

房地产开发中施工管理与成本控制策略解析

陈大文

利文投资集团, 广西 南宁 530000

DOI:10.61369/ER.2024070004

摘 要 : 在当前房地产行业中, 市场环境正发生着深刻的变化。随着城市化进程的逐步推进, 房地产市场的需求结构不断调整, 购房者对于房屋品质、配套设施以及居住环境等方面的要求日益提高。本文基于对房地产开发施工管理与成本控制的认识, 探讨该工作的重要性以及现存问题, 就此提出具体建议, 旨在推动房地产领域健康发展。

关 键 词 : 房地产开发; 施工管理; 成本控制

Analysis of Construction Management and Cost Control Strategies in Real Estate Development

Chen Dawen

Liwen Investment Group, Nanning, Guangxi 530000

Abstract : In the current real estate industry, the market environment is undergoing profound changes. With the gradual advancement of urbanization, the demand structure of the real estate market is constantly adjusting, and home buyers' requirements for housing quality, supporting facilities and living environment are increasing day by day. Based on the understanding of real estate development construction management and cost control, this article explores the significance of this work and the existing problems, and puts forward specific suggestions in this regard, aiming to promote the healthy development of the real estate field.

Keywords : real estate development; construction management; cost control

引言

《关于推动建筑业高质量发展的指导意见》明确提出, 要“强化工程质量安全管理, 优化项目管理模式, 提升工程建设效率和效益”。当前, 房地产市场供需格局发生深刻变革, 行业竞争从单纯的规模比拼转向内涵式发展的较量, 施工管理的高效性与成本控制的精准性直接关系到项目的交付质量、建设周期和企业的利润空间。尤其部分企业仍存在施工进度紊乱、质量隐患突出、安全事故频发以及成本超支严重等问题。基于此, 深入解析施工管理与成本控制的核心逻辑, 探索切实可行的优化策略, 对房地产企业实现高质量发展具有重要现实意义。

一、房地产开发中施工管理与成本控制的重要性

(一) 施工管理对项目的影响

施工管理作为贯穿项目建设全过程的核心环节, 直接决定项目的“质量、进度、安全”三大核心目标能否实现^[1]。从质量维度看, 完善的施工管理能通过工序管控、材料检验等手段, 将工程一次验收合格率从70%提升至95%以上, 大幅减少返工成本和后期维修支出; 从进度维度讲, 科学的施工管理可有效避免工期延误, 以一个10万平方米的住宅项目为例, 若工期提前3个月交付, 可提前回笼资金约2亿元, 降低财务成本近500万元; 从安全维度而言, 严格的施工管理能将安全事故发生率控制在0.1%以

下, 避免因安全事故导致的停工损失和赔偿风险, 保障项目顺利推进。

(二) 成本控制对企业的意义

成本控制是房地产企业抵御市场风险、提升盈利水平的关键抓手^[2]。在当前房价调控趋严、建材价格波动的背景下, 成本每降低1%, 企业净利润率可提升0.3%~0.5%。一方面, 精准的成本控制能帮助企业在保证质量的前提下压缩无效支出, 如通过优化材料采购环节, 可使建材成本降低5%~8%; 另一方面, 有效的成本控制能提升企业资金使用效率, 避免资金沉淀和浪费, 确保资金链稳定。特别是在行业利润空间收窄的当下, 成本控制能力已成为区分企业竞争力强弱的核心指标之一。

