

# 综合整修施工项目成本精细化管理研究

李康昌

(深圳华昱东部高速公路有限公司, 广东 深圳 518000)

**摘要** 综合整修施工项目作为一项基础性工程项目, 具有系统性和复杂性的特点。在综合整修施工项目管理中往往存在着多个方面, 有着多种要求, 并受到诸多因素的影响。如此一来, 便很容易造成综合整修施工项目的质量、安全问题, 也很容易产生不必要的成本支出。因此, 这就需要做综合整修施工项目的成本精细化管理。通过采取精细化管理方式, 把握成本管理的各个方面、各个要点, 提升成本管理的有效性, 实现综合整修施工项目的良性发展。

**关键词** 综合整修施工项目; 成本; 精细化管理

中图分类号: TU723

文献标志码: A

文章编号: 2097-3365(2024)12-0058-03

施工成本管理是综合整修施工项目管理中的基础性内容。通过开展成本管理工作, 更有利于把握综合整修施工项目管理中的各个方面, 聚焦各个环节和各个工序, 分析其中的成本支出问题, 控制不必要的成本支出, 实现经济效益目标。但同时, 综合整修施工项目成本管理也是一项十分复杂的工作, 涉及多个方面, 也会受到多种因素影响。因此, 这就需要在综合整修施工项目成本管理中树立起精细化管理理念, 建立精细化成本管理方案模式, 全面提升综合整修施工项目成本管理的效果, 实现综合整修施工项目的良性发展目标。

## 1 综合整修施工项目成本管理的概念

成本管理是综合整修施工项目管理的重要内容。其中, 综合整修施工项目的成本主要指的是在项目建设中承包方以施工项目作为主要的成本核算对象, 从而在项目建设期间所产生的各项价值, 然后以货币形式对价值进行体现。故综合整修施工项目的成本更多受到施工技术、施工管理、施工组织措施等方面因素的影响。

开展综合整修施工项目成本管理, 需要建立在确保施工安全、工程质量符合标准与工程工期符合要求的前提下, 可通过技术、经济、组织等一系列措施来完成成本管理。在此基础上, 保证工程成本管理能够达到预定的成本目标, 能够在最大程度上降低施工项目投入的成本费用, 保证工程的利润空间, 提高企业的经济效益。

综合整修施工项目成本管理是一个不断变化的动态过程, 需要为施工项目的全过程进行服务<sup>[1]</sup>。具体

来看, 包括但不限于综合整修施工项目的招投标阶段、施工阶段、竣工阶段等, 在工程项目完整管理体系中有着十分重要的价值和作用。因此, 需要企业和管理人员能够提高成本管理的重视度, 结合工程实际情况, 更精准、细致地做好综合整修施工项目成本管理的优化与完善。

## 2 精细化管理的概念

精细化管理是一种更为先进的管理理念。在精细化管理的过程中, 通过标准化、数据化、信息化和程序化的方式来面向工程项目组织管理的各个单元。同时, 精细化管理也能够面向管理目标进行更充分的细化与分解, 保证管理目标的落实能够发挥出更好的作用。

对综合整修施工项目成本精细化管理的特征进行分析, 需要同时把握管理的过程、内容、质量和效果, 具体到每一个环节和细节中, 并关注量化、绩效、执行、结果等各个方面。开展综合整修施工项目成本精细化管理, 一方面能够帮助企业和工程项目有效减少成本的支出, 另一方面也能够企业的控制中心中纳入生产流程, 在过程控制的基础上实现经济效益目标<sup>[2]</sup>。因此, 当前综合整修施工项目成本管理中, 还需要切实做好精细化管理模式的建设。

## 3 精细化管理的内容

综合整修施工项目成本管理中, 精细化管理是一种更加先进有效的管理模式, 涉及十分丰富的内容, 并贯穿于工程经济活动的全部过程, 包括但不限于规范要求、审核过程、分析规划过程、流程控制过程等。精细化管理作为一种更全面、更充分的管理, 可对综合整修施工项目的成本管理进行有效的细化处理。

第一，操作精细化。综合整修施工项目管理中所包括的每一项活动和每一个行为，均需要明确其中的具体要求和具体规范，需要把握好其中的每一个人员参与，然后在人员工作执行的过程中同样遵守相关规则，方能够在各项活动中达到更加标准的效果。

