 DOI: https://doi.org/10.12349/edc.v8i2.9300

Research on Construction Project Cost Control and Value Enhancement Based on Big Business Management

Yonggang Hui[1] Yuanpeng Wang[2] Cheng Wang[2] Yuxin Zhu[2]

1. Xi'an Aerospace City Development Holding Group Co., Ltd., Xi'an, Shaanxi, 710100, China
2. Shaanxi Construction First Group Co., Ltd., Xi'an, Shaanxi, 710100, China

Abstract

In the context of continuous compression of profit margins in the construction industry and increasingly fierce market competition, the traditional project management model that focuses on progress and safety is increasingly revealing structural flaws such as cost out-of-control and low project efficiency. To address this challenge, this paper systematically explores the "big business management" model centered on business management, aiming to achieve precise cost control and maximum comprehensive value of construction projects. The paper first analyzes the predicament of the traditional management model, and then constructs an implementation strategy system centered on "contract first, planning in advance, all staff participation, dynamic control, and contract implementation". It deeply explains the supporting roles of theories such as value engineering, lean construction, and comprehensive cost management for big business management, and reveals the inherent logic of the deep integration of technology, economy, and management. Finally, it looks forward to the development direction of big business management evolving towards intelligence, refinement, and valueization under the empowerment of digital technologies such as BIM, big data, and artificial intelligence.

Keywords

Big Business Management; Value Engineering; Lean Construction; Comprehensive Cost Management; Digital empowerment

基于大商务管理的建设项目成本控制与价值提升研究

惠永刚[1] 王院朋[2] 王程[2] 祝玉鑫[2]

1. 西安航天城市发展控股集团有限公司，中国·陕西 西安 710100
2. 陕西建工第一建设集团有限公司，中国·陕西 西安 710100

摘 要

在建筑行业利润空间持续压缩与市场竞争日趋激烈的背景下，传统以进度和安全为主导的项目管理模式，日益暴露出成本失控、项目效益低下的结构性缺陷。为应对这一挑战，本文系统探讨了以商务管理为核心牵引的“大商务管理”模式，旨在实现建设项目成本精准控制与综合价值最大化。论文首先分析了传统管理模式的困境，进而构建了以“合同为先、策划前置、全员参与、动态管控、合同落地”为核心的实施策略体系。深入阐释了价值工程、精益建造及全面成本管理等理论对大商务管理的支撑作用，揭示了技术、经济与管理深度融合的内在逻辑。最后，展望了BIM、大数据与人工智能等数字化技术赋能下，大商务管理向智慧化、精细化、价值化演进的发展方向。

关键词

大商务管理；价值工程；精益建造；全面成本管理；数字化赋能

1 引言

建设项目管理作为一个复杂的系统工程，其核心目标是在满足既定功能、质量、安全和工期要求的前提下，实现项目经济效益的最优化。长期以来，我国许多建筑企业的项目管理实践呈现出一种“生产导向”的鲜明特征：即以进度管理为主线，以安全管理为硬性保证，通过建设单位、施工单位、监理单位等多方协同严格把控工程质量。此种模式在实践中往往能够确保工程按期甚至提前交付，安全生产投入到位，质量目标得以实现，从而获得业主与监理方的满意。然而，其背后常常隐藏着巨大的成本代价——为追赶进度而采取的赶工措施、为保障质量与安全而进行的过度投入、各部门各自为政导致的资源浪费与效率损耗，最终导致项目“过程风风光光，结算时却面临亏损”的尴尬局面。这一矛盾在宏观经济下行、行业竞争白热化、原材料与人工成本不断攀升的当下，显得尤为突出，直接威胁着企业的生存与可持续发展。

因此，探索一种能够从根本上扭转“重生产、轻经营”、“重进度、轻成本”惯性思维的新型项目管理模式，已成为建筑行业亟待解决的关键课题。近年来，“大商务管理”理念应运而生并在一些先进企业中取得显著成效。它并非对传

【作者简介】惠永刚（1984–），男，中国陕西咸阳人，本科，工程师，从事项目管理研究。

统管理要素的否定，而是进行了一场深刻的管理重心革命：将商务管理从传统的合同、结算等后端职能，提升至统揽项目全过程的战略核心地位。大商务管理强调以经济效益为最终落脚点，以合同为根本依据，通过前瞻性的全局策划，驱动技术、生产、采购等各环节进行价值创造与成本控制，并依托全员责任体系与动态管控机制确保目标落地。

2 文献综述与问题深化：从成本管控到价值创造

建设项目成本管理研究历经了从传统成本会计方法到现代项目管理集成的演变。早期的研究主要集中在成本估算的精确性、预算编制的科学性以及施工过程中的成本监控技术（如赢得值管理法 EVM）等方面。这些方法虽在控制偏差上有所贡献，但多局限于财务视角和事中、事后控制，未能有效前置管控关口，且容易与技术进步、工艺优化脱节。