二、房地产开发施工管理与成本控制现存问题

（一）施工管理问题

施工进度管理方面，普遍存在计划制定脱离实际、资源调配僵化等问题，不少项目采用经验主义制定进度计划，未结合项目业态、气候条件等因素细化安排，导致关键工序延误。与此同时，在项目建设过程中，由于前期规划的不完善以及对市场需求的预估偏差，导致设计方案多次变更。在住宅户型设计上，原计划采用传统的户型布局，但在建设过程中，市场对于大空间、开放式户型的需求日益增加，开发商决定对户型进行重新设计。变更图纸的交付延迟了一个月之久，使得施工工序停滞，后续的施工计划被打乱。原本计划紧接着进行的室内装修工程无法按时开展，施工人员和施工设备闲置，造成了资源的浪费和成本的增加。施工质量管理上，存在“重形式轻落实”的现象，部分项目虽建立质量管理体系，但现场检验流于表面，如某住宅项目因未严格检测钢筋力学性能，导致主体结构返工。同时存在施工工艺不达标的情况。在混凝土浇筑过程中，振捣不充分，导致混凝土出现蜂窝、麻面等质量问题，影响了混凝土的强度和耐久性。在防水施工中，施工工艺不规范，使得防水效果不佳，建筑物出现渗漏现象，给业主带来了极大的困扰，也增加了后期维修的成本。施工安全管理中，安全教育缺失、防护措施不到位等问题突出，部分项目对高空作业人员未进行专项培训，安全网搭设不符合规范，安全事故风险居高不下。

（二）成本控制问题

成本预算环节，数据收集不充分、方法单一等问题导致预算精准度不足，多数企业仅依据历史数据编制预算，未结合市场建材价格指数、人工成本涨幅等动态因素调整。部分企业在编制成本预算时，没有对市场行情进行深入的调研，对建筑材料价格的波动、人工费用的变化等因素考虑不足。在某项目中，编制预算时，没有充分考虑到钢材价格的上涨趋势，导致实际采购钢材时，成本大幅增加。预算编制人员对项目的实际情况了解不够深入，对施工过程中可能出现的问题和风险预估不足，使得预算中没有预留足够的资金来应对这些情况。成本控制体系上，存在“重事后核算轻过程管控”的弊端，不少企业将成本控制聚焦于竣工结算阶段，对施工过程中的设计变更、签证管理缺乏有效约束。某住宅项目因设计变更未进行成本评估。与此同时，成本责任划分不清晰，各部门“各自为政”，导致成本超支后无法追溯责任。如，工程部门认为成本控制是财务部门的职责，而财务部门则认为工程部门应该对施工过程中的成本进行控制，这种职责不清的情况导致了成本控制工作无法有效开展。此外，在房地产开发过程中，隐性成本往往容易被忽视，而这些隐性成本却会对项目的总成本产生重大影响。设计变更就是一个典型的隐性成本。在项目施工过程中，由于各种原因导致的设计变更，不仅会增加直接的设计变更费用，还会引发一系列的连锁反应，如工程

返工、材料浪费、工期延误等，这些都会增加项目的成本。

三、房地产开发施工管理与成本控制策略

（一）施工管理策略

1. 优化施工进度管理

采用科学方法制定进度计划并动态调整，是提升进度管理效率的核心。在计划编制阶段，引入关键线路法（CPM），梳理项目核心工序，明确关键路径上的任务节点，如锦绣华庭住宅项目（总建筑面积15万平方米）在施工前，通过关键线路法确定地基处理、主体结构、机电安装为关键工序，设定各工序完成时限及衔接节点^[3]。在资源调配方面，建立动态资源库，根据进度需求灵活调整人力、机械配置，该项目在主体结构施工阶段，通过分析进度偏差数据，及时增加2台塔吊和50名施工人员，将延误的15天工期追回；同时引入穿插施工理念，在主体结构施工至10层时，提前开展砌体工程施工，实现工序平行作业，较传统施工模式缩短工期25天。

2. 加强施工质量管理

构建“事前预防、事中控制、事后验收”的全流程质量管理体系。事前建立质量标准库，明确各工序质量要求，如钢筋绑扎的间距误差控制在 $\pm 5\text{mm}$ 内，混凝土浇筑的坍落度控制在 $180\pm 20\text{mm}$ ；事中强化过程管控，实行“三检制”（班组自检、项目部复检、监理验收），对关键工序实行旁站监理，如某住宅项目在地下室防水施工时，监理人员全程旁站，及时发现并整改防水层搭接长度不足的问题，避免渗漏隐患；严格材料和设备质量检验，建立供应商准入制度，对进场建材实行“双检”（厂家检测+第三方复检），对不合格材料坚决退场，某项目曾因检测出一批水泥强度不达标，直接退回并更换供应商，避免质量风险。

