

房地产项目中成本管控对工程建设的重要性分析

胡运宏

远诚工程咨询有限公司

摘要：因为时代变化，房地产行业出现节节衰败的态势，公司的市场规模也在逐渐缩小，大量的资本家选择放弃房地产市场，从而导致房地产项目中出现各种各样的问题，在这种情况下，越来越多的还存在的房地产企业对成本管理工作进行了重视，对成本管理工作进行了精细化成本管理、标准化做法、集中采购、全过程成本动态跟踪等成本管理手段进行了改进，这样才能让企业在衰败的市场中可持续发展。

关键词：房地产项目；成本管控；工程建设；联系

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2023.04.076

引言

因为突如其来的变故，房地产业的利润增长已经一去不复返，而房地产业要实现可持续发展，就必须从自身的经营方面着手。此外，当前房地产企业在项目成本控制上仍然存在着很多问题，这导致了房地产企业的项目成本控制工作很难得到完全、高效的执行，因此，对房地产企业的良性、健康发展造成了很大的阻碍，这就要求房地产企业的有关人士对此进行深刻的反思，并尽早地对其进行解决。

一、相关概述

（一）房地产项目开发概述

房地产项目开发属于一种高投入、高风险的项目，由于其牵扯到的经济项目范围广泛、程度深刻，并且对国民的生存和国家的经济发展有着重要的影响，因此，国家一直在运用经济、法律和行政的方法对房地产进行宏观的控制。而房地产开发则是一个统称，它是一个以房地产为目的，来完成城市规划和城市建设（包括城市新区开发和老区改造），而进行的土地开发和住房建设等活动。不动产是指土地，房屋和固定在土地，房屋上的不可分的一部分，以及与之相关的各类利益。因为它本身的性质，即位置的固定与固定，所以在经济上也叫“不动产”。在国内，对于土地及其上面的房屋，都是一种投资，都是一种房地产的发展^[1]。

（二）房地产成本管控概述

在房地产项目的运营阶段，对其进行全程的成本管理，能够保证项目各个阶段的成本投入都能够被控制在一个期望的范围之内，从而避免由于外部因素或者是人为原因造成的影响，导致成本管理超出了预算。物业成本管理可部门可以利用收集市场信息、询价、对比等方式，来对目前的市场行情进行充分的认识。此外，还可以利用一定的干扰措施，来实现事前预警，从而尽量降低或避免由于外部风险而造成的成本大幅增加。在整

个项目的各个环节中，成本管理都是在进行过程中进行的。第一步，在项目策划阶段，要对项目属性及周围环境进行全面的理解和分析，并与市场部门的分析报告相结合，从而对项目的定位进行明确，并建立起项目的建设标准，以此来为设计阶段的工作提供指引。最后，还需要编制出一份详尽的可行性研究报告，从而来设定出一个能够实现的任务目标和一个能够实现的利润指标。其次，在设计过程中，采用多个学科的协作设计、精密化和规范化等方法来降低后续的建设更改，并对建设方案进行优化，最终实现项目的造价控制。在施工阶段，利用对各个工序的工作情况的理解，来制定出一个成本控制的目标，严格控制那些没有必要的设计变更、签证及工期调整，从而将这个阶段的成本投入与之前所设置的成本目标结合起来。最后，在竣工验收阶段，对各个工序花费的费用进行全面计算，从而实现了建设后期的工程结算。在新的时代背景下，房地产公司一定要注重对成本的控制，要充分认识到项目招标工作及开发全过程招投标工作以及成本管理的重要意义，要对各种费用的市场标准了如指掌，对各个环节的费用收支都要了如指掌，并对其进行科学的控制。此外，还需要在项目运作的时候，要强化对成本的控制，确保所有工作都能达到预期的目的。只有这样，才能让公司获得期望的利益，才能确保公司在激烈的市场竞争中长期发展。

