

房地产项目全过程造价咨询业务标准化和集成化管理研究

朱晓云

浙江江南工程管理股份有限公司

[摘要] 整个成本业务流程主要影响建筑业的成本控制,因此咨询活动也对建筑业的发展产生重大影响。与改进传统的成本控制相比,整个成本控制过程是在整个施工过程中促进成本控制。由于成本控制影响到整个施工过程,而且施工过程中有许多影响因素,因此往往会出现各种预算与实际支出不一致的情况,咨询要求进一步改进的情况。整个咨询过程主要通过标准化和一体化进行优化,因此在决策过程中主要是标准化和一体化措施。

[关键词] 房地产开发建设项目;工程造价咨询;标准化;集成化

[DOI] 10.12252/j.issn.2096-6288.2021.10.2211

通过对房地产开发和建筑项目整个过程中成本咨询活动的发展状况进行研究,并对其业务特点进行分析,探讨了对这些成本咨询公司进行标准化综合管理和建立管理制度的必要性。并且实现标准化管理可以为将房地产开发和项目工程造价咨询公司升级为董事会以及将董事会升级为整个董事会的过程成本奠定基础。

一、房地产开发建设项目全过程造价咨询业务的特征

(一) 内容丰富,周期长

房地产成本咨询的全过程主要包括项目各个阶段、环节、项目、货物和服务的“生命周期”成本技术咨询服务,服务内容多,周期长。以一个占地约32万平方米的项目为例,全过程造价咨询服务期最长可达5年,包括筹款使用计划的编制和审核、概算和概算。目标成本、预算、结算和最终结算,协助房地产企业进行各种设计方案的比选、招标采购、标前准备、废标分析和评标、招投标、合同管理、工程造价动态控制等工作。

(二) 工作量大,强度高

为了满足高周转率和快速去工业化的要求,房地产企业的项目总工期比内资项目短。由于“强制性”进度管理方法(销售开始时间强制项目进度),每个阶段工作之间的自由时间差为零。通过设计方案的比较和优化,往往会压缩紧后的工作时间。以一个面积约10万平方米的普通住宅项目的投标控制价制定为例,组织一个10人的项目团队,在15个工作日(3周)内完成日常运作。但房地产公司需要15个日历日(两周)。其次,房地产开发项目数量庞大,工程量核算工作量大,咨询强度高。

(三) 对工作人员的需求更大

房地产开发建设项目具有规模大、周期长、产权形式多、建设界面复杂、学科覆盖面广、过程管理个性化等特点。整个造价咨询团队必须专业全面,人员结构合理稳定。具有类似的服务经验尤其重要。

(四) 成果质量要求很高

国家房地产开发企业有完善的成本管理体系和企业标准,精细化管理水平高。以中国前20名房地产开发公司为例各房地产对各类成本查询结果文件(如各种投标数量发票、投标基本价格、计算草案、综合单价分析表、指数分析表、分期付款审

批、设计变更和签证审批)的格式和内容有其独特的要求),它们是动态优化和随时间更新的。成本理事会的结果必须严格按照不同时期和地区的公司标准编制。房地产公司要求成本控制的结果非常准确。以某公司为例,各类项目结算审核成本的误差率必须为0.26%~0.5%,大大高于误差率低于3%的成本行业质量标准。

二、工程造价咨询企业建立标准化、集成化的房地产造价咨询业务管理体系的必要性和重要性

(一) 房地产开发和建筑项目非常标准化和普遍

房地产开发行业经过几十年的发展,越来越接近设计、施工技术和标准,在项目规划、设计、施工、管理和营销方面积累了丰富的经验。根据地区特点、财产类型、产品定位和其他特点,大型房地产公司从项目规模、配套设施、设计风格、建筑实践、建筑技术、材料选择等方面将项目统一到同一地区、格式或类似格式项目成本的衡量和评估规则以及项目成本的审批过程也是标准化的。以某个地区的普通住宅项目为例。所有项目均为25~34层、2.9米高、不到100米高和85~120平方米面积。正面材质主要是石头、油漆、瓷砖或铝板,外围门窗、栏杆和空调设备主要是铝合金。可见房地产开发建设项目高度标准化,有很多共同点房地产全过程成本咨询活动带来了许多问题,如服务内容、复杂的建筑界面、众多参与者、专业和技术水平不均衡、工作方法和想法分散、沟通和外联不足等。这种情况导致工作进展缓慢,结果质量不稳定。

(二) 工程造价咨询行业的竞争激烈

外资合资企业不断涌入,大大提高了行业水平,行业竞争日趋激烈。只有通过收集、比较和分析各种房地产项目的数据和数据,例如工作人员配置、设计方案、建筑标准、经济指数、工程量指数、合同价格、采购价格等。使工程造价咨询公司能够完成数据库的建设。实现房地产项目信息、组织、方法、标准和数据的整合,有效积累和应用信息资源,以提高成本咨询公司的服务质量,最后实现会计咨询服务转变为咨询服务,促进咨询行业的发展。