3. 强化施工安全管理

以制度建设和落地执行为核心，筑牢安全防线。制定涵盖高空作业、临时用电等专项安全管理制度，明确各岗位安全职责；加强安全教育培训，新工人进场前必须接受8小时专项培训，考核合格后方可上岗，每月组织一次全员安全演练，提升应急处置能力^[4]。落实安全防护措施，对高空作业区域设置防护栏杆（高度不低于1.2米），临边洞口采用定型化防护设施，对临时用电实行“三级配电、两级保护”；建立应急预案体系，针对火灾、坍塌等突发事件制定处置流程，配备应急物资并定期检查，某项目通过上述措施，实现施工全过程零安全事故。

（二）成本控制策略

1. 精准成本预算

以多维数据支撑和科学方法运用，提升预算精准度。在数据收集阶段，整合历史项目成本数据库、区域建材价格指数、人工成本行情等信息，建立成本测算基础数据库，如某企业通过分析近3年10个同类项目数据，总结出建安工程费的单方造价区

间^[5]。采用动静结合的预算方法，固定成本（如规费、管理费）采用定额预算法，变动成本（如建材、人工）采用弹性预算法，结合市场波动设定 ±10% 的浮动区间；预算编制时充分结合项目实际，如针对山地地形的项目，增加土方外运成本预算，针对高端住宅项目，提高装饰装修成本标准。某项目通过上述方法，将预算与实际成本偏差控制在5%以内。

2. 完善成本控制体系

构建覆盖施工全过程的成本控制体系，实现成本动态管控。建立“全员参与、分级负责”的成本责任体系，将成本指标分解至项目部、施工班组甚至个人，明确成本节约的奖励机制和超支的问责机制^[6]。加强施工过程成本管控，严格执行设计变更和现场签证的审批流程，变更前必须进行成本测算，签证需经施工、监理、造价三方确认，某项目规定单次变更成本超过5万元的，需报企业总部审批；强化成本核算与分析，每月开展成本核算，对比实际成本与预算的偏差，分析偏差原因并采取纠偏措施，如某项目发现混凝土损耗率达8%（超预算3个百分点），通过优化浇筑工艺和加强材料领用管理，将损耗率降至5%，每月节约成本约80万元。

四、结束语

综上所述，房地产开发中的施工管理与成本控制，是一项系统工程，两者相互关联、相互影响，施工管理的高效能为成本控制提供保障，成本控制的精准性为施工管理提供支撑。面对行业转型的新形势，房地产企业必须摒弃传统的粗放式管理模式，通过优化施工进度、质量、安全管理策略，完善成本预算和控制体系，实现施工过程的高效推进和成本的精准管控。只有将施工管理与成本控制深度融合，贯穿项目建设全过程，才能打造出质量优良、成本可控的精品项目，提升企业核心竞争力，在激烈的市场竞争中实现可持续发展。正如《建筑工程施工质量验收统一标准》所强调的，只有“坚持质量第一、预防为主”，兼顾效率与成本，才能推动房地产行业高质量发展。

参考文献

[1] 刘亭. 房地产投资决策与成本控制分析 [J]. 居业, 2023, (08): 142-144.
[2] 曹斌. 关于房地产建筑施工管理及控制要点的探讨 [J]. 中国标准化, 2019, (22): 25-26.
[3] 李晓宇. 房产开发中建筑工程的项目管理探讨 [J]. 建材与装饰, 2022, 18(24): 117-119.
[4] 郑有常. 房地产开发项目的成本控制问题分析及应对措施——以 W 房地产开发项目为例 [J]. 房地产世界, 2024, (06): 86-88.
[5] 张娜. 房地产开发项目的成本核算与利润分析 [J]. 中国集体经济, 2024, (03): 147-150.
[6] 苏上玺. 基于住宅小区开发的现场施工管理优化方案 [J]. 中国建筑金属结构, 2023, 22(09): 147-149.