

# 建筑企业财务决策中的成本控制与预算管理研究

何奇芳

杭州恒鼎建设集团有限公司

DOI:10.12238/ej.v8i5.2588

**[摘要]** 本研究围绕建筑企业财务决策中的成本控制与预算管理展开,通过理论分析与案例研究,探讨两者协同优化的实现路径。首先梳理成本控制与预算管理的理论基础,结合建筑行业特点,揭示当前模式在动态调整、风险应对等方面的不足。其次,构建基于价值链的全周期管理模型,提出通过数字化工具提升预算编制精度与成本预测能力。案例分析表明,业财融合与动态预算机制可显著降低项目超支风险。研究为建筑企业提升财务决策效率、实现降本增效提供理论支持与实践参考。

**[关键词]** 成本控制; 预算管理; 建筑企业; 财务决策; 动态预算

**中图分类号:** F812.3 **文献标识码:** A

## Study on the cost control and budget management in the financial decision-making of construction enterprises

Qifang He

Hangzhou Hengding Construction Group Co., LTD.

**[Abstract]** This research focuses on the cost control and budget management in the financial decision-making of construction enterprises. Through theoretical analysis and case study, it discusses the realization path of the collaborative optimization of both. First, the theoretical basis of cost control and budget management is sorted out, and the characteristics of the construction industry are combined to reveal the deficiencies of the current mode in dynamic adjustment and risk response. Secondly, build the full cycle management model based on the value chain, and propose to improve the budgeting accuracy and cost prediction ability through digital tools. Case analysis shows that the integration of industry and finance and dynamic budget mechanism can significantly reduce the risk of project overspending. The research provides theoretical support and practical reference for construction enterprises to improve the efficiency of financial decision-making and realize cost reduction and efficiency increase.

**[Key words]** cost control; budget management; construction enterprise; financial decision-making; dynamic budget

### 1 绪论

建筑行业作为国民经济的重要支柱,近年来面临市场竞争加剧、原材料价格波动、环保政策趋严等多重挑战。随着项目规模扩大与复杂度提升,企业成本超支、预算失控等问题频发,直接威胁项目盈利与可持续发展。据统计,我国建筑企业平均项目成本偏差率高达15%-20%,其中预算编制僵化、成本动态监控不足是核心诱因。在此背景下,如何通过科学的财务决策优化成本控制与预算管理,成为行业亟待解决的课题。本研究从理论与实践双重维度切入,旨在探索建筑企业财务资源高效配置的路径,为提升行业竞争力、推动精细化管理提供决策依据,同时填补现有研究在动态协同机制与数字化转型领域的不足。

### 2 相关理论基础

#### 2.1 建筑企业财务决策的构成与特点

建筑企业财务决策涵盖项目全生命周期的资金配置与风险管理,主要包括资本结构优化、投资决策、现金流管理及风险控制四大模块。其特殊性源于行业特征:一是项目周期长、资金占用量大,决策需兼顾长期收益与短期流动性;二是外部风险因素复杂,如原材料价格波动、政策法规变化及自然环境不确定性;三是多项目并行时资源协同难度高,需通过动态预算平衡不同项目的优先级。此外,建筑企业的财务决策高度依赖合同管理,工程款结算周期与支付条款直接影响资金链安全。

#### 2.2 成本控制的核心理论与方法

成本控制是建筑企业财务管理的核心任务,其理论发展经历了从传统核算到精细化管理的演变。作业成本法(ABC成本法)

通过识别资源消耗与作业活动的因果关系,精准分配间接成本,适用于施工环节复杂、间接费用占比高的项目。目标成本法则以市场为导向,通过逆向分解设定成本上限,倒逼设计、采购与施工环节优化,常见于标准化程度较高的住宅或基础设施项目。

### 2.3 预算管理的核心框架

预算管理是建筑企业资源调配的核心工具,零基预算与动态预算两类典型模式。零基预算主张摒弃历史数据依赖,以项目需求为基准重新编制预算,适用于新兴业务或成本结构变动频繁的企业,但其编制周期长、实施成本较高。动态预算则通过滚动预测与实时调整应对不确定性,例如在施工阶段根据进度偏差或材料价格波动修正预算,更适合周期长、风险因素多的工程项目。

### 2.4 成本控制与预算管理的协同机制

成本控制与预算管理并非孤立环节,二者通过目标协同与信息共享形成联动效应。预算管理为成本控制提供资源约束框架,例如通过预算分解明确各环节成本限额;而成本控制过程中产生的实际数据(如人工效率、材料损耗率)可反馈至预算系统,支持动态调整。协同机制的关键在于构建统一的数据平台与评价体系,例如将成本偏差率纳入预算绩效考核,激发部门协同动力。