二、成本管控与房地产过程管控之间的关系

在一个房地产公司的项目运作过程中，成本管理工作会渗透到整个项目的各个阶段，在一个房地产管理当中，包括了成本管理、设计管理和施工管理，成本管理是一个贯穿整个过程的过程，它可以对设计管理和施工管理进行有效的监督，也可以对它们起到很好的帮助作用。一位出色的成本管理工程师，要对市场有足够的认识，熟悉材料单价，掌握招投标技术，熟悉设计图纸和建设操作的技术，将公司的各种资源进行有效地组合起来，对各个部门的人力和物力进行统筹，并进行合理的分配，从而实现对整个流程的控制，保证所有的操作都能在事先设定好的期限内，按照既定的标准来进行。物业设计管理必须要经过设计管理部门的控制，并根据公司设定的费用控制目标，来进行工作。在满足国家、地方、行业的相关规范、规定及要求的前提下，并与公司自身的发展要求相结合，通过制定一系列的设计管控措施，来节省成本，并缩短设计周期，从而实现提效降本的要求，最后完成设计图纸。在物业公司成本管理中，施工管理是非常重要的一个环节，它是成本管理是否能够收到很好的成效的一个环节。房地产公司可以建立一

个工程项目部，在项目经理、技术负责人、成本管理工程师、土建、水电等专业管理人员的配合下，进行施工管理，对公司的技术管理和成本管理的目标要求进行充分的了解，从而使各个参与方能够有条不紊地进行施工^[2]。此外，成本管理还必须对整个施工过程进行追踪和监督，在符合图纸和规范的前提下，尽量降低一些不必要的更改和签证，确保项目在规定的期限之内完工，并且将成本的增长限制在可接受的范围之内。

三、房地产项目开发全成本管控的重要性

首先，我们要弄清楚，整个项目的成本控制，就是要通过控制来减少生产费用，进而增加经济效益，但这并不意味着要通过走捷径来达到减少生产费用的目的，而是必须要按照国家的规定来进行。全成本包括土地成本，拆迁的安置成本，前期报建成本，工程建设成本，还有房地产比较关键的营销成本，最近几年，国内各大、中小型城市的房价持续上涨，因此，国家已经开始对房价过高的现象展开宏观的经济调控，并通过一系列的措施来抑制房价，并在某种意义上起到了作用。因此，要想达到预期的目的，房地产公司必须要强化对项目的全成本管理，一方面，项目开发的费用与开发商的经济利益有直接的联系，另一方面，在对房地产项目的工程费用进行控制之后，还能提升物业公司的现金流量，并逐渐提升物业公司在市场上的良好的市场形象，达到一箭双雕的目的。

四、房地产项目成本管控存在的主要问题

（一）设计阶段成本管控缺乏前瞻性

本文从工程造价控制的角度对工程造价控制进行了探讨。在这个阶段，最主要的问题是：一是对项目成本管控的决策不够精确，房地产企业的管理者做出的管理决定，会对设计产生很大的影响，但是，当管理者在进行成本管控时，把重点放在了施工成本管控上，就必然会忽视其他阶段的成本管控，还有一些管理者因为过分追求工程过程管控的效果，而忽视了其他阶段的成本控制。二是在进行费用预估时，没有考虑到所处的市场环境，没有将每一项费用都与真实的市场情况相比较，或者没有对所涉及费用的项目在市场上发展情况作出有效的估计；三是由于设计和成本控制之间的脱节，造价人员往往把设计工作当成自己的工作，从而造成造价控制的滞后，不能在前期就对造价进行有效的控制；四是大部分设计者只关注建筑的实用性、美观性或品质，而忽略了材料选择、技术选择或施工进度等对建筑性能的影响，工程部门也有这样的想法，宁可增加技术，不要减少造价。

（二）项目招标文件编制不严密

如果设计部不能及时出图，就会导致招标工作不能进行，投标工作的时间被压缩，从而造成了工程量清单的编制工作质量不高，各投标方投标报价不合理，报价分析工作质量不好等问题。这一系列的问题将直接影响

到投标工作的高效进行，使投标人无法采用全单价投标来避免风险，从而失去了对投标过程中的先发制人。由于投标单位对投标文件的编写不够严谨，导致投标清单内容不够完善，数据不够精确，给投标工作带来了一些风险。

