

基于业财融合的施工企业项目成本精细化管理研究

刘婷婷 王 琳

中国水利水电第十一工程局有限公司, 中国·河南 郑州 450001

【摘 要】面对激烈的市场竞争, 建筑施工行业的整体利润持续在低位运行, 只有加强项目成本管理, 才能够保证施工企业的核心竞争力和可持续发展。而传统施工企业项目成本管理存在业务与财务脱节、数据传递滞后、管控颗粒度粗糙、责任边界模糊等问题, 难以满足当下现代化施工项目的全周期管控需求。本文从业财融合角度, 提出施工项目成本精细化管理的策略和措施, 作为施工企业需要以业财融合为基础, 做好相关成本数据的精准归集、动态监控、全程追溯与闭环管控, 以有效降低成本偏差和资源浪费, 不断提升项目的盈利水平。

【关键词】业财融合; 施工企业; 项目成本; 精细化管理; 全周期管控

引言

项目作为施工企业的基本经营单元与利润来源载体, 项目成本管理的精准度和时效性直接决定企业的生存发展能力。传统施工项目成本管理以事后核算为主, 工程、物资、劳务、财务等部门各自独立运行, 所以业务和财务数据存在明显断层, 进而影响成本控制的时效性。而业财融合强调将业务和财务活动进行深度协同, 将财务管理前置到施工业务的全流程, 从而推动成本管理向事前预测、事中控制和事后分析的全生命周期进行转化。因此, 本文对业财融合理念下施工企业项目成本精细化管理中存在的问题以及策略进行了分析研究, 以供参考。

1 业财融合与施工企业项目成本精细化管理的内在关联

业财融合模式打通业务部门与财务部门的信息壁垒, 让财务数据实时反映业务实际, 让业务执行严格遵循财务管控规则, 二者形成相互支撑、相互约束的协同关系。项目成本精细化管理以全要素、全流程、全周期为管控原则, 追求成本数据精准、管控动作到位、责任主体明确, 这一目标的实现依赖业务与财务的无缝衔接^[1]。业财融合将财务管控规则嵌入施工业务各环节, 物资采购、劳务结算、机械租赁等业务执行前需经过成本预算校验, 执行中实时同步消耗数据, 执行后快速完成成本归集, 形成闭环管控。精细化管理要求成本管控颗粒度细化至分项工程、施工工序、作业班组, 业财融合体系可实现成本数据的精准拆分与追溯, 满足精细化管控的颗粒度要求。业财融合为成本精细化管理提供组织、流程、数据三重支撑, 成本精细化管理为业财融合落地提供具体应用场景, 二者共同服务于

施工企业降本增效、风险防控的经营目标。

2 施工企业项目成本管理的现实痛点

2.1 业务与财务数据割裂, 成本归集精准度不足

施工企业的项目成本数据分散在工程、物资、劳务、财务等多个部门, 各部门使用独立的管理系统, 数据标准不统一、传递不及时。物资部门的材料进场、消耗数据无法实时同步至财务系统, 劳务部门的用工、结算数据滞后上报, 财务人员只能依靠事后单据完成成本核算。成本归集存在明显的滞后性与偏差性, 材料领用、机械使用等成本无法精准归属至对应分项工程, 部分成本出现跨项目混用、票据不全等问题^[2]。财务核算数据与现场实际消耗数据脱节, 成本报表无法真实反映项目实际成本状况, 精细化管理缺乏可靠的数据支撑。

2.2 管控流程脱节, 成本动态监控缺失

传统成本管理以事后核算与复盘为主, 事前成本预算编制依赖历史经验, 与现场施工实际脱节, 预算编制存在漏项、偏差等问题。施工过程中的成本管控依赖人工统计与现场抽查, 无法实现实时动态监控。材料超耗、劳务窝工、机械闲置等问题发生后无法被及时发现, 待财务核算时成本超支已成定局。工程变更、现场签证等突发业务的成本管控流程不完善, 变更费用未及时纳入成本管控范围, 额外成本持续累积。成本管控流程覆盖不完整, 投标报价阶段的成本测算、施工阶段的过程管控、竣工阶段的结算复盘未形成闭环, 成本失控风险持续存在。

2.3 部门协同不足, 成本管控责任模糊

施工项目成本管控涉及项目经理部、工程技术部、物资

设备部、劳务管理部、财务部等多个主体，传统管理模式下各部门各司其职，缺乏协同管控意识。工程部门关注施工进度与质量，忽视成本消耗；物资部门关注材料供应，忽视采购成本与损耗控制；财务部门专注核算合规，忽视现场业务实际。成本管控责任未明确分解至具体部门、岗位与个人，出现成本超支问题后相互推诿。跨部门协同机制缺失，成本预算调整、成本偏差分析、成本管控整改等工作推进缓慢，精细化管控的协同效能无法发挥。

