

房地产项目全周期成本造价精细化管理策略探究

车宝锋

天津梁硕房地产开发有限公司 天津 301700

摘要：随着房地产市场竞争的日益激烈，房地产项目全周期成本造价精细化管理策略显得尤为重要。本文深入探究了从投资决策到运营维护各阶段的成本造价管理策略，旨在通过精细化管理实现成本的有效控制。文章分析了当前房地产项目成本造价管理中存在的关键问题，并提出了针对性的精细化管理措施，如强化市场调研、推行限额设计、严格材料用量控制及完善结算审核制度等。这些策略的实施有助于提升项目的经济效益，为房地产企业的可持续发展奠定坚实基础。

关键词：房地产项目；全周期成本造价；精细化管理策略

引言：在房地产行业的快速发展中，项目成本的有效控制直接关系到企业的利润空间和市场竞争力。全周期成本造价精细化管理作为一种先进的管理理念，强调在项目从投资决策到运营维护的各个阶段，都要进行精细化的成本控制与管理。本文旨在探讨房地产项目全周期成本造价精细化管理的策略，通过深入分析当前成本管理中存在的问题，提出有效的改进措施，以期为企业提升经济效益，实现可持续发展。

1 房地产项目全周期成本造价管理概述

1.1 全周期成本造价管理的定义

房地产项目全周期成本造价管理，是指从项目投资决策开始，贯穿设计、施工、竣工结算直至项目运营维护阶段，对项目全过程的成本进行规划、控制、核算与分析的系统性管理活动。其核心目标是在确保项目质量与进度的前提下，实现成本最优化，提升项目投资回报率，为房地产企业的战略决策提供精准的成本数据支撑。

1.2 全周期成本造价管理的内容

（1）投资决策阶段。此阶段是成本管控的关键起点，需开展项目可行性研究，对土地成本、前期勘察设计费、建安工程估算、配套设施费用及运营成本等进行初步测算，编制投资估算报告，判断项目经济可行性，为项目是否立项提供成本依据。（2）设计阶段。通过推行限额设计、价值工程等方法，在满足项目功能需求的基础上，优化设计方案。对初步设计概算、施工图预算进行精准编制与审核，控制设计变更带来的成本增量，从源头降低项目成本。（3）施工阶段。重点开展成本动态监控，依据施工图预算制定资金使用计划，严格审核工程进度款支付，对施工变更、现场签证进行成本核算与管控，避免因施工浪费、工期延误导致成本超支。

（4）竣工结算阶段。对工程竣工结算资料进行全面审核，核对工程量、套价、取费是否符合规范准确，确定最终工程造价，办理竣工结算手续，同时进行成本复盘，分析成本偏差原因，为后续项目提供经验参考^[1]。

1.3 全周期成本造价管理的特点与挑战

（1）预先性与能动性。需在项目各阶段提前规划成本，主动识别潜在成本风险并采取防控措施，但受市场波动、设计变更等因素影响，预先规划的准确性面临挑战。（2）系统性与动态性。需整合项目各环节的成本数据，形成完整的成本管理体系，同时根据项目进度、市场变化动态调整成本计划。然而，各阶段成本数据衔接难度大，动态调整的及时性与合理性难以保障。（3）市场竞争与宏观调控的影响。市场竞争加剧促使企业压缩成本，但原材料价格上涨、劳动力成本增加等因素推高成本；宏观调控政策如土地政策、信贷政策的变化，也会直接影响项目成本，增加成本管理的不确定性。

2 房地产项目成本造价管理现状问题分析

2.1 投资决策阶段的问题

（1）市场调研不充分。部分房地产企业在投资决策前，市场调研存在“走过场”现象：仅简单收集区域房价、土地供应等表面数据，未深入分析目标客群消费能力、竞品成本结构、未来区域规划对成本的影响。例如，对周边配套建设成本预估不足，或忽视政策调整可能带来的额外投入，导致投资估算与实际成本偏差较大，直接影响项目盈利预期。（2）建设标准确定不合理。部分企业过度追求“高端定位”，盲目提高建设标准，如选用超出项目定位的高档建材、增设非必要的豪华配套，却未结合成本预算与市场接受度进行平衡；另有企业为压缩初期成本，刻意降低建设标准，如缩减公共空间尺寸、选用低价劣质材料，不仅影响项目品质，