（三）合同签订中存在较多风险

合约风险，是指一方不能完全、有效地执行合约中所规定的条款而造成的一方或一方的损失。在进行房地产项目的签约过程中，主要的风险表现在三个方面：一是因为所牵涉到的合同类型比较多，内容也比较复杂，再加上合作的合同签订主体各不相同，所以对其进行管理比较困难，很有可能会导致签约过程出现混乱，或者在合同内容中出现漏洞，从而导致合同签约风险的产生。二是因为房地产项目的建设周期一般都比较长，所以公司必须将项目的周期性体现在合同中，通过对细节的精雕细琢，确保合同条款能够得到有效的执行，否则，如果公司没有考虑到这些细节，条款就不能执行了，如果合同中没有约定好的违约责任，那么公司就有可能遭受巨大的损失。三是合同中有损害公司利益的条款，导致公司对标的公司的经营失去控制。

（四）项目施工阶段管理漏洞较多

在房地产项目中，施工阶段是最关键的一环，这一环是住宅建设的最后一环，直接影响到整个房地产项目的成功与否；另一方面，因为工程建设的全过程涉及的部门很多，所以在进行管理时，必须要做到多方面的协调。这个时期也是最有可能产生管理缺陷的时期。首先，由于工程施工中出现的工程变更、工程签证较多，比如在招标文件中没有考虑到内墙的施工方法，或者是在工程施工中出现的技术指标与工程实际情况不符。其次，对“动态费用”的规制太过粗糙。在设计变更和工程签证的情况下，工程造价也会相应地发生变动。在这种情况下，如果没有明确的费用标准，就很难实现费用的动态管理。但是，对于这种情况，大部分的造价咨询公司都只是做了简单的合同台账的登记，用暂估数值来进行数据的记录，这样很难保证这一数值的精度，也不利于成本目标的实现。最后，因为在施工阶段，设计部门的工作人员较多，而施工管理人员较少，并且缺乏人员之间的交流和轮岗，因此，在同一个施工现场，不同部门之间存在着交叉管理和信息不能共享的情况，这对提升施工效率有不利影响，与此同时，也不能用统一的管理来强化对成本的控制。

五、房地产项目成本管控的改进策略

（一）开发设计阶段成本管控的改进措施

费用控制应体现在具体的设计数值上，并通过确定具体的限额，使费用控制的职责得到落实。在设计之初，设计者应明确该工程的各种预算指标。在发展和设计阶段，应先给出初步的设计估算，以便设计者可以根据估算给出的标准值，对施工图进行优化，使造价符合

标准。以定额为基础进行设计，可加强设计者对造价的关注，防止随意进行设计。对于因设计更改而引起的费用问题，可以添加限制性条款，并扣除一定的设计费。

（二）招标阶段成本管控的改进措施

在编制标书的时候，要对施工范围进行明确的划分，要对施工要求进行精确的控制，这样才能避免施工的重复或遗漏，从而加大成本支出。在投标中，每一条涉及成本和开支的条款，都是非常重要的。另外，在施工过程中，应采用工程量清单的形式，明确规定具体的费用和价值。将工程量清单中所列价格与市场价进行比较，以最大限度地降低造价，堵塞造价漏洞。采用环境友好型的建材，减少施工费用，实现成本的有效控制。还要对标底的价格进行严格的审核，在招标过程中利用成本控制手段对标底价格进行审核，并严格执行审核工作，以达到降低工程成本的目标。

（三）合同签订问题的改进措施

在合同签订的过程中，房地产公司应采取如下措施来进行风险防范：第一，要建立和完善公司合同管理系统，并对相应的规章制度进行完善，其中应包括合同的审批和权限，合同信息的收集和传递，合同的签订和执行，合同的监督和检查，以及印章的管理和文件的管理。其次，在谈判和签订合同的时候，一定要对对方的资质、经济实力、诚信度等进行评估，并在业内和网络了解对方的信用状况，尽可能地让自己的公司来制定合同，在谈判的时候，一定要注意条款中可能存在的的不确定性，以免因为条款不合法而导致合同无效。最后，在签订了合同之后，要把责任分解到有关部门和有关人员，让他们树立起全员的合同管理意识，从而可以更好地控制合同风险。