## 3 建筑企业成本控制与预算管理现状分析

### 3.1 建筑行业成本构成及风险特征

建筑企业的成本构成呈现多元性与动态性特征,主要包括直接成本(材料、人工、机械)与间接成本(管理费、财务费、税费)。其中,材料成本占据主要比重,受市场价格波动影响显著,例如钢材、水泥等大宗商品价格波动可能导致项目利润空间压缩。人工成本则因地区劳动力短缺与技能差异呈现区域分化,部分发达地区技术工人日薪同比上涨超20%。风险特征方面,除市场价格风险外,政策合规风险(如环保标准升级)与合同履约风险(如工期延误罚款)叠加,进一步加剧成本不确定性。例如,某市政项目因环保督察停工整改,间接成本增加约15%。此外,建筑企业多采用分包模式,供应链协同效率低下易导致成本失控,如材料供应延迟引发窝工损失。

### 3.2 现行成本控制模式的不足

当前建筑企业普遍采用的传统成本控制模式存在三方面短板。其一,成本核算粗放化。多数企业依赖历史经验估算成本,缺乏精细化的作业成本分解,导致间接费用分摊不合理。例如,某企业将设备折旧费用均摊至所有项目,忽视不同项目对机械的实际占用时长差异。其二,过程监管滞后。成本控制多集中于事后核算,未能嵌入施工全流程,对设计变更、签证索赔等动态因素响应不足。调研显示,超六成企业未建立实时成本预警系统,往往在项目中期才发现超支问题。其三,技术创新应用不足。尽管BIM、ERP等技术已逐步普及,但中小型企业仍依赖手工台账,数据孤岛问题突出,成本分析效率低下。某中型企业因未能整合采购与施工数据,重复采购现象导致材料浪费率高达8%。

### 3.3 预算编制与执行中的主要问题

预算管理在建筑企业的应用面临编制僵化与执行脱节双重挑战。编制环节,多数企业沿用增量预算法,过度依赖历史数据,忽视新兴业务或特殊项目的独特性。例如,某企业承接首例装配式建筑项目时,直接套用传统现浇结构预算模板,最终因预制构件运输成本未单独列支导致预算偏差率达12%。执行层面,预算调整机制缺失问题突出。施工过程中,材料价格波动、设计变更等突发情况频发,但企业往往固守原始预算,缺乏动态修正能力。某项目因施工期内钢材价格上涨30%,却未及时调整预算,被迫压缩其他环节支出,引发工程质量隐患。

## 4 财务决策中成本控制与预算管理的关联性研究

### 4.1 成本控制对预算动态调整的影响

成本控制是预算动态调整的核心驱动因素。在项目执行过程中,成本数据的实时反馈为预算修订提供关键依据。例如,某高层建筑项目在主体施工阶段发现混凝土实际损耗率较预算高出8%,成本控制部门通过分析施工日志与采购记录,识别出运输环节管理疏漏为超支主因。基于此,预算团队迅速调整后续材料采购预算,增加运输损耗预备金,并优化供应商合作条款,最终将整体成本偏差率控制在3%以内。这一案例表明,成本控制不仅能够暴露预算编制的盲点,还能通过数据联动触发预算调整机制。此外,成本控制中的风险预警功能(如材料价格波动监测)可提前预判预算压力点,为动态预算预留弹性空间,避免因外部冲击导致预算体系崩溃。

### 4.2 预算约束下的成本优化路径

预算约束并非成本优化的限制条件,而是资源高效配置的导向框架。在预算刚性较强的项目中,企业可通过三方面实现成本优化。其一,基于预算目标的优先级排序。例如,某地铁施工项目因预算收紧,优先保障盾构机租赁与核心技术人员投入,压缩临时设施与行政开支,通过资源倾斜维持关键节点进度。其二,技术创新驱动的降本增效。某装配式建筑企业在预算框架内引入BIM协同平台,整合设计、生产与施工数据,减少返工率与材料浪费,单项目成本降低约15%。其三,跨部门协作的成本共担机制。预算管理部门与工程、采购部门联合制定成本节约激励方案,例如将预算结余部分按比例奖励执行团队,激发一线人员主动优化施工工艺的动力。

### 4.3 基于价值链的全周期管理模型

构建价值链视角下的全周期管理模型,是成本控制与预算管理协同的高级形态。该模型将项目划分为设计、采购、施工、运维四大阶段,并针对各阶段特性嵌入管理策略。设计阶段,通过目标成本法与价值工程分析,设定成本上限并优化方案,例如某商业综合体项目通过结构优化减少钢筋用量12%,同步锁定材料采购预算。采购阶段,采用动态预算滚动更新供应商报价数据,结合ABC成本法细化采购批次与运输成本分摊,避免因集中采购占用过量资金。施工阶段,建立“成本-进度-质量”三维监控体系,利用ERP系统实时对比实际成本与预算数据,例如某桥梁项目通过周度成本分析,及时调整机械调度方案,降低设备闲置率。运维阶段,将后期维护成本纳入初期预算编制,延长决策视野。