还可能因后期维修整改产生额外成本,陷入“成本失控-品质下降”的恶性循环。

2.2 设计阶段的问题

(1) 设计方案缺乏经济性考虑。设计单位常侧重方案的功能性与美观性,忽视成本优化:如建筑布局设计不合理导致户型利用率低,增加墙体砌筑等无效成本;结构设计中过度保守,选用冗余的构件尺寸与配筋量,造成钢材、混凝土等材料浪费。同时,设计与成本部门沟通脱节,成本人员未提前介入设计环节,难以从源头把控成本。(2) 设计变更频繁导致成本超支。设计前期调研不细致,导致后期因地质条件不符、功能需求调整等频繁变更设计:如施工中发现地基承载力不足需修改基础设计,或因业主临时要求增加配套设施,每一次变更都会产生返工费、材料浪费费及工期延误成本。且部分变更未履行严格的成本审核流程,随意性大,进一步加剧成本超支风险^[2]。

2.3 施工阶段的问题

(1) 材料用量控制不严。施工单位材料管理混乱:材料采购未按预算清单执行,存在超量采购或采购劣质材料的情况;现场材料堆放无序,因保管不当导致损耗率超标,如水泥受潮结块、钢筋锈蚀;施工过程中未严格按定额用量施工,存在“大手大脚”用料现象,如混凝土浇筑时超厚施工,直接导致材料成本超出预算。

(2) 施工工艺成本管理不到位。部分施工团队为缩短工期,选用效率高但成本高昂的施工工艺,未结合项目实际选择性价比更优的方案;另有团队因技术水平不足,采用落后工艺导致施工质量不达标,需返工重做增加成本。同时,对施工工艺的成本核算不精准,未提前测算不同工艺的成本差异,难以实现工艺成本的最优控制。

2.4 竣工结算阶段的问题

(1) 结算审核不严格。结算审核存在“宽松化”问题:审核人员未深入施工现场核对工程量,仅依据施工方提交的结算资料进行书面审核,导致工程量虚增,如重复计算某部分工程、虚报未施工项目;对套价与取费审核不细致,存在高套定额、违规计取费用的情况,如将普通装修项目按高档装修套价,直接推高竣工结算金额。(2) 成本控制总结与分析缺失。项目竣工后,企业多聚焦于结算款支付,未开展系统的成本控制总结分析:未对比预算与实际成本的偏差,也未梳理各阶段成本失控的具体原因,如未分析设计变更、材料涨价对成本的影响程度;更未将经验教训整理归档,导致后续项目无法借鉴历史数据优化成本管理,重复出现同类问题。

3 房地产项目全周期成本造价精细化管理策略

3.1 投资决策阶段的精细化管理

(1) 强化市场调研与数据分析。组建专业调研团队,采用“线上+线下”结合的调研模式:线上通过大数据平台收集区域人口结构、消费能力、竞品销售数据及成本构成;线下实地走访地块周边配套、施工条件,访谈当地建材供应商与施工单位,掌握实时成本信息。同时,建立数据动态更新机制,对政策变动(如土地出让政策、税收政策)、原材料价格趋势进行预判分析,确保投资估算的数据支撑更精准,减少因信息滞后导致的成本偏差^[3]。(2) 合理确定建设规模与标准。结合市场调研结果与企业战略目标,采用“需求导向+成本适配”原则确定建设规模:避免盲目追求大体量开发导致的资金占用与闲置风险,也防止规模过小影响项目整体效益。建设标准确定需分层级细化,如针对刚需项目,聚焦基础功能与性价比,选用经济实用的建材与配套;针对高端项目,在保证品质的同时,严格控制非必要奢华配置,通过成本测算平衡“品质需求”与“成本可控”的关系。(3) 引入成本效益分析方法。运用动态投资回收期、净现值、内部收益率等财务指标,对不同项目方案进行成本效益对比。例如,针对“高层住宅+商业配套”与“纯住宅”两种方案,分别测算土地成本、建安成本、运营成本及预期收益,筛选出投入产出比最优的方案。同时,引入敏感性分析,识别对成本影响最大的因素(如钢材价格波动、工期延误),提前制定风险应对预案,提升决策的科学性。

3.2 设计阶段的精细化管理

(1) 推行限额设计与方案优化。以投资估算为依据,将成本限额分解至各专业设计环节:如结构设计明确混凝土用量、钢筋含量上限,装修设计限定单方造价标准。同时,通过多方案比选优化设计,例如在户型设计中,调整楼栋布局提升土地利用率,优化户型结构减少墙体浪费;在景观设计中,选用本地苗木降低运输与养护成本,实现“功能不减、成本降低”的目标。(2) 建立设计审查机制与激励机制。构建“三级审查”制度:设计单位内部自查、企业技术部门审查、第三方专业机构审核,重点核查设计方案是否符合成本限额、是否存在功能冗余。同时,设立设计激励基金,对成本控制达标且质量合格的设计团队给予奖金奖励;对因设计失误导致成本超支的,扣除部分设计费用,通过奖惩机制提升设计人员的成本意识。(3) 加强设计部门与成本部门的协同。建立“提前介入、全程联动”机制:成本部门在设计初期即参与方案讨论,提供成本测算数据,