随后，全过程成本管理（Whole Process Cost Management）和全生命周期成本管理（Life Cycle Costing, LCC）理论将管理视野延伸至项目的决策、设计、运营乃至拆除阶段，强调了成本控制的时序完整性和长期经济性。然而，在实践层面，这些理念往往因组织壁垒、部门分割而难以落地，设计、施工、采购、商务等环节仍常处于“分段管理、各司其职”的状态，缺乏以项目整体价值最大化为目标的协同机制。[1]

3 大商务管理的核心实施策略体系

大商务管理的成功实施，依赖于一套环环相扣、逻辑严密的策略体系。该体系以合同为起点，以策划为蓝图，以全员为执行基础，以动态过程为调控手段，最终以合同闭环管理为保障。

3.1 合同为先：奠定权责利与风险管理的法律基石

合同是项目所有经济活动的最高准则。大商务管理要求，在项目启动之初，就必须进行深度合同交底与精细化分析，超越简单的条款阅读，达到“洞察”层面。

全面理解与分解：不仅要明确工期、质量、价款等核心条款，更要深入理解技术规范、验收标准、变更程序、调价机制、索赔与反索赔条件、违约责任等细节。需将合同义务分解到各部门、各岗位，形成《合同义务分解表》。

风险与机会识别：系统识别合同中的风险点（如模糊条款、严苛罚则、价格闭口风险）和潜在机会点（如优化设计可能、材料调差空间、变更索赔触发点）。例如，对合同中约定的创优奖项，需评估自身实力与成本，决策是“全力创优”还是“过程沟通、规避风险”，并提前制定应对策略。

作为管理的总纲：合同分析结论应成为项目一切管理决策的出发点。所有后续的施工组织设计、专项方案、采购计划、分包招标等，都必须首先审视其是否符合合同约定，是否有利于合同权益的维护与拓展。[2]

3.2 策划前置：绘制以价值创造为导向的全局行动蓝图

商务策划是基于合同分析与项目特点制定的、指导项目全周期实现经济效益目标的顶层设计与行动路线图。其核心在于“前置”，许多关键行动必须在施工前甚至投标阶段启动。

全局性：策划内容应涵盖工期策划、收入策划、成本策划、资金策划、税务策划、风险应对策划等，形成一个有机整体。例如，工期策划需综合考虑合同开工日期、关键路径、可索赔的延误事件，科学安排开工报告时间与工序衔接，为可能的工期索赔预留合法空间。

价值导向：策划的核心是寻找价值创造点。这包括：通过设计优化在满足功能前提下降低成本；通过施工方案比选采用更经济可靠的工艺；通过采购策划在价格低点锁定大宗材料；通过工程变更策划将有利于己方的变更转化为新增收入或成本节约。

3.3 全员参与：构建横纵到边的责任成本网络

大商务管理要求打破“成本是商务部的事”的传统观念，建立“人人都是成本控制者，人人都是价值创造者”的全员责任体系。

责任分解与考核：将项目总体成本目标与商务策划要点，科学分解到工程、技术、物资、设备、安全、财务等各个部门，乃至关键岗位。将成本控制指标纳入各部门、各岗位的绩效考核体系，形成刚性约束。

3.4 动态管控：建立贯穿始终的预警与纠偏机制

项目建设环境动态变化，静态的计划难以应对。大商务管理强调实时监控、定期分析、快速响应。

过程监控数据化：利用信息化手段，实时收集关键成本数据（如材料消耗、劳务用工、机械台班）、进度数据、产值数据、变更签证数据等，与策划目标和预算进行对比。

定期分析与预警：建立周、月、季度的成本分析会制度，不仅分析盈亏，更深入分析偏差原因（是技术方案问题、价格波动、效率低下还是管理失误）。设立成本风险预警阈值，一旦触发，自动报警。

及时纠偏与决策：针对分析发现的问题，迅速制定并落实纠偏措施。例如，当发现某种材料实际损耗率持续超标，需立即组织技术、施工、物资部门查找原因（可能是工艺问题或管理漏洞），并限期整改。当市场价格监测显示主要材料价格大幅下跌并触发调价条款时，商务部门应立即启动调价流程。[3]

3.5 合同落地：确保商务成果向经济效益的最终转化

所有前期策划与过程管控的成果，最终必须通过严谨的合同管理来实现“颗粒归仓”。

对内分包与采购合同的精细化：将项目主合同中的技术要求、质量标准、安全责任、工期节点、成本控制目标，

通过严谨的条款分解落实到每一个分包合同和采购合同中。明确验收、结算、扣款、索赔等程序，将项目部的管理要求转化为具有法律约束力的合同条款。

对外履约证据的系统化管理：建立完整的项目履约证据档案体系，包括所有往来函件、会议纪要、通知指令、变更签证单、影像资料、验收记录等。这些资料是处理争议、进行索赔与反索赔、完成竣工结算最有力的武器。