2.4 信息化支撑薄弱，精细化管控手段落后

多数施工企业的信息化系统停留在财务核算、物资出入库等基础功能层面，缺乏一体化的业财融合管理平台。不同系统之间数据无法互通，形成信息孤岛，人工录入、汇总数据的方式增加工作量与出错率。成本管控依赖Excel表格等传统工具，无法实现成本数据的实时分析、预警与追溯。BIM技术、大数据分析等现代化工具在成本管控中的应用不足，无法对施工工序、材料用量、成本趋势进行精准模拟与预测，精细化管控缺乏技术支撑。

3 业财融合视角下施工企业项目成本精细化管理实施路径

3.1 构建全周期业财协同成本管控流程

施工企业将业财融合理念嵌入项目全生命周期，重构成本管控流程，实现事前、事中、事后全环节协同，打破传统管控中各阶段脱节的弊端。投标报价阶段，财务部门联合工程、物资部门开展成本测算，结合施工图纸、现场勘察数据、市场价格、施工方案、企业定额等多类数据，全面梳理人工、材料、机械等各项成本构成，精准测算目标成本与盈利空间，为报价决策提供科学的财务支撑，避免低价中标带来的成本风险与盈利压力。施工准备阶段，业务部门结合项目施工进度计划，编制详细的施工方案与资源配置计划，财务部门依据业务计划逐项分解成本预算，将预算指标细化至分项工程、施工工序与作业班组，明确各环节成本管控目标与额度，同步制定预算执行考核标准^[3]。施工实施阶段，业务部门按照日汇总、周上报的频次，实时上报物资消耗、劳务用工、机械使用、工程变更等数据，财务部门同步完成成本核算与预算核对，对超预算成本实时预警，联合业务部门分析超支原因，制定针对性整改措施并跟踪落实。竣工结算阶段，业务部门提交完整的结算资料与现场签证凭证，财务部门快速完成成本归集、

结算审核与效益分析，形成成本管控复盘报告，为后续项目成本管控提供可借鉴的经验参考。

3.2 搭建一体化业财融合数据管理平台

数据互通是业财融合与成本精细化管理的核心基础，施工企业搭建一体化的业财融合管理平台，统一数据标准与接口规范，打破各部门信息孤岛，实现数据高效流转与共享。平台整合工程管理、物资管理、劳务管理、财务管理、成本管控等核心功能模块，明确各模块数据录入规范、传递路径与更新频次，实现各部门数据实时同步、共享共用。物资采购订单、入库单、消耗单自动同步至财务系统，系统自动生成对应的成本凭证与预算扣减数据，减少人工录入误差；劳务考勤、结算数据自动上传平台，财务部门依据核实后的考勤数据与合同约定，精准完成费用支付与成本归集，杜绝人工核算漏洞。平台设置成本数据自动校验功能，对数据缺失、异常、偏差等问题自动识别并标注，提醒相关人员及时核实修正，大幅提升成本数据精准度。平台搭载大数据分析模块，对历史项目成本数据、实时成本数据进行深度分析，生成成本趋势、损耗率、预算偏差等分析报表，清晰呈现成本管控短板，为成本管控决策提供精准的数据支撑，助力管理人员科学制定优化措施^[4]。

3.3 细化成本要素精准归集与责任管控

施工企业依托业财融合体系，对人工、材料、机械、分包、管理费用等核心成本要素进行精细化归集与管控，实现每一项成本可追溯、可管控。人工成本方面，劳务管理部门通过人脸识别考勤系统实时上传班组考勤、用工量数据，财务部门结合劳务合同单价与考勤数据，精准核算人工成本，将成本逐一归属至对应施工工序与作业班组，建立人工成本动态台账，杜绝人工成本虚报、冒领、超支等问题。材料成本方面，物资部门严格执行限额领料制度，领料数据实时同步至业财融合平台，系统自动扣减对应分项工程的材料预算，对超耗材料及时触发预警；财务部门精准核算材料采购、运输、仓储、损耗等全流程成本，建立材料成本追溯体系，明确材料损耗责任主体，有效降低材料浪费。机械成本方面，平台通过物联网设备实时记录机械进场、使用、闲置时间，结合租赁单价或台班费用精准核算机械成本，管理人员依据数据优化机械配置，合理调度机械使用，减少机械闲置浪费。分包成本方面，业务