第二，控制精细化。综合整修施工项目成本精细化管理中，需要在前期明确具体的流程，提供详细的计划支持，然后在流程的指导下，避免工程项目管理出现失误。

第三，核算精细化。开展综合整修施工项目成本精细化管理，需要关注多个方面，尤其是把握财务活动，针对其中的账目往来做好详细的记录分析，以此来最大程度上降低企业的非必要损失。

第四，规划精细化。企业在综合整修施工项目成本精细化管理中，需要保证各项目标的执行与规划均有章可循。

## 4 综合整修施工项目成本精细化管理存在的问题

### 4.1 合同管理问题

综合整修施工项目招投标过程中，部分施工单位为了能够成功中标，往往会采取压低报价的方式。如此一来，便影响了企业的利润空间。同时，从综合整修施工项目签订角度来看，同样未能够对项目双方的权利和义务进行明确，包括合同的内容、合同的条款表述等，不能够保证明确性和清晰性。之后，在具体实施的过程中，不能够按照合同条款的规定进行操作，或者是依托于口头指令进行工程施工，然后在事后进行补充。

### 4.2 工程款支付管理问题

工程款支付是综合整修施工项目成本管理的重要内容。但从目前实际情况来看，综合整修施工项目的工程款支付管理仍然存在很多问题，如未能够明确工程款支付的具体比例和具体时间，未能够明确工程款的扣回比例和扣回时间等。同时，在实际进行工程款支付的过程中，工程项目的发包人同样未能够履行合同的约定，以及合同外的工程量不能够得到及时的支付<sup>[3]</sup>。另外，在工程项目的结算款管理方面，也会涉及工程现场签证、工程变更、施工索赔等方面，且不能够保证双方意见的统一。

### 4.3 工程变更管理问题

工程变更管理是综合整修施工项目成本管理中的基础性内容。但从目前情况来看，企业并未安排专业人员和专业部门针对工程变更进行管理，不能够明确其中的具体责任，不能够达到标准和流程的统一性<sup>[4]</sup>。

同时，从综合整修施工项目的签证与索赔处理角度来看，同样不能够得到工程发包人的认可，不能够保证价款的明确性。另外，当出现了工程变更问题后，也会连带出工程量的差异，然后在工程中人、材、机等方面发生了变化。

### 4.4 工程索赔管理问题

在综合整修施工项目成本管理的过程中不能够正确认识索赔。工程项目工程量的计价签证人员不能够保证自身的专业知识储备，不能够对签证进行及时办理，更多的是将关注点放在了工程结算费用的签证方面，未能够关注工程中的间接费用签证。同时，在索赔与签证的过程中也不能够保证证据材料的齐全。

## 5 综合整修施工项目成本精细化管理策略

### 5.1 合同管理控制

开展综合整修施工项目成本精细化管理，需要做好工程合同控制。实践中，建立工程量的跟踪控制系统，把握好工程中的每一个付款周期，进行工程计量。同时，建立健全完善的工程计量台账，对工程中已经完成的工程量进行动态跟踪控制<sup>[5]</sup>。在合同管理中，同样需要把握好工程变更情况，建立工程变更控制系统，在每一次工程变更结束后，建立工程的变更台账，对工程中的变更成本与工期影响进行把握，然后在月末进行汇总，从而形成月报，在工程成本精细化控制中提供依据支持。

### 5.2 价格调整控制

综合整修施工项目成本精细化管理需要针对工程的价格变动进行监控，需要把握好工程的材料采购价格，对材料市场进行调研统计，能够精准把握材料的价格走势，尽可能以低价来完成材料采购。同时，对价格调整情况进行上报，一般选择在价格上涨的 14 天内面向项目发包人进行提交。最后，建立综合整修施工项目价款的调整台账，对价格调整造成的工程影响进行监控，并制定针对性处理方案，保证本月的价格调整款项能够同工程款进行一同支付。

### 5.3 工程变更控制

对综合整修施工项目变更问题进行控制，需要以工程项目的合同为主要依据，需要保证其可以符合双方的意图。同时，把握好工程变更所带来的工程成本控制影响，对其中各个潜在诱因进行分析考量。另外，也需要明确工程变更中的成本控制流程，能够提供先进的技术指导和施工方案指导，并对当前工程施工方案中存在的缺陷进行分析考量，能够对工程变更进行主动提出，然后在规定的时间内完成对工程变更的处

理。其中,如果综合整修施工项目涉及了较大的变更量,则需要采取分批次的报审方式<sup>[6]</sup>。最后,对工程变更所带来的价款进行确定,在合同范围内与合同范围外进行区分。

