

房建工程项目成本控制存在的问题及优化策略

周 涛

新疆北新国际工程建设有限责任公司 新疆 乌鲁木齐 830063

摘 要: 在当前我国房地产市场深度调整与建筑业高质量发展的双重背景下, 房建工程项目的成本控制能力已成为决定企业生存与发展的核心竞争力。然而, 受制于传统粗放式管理模式、市场环境多变及技术应用滞后等多重因素, 房建工程成本超支现象依然普遍。本文旨在系统性地剖析房建工程项目全生命周期中成本控制存在的深层次问题, 并在此基础上, 从组织管理、流程优化、技术创新和风险防范四个维度, 提出一套具有前瞻性与可操作性的优化策略。研究表明, 构建以“全过程、全员、全要素”为核心的精细化成本管理体系, 深度融合BIM、大数据等数字技术, 是实现项目成本精准管控、提升企业经济效益的有效路径。

关键词: 房建工程; 成本控制; 全过程管理; 精细化管理; 优化策略

引言

房地产业作为国民经济的重要支柱产业, 其关联效应强、产业链条长, 对经济增长、地方财政和就业稳定具有举足轻重的作用。然而, 近年来, 在“房住不炒”的宏观调控基调下, 叠加人口结构变化、金融去杠杆等因素, 房地产市场告别了高杠杆、高周转的黄金时代, 步入了以产品力、运营效率和成本控制为核心的新竞争阶段。对于建筑施工企业而言, 利润空间被持续压缩, 传统的“以价换量”模式难以为继, 如何在保证工程质量与安全的前提下, 有效控制项目成本, 成为企业能否在激烈市场竞争中立于不败之地的关键。成本控制并非简单的“省钱”, 而是一项贯穿项目决策、设计、招投标、施工直至竣工结算全生命周期的系统性、动态化管理活动。它要求管理者具备前瞻性的战略眼光、精细化的过程管控能力和对市场风险的敏锐洞察力。遗憾的是, 当前许多房建工程项目在成本控制实践中, 仍存在诸多痛点与短板, 导致成本失控、效益流失。因此, 深入探究这些问题的根源, 并针对性地提出科学、高效的优化策略, 不仅具有重要的理论价值, 更对指导工程实践、促进行业转型升级具有深远的现实意义。

1 房建工程项目成本控制的核心内涵与重要性

1.1 内涵

房建工程项目成本控制, 是指在满足合同约定的质量、工期、安全等目标的前提下, 通过一系列科学的管理方法和技术手段, 对项目从立项到竣工交付全过程所发生的各项费用进行预测、计划、控制、核算、分析和考核, 以确保项目实际成本不超过预算成本或目标成本的管理过程。其核心内涵体现在三个方面: (1) 全过程性: 成本控制始于项目可行性研究阶段的成本估算, 贯

穿于设计概算、施工图预算、招投标报价、施工过程成本动态监控以及最终的竣工结算, 是一个环环相扣、不可分割的整体。(2) 动态性: 项目实施过程中, 市场价格波动、设计变更、工程签证、不可抗力等因素层出不穷, 成本控制必须是一个持续跟踪、动态调整、及时纠偏的闭环管理过程。(3) 全员性: 成本控制不仅是成本部门的职责, 更是涉及项目经理、技术负责人、采购、施工、财务等所有项目参与者的共同责任, 需要建立“人人都是成本员”的管理文化。

1.2 重要性

加强成本控制的重要性不言而喻。首先, 它是企业提升盈利能力的根本保障。在微利时代, 有效的成本控制可以直接转化为企业的净利润。其次, 它是企业增强市场竞争力的关键。精准的成本测算能力使企业在投标报价时更具优势, 合理的成本结构能支撑企业制定更具吸引力的价格策略。再次, 它是企业实现可持续发展的内在要求。精细化的成本管理有助于企业优化资源配置, 减少浪费, 提升运营效率, 从而为企业的长期稳健发展奠定坚实基础。

2 房建工程项目成本控制中存在的主要问题

2.1 全过程成本管理理念缺失, 各阶段脱节严重

目前, 多数企业的成本控制重心过度集中于施工阶段, 呈现出典型的“前松后紧”特征。在项目前期决策和设计阶段, 由于缺乏专业的成本管理人员介入, 往往仅凭经验或粗略估算进行投资决策, 导致项目先天不足。设计阶段更是成本控制的“黑洞”, 据统计, 设计阶段决定了项目70%以上的成本, 但设计师通常以技术指标和规范达标为首要目标, 对经济性考虑不足, 设计方案优化动力不强, 造成大量潜在的成本浪费。进入施工阶段后,

