

# 房地产项目全过程成本的精细化管理与造价控制

付芳琴\*

大华(集团)有限公司 上海 200442

**摘要:**我国的房地产起步相对较晚,但其发展迅速,房地产投资在整个社会固定资产投资总额度中占据的比例也在持续上升。因此,全过程成本精细化管理成为成本控制的有效方法之一。

**关键词:**房地产项目;全过程成本;精细化管理;造价控制

**DOI:** <https://doi.org/10.37155/2717-5588-0205-6>

## 1 房地产项目成本管理及造价控制的原则

### 1.1 成本最低原则

降低成本是房地产项目造价管理的基础原则之一,是指在保证项目开展的可行性和质量的前提下,有效地进行成本缩减,以健康地降低成本投入,实现资金和资源的合理化利用,提升资源整合利用率。在保障房地产项目质量稳定的基础上,进行成本的合理化缩减,可以实现对成本的精细化管理,从而提升企业的收益。

### 1.2 全面成本控制原则

房地产项目开发还需要遵循全面成本控制的原则,实现全企业共同控制成本的目标,让全体员工能够随时注意成本的节约与管理,从各项细节进行成本管控,实现项目开发建设全过程的良好管控效果。成本控制要从项目建设初期进行干预,对于现场勘查、图纸设计、施工阶段、竣工验收等全过程都需要进行渗透,以此提高成本控制的全面性<sup>[1]</sup>。

### 1.3 目标分解原则

房地产项目的整体成本控制任务较重,落实起来比较困难,并且在落实阶段很容易出现混乱现象。因此,要遵循目标分解原则,将成本管控的任务落实到各个部门,针对每个部门的工作性质合理化分配任务指标,让每个部门进行独立成本管控,实现量变引发质变的效果。同时,还要将责任落实到个人,让每一个员工都在工作期间能够有效节约成本,从而实现整体成本管理的实效性。

## 2 房地产项目各个环节成本管控出现的状况

### 2.1 忽视了房地产投资决策环节的重要作用

房地产项目投资决策环节时极为重要的,房地产项目的成本较高,需耗用庞大的人员和、物料和资金,项目启动进入施工阶段,就无法终止,不然会给企业带来很大的经济损失。房地产开发项目时,投资决策阶段是极为关键的一步,决策影响着房地产项目的质量、进度以及收益。因为房地产工程本身的特性,这使得更多的承包企业在决策的过程之中都会以经济利益为最高目的。但是很多房地产企业相应的管理层并没有意识到投资决策对于后期的影响有多么重要。如果在决策环节没有做好相应的选择,后期施工开始之后,如果意识到了问题,则会直接给施工企业带来较大的损失。可是,从我国实际情况来看,我国的房地产企业并没有正确认识到投资决策环节的重要性<sup>[2]</sup>。

### 2.2 工程环节需加大工程成本控制力度

我国的经济蓬勃发展,房地产企业之间的竞争越发激烈,建筑材料价位越发高涨,并且施工人员的人工成本逐渐增高,这些都会使得项目成本支出增多,使得企业从项目获利减少。所以在具体的施工过程之中,针对于这些相应的支出项目进行成本控制,对于整个工程的成本预算都具有较大的作用。比如从原料的采购环节,相应施工人员的雇佣和使用环节,技术的使用以及设备的使用和更新等等方面,都需要根据设计图纸进行更加细致的把控。相应的管理人员也需要从每一个环节入手,对成本进行控制。而且房地产项目设计时,很多房地产开发商没有意识到造价管控的重

\*通讯作者:付芳琴,1980年08月,汉族,女,江西抚州临川,大华(集团)有限公司,部门副经理,中级工程师,本科,研究方向:工程造价。

要性,也不曾对建设计划的额度给予限制,仅从设计质量的角度考虑,这样的做法必然使得成本控制力度不足和设计的概算编制水平不高,使得设计估算和实际不符,项目成本偏高<sup>[3]</sup>。

### 2.3 施工工程发包环节缺少科学的选拔方式

项目设计结束进入了发包环节,这个时候工程的施工企业挑选是极为重要的,选取适宜的施工企业不但要遵循公平公正公开的准则,还应使用公告、邀请书等手段,选出信用好、口碑佳、有实力、价位适中的企业。可是从现在我国的房地产实际情况来看,部分开发商挑选承包的施工企业时,总是以价格作为导向,选取价位最低的企业,但是这样选取的承包企业为了获取利益,就会削减成本开支,影响了建设项目的质量,建设成本无法得到有效控制。此外,建设合同签订前,企业就要琢磨合同约定的内容,优化完善合同内容,避免合同出现歧义、失误、疏漏等情况,使得成本开支增多<sup>[4]</sup>。