结算与审计的主动策划：竣工结算不是工程的终点，而是商务成果的最终汇总。大商务管理要求结算工作提前策划、过程积累、主动沟通。在施工过程中就应按照结算要求整理资料，提前与监理、审计单位沟通确认计价原则，确保应得收入全部计入结算。

4 大商务管理的理论支撑：多维理论的深度融合

大商务管理并非无源之水，其高效运作深深植根于现代项目管理与工程经济学的经典理论之中，并实现了创造性融合。

4.1 价值工程理论：贯穿始终的价值优化哲学

价值工程（V=F/C）的核心思想与大商务管理追求“价值最大化”的目标高度一致。大商务管理将 VE 从通常的设计阶段应用，扩展到项目全生命周期：

在设计管理阶段：推动设计与商务的早期融合，参与设计优化，在保证安全与功能的前提下，寻求结构形式、材料选用、系统配置等方面的经济性最优解。

在施工方案阶段：组织技术、施工、商务人员对重大施工方案进行多方案的技术经济比选，选择在安全、工期、成本之间达到最佳平衡的方案。

在采购与分包阶段：不仅比价格，更比全生命周期成本、比质量可靠性、比服务协同性，选择综合价值最高的合作伙伴。

4.2 精益建造理论：消除浪费、提升流程效率的方法论

精益建造为大商务管理实现“节流”提供了具体的方法和工具。大商务管理通过精益思想审视整个建造流程：

拉动式计划（Pull Planning）：基于最终交付目标反向制定详细计划，减少中间过程的等待和不确定性。

4.3 全面成本管理理论：构建全员全过程的责任体系

全面成本管理（Total Cost Management）强调成本管理应具备“三全”特性（全员、全过程、全方位），这为大商务管理的责任体系构建提供了框架。

全过程延伸：大商务管理将成本责任前移至投标报价的策略选择、合同谈判的条款博弈，后延至竣工结算的审计核对与工程款的最终回收，实现了真正意义上的全过程覆盖。

全方位覆盖：管理对象不仅包括直接的人工费、材料费、机械费，还包括管理费用、财务费用、规费税金，乃至风险成本、质量成本、环境成本等隐形成本。

全员参与：如前所述，通过制度、考核、激励，将成本责任压实到每一个岗位，形成“成本管理，人人有责”的组织文化。

5 数字化赋能：大商务管理迈向智慧化新阶段

以 BIM、物联网、大数据、人工智能为代表的数字技术，正在深刻改变建筑业，也为大商务管理的深化提供了前所未有的强大工具。

基于 BIM 的全过程协同平台：通过 BIM 模型集成几何信息、成本信息、时间信息，形成 5D BIM。可在虚拟环境中进行设计冲突检查、施工方案模拟、工程量自动计算、资源计划制定，实现从设计、施工到结算的“一模到底”，极大提高策划的准确性和协同效率。

大数据与智能分析：积累历史项目成本、工期、质量、安全等海量数据，构建企业级数据库。利用大数据分析技术，可对新项目进行更精准的成本预测和风险识别；可对材料价格进行趋势分析和预警；可挖掘影响成本的关键因子，为管理决策提供数据智能支持。

人工智能辅助决策：AI 可用于智能审图（发现设计优化点）、智能算量、索赔报告的智能生成与证据链梳理，甚至辅助进行合同条款的风险智能评估，将管理人员从繁琐的事务性工作中解放出来，专注于更高价值的策划与决策。

数字化不是对传统管理的替代，而是对大商务管理理念的强化和工具的升级，使其朝着“进度可视、成本可知、质量可控、风险可预警、决策有支撑”的智慧化项目管理方向发展。

6 结论与展望

本文系统研究了基于大商务管理的建设项目成本控制与价值提升模式。研究指出，传统“生产导向”的管理模式是导致项目成本失控、效益低下的根本原因。而大商务管理通过将商务提升至战略核心，以合同为法律准绳，以策划为价值创造蓝图，以全员责任体系为执行基础，以动态管控为过程保障，构建了一个系统性的成本控制与价值提升策略体系。这一体系深度融合了价值工程的优化思想、精益建造的消浪方法论和全面成本管理的“三全”理念，形成了坚实的理论基础。

参考文献

[1] 王雨.大商务管理下的建筑企业预算成本控制[J].国际商务财会,2025,(S1):12-14+17.

[2] 王红星,王楠.发挥系统协同，实现大商务管理价值创造能力提升[J].施工企业管理,2024,(09):86-87.

[3] 邓尤东.大商务管理：突出系统思维实现价值创造[J].施工企业管理,2024,(09):77.