成本部门才开始介入,此时大部分成本已经固化,只能被动地进行事后核算和有限的事中控制,难以从根本上扭转局面^[1]。这种各阶段信息割裂、责任不清的管理模式,使得全过程成本控制流于形式。

2.2 成本控制体系不健全,组织与制度保障不足

许多企业尚未建立起一套科学、系统、标准化的成本控制体系。一方面,组织架构上,成本管理部门的权责不清,地位不高,无法有效协调设计、采购、施工等平行部门,导致成本控制指令执行不畅。另一方面,制度建设上,缺乏完善的成本管理制度、流程和标准。例如,材料采购缺乏统一的询价、比价和供应商评估机制,容易滋生腐败和价格虚高;分包管理不规范,合同条款模糊,为后期结算纠纷埋下隐患;成本核算口径不一,数据失真,无法为管理决策提供可靠依据。此外,成本考核与激励机制缺位,干好干坏一个样,员工缺乏主动降本增效的积极性。

2.3 施工过程成本控制粗放,精细化程度不高

施工阶段是成本发生的主战场,也是问题最为集中的环节。(1)材料成本失控:材料费通常占工程总成本的60%-70%,是成本控制的重中之重。然而,现实中普遍存在材料计划不准确、采购渠道单一、现场管理混乱(如领用无审批、余料未回收、保管不善导致损耗)等问题,造成严重的“跑、冒、滴、漏”。(2)人工与机械效率低下:劳务队伍管理松散,出工不出力现象普遍;施工组织设计不合理,工序衔接不畅,导致窝工、返工;机械设备配置不当或调度不科学,利用率低,空置率高,增加了不必要的租赁和折旧成本。(3)变更与签证管理不善:设计变更、业主指令、现场条件变化等引发的工程变更和签证是成本超支的主要诱因。部分项目对变更的必要性和经济性缺乏充分论证,变更程序不规范,资料不完整,导致结算时争议不断,成本大幅增加。

2.4 信息化与数字化技术应用滞后,数据驱动能力弱

在数字经济时代,BIM(建筑信息模型)、大数据、云计算等技术为成本控制提供了强大的工具支撑。然而,相当一部分企业,尤其是中小型建筑企业,仍停留在Excel表格、纸质台账等传统手工管理模式。这导致成本数据分散、滞后、不准确,无法实现实时共享和动态分析^[2]。管理者难以及时掌握项目的真实成本状况,更无法基于历史数据进行精准的成本预测和风险预警。BIM技术虽然在设计和施工可视化方面得到一定应用,但其在5D(3D+时间+成本)成本模拟与管控方面的潜力远未被充分挖掘,信息孤岛现象严重。

2.5 风险管理意识薄弱,应对措施不足

房建工程项目周期长、参与方多、外部环境复杂,面临着原材料价格剧烈波动、政策法规调整、安全事故、质量缺陷等多重风险。许多企业缺乏系统的风险识别、评估和应对机制。例如,对钢材、水泥等大宗材料的价格走势缺乏预判,未能通过签订长期协议、期货套保等方式锁定成本;对合同中的风险条款理解不深,未能有效转移或规避风险。一旦风险事件发生,往往措手不及,只能被动承受巨大的经济损失。

3 房建工程项目成本控制的优化策略

3.1 强化全过程成本管理理念,推行一体化协同模式

(1)前置成本管控关口:将成本控制的起点前移至项目策划与方案设计阶段。组建由成本、设计、营销、工程等多专业人员构成的“铁三角”团队,共同参与方案比选。运用价值工程(Value Engineering, VE)方法,对不同设计方案进行功能与成本的综合分析,选择性价比最优的方案,从源头上降低成本。(2)深化限额设计:根据批准的投资估算或成本目标,向设计单位下达明确的限额设计指标,并将其纳入设计合同。建立设计与成本的联动反馈机制,设计每完成一个阶段,成本部门即进行核算与评估,及时发现并纠正偏差,确保设计成果始终在成本框架内。(3)构建一体化项目管理平台:打破部门壁垒,建立覆盖项目全生命周期的信息共享平台,确保决策、设计、采购、施工、成本等各环节的数据无缝流转,形成管理合力。

3.2 健全成本控制体系,夯实组织与制度基础

(1)优化组织架构:设立独立且权威的成本管理中心,直接向公司高层汇报,赋予其在项目各阶段的成本审核与否决权。明确项目经理为成本控制第一责任人,将成本目标层层分解到各岗位,签订责任状。(2)完善制度与流程:建立企业内部的《成本管理手册》,统一成本科目、核算方法、报表格式等。制定严格的《材料采购管理办法》、《分包管理办法》、《工程变更与签证管理办法》等,明确操作流程、审批权限和责任追究。推行阳光采购,利用互联网平台进行公开招标或询价,确保采购过程公正、价格公允^[3]。(3)建立科学的考核激励机制:将成本控制成效与项目团队及个人的绩效奖金、晋升机会直接挂钩。设立“成本节约奖”,对提出有效降本建议或措施的员工给予重奖,激发全员参与成本控制的内生动力。