## 3 房地产项目全过程成本的精细化管理和造价控制

### 3.1 项目前期发展的成本控制

第一,投资决策阶段。在项目前期准备阶段,房地产企业应进行充分的市场调查,认识到现阶段房地产市场的动态和需求,做好相应的预测工作,分析项目的效益和规模,同时,结合对外市场的具体条件进行项目建设,主要进行技术经济比较方向。然后制定相关的施工标准,对当前的经济发展状况以及项目的规模、档次、功能和消费群体做了详细的划分,并分析了施工标准、质量和建筑材料的主要性能和价格,设计出有效的成本控制方案。其次,设计阶段。设计阶段对工程造价的影响高达75%,因此有必要在设计阶段实行定额工作,建立健全的经济责任制。在设计期间,根据具体的研究报告和投资估算控制,完成后续的设计工作。同时,按照相应的标准进行规划,并根据控制技术和施工图<sup>[5]</sup>进行概算。

### 3.2 项目投标阶段的成本控制

在房地产项目的开发过程中,投标过程涉及到很多内容,所以成本控制在这个过程中也是非常关键的。首先,它是必要的,以确定招标文件的内容,制定一个合理的招标计划,使用公开招标的形式,并跟踪项目的实际情况设计和招标时间选择相应的定价方法,常用方法包括列表、总承包招标投标。这些方法各有不同程度的优缺点,需要根据房地产项目的具体情况来选择。同时,收集项目所需的相关资料,编制投标文件。其次,招投标过程是影响工程合同条款的主要过程,在工程造价和竣工结算中可以起到很大的作用。投标工作需要公开透明,借助现代信息技术建立供应商数据库系统,与信誉良好的供应商建立长期稳定的合作关系。在正常情况下,应该使用工程量清单计价合理低价中标的形式组合,合理选择中标公司,不仅要追求低价中标了,但是为了避免投标企业低成本价格为了做一些不公平竞争,为了避免为后续施工埋下的大量质量和安全问题<sup>[1]</sup>。

### 3.3 施工时期的成本控制

由于外部因素的影响,许多项目的实际施工状况会与计划有所不同,这就要求对施工的主要内容进行合理的改变,从而增加了造价和施工成本。主要包括变更和签证领域的成本增加,材料和设施价格上涨导致的成本增加,施工索赔和工期延长导致的成本增加。因此,在具体施工过程中应根据工程的实际工程量,并结合合同价格来分析成本的情况,考虑到不可预测的因素,然后确定最终结算的工程价格。同时,还需要加强对价格信息的管理和监督,收集各种资源和数据,优化施工组织设计,选择更加合理的施工方案。相关人员必须控制施工成本,做好质量检查站,防止因质量问题返工,减少经济损失。如项目变更,须执行现场签证工作<sup>[2]</sup>。对物料的储存、验收、回收要做好相应的管理监督,并做好相应的物料定额,防止浪费。

### 3.4 竣工结算时期的成本控制

一是标准的预算审查方法。如果在整个具体施工期间使用标准图纸,可以使用过去编制的标准预算。这种项目的结构和方式是相同的,但是有不同的施工环境,在项目结算审核,相关人员不需要审查每一个人,只需要审查的实际预算标准图纸,标准的预算。在图纸中应用标准图纸和项目时,应以标准预算为主要依据,进行比较评审,需要修改的内容应另行评审<sup>[3]</sup>。其次,筛选审计方法。对于同一类型的房地产项目,面积和高度可能有所不同,但工程公司的数据没有差异。因此,有必要对建筑子项目实施综合管理,其中包括施工结算规范,可以使项目的工程量、价格和人工参数能够有效的转换和汇总。在项目结算分项数据信息的选择过程中,要利用这部分基本信息对不属于特定类别的

数据进行详细的审核，否则就不需要进行审核。在这个过程中，如果查询结果在基准值上与建筑标准不一致，就需要进行相应的调整。

#### 4 结束语

房地产工程项目作为社会发展的主流产业，不断推动着我国经济发展，促进社会和谐稳定。房地产项目要重视经济分配，将成本建设和管理控制作为一项重要的工作内容独立出来，并引进国内外先进的工程造价技术和成本精细化管理方式，根据企业发展现状和工程的特殊性，实现对房地产项目全过程的精准定位和全面管理，在保证项目质量的前提下，科学提升房地产企业的利润，扩展行业前景。

#### 参考文献：

- [1]李丹.房地产项目全过程成本精细化管理与造价控制[J].住宅与房地产,2019,(36):22.
- [2]崔新峰.浅谈中小房地产开发企业成本全过程精细化管理[J].中华民居(下旬刊),2013,(09):288-289.
- [3]张军.论房地产项目全过程成本精细化管理与造价控制[J].中华民居(下旬刊),2013,(05):257-258.
- [4]范赞心.工程项目全过程造价管理与控制的实现路径研究[J].工程技术研究,2019,4(7):116-117.
- [5]庞光华.DF房地产公司项目实施阶段工程造价精细化管理研究[D].北京:中国科学院大学,2017.