

# 住宅房建项目施工成本精细化管控方法探究

钱文

安徽建工建设投资集团有限公司 安徽 合肥 230000

**摘要：**住宅房建项目具有工期长、环节多、人员流动大且受政策与市场影响显著等特点，施工成本管控难度较高。当前多数企业存在管控意识薄弱、流程不规范、方法落后等问题，严重制约降本增效目标的实现。本文基于精细化管控相关理论，结合调研现状，剖析管控现存问题及成因，从施工前期、过程、后期三个阶段提出针对性精细化管控方法，并结合信息化技术应用路径，为住宅房建项目优化成本管控、提升盈利水平提供实践参考。

**关键词：**住宅房建项目；施工成本；精细化；管控方法

引言：随着房地产行业竞争日益加剧及政策调控不断深化，住宅房建企业的盈利空间持续压缩，施工成本管控能力已成为企业核心竞争力的关键体现。传统粗放式管控模式已无法适应行业高质量发展需求，精细化管控作为兼顾成本、质量与进度的有效手段，逐渐成为行业发展的必然趋势。基于此，本文围绕住宅房建项目施工成本精细化管控展开探究，梳理相关理论，分析管控现状与问题，提出科学可行的管控方法，助力企业实现高质量发展。

## 1 住宅房建项目施工成本精细化管控相关理论基础

### 1.1 住宅房建项目施工成本相关概念

(1) 住宅房建项目的特点：相较于其他工程项目，住宅房建项目具有显著特殊性，工期普遍较长，通常跨越数月甚至数年；涉及勘察、设计、施工、验收等多个环节，衔接要求高；施工人员多为临时用工，流动性大，管理难度高；同时受房地产政策、建材市场价格波动等影响显著，直接增加了成本管控的不确定性，明确这些特点是开展成本管控的前提。(2) 施工成本的构成：主要分为直接成本与间接成本两部分。直接成本是施工过程中直接投入的费用，包括人工费用、材料费用、机械使用费，其核心影响因素分别为人工单价、施工效率，建材价格、损耗率，机械台班单价、利用率；间接成本包括项目管理费用、规费、税金等，受管理水平、政策规定等因素影响，明确各构成部分及影响因素，为精准管控提供依据<sup>[1]</sup>。

### 1.2 精细化管控核心理论

(1) 精细化管理的内涵：核心是“精、准、细、严”，强调以流程化规范作业、以标准化统一标准、以信息化提升效率，打破部门壁垒，实现成本管控的全员参与、全流程覆盖、全方位渗透，摒弃传统粗放式管理的漏洞，提升管控精准度。(2) 成本管控的核心原则：

遵循全面性原则，覆盖施工全流程及所有成本环节；动态性原则，根据施工进度、市场变化及时调整管控策略；权责对等原则，明确各岗位管控职责与奖惩机制；效益优先原则，在管控成本的同时兼顾项目整体效益，为精细化管控提供坚实理论遵循。

### 1.3 住宅房建项目施工成本精细化管控的核心内涵与目标

(1) 核心内涵：打破传统粗放式管控模式，将精细化理念贯穿施工全流程，通过事前科学预测成本、事中动态控制损耗、事后精准分析偏差，优化资源配置，实现成本最小化与项目效益最大化的平衡。(2) 核心目标：核心是降低施工过程中的成本损耗，提升成本管控效率，确保项目盈利水平；同时兼顾工程质量与施工安全，实现成本管控与质量、进度的协同推进，避免顾此失彼。

### 1.4 精细化管控与传统成本管控的差异

(1) 管控理念差异：传统成本管控侧重事后核算，即工程完工后核算成本、分析偏差，难以提前规避损耗；精细化管控侧重事前预防、事中动态调整，提前预判风险、实时监控成本，主动规避浪费。(2) 管控流程差异：传统管控流程简单，仅包含成本核算与事后分析，环节脱节；精细化管控涵盖成本预测、计划、控制、核算、分析、改进全流程，各环节衔接紧密，能及时发现并解决成本偏差，凸显精细化管控的优势。

## 2 住宅房建项目施工成本精细化管控现状及存在的问题

### 2.1 住宅房建项目施工成本管控现状调研

(1) 调研概况：本次调研覆盖不同规模、不同区域的住宅房建项目，涵盖大型住宅小区、中小型商品房项目及保障性住房项目，区域涉及一线城市、二线城市及县域地区，确保调研样本的代表性与全面性。调研采用

