

建筑施工企业房屋建筑总承包项目的全过程成本管控

李泽勇

湖北交投耀栋建设有限公司

DOI : 10.32629/jpm.v7i7.8966

[摘要] 近年来,我国建筑业增速放缓,市场竞争日趋激烈,建筑施工企业面临的利润空间被持续压缩。在此背景下,加强项目成本管控已成为企业生存和发展的必然选择。房屋建筑总承包项目作为建筑施工企业的主要业务形态,具有投资规模大、建设周期长、参与主体多、不确定因素复杂等特点,其成本管控的难度尤为突出。在此背景下,本文阐释房屋总承包项目全过程成本管控内涵,搭建流程梳理、数据采集、指标监控、协同分析、持续优化闭环体系,分投标、准备、施工、结算四阶段明确管控要点,结合安置房案例验证体系实效,提出完善定额、数字化管控、全员成本管理等优化路径。

[关键词] 建筑施工企业;房屋建筑;总承包项目;成本管控

Full-process Cost Control for General Contracting Projects for Residential Buildings

Li Zeyong

Hubei Communications Investment Yaodong Construction Co., Ltd.

[Abstract] In recent years, the growth rate of China's construction industry has slowed down, market competition has become increasingly fierce, and the profit margins faced by construction enterprises have been continuously squeezed. Against this backdrop, strengthening project cost control has become an inevitable choice for the survival and development of construction enterprises. As a primary business model for construction enterprises, general contracting projects for residential buildings are characterized by large investment scales, long construction cycles, multiple participating entities, and complex uncertainties, making their cost control particularly challenging. In this context, this paper elaborates on the connotation of full-process cost control for general contracting projects for residential buildings, establishes a closed-loop system encompassing process mapping, data collection, indicator monitoring, collaborative analysis, and continuous optimization, identifies key control points across four stages—bidding, preparation, construction, and final settlement—validates the effectiveness of this system through a resettlement housing case study, and proposes optimization pathways such as refining standard quotas, implementing digitalized cost control, and adopting comprehensive employee-wide cost management.

[Key words] construction enterprises; residential buildings; general contracting projects; cost control

引言

近年来,建筑工程数量越来越多,规模越来越大,建筑企业面临的市场竞争也越来越激烈,要想在激烈的市场竞争中取得胜利,企业必须加强自身管理,尤其是项目成本管理^[1]。在市场经济的影响下,建筑材料、机械设备、施工人员以及管理成本逐年上升,而项目中标价格越来越低,对企业经济效益的获取带来困难。传统的成本管理只关注施工阶段的成本核算,未考虑到投标报价、施工准备、竣工结算等各个阶段对项目成本的影响,造成成本超支、利润流失的现象时有发生。全过程成本管控理念认为要把成本管理融入项目整个生命周期之中,从事前预测、事中控制到事后分析形成一个完整的闭环管理体系,是解决上述问题的一种有效途径。

1 全过程成本管控的内涵

全过程成本控制是从项目投标阶段开始,到施工准备、施工实施直到竣工结算的整个过程中,对项目各项经济业务进行预测、计划、控制、核算和分析的一种系统性的管理活动^[2]。其主要含义就是从全阶段入手,成本控制向前延伸到投标决策,向后延伸到竣工结算,不留管理死角;从全要素角度出发,包含人工费、材料费、机械费、管理费、措施费等所有的成本要素;全员参与,以项目经理为牵头人,建立各个层级、各个部门之间的协同联动成本管理责任体系。

2 全过程成本管控的流程体系

2.1 流程梳理

理清各个业务节点的成本产生逻辑,确定各部门的权责、

审批节点和岗位要求，删除重复审批、无效流转等非增值环节。区分直接成本和间接成本所对应的服务业务链路，统一流程规范，冲破各部门之间的壁垒，创建起一套完整成本管理体系，给数据归集和动态监管赋予根基。

2.2 数据采集

依靠标准化流程创建全域成本数据收集体系，前端立刻抓取劳务、材料、设备等直接耗费数据，并且一同归入到管理、融资、风险预备金等间接本钱以及远期运维预估费用当中^[3]。

2.3 指标监控

根据标准化数据建立分层分级动态监控指标体系，从总投资、分项造价、分阶段支出、投入产出效益等各方面设置指标。以项目预算为基准进行常态化的监测，重点放在资源消耗、作业投入、产出效果等主要方面，并对成本超支实行分级的自动预警。

2.4 协同分析

以成本数据库和动态指标为载体，建立起跨部门协同分析机制，把工程、采购、财务、风控、运维等各个部门一起加入到分析当中来。从流程、资源、市场、风险、内控等角度剖析成本波动的原因，将外部因素和内部问题分开。

