撑,实现动态化、可视化管控。一是引入专业成本管理软件,实现成本数据自动收集、核算与分析,提升效率与准确性,并实时监控成本支出与超支预警。二是推广 BIM 技术,将成本数据与三维模型结合,优化施工方案、减少返工浪费,精准测算材料与人工机械消耗。三是应用大数据与物联网技术,建立成本数据库,积累历史数据支撑成本预测;通过物联网实时监控材料、机械与人员,提升数据及时性与精准性。四是构建成本数据共享平台,打破信息壁垒,加强数据分析,预判风险并为决策提供科学依据。

4.4 加强团队建设,提升全员管控意识

提升管理人员专业素养与全员成本管控意识,是中小建筑项目成本管控的关键保障。一是强化成本管理人员队伍建设,

选拔专业人员任职,杜绝非专业兼任,定期开展成本管控全流程专项培训,鼓励深入施工现场优化管控针对性。二是加强施工人员培训,同步提升其专业技能与成本意识,明确管控与自身利益关联,引导养成节约高效习惯。三是营造全员管控氛围,通过班前会、宣传栏等多形式宣传管控要求,树立“人人有责”理念。四是健全团队沟通机制,定期开展交流,及时解决管控问题,凝聚合力提升管控成效。

4.5 强化外部环境研判,规避管控风险

针对外部环境复杂多变特点,需加强研判、提前应对,规避成本管控风险。一是强化市场价格管控,建立监测机制,跟踪建材、人工等价格波动并预判趋势,对价格波动大的材料,通过长期合同、战略储备、分批采购等锁定价格。二是紧盯政策法规更新,专人跟踪环保、安全等政策变化,及时调整施工方案与成本计划,避免政策变动产生额外支出。三是做好地质气候调研,施工前全面排查场地地质、气候情况,制定专项方案与应急预案,避开极端天气与地质风险,减少施工中断损失。四是优化供应链管理,与优质供应商建立长期合作,签订战略合作协议,同时建立应急保障机制,储备备选供应商,应对供应中断风险。

5 结语

综上,中小建筑项目施工成本管理是实现企业降本增效、增强市场竞争力的关键。本文通过分析体系不健全、要素管控薄弱、技术水平低、人员素养不足及外部风险多变等核心难点,结合案例提出健全体系、强化要素管控、引入先进技术、加强团队建设及优化风险应对等针对性对策。实践表明,科学系统的成本管控可有效提升项目盈利与运营规范性。未来,企业应持续推进管理创新,强化数据驱动与全员参与,构建长效管控机制,为行业高质量发展提供坚实支撑。

参考文献:

- [1] 王勇.浅谈施工项目成本中存在的问题及对策[J].四川水泥,2020,(10):224-225.
- [2] 冯朝丽.中小建筑企业工程项目成本控制研究[J].建筑经济,2024,45(3):22-27.
- [3] 饶培康.建筑施工企业工程项目成本控制与管理[J].现代企业,2024(12):18-20.