部门联合监理单位核实分包进度与工程量,财务部门依据分包合同与核实数据结算支付,建立分包结算审核机制,杜绝超付、重复支付问题。企业将成本管控责任分解至各部门、岗位与个人,将成本管控成效与绩效考核直接挂钩,明确考核指标与奖惩标准,压实全员成本管控责任^[5]。

3.4 强化成本动态监控与风险预警管控

业财融合管理平台具备成本动态监控与风险预警功能,实时追踪各项成本的实际发生数据与预算数据的偏差,实现成本风险的早发现、早预警、早处置。平台结合项目规模、成本构成与历史管控数据,科学设定成本预警阈值,针对材料消耗超预算、人工成本超支、费用报销超标等不同场景,设置分级预警标准,一旦触发预警,系统自动推送预警信息至对应责任部门与岗位,明确预警内容、超支金额与整改时限。工程变更、现场签证等突发业务发生后,业务部门第一时间在平台录入相关信息,平台自动更新成本预算与管控目标,同步核算变更费用对整体成本的影响,避免变更成本失控。财务部门联合业务部门对成本预警事项进行全面分析,精准定位超支原因,结合现场施工实际制定切实可行的整改措施,安排专人跟踪整改落实情况,确保整改到位。平台同时对资金支付、成本核算、票据管理等关键环节进行常态化风险监控,建立风险排查台账,防范资金挪用、成本失真、税务违规等各类风险,实现成本风险的前置防控与全程管控。

4 案例分析

4.1 项目概述

某大型建筑施工项目,项目施工工艺复杂、周期较长、成本构成繁杂,涉及劳务分包、物资采购、机械租赁、专业施工等多项业务。项目初期采用传统成本管理模式,业务与财务数据脱节,劳务分包费用、材料消耗成本管控不力,成本超支风险突出。企业以业财融合为核心,推行项目成本精细化管理,组建财务BP团队嵌入项目管理全流程,搭建业财融合数据平台,重构成本管控流程,实现成本精准管控与效益提升。

4.2 业财融合成本精细化管理实施

财务BP团队在项目开工前,梳理同类项目历史成本数据,精准测算项目目标成本,联合工程、物资部门分解成本预算,将劳务、材料、机械等成本指标细化至各施工工

序。项目搭建一体化业财管理平台,劳务考勤、材料领料、机械使用、工程变更等业务数据实时同步至财务系统,成本数据自动归集与核算。平台设置成本预警机制,劳务费用超预算、材料消耗超标等情况实时推送预警信息,财务BP联合现场管理人员快速整改。企业明确各部门成本管控责任,将成本管控成效与绩效考核挂钩,压实全员管控责任。财务BP全程参与施工方案优化、物资采购议价、分包结算审核等业务,从财务视角提出成本优化建议,减少资源浪费与不必要支出。

4.3 实施效果

项目成本管控流程实现全周期闭环,业务与财务数据实时互通,成本归集精准度提升至98%以上。劳务分包费用超支问题得到有效遏制,材料损耗率降低3个百分点,机械闲置成本减少15%。项目成本预算偏差控制在5%以内,成本精细化管理成效显著,项目利润率较预期提升2.3个百分点。业财融合模式打破部门壁垒,跨部门协同效率提升40%,成本风险实现前置防控,未出现资金、核算、税务等相关风险。

5 结语

项目成本精细化管理是施工企业应对行业竞争和提升自身盈利水平的必然选择,而业财融合则能够进一步提升成本精细化管理的效率和效果。施工企业需要结合自身行业特性和项目实际,以业财管理为基础,构建全周期业财协同管控流程,并通过一体化的数据管控平台,加强项目实施过程中业务和财务数据的动态监控和风险预警,不断提升项目管理效能,以实现自身的高质量发展。

参考文献:

- [1] 王维娟. 基于“业财融合”视角下的建筑企业项目成本精细化管理研究[J]. 纳税, 2020, (24): 115-116.
- [2] 赵雅斌. 业财融合视角下建筑企业成本管理优化研究[J]. 商业会计, 2023, (06): 105-107.
- [3] 李晓琴. 建筑企业基于业财融合的项目成本管控思路[J]. 财经界, 2021, (16): 48-49.
- [4] 冯淑玮. 基于业财融合施工企业项目成本精细化管理的具体应用[J]. 广东经济, 2024, (18): 46-48.
- [5] 王维娟. 基于“业财融合”视角下的建筑企业项目成本精细化管理研究[J]. 纳税, 2020, 14(24): 115-116.