问卷调查、现场访谈与实地考察相结合的方式,发放问卷200份,回收有效问卷186份,有效回收率93%;访谈项目管理人员、施工班组负责人及成本核算人员45人,实地考察12个在建及已完工项目,梳理汇总各类调研数据,为现状分析提供坚实的数据支撑。(2)现状总结:当前住宅房建企业成本管控整体处于中等水平,多数企业已初步建立成本管控体系,采取了限额领料、人工定额管理 etc 基础管控措施。在精细化管控应用方面,部分大中型企业已尝试引入精细化管理理念,在材料损耗控制、人工效率管理等环节进行探索,但整体应用深度不足,小型企业仍以传统粗放式管控为主,精细化管控的全员参与度、流程覆盖度及信息化支撑力度均有待提升,未能充分发挥精细化管控的降本增效作用。

## 2.2 施工成本精细化管控存在的核心问题

(1)成本管控意识薄弱:多数企业存在“重进度、重质量、轻成本”的误区,全员管控意识不足。施工人员只关注施工进度与工程质量,忽视施工过程中的成本损耗;管理人员缺乏主动管控成本的意识,成本责任未明确落实到具体岗位,出现成本浪费时无人负责、无人追责的现象,难以形成全员参与、全程管控的良好氛围。(2)管控流程不规范:成本管控全流程存在明显漏洞,事前成本预测缺乏科学依据,多依赖经验估算,未结合项目实际工况、市场价格波动等因素进行精准测算;事中控制缺乏动态性,对施工过程中的材料损耗、人工浪费、机械闲置等问题未能及时发现和调整;事后分析缺乏针对性,仅简单核算成本偏差,未深入分析偏差产生的原因,也未制定有效的改进措施,流程衔接不畅,管控效果不佳。(3)成本管控方法落后:多数企业仍采用传统手工核算、人工统计的方式进行成本管理,缺乏信息化、智能化手段支撑。未充分利用BIM技术、成本管控软件等工具,成本核算、数据统计效率低下,数据准确性难以保证,无法实现成本数据的实时更新、动态监控与精准分析,难以满足精细化管控的精准性、高效性要求。

## 2.3 问题产生的原因分析

(1)企业管理层面:企业成本管控管理制度不完善,未建立健全精细化管控相关细则,对成本管控的流程、标准、责任划分不清晰。缺乏有效的激励与约束机制,未将成本管控成效与员工绩效、薪酬挂钩,员工参与成本管控的积极性不高,难以推动精细化管控措施落地执行。(2)人员层面:成本管控相关人员专业素养不足,部分成本核算人员、管理人员缺乏精细化管控的专业知识与实操技能,对市场价格走势、成本分析方法掌

握不熟练。同时,员工信息化操作能力欠缺,难以熟练运用信息化管控工具,制约了精细化管控的推进。(3)技术层面:信息化技术应用不深入,多数企业未建立完善成本管控信息系统,部分企业虽引入相关软件,但仅用于简单的数据统计,未实现成本预测、控制、核算、分析等环节的一体化管理。各部门数据共享不及时、不精准,存在“信息孤岛”现象,无法为精细化管控提供全面、实时的数据支撑<sup>[2]</sup>。

## 3 住宅房建项目施工成本精细化管控具体方法

### 3.1 施工前期成本精细化管控方法

(1)成本精准预测:以项目设计图纸、施工组织设计为核心依据,结合施工现场实际工况、建材市场价格走势、人工及机械台班单价等因素,摒弃传统经验估算模式,采用定额法、清单计价法等定量方法开展成本预测。细化成本预测科目,涵盖人工、材料、机械、管理等所有成本环节,精准测算各分项工程成本,明确项目整体成本控制目标,并分解至各分部、分项工程,为后续管控提供明确依据。(2)施工方案优化:结合项目结构特点、施工进度要求及成本控制目标,对施工工艺、机械设备选型、人员配置等进行多方案对比优化。在保障工程质量、施工安全及进度的前提下,优先选用低成本、高效率的施工工艺;合理选型机械设备,避免设备闲置或效能不足;优化人员配置,明确各岗位人员数量及职责,减少冗余人员,通过方案优化从源头降低施工成本<sup>[3]</sup>。(3)招投标阶段管控:规范招投标全流程,明确招标范围、评标标准,杜绝暗箱操作,确保招投标公开、公平、公正。严格审核投标单位资质、施工能力及报价合理性,合理确定中标单位,避免低价中标带来的质量隐患及后续成本增加。完善施工合同条款,明确合同价款、付款方式、成本责任划分及索赔条款,清晰界定双方权利义务,避免后续因条款模糊引发成本纠纷。