三、全过程造价咨询业务存在的问题

(一) 管理措施

整个总价管理过程中的咨询工作包括项目初期开发研究、

可行性指数、投资提案预算报告等。这还涉及许多工作细节，包括财务评估、影响因素评估等。社会评估等可操作性过程也是重要的影响因素，由于优化过程涉及许多主题，因此更难以改进。因此，在提供咨询服务时，必须组织管理人员，并进行相应的调查和分析。许多咨询公司提供的服务在施工过程中改变了建筑单位项目的费用，资金的使用也将超出预算。项目费用标准应涵盖整个过程。如果工作没有安排，评价标准就不会完美、不合理和减少项目费用对整个项目的影响。采用新技术或新技术的企业通常采用低价策略，因此较低的生产成本会有较大的判断空间。科学合理控制项目成本是施工企业长期发展的指标，应特别注意解决管理问题。

（二）准确性较低

数据采集支持工具不太技术性，因此数据采集精度较低。缺乏及时的数据往往导致持续不断的争议，原因是未来项目建设的费用问题，这也是咨询活动发展过程中的一个常见争议问题。成本信息的获取必须是全面的，但当前的数据获取途径很窄，许多数据的真实性无法区分，往往会给所有者带来巨大损失。在施工过程中，项目经理必须注意项目预算的作用。但是，目前所有建筑图面都是在设计阶段编列预算，并在专案完成后编列预算。因此，在这一期间设计的预算信息往往被用作一种被动的生活方式，而没有充分考虑到成本管理在成本控制方面的重要作用。

四、工程造价咨询企业实现房地产全过程造价咨询业务标准化和集成化管理的途径

（一）管理系统模块化

根据企业工作流程-实施-完成整个房地产成本咨询流程，每个实施项目分为多个管理模块，形成一个标准化框架。其管理模块主要包括业务管理、项目管理、信息和数据管理、数据和档案管理。每个管理模块分为几个子模块，根据具体工作和所涵盖的管理内容进行管理，最后形成一个标准化的模块管理系统，应用于每个成本咨询项目，以实现标准的模块管理。

（二）组织结构标准化

根据房地产企业的要求和咨询合同的协议，必须在每个项目的整个房地产成本咨询过程中建立成熟和稳定的咨询小组。该小组不仅需要具备高度专业技能和丰富的类似工作经验，而且还需要组长和外地工作人员具备良好的多方利益攸关方协调和沟通技能。因此，根据这一特点，咨询公司可以制定基于项目的团队结构标准，并明确人才招聘的具体工作内容。同时，成本咨询公司应根据房地产成本咨询活动的特点制定一套管理制度。它涉及工作人员的就业、培训、业务、出勤、办公室工作、工资、福利、安全、雇员护理等。为企业管理提供全面的标准化基础，建立科学合理的管理流程。

（三）业务流程标准化

工程造价咨询服务的重要特点是任务重、时间紧。咨询公司应结合房地产企业“强制性”进度管理模式，制定规范化的

管理流程，规范参与者的经营行为，提高经营效率。建立从投标谈判到造价咨询合同的制定和实施，到项目各阶段造价咨询任务的制定和确认的标准化业务流程。通过项目数据和数据的最终归档。根据各业务环节的具体工作内容，制定相应的标准化操作规程。

五、全过程造价咨询业务建议

（一）标准化措施

（1）标准化业务运作：在咨询客户工程造价时，双方合同可视为工程造价管理、工程量计量等业务工作的重要依据。这样，企业工程咨询服务的范围可以根据客户的个人需求进行定义，客户可以获得增量成本咨询服务或完整流程成本咨询服务。这还可以帮助成本咨询公司制定更全面、更准确和更个性化的初步咨询计划，并大大提高成本咨询公司的服务效率和质量。其中，需要掌握企业运营的关键点，充分了解关键点是咨询业务成功的关键步骤，大大提高了咨询业务的实施质量。（2）标准化人事管理：在工程造价咨询公司人事管理中，可以通过绩效考核和员工行为管理实现标准化。例如，员工绩效考核每年由企业进行，包括员工自我考核和企业可以正确承认员工在技术、管理、工作行为和沟通方面的能力；例如，我们应该在员工工资、假期、工作纪律、业务等各个方面规范员工的工作行为。（3）标准化企业审计：工程造价咨询公司完成企业后，应对企业完成程度进行全面的自我审计，明确规定委托项目企业审计的每个阶段均符合企业审计规范标准，并具备这样，每个阶段的业务标准化都有很大的保障，从而可以更好地保证整个委托企业的标准化。

（二）一体化措施

（1）一体化组织结构：全流程成本咨询业务的一体化可以采用更加一体化的组织结构。比如扁平的线性职能型组织结构，这种组织结构的具体实施和运作模式主要是工作流，任务导向型小组形成了这种工作流的基本单元，在管理上相对较少，给了工作组足够的自主权。因此，整个成本咨询业务中的信息传递得到了很大的改善，从而提高了整个业务的管理效率。（2）集成信息系统：如何构建集成信息系统？采用的主要手段是通过收集大量现有信息，建立完善的信息库，并通过互联网等相关软件进行更新和展示。

总之，随着房地产开发行业的发展，工程造价咨询公司只有不断完善其标准化综合企业管理体系，全面进行管理升级，才能满足董事会市场当前的需求。利用标准化集成系统的数据库资源，可以突出大数据技术的优势，并为整个项目咨询和业务转型过程奠定升级基础。

参考文献：

- [1]张媛媛.全过程造价咨询业务标准化和集成化研究[J].2019.
- [2]王海坡.关于房地产项目全过程造价咨询业务标准化和集成化管理研究[J].2020.