如告知不同结构形式、建材选用的成本差异；设计过程中，双方定期召开协同会议，及时解决设计与成本的矛盾，如当设计方案超出成本限额时，共同探讨优化方向（如替换建材、简化工艺），避免后期因设计问题引发成本失控。

3.3 施工阶段的精细化管理

（1）实施严格的施工组织与工艺流程控制。根据项目特点编制精细化施工组织设计，明确各工序的工期、成本与质量要求：如合理安排施工顺序，避免交叉作业导致的返工；优化施工工艺，例如采用装配式建筑工艺减少现场浇筑成本，或通过BIM技术模拟施工流程，提前发现工艺冲突。同时，加强施工人员培训，确保其严格按照优化后的工艺流程操作，避免因操作不当增加成本。（2）建立材料价格信息网络与用量控制机制。搭建覆盖多地建材市场的价格信息网络，安排专人实时收集钢材、水泥、砂石等主要材料的价格波动数据，与优质供应商签订长期合作协议，锁定核心材料价格，降低市场波动风险。材料用量控制方面，推行“限额领料”制度：根据施工图纸与定额标准编制材料领用计划，施工班组需凭工单领料，超量领用需提交书面说明并经审核；同时，加强现场材料保管，设置专人负责防潮、防盗，减少材料损耗。（3）强化现场管理与变更控制。建立“现场巡查+动态监控”体系：项目经理与成本专员每日巡查施工现场，核查工程量与施工质量，防止偷工减料或虚报工程量；运用物联网技术实时监控施工进度与材料消耗，及时发现成本异常。变更控制方面，严格执行“先算账、后变更”流程：施工方提出变更申请后，成本部门需在24小时内完成变更成本测算，明确变更对总造价的影响，经企业管理层审批通过后方可实施，杜绝无成本核算的随意变更。

3.4 竣工结算阶段的精细化管理

（1）完善结算审核制度与流程。构建“双人核对+交叉审核”机制：安排两名审核人员分别依据施工图纸、现场签证、合同条款核对工程量，再交叉复核套价与取费，确保结算数据准确；对金额较大或复杂的项

目，引入第三方造价咨询机构进行独立审核，形成相互监督。同时，明确审核时限与责任，如要求审核人员在收到结算资料后30日内完成初审，对审核失误导致成本损失的，追究相关人员责任。（2）强化成本控制总结与分析。项目竣工后，组织成本、设计、施工等部门开展成本复盘会议：对比各阶段预算与实际成本的偏差，如分析施工阶段材料涨价导致的成本超支比例、设计变更带来的额外费用；梳理成本失控的具体原因，区分主观因素（如管理漏洞）与客观因素（如政策变动），形成《成本控制总结报告》，提出针对性改进措施。（3）建立成本数据库与经验分享机制。将项目各阶段的成本数据（如单方造价、材料单价、人工成本）分类录入数据库，标注项目类型、建设标准、区域特征等关键信息，形成可复用的成本基准。同时，定期组织经验分享会，邀请各项目团队分享成本管控的成功案例（如通过优化设计节约成本的方法）与失败教训，将数据库数据与实操经验结合，为后续项目的成本估算、方案优化提供参考，实现全企业成本管理水平的持续提升。

结束语

综上所述，房地产项目全周期成本造价精细化管理是提升项目经济效益、增强企业竞争力的关键所在。通过实施精细化管理策略，企业能够更准确地预测和控制项目成本，有效应对市场波动和政策变化带来的挑战。未来，随着房地产市场的进一步发展，全周期成本造价精细化管理将成为行业标配，推动房地产企业向更加高效、可持续的发展模式转型。企业应持续探索和创新成本管理方法，不断提升精细化管理水平，以应对日益激烈的市场竞争，实现长远发展。

参考文献

- [1]冯明乐.房地产成本管理中成本造价全过程控制的应用[J].百科论坛电子杂志,2021,(04):36-37.
- [2]蔡鸿羿.房地产成本管理中成本造价全过程控制的应用[J].建筑工程技术与设计,2021,(06):75-76.
- [3]侯晶晶.房地产成本管理中成本造价全过程控制的运用探究[J].消费导刊,2021,(12):118-119.