## 5 案例研究: 某建筑企业的实践分析

### 5.1 案例企业概况与财务决策背景

案例企业为国内某大型国有建筑集团(以下简称“A企业”), 主营业务涵盖房屋建筑、市政工程与基础设施领域, 年营收规模超500亿元。近年来, A企业面临两大核心挑战: 一是项目利润率持续下滑, 2020-2022年毛利率从9.2%降至7.5%, 主因材料价格波动与人工成本上涨; 二是预算执行偏差率居高不下, 2021年重点项目中超六成存在超支问题, 最大偏差率达18%。经内部审计发现, 成本控制与预算管理脱节是主要症结。例如, 某跨省高速公路项目因未将地材价格区域差异纳入预算, 施工中期采购成本超支12%, 而成本预警机制缺失导致纠偏滞后三个月。这一背景倒逼A企业启动财务决策体系改革, 聚焦成本与预算协同优化。

### 5.2 成本控制与预算管理改进措施

A企业的改进措施围绕三大方向展开。其一, 构建数据驱动的成本管控平台。引入BIM技术与ERP系统, 整合设计、采购与施工数据流。例如, 在南京某商业综合体项目中, BIM模型自动提取工程量清单, 联动供应商报价库生成实时材料成本预测, 较传统手工测算效率提升40%。其二, 推行分级动态预算机制。将项目预算拆分为基线预算与弹性储备金, 基线预算锁定人工、机械等刚性成本, 弹性部分预留10%-15%应对价格波动。以成都某地铁站项目为例, 钢材预算按季度滚动更新, 利用期货工具对冲价格风险, 最终将成本波动率从 $\pm 8\%$ 压缩至 $\pm 3\%$ 。其三, 建立跨部门成本责任矩阵。明确工程、采购、财务部门的成本考核指标, 例如采购部门需承担材料损耗率超标部分的30%绩效扣减, 倒逼其优化供应商管理与运输方案。

## 6 优化策略与建议

### 6.1 构建业财融合的预算管理体系

推动业务与财务部门的深度协同是预算管理优化的核心。企业需建立跨部门预算编制小组, 将工程进度、采购计划与资金流整合为统一数据源。例如, 某央企在大型基建项目中要求项目经理与财务专员联合驻场, 实时对接施工进度与成本发生数据, 使预算调整响应周期从14天缩短至3天。同时, 预算目标需与业务场景挂钩, 例如针对EPC项目设立设计优化专项预算, 激励设计阶段成本控制。

### 6.2 引入数字化工具提升成本预测精度

借助BIM、物联网与大数据技术构建成本预测模型, 可有效

破解传统经验估算的局限性。某省级建工集团在装配式住宅项目中, 通过BIM模型自动提取构件工程量, 结合历史采购数据训练机器学习算法, 使材料成本预测误差率从12%降至5%。此外, 搭建供应商价格动态数据库, 实时抓取钢材、混凝土等大宗商品价格波动数据, 为预算滚动更新提供支撑。

### 6.3 强化风险预警与绩效评估机制

建立三级风险预警指标体系: 一级指标关注材料价格波动率、劳务缺口比例等宏观风险; 二级指标监控单项目成本偏差率与预算执行率; 三级指标定位具体工序的能耗、损耗异常。某市政工程企业通过设置红黄蓝三色预警阈值, 在桩基施工阶段提前发现混凝土超耗问题, 避免损失逾300万元。绩效评估需采用“成本节约率+质量达标率”双维度考核, 防止过度压缩成本引发安全隐患。

## 7 结论与展望

通过案例企业实践可知, 业财数据贯通、弹性预算机制与技术创新应用是破解成本超支的关键。动态预算调整能够对冲外部风险, 而数字化工具的应用显著提升了成本可见性与决策精准度。此外, 绩效考核与风险预警的联动设计, 为管理闭环形成了制度保障。

本研究主要聚焦大型企业案例, 中小型建筑企业因资源限制可能难以复制同类改革路径。未来可进一步探索轻量化数字化工具适配方案, 例如基于云端协同的低成本BIM应用。此外, 建筑业“双碳”目标催生的绿色成本核算需求尚未纳入现有模型, 如何将碳排放成本内化至预算体系将成为重要研究方向。

## [参考文献]

- [1]段向东.建筑经济管理中成本控制研究[J].现代营销(上),2024,(03):122-124.
- [2]耿丽珍.建筑经济管理中的成本控制创新策略探讨[J].建筑·建材·装饰,2024(8):16-18.
- [3]华玉环.建筑经济管理中的成本控制创新策略[J].建筑结构,2023,(14):160.
- [4]张警.建筑经济管理中成本控制的创新思考[J].中小企业管理与科技,2022,(24):157-159.
- [5]陈坚毅.基于建筑经济管理中的成本控制创新路径[J].中华建设,2020,(19):48-49.

## 作者简介:

何奇芳(1983--),女,汉族,杭州人,本科,研究方向: 经济。