2.5 持续优化

依靠全链条管理成果创建起闭环式的成本控制迭代改良机制。根据流程堵点、数据缺失、指标失准、管理瑕疵等制订出相应的改进方案，及时对流程、标准、预警阈值做出调整，将成本风险前置到管控当中来，创建起事前预判、事中纠偏、事后复盘的全流程模式。

3 房屋建筑总承包项目各阶段成本管控要点

3.1 投标报价阶段的成本管控

投标报价阶段属于全过程成本控制的开端，投标报价决策的好坏会直接影响到项目的盈利空间^[4]。本阶段的控制重点有两点，一是对现场进行详细的勘察，了解项目的地质情况、周边环境、施工用水用电等，防止由于信息不全面造成报价遗漏；二是仔细阅读招标文件，主要注意合同计价方式、付款条件、变更调价条款、风险分担条款等与成本有关的条款；三是根据企业的定额及以往的统计数据，结合目前市场的人工、材料、机械价格水平，对投标成本进行详细的计算。在实践过程中许多施工企业存在着以低价中标、高价索赔的侥幸心理或者盲目采用定额下浮法报价不加分析地导致中标即亏损的情况。科学的做法应该以成本定报价，先算出保本成本线，在此基础上考虑合理的利润空间和竞争策略来确定最终的报价。

3.2 施工准备阶段的成本管控

项目中标之后到正式开工之前时间，是成本计划落实的关键窗口期。此阶段的核心工作包括：一是编制科学的目标成本。目标成本应以中标价为基数，扣除企业应缴税金、预期利润后，再结合施工组织设计方案及资源需求计划逐项计算得出，目标成本要细化到分部分项工程，形成项目成本控制的总纲。二是对责任成本做分解。将目标成本分解成各个管理层级、业务板

块的子目标，并落实到项目经理、技术负责人、施工员、材料员、预算员等具体的岗位上，签订成本管理责任书。三是改善施工组织设计。施工组织设计是项目实施的行动指南，也是成本控制的技术支撑。科学安排施工流水段划分位置、合理选择机械设备、优化模板支撑体系等从技术方案角度来达到降本增效的目的。

3.3 施工实施阶段的成本管控

3.3.1 人工成本管控

合理安排工种搭配、作业时序，防止窝工、盲目赶工；推行班组承包制或者劳务分包模式，把人工消耗同作业成果直接联系起来；加强劳动力计划管理，按月（周）编制用工计划，防止人员闲置。

3.3.2 材料成本管控

材料费一般占到房屋建筑工程总成本的50%—60%，属于成本控制的重中之重。应该从“量价双控”入手。在量的控制上实行限额领料制度，由预算员根据施工进度开具限额领料单，材料员接单发料，杜绝超额领用和材料浪费；在价的控制上，对钢材、混凝土、水泥等大宗材料实行集中采购、比价招标，同时密切关注市场价格波动，合理确定采购时机和备料策略。

3.3.3 机械成本管控

合理确定机械配置方案，做到用而不闲、闲而不用；推行机械台班核算制度，每台大型机械建立使用台账，按月核算台班利用率；优化机械进出场时序，减少场内转运和闲置时间。

3.3.4 分包成本管控

对专业分包、劳务分包实行严格的招标比选，选择信誉好、实力强的分包队伍；合同签订前进行成本评审，确定分包范围及计价方式；施工期间加强对分包工程量的核对及质量的监督，杜绝低价中标、高价签证。

3.4 竣工结算阶段的成本管控

竣工结算阶段属于全过程成本控制的收尾部分，同项目最终利润达成存在直接联系^[5]。该阶段管控的重点有两方面，一是及时编制竣工结算书，按照合同约定及实际完成的工程量进行编制；二是完整收集结算资料，施工合同、竣工图、变更签证、洽商记录、会议纪要等都要有完整的资料；三是做好成本核算和分析，对项目的实际成本与目标成本进行全方位的对比分析，找出节超的原因，总结经验教训，为以后项目积累数据。

4 案例分析

4.1 项目概况

选取Z公司的承建的福州某个安置房项目。项目位于晋安区，总建筑面积约为21.6万m²，为8栋24—33层住宅楼和配套商业、地下室等，框架剪力墙结构。合同类型为固定单价合同，总价约为6.8亿元，工期900日历天，于2021年3月开工，2023年9月竣工。

4.2 全过程成本管控的实施过程

(1) 投标报价阶段

Z公司投标前由技术、预算、施工、材料等相关部门人员

组成投标小组，对招标文件进行逐条分析，主要研究计价条款、调价条款、风险分摊方式。成本测算以企业近三年类似工程成本数据库为基础，根据福州市当期人工、材料市场价格，用企业定额和市场询价相结合的方式编制测算书。测算出保本成本为 6.25 亿元，根据市场同类项目的中标价及企业发展战略来确定投标报价为 6.8 亿元，预计利润率 8.1%。