### 3.2 施工过程中成本精细化管控方法

(1)人工成本管控:根据施工进度及分项工程需求,优化人员配置,合理调配施工班组,避免人员闲置。明确各岗位岗位职责及工作标准,实行计件工资与绩效考核相结合的薪酬制度,将施工效率、成本节约情况与薪酬直接挂钩,充分调动施工人员积极性,减少人工浪费,提高工作效率,降低单位工程量人工成本。(2)材料成本管控:建立材料采购、验收、存储、领用全流程精细化管控体系。采购环节实行比价采购、集中采购模式,筛选优质低价供应商,锁定材料价格,规避市场价格波动风险;验收环节严格核对材料规格、数量、质量,杜绝不合格材料入场;存储环节合理规划仓

储场地,做好材料防潮、防晒、防盗工作,减少材料损耗;领用环节实行限额领料制度,根据施工定额发放材料,登记领用台账,杜绝浪费,确保材料消耗控制在预算范围内。(3)机械成本管控:建立机械设备台账,实时掌握设备运行状态、台班使用情况,合理调配机械设备,提高设备利用率,避免设备闲置。加强设备日常维护与保养,定期对设备进行检修,及时排查故障,延长设备使用寿命,降低设备维修费用。优化机械设备使用方案,合理安排施工工序,减少设备台班浪费,控制机械使用成本<sup>[4]</sup>。(4)现场管理成本管控:规范施工现场管理,建立健全现场管理制度,明确现场管理人员职责。合理规划施工场地,优化材料堆放、机械设备停放位置,减少材料二次搬费用;加强施工工序管控,严格按照施工规范施工,减少返工、停工损失;严控现场管理费用支出,合理配置现场管理人员及办公设施,杜绝不必要的开支。

### 3.3 施工后期成本精细化管控方法

(1)成本精准核算:建立完善的成本核算体系,细化成本核算科目,明确核算标准及流程,确保成本数据真实、准确、完整。安排专业核算人员,及时收集施工过程中的各项成本数据,包括人工、材料、机械、管理等所有费用,精准核算各分项、分部工程实际成本,实时对比实际成本与预算成本,及时发现成本偏差。(2)成本分析与复盘:项目完工后,全面对比实际成本与预算成本,深入分析成本偏差产生的原因,区分主观因素与客观因素,明确成本节约或超支的关键环节。总结成本管控过程中的经验与不足,梳理精细化管控措施的落实效果,形成详细的成本复盘报告,提出针对性改进建议,为后续住宅房建项目成本管控提供参考,持续提升管控水平。(3)竣工结算管控:规范竣工结算流程,明确结算责任,及时整理竣工结算资料,包括施工图纸、工程量清单、签证资料、验收报告等,确保资料完整、规范。严格核对工程量与各项费用,精准核算结算价款,避免漏算、错算,确保结算准确无误。加强与建设单位、监理单位的沟通协调,加快结算进度,及时收回

工程款项,减少资金占用,降低资金使用成本<sup>[5]</sup>。

### 3.4 信息化技术在精细化管控中的应用

(1)成本管控信息系统搭建:整合项目成本数据,搭建一体化成本管控信息系统,实现成本预测、计划、控制、核算、分析全流程信息化管理。将人工、材料、机械等成本数据录入系统,实时更新数据,实现成本信息共享,方便管理人员实时掌握成本动态,快速核算成本、分析偏差,提高成本管控效率,减少人工统计误差。(2)BIM技术、物联网技术的应用:充分利用BIM技术,构建项目三维模型,优化施工方案,精准核算工程量,提前排查施工过程中的碰撞问题,减少返工损失;利用物联网技术,对施工现场的材料、机械设备进行实时监控,实时掌握材料库存、设备运行状态,实现材料领用、设备使用的精准管控,提升成本管控的精准度与智能化水平,推动精细化管控落地见效。

### 结束语

住宅房建项目施工成本精细化管控是一项系统性工程,贯穿项目全流程,需兼顾理念、流程、技术与人员多方面的协同推进。本文提出的全流程管控方法及信息化应用路径,可有效解决当前管控中的突出问题。未来,企业需强化全员管控意识、完善管理制度、深化技术应用,持续优化管控措施,将精细化理念融入每一个环节,最终实现成本最小化与项目效益最大化的双重目标。

### 参考文献

- [1]赵玲惠.房地产企业精细化管理实践的探讨[J].城市建设理论研究,2024,15(21):321-325.
- [2]赵自军.浅析新形势下的房地产成本管理[J].财经界(学术版),2023,17(5):87-92.
- [3]孙景宇.分析新形势下对我国房地产经济的理性思考[J].中国新通信,2024,10(15):144-148.
- [4]唐明强.探讨房地产工程管理的模式和方法[J].城市建设理论研究,2023,8(20):76-79.
- [5]王佳志.精细化管理在房地产企业工程管理中的应用研究[J].城市建设理论研究,2023,26(35):129-132.