（四）施工阶段成本管控的改进措施

1. 强化对施工阶段设计变更的监管

如果发生了设计上的变化，应对变化的内容作出详细的解释。一是要说明变化的原因；另外，在修改前和修改后，要清楚地列出修改前和修改后的内容，并给出具体的比较数字，并说明修改后引起的工程量变动。另外，改变的提出者不能被忽略。明确了收费主体，有利于明确收费的归属，加强了收费的控制。在对设计更改进行处理时，应严格按照规定，履行更改程序，并对技术内容进行详细说明，并以造价部门提出的经济性增幅为标准。

2. 加强现场检查，严控签证范围

签证是工程建设过程中的一项重要文件，它关系到工程造价的变动或费用的发生，对工程造价有很大影响。所以，必须对签证的范围进行严格的控制，并对工程量进行精确的计算。对于不能估算的数量，应以协商的方式来确定。在现场，既要保证签证的快捷、准确和及时，又要明确和合理。要对签证的内容和相应的项目

进行统一总结，要清楚地标明签证的数量，并明确地标注出签证的日期，并对具体的结算方式进行说明。对于建设单位，应在10天内提交结算报告^[3]。在对现场签证的成本控制过程中，要一直将重点放在与施工方的配合上，用明确的制度，对具体的签证流程、负责人和负责人权限进行明确，确保在施工阶段对费用的控制。

（五）强化项目成本管控人员的培训和激励

从根本上说，提高房地产企业的项目成本控制能力，就是提高与之有关的人员的业务素质。首先，房地产公司的领导和管理部门要改变自己的工作思路，对项目成本控制和相关人员给予充分的关注，这样才能有效地提高房地产企业的项目成本控制效果。其次，物业公司要构建一个科学、合理的项目成本控制人员晋升通道，由HR和行政等多个部门共同制定出一套评价体系，摒弃以往以“年资”决定升迁的误区，采用“专业能力”“规范度”和“贡献度”等多个维度的评价体系，这样既可以激励物业公司的项目成本控制人员积极主动地学习项目成本控制的相关理论和知识，又可以有效地提高物业公司的项目成本控制工作效率。第三，房地产企业要对内部的项目成本管控人才的制度与环境建设给予足够的重视，请来专门的讲师，对公司在岗的项目成本管控人员展开授课和培训，并在公司内定期组织关于项目成本管控的知识竞赛以及相关的趣味活动，充分利用公司内、外部的教育资源，对项目成本管控人员进行培训，保证房地产企业自己的项目成本管控理念和方法能够跟上时代步伐。

结语

在时代变化背景下，房地产行业越来越不景气，再加上我国的房地产行业发展的历史还很短暂，各个方面的机制还在随着行业的发展而逐步健全，因此，国家有关部门可以利用宏观经济政策，对市场进行调节，为企业提供一个公平、公正的市场环境。如今情形好转，房地产企业要在新时期对行业发展前景有一个清晰的了解，并对项目成本管理进行关注，通过成本管理，让各参建企业得到一定的收益，这样既能促进企业的长远发展，也能促进我国的现代化发展。

参考文献

- [1] 杜文. W公司房地产开发项目成本管理优化研究[D]. 东华大学, 2019.
- [2] 卢冬意. 价值链成本控制在房地产项目的运用探索[D]. 华南理工大学, 2019.
- [3] 杨立沛. 基于全过程的房地产项目成本管理成效关键影响因素研究[D]. 郑州大学, 2019.

作者简介：胡运宏，性别：女，出生年月：1970.2，民族：汉，籍贯：湘潭，学历：本科，现职称：工程师，毕业学校：武汉理工大学，专业：土木工程，从事工作方向：工程造价。