（2）施工准备阶段

中标之后，项目经理部一个月内完成目标成本的编制。以中标价 6.8 亿元为基数，减去税金（约 2350 万元）、企业管理费（约 680 万元）和目标利润（约 4500 万元），得到目标成本 60470 万元。将目标成本按照结构、装饰、安装、室外配套四个部分进行分解，细化到分部分项工程上，形成 77 个子项的成本控制明细表，在此基础上制定出项目成本管理责任书，将指标落实到项目部的 12 个岗位上。

（3）施工实施阶段

一是实行材料限额领料制度，钢筋、混凝土、砌块等主材按月编制采购计划和限额领料单，超量领料必须经项目经理审批；二是钢材、水泥等大宗材料由 Z 公司集采平台同 12 家供应商签订年度框架协议，采用锁价方式规避建材价格大幅上涨的风险；三是每周召开成本分析例会，用挣值法比较实际成本与计划成本，找出偏差并制订纠偏方案；四是建立签证管理制度，单笔 1 万元以下的由项目经理签批，1 万元至 5 万元的报分公司审批，5 万元以上的报公司审批。

（4）竣工结算阶段

项目部在短期内完成竣工结算书的编制和提交，经过与建设单位多次核对应后，最终结算金额为 6.92 亿元，比合同价增加约 1200 万元，主要是由于材料调差和政策性调整所。项目部进行成本的归集、核算工作。

4.3 成本管控效果分析

项目竣工之后，Z 公司就实际成本和目标成本展开全方位的比较分析，数据如下所示。

表 1 Z 公司实际成本与目标成本对比表

成本项目	目标成本 (万元)	实际成本 (万元)	偏差额 (万元)
人工费	9580	9216	-364
材料费	33540	32369	-1171
机械费	3690	3521	-169
措施费	4230	4388	+158
管理费	3710	3497	-213
分包费	3920	4025	+105
合计	58670	57016	-1654

上表合计金额为项目部管理口径的成本，不含公司收取的管理费

从对比分析可以看出：

第一，总成本控制较好。实际总成本比目标节约 1654 万元，节约率为 2.8%。加上企业管理费 680 万元后，项目净利润

率约为 10.5%，高于投标阶段预期的 8.1%。

第二，材料费节约效果较好，比目标节约 1171 万元，节约率为 3.5%。主要得益于 Z 公司集中采购平台低价采购、限额领料制度，钢筋损耗率由原来的 3%降到现在的 2.1%，混凝土损耗率由原来的 2%降到现在的 1.3%。

第三，措施费、分包费略有超支。措施费超支 158 万元，由于增设二次转运和洒水降尘设备；分包费超支 105 万元，因为个别分包单位退场后重新招标而产生的费用。前期策划对于现场状况、分包资源风险预测有欠缺之处。

4.4 案例启示

全过程成本控制就是事前预控、事中监控、事后分析闭环管理；投标阶段精准的成本测算是盈利的前提，企业历史成本数据库是重要的支撑；材料成本控制是主要的节约途径，集中采购和限额领料最有效；过程动态监控可以及时发现成本和进度的偏差；措施费、分包费等“辅助成本”超支风险大，应该实行精细化管理。

5 结论

5.1 主要结论

本文以全过程成本控制为研究对象，得出如下结论，第一，全过程成本控制是包含投标报价、施工准备、施工实施、竣工结算四个阶段的闭环管理。第二，在投标阶段用企业定额和历史数据做精确的成本计算，是项目取得预期利润的基本保证。第三，施工实施阶段材料成本是控制重点，从“量”和“价”两方面进行控制最有效。

5.2 优化建议

为提高成本控制水平，提出如下建议，一是加快企业定额体系的建设，建立体现自身管理水平和资源调配能力的企业定额库，并且定期进行维护。二是推进信息化成本管理平台的建立，利用 BIM、大数据等技术创建一个集成化的成本管理信息系统，从而达成对成本数据进行实时采集、自动汇总并开展智能分析的目的。三是加强全员成本意识的培养，用培训、绩效考核等方式把成本控制意识灌输到每一个员工的心里。

【参考文献】

- [1]张浪,李宝岩.房屋建筑工程中施工总承包和工程总承包差异研究[J].建筑经济,2026,47(S1):324-327.
- [2]曾维贵.房屋建筑与市政基础设施 EPC 项目管理研究[J].中国建筑知识仓库,2025,19(1):82-85.
- [3]严玲,李政道,崔英子.基于 ISM-MICMAC 的房屋建筑工程总承包商选择影响因素研究[J].土木工程与管理学报,2021,38(5):1-6+28.
- [4]金杰贵.房屋建筑和市政基础设施项目工程总承包管理办法探究[J].新型工业化,2021,11(3):75-76+83.
- [5]周月萍,刘思侯.建设工程企业资质管理制度改革方案解读[J].建筑,2021,(2):45-48.

作者简介：李泽勇，1980.02.25，男，湖北广水，汉族，大学本科，工程师，研究方向：建筑施工。