#### 5.4 现场签证控制

综合整修施工项目成本精细化管理中需要做好工程现场签证方面的控制。现场签证是工程成本控制中的重点所在,也是影响工程成本的主要因素。实践中,工程项目的签证人需要明确把握好相关的专业规范及法律法规,需要具备完善的资格证书,需要熟悉工程的合同内容,在面对工程现场签证时可对其进行及时处理,防止在综合整修施工项目结算中出现纠纷。同时,在面对工程项目签证时,针对其中所涉及的产出和投入,均需要对其进行总体监督和控制,需要对项目的签证工程量进行审核与记载,然后对工程中的特殊项目和材料单价签证进行有效区分,以及对工程材料的成本进行计算与审核。最后,需要把握好工程现场签证中的期限,保证其中内容的明确性,保证其中各个条目的清晰度。

#### 5.5 施工索赔控制

开展综合整修施工项目施工索赔控制工作的过程中,工作人员需要正确把握工程施工索赔的全部流程,需要对索赔的时机进行把握,保证索赔理由的正确,在合同规定的时间内提出有效的索赔证据。同时,对设计错误、工程变更、工期延后等方面因素进行整理和利用,在提出索赔的基础上,保证企业利润。

### 6 成本管理保障措施

#### 6.1 组织保障措施

开展组织保障工作,企业需要在法律法规的指导下,对具有更健全资质和更丰富经验的劳务公司建立合作关系,开展综合整修施工项目施工。同时,在综合整修施工项目施工中,保证分工的明确性,保证职责的清晰度,对各个力资源、物力资源、财力资源进行科学合理的配置。

#### 6.2 人员保障措施

在人员会保障措施中,需要企业做好人力资源的贮备,需要安排具有更丰富经验的领导和技术骨干,以及保证技术人员的技术熟练度,能够满足综合整修施工项目中各个阶段的施工要求,能够对进场计划进行详细制定,能够及时做好安排与调整。同时,建立健全完善的责任机制、奖惩机制,对人员进行激励以及不合理行为约束。

#### 6.3 技术保障措施

在技术保障措施中,需要引入计算机技术与信息技术,并制定短期计划与长期计划,能够把握其中联系,能够在多级网络计划模式下形成动态化的管理机制。同时,针对综合整修施工项目中的技术方案进行详细制定,针对工程中的施工交底工作进行合理安排,以及对工程图纸设计进行分析判断,做好与工程设计单位之间的联系。另外,把握好工程中的材料质量,对工程材料进行检查,重点防止不符合标准的材料进入工程施工现场。最后,也需要组织工作人员定期开展综合整修施工项目的质量成本分析工作,能够针对成本质量核算资料进行归纳,确定影响综合整修施工项目成本的主要因素。

#### 6.4 材料保障措施

针对综合整修施工项目中材料的用量计划做好反复核算,在完成材料进场后,需要针对材料进行分类码放,然后安排标识人员对其进行看护与管理。之后,在材料使用的过程中采取限额领料的方式,结合工程施工计划和工程施工进度进行材料的分批分期进场,减少材料浪费,提高资源利用率。

### 7 结束语

成本管理是综合整修施工项目管理的基础性内容。为全面提高综合整修施工项目成本管理质量,要求树立精细化理念,建立精细化的成本管理模式。在综合整修施工项目精细化成本管理的过程中,把握工程的各个方面、各个环节与各道工序,切实减少其中的不必要成本费用支出,实现经济效益发展目标。

#### 参考文献:

- [1] 董亚娟.精细化管理在工业企业成本费用控制中的实际运用[J].今日财富:中国知识产权,2023(11):50-52.
- [2] 刘巧君.浅谈国有企业成本精细化管理的不足与完善策略[J].现代商业,2023(21):173-176.
- [3] 鞠红霞,姜乐,张丽娟.基于患者诊疗流程视角的医院科室成本精细化管理研究:以产科为例[J].中国总会计师,2023(10):145-147.
- [4] 李文晖.精细化成本视角下房建工程预算编制绩效管理研究[J].价值工程,2023,42(31):17-19.
- [5] 郝子鹏.基于财务风险的企业成本精细化管理分析[J].今日财富:中国知识产权,2023(12):155-157.
- [6] 王芬.新医改背景下公立医院成本精细化管理策略探究[J].大众投资指南,2023(22):173-175.