3.3 推进施工过程精细化管理,深挖降本增效潜力

(1)材料成本精细化管控:基于详细的施工进度计划和BOM(物料清单),编制精确的材料需用计划。引入物联网(IoT)技术,对现场材料进行智能化管理,实

现入库、领用、盘点的自动化,减少人为差错和损耗。建立余料回收、调剂和再利用机制,变废为宝。(2)提升人机资源效率:运用BIM 4D模拟技术,对施工进度进行可视化推演,优化工序穿插和资源配置,最大限度减少窝工和等待。推行实名制管理和计件工资制,将工作量与收入直接挂钩,提高工人积极性。利用GPS和传感器技术,对大型机械设备的运行状态、工作时长进行实时监控,实现高效调度。(3)严格变更与签证管理:建立“先算后干”的变更原则。任何变更在实施前,必须由成本部门评估其对造价的影响,并经相关方书面确认后方可执行。确保所有变更资料完整、签认手续齐全,为后期顺利结算奠定基础。

3.4 深化数字技术赋能,打造智慧成本管控平台

(1)全面推广BIM 5D应用:将BIM模型与进度计划、成本数据深度集成,构建5D成本数据库。通过模型可以直观地看到任意时间点、任意部位的计划成本与实际成本,实现成本的动态、可视化监控。利用BIM的碰撞检查功能,提前发现设计冲突,减少施工阶段的返工损失。(2)构建大数据分析中心:整合企业历史项目成本数据、市场价格信息、供应商数据库等,利用大数据分析技术,建立成本预测模型和风险预警模型。例如,可以预测未来三个月钢材价格的走势,为采购决策提供依据;可以识别出某类分项工程成本异常偏高的项目,进行重点审计^[4]。(3)应用云计算与移动互联网:部署云端成本管理系统,实现项目现场数据的实时采集与上传,管理人员无论身处何地,都能通过手机或电脑随时查看项目成本动态,及时做出决策。

3.5 构建全面风险管理体系,增强成本韧性

(1)系统识别与评估风险:在项目启动阶段,组织跨部门团队,采用SWOT分析、专家打分法等工具,全面识别项目可能面临的成本风险,并评估其发生概率和影响程度。(2)制定多元化应对策略:对于高风险、低收

益的项目或合同条款,坚决不予承接。通过购买工程保险、签订背靠背合同等方式,将部分风险转移给保险公司或分包商。对于价格波动风险,可与供应商签订开口合同,约定调价公式;或采用集中采购、战略合作等方式锁定长期价格。对于发生概率低、影响小的风险,可计提风险准备金予以应对。(3)建立应急预案:针对重大风险事件(如主要材料价格暴涨、重大安全事故),制定详细的应急预案,明确响应流程和责任人,确保能在最短时间内控制损失,恢复正常生产。

4 结语

房建工程项目成本控制是一项复杂的系统工程,其成效直接关系到企业的生死存亡。面对当前存在的全过程管理脱节、体系不健全、过程粗放、技术滞后和 risk 意识薄弱等核心问题,企业必须摒弃传统的、被动的成本管理思维,转向一种更加主动、精细、智能和韧性的管理模式。未来的成本控制,必然是以“全过程、全员、全要素”为基石,以BIM、大数据、物联网等数字技术为引擎,以健全的组织制度和风险管理体系为保障的现代化管控体系。唯有如此,建筑企业才能在日益激烈的市场竞争中,牢牢把握成本主动权,实现从“规模驱动”向“效益驱动”的战略转型,最终走上高质量、可持续发展道路。这不仅是企业自身发展的内在需求,更是推动整个建筑业转型升级、迈向现代化的必然选择。

参考文献

- [1]冯艳琴.房建工程项目施工阶段的成本控制问题与优化建议[J].中国建筑装饰装修,2024,(18):144-146.
- [2]沈洪安.试论房建工程造价的全过程成本控制措施[J].建材发展导向,2025,23(23):52-54.
- [3]赵亮宏,张鹏玲.房建工程造价中成本超支的原因剖析与精细化控制[J].智慧中国,2025,(10):60-61.
- [4]苗欣,谢惊礼.房建工程全过程成本控制要点与策略[J].房地产世界,2025,(11):110-112.