

## 房地产开发的项目管理和成本控制策略

陶 虎

太仓市资产发展有限公司, 江苏 苏州 215400

[摘要]随着我国社会经济不断发展,房地产行业从高速增长转变为稳步发展,行业逐渐进入调整优化阶段。房地产开发项目投资规模大、周期长,市场竞争激烈且成本压力不断增加,只有强化项目管理和成本控制,才能提升企业经济效益与抗风险能力。当下房地产市场趋于饱和,传统粗放型管理模式难以满足企业需求,加强成本控制是提高项目收益、实现稳健经营的关键。文中聚焦房地产开发的项目管理与成本控制,分析相关问题,为房地产开发企业提升管理水平与成本管控能力提供参考。

[关键词]房地产开发;项目管理;成本控制;控制策略

DOI: 10.33142/sca.v8i11.18701

中图分类号: F293.3

文献标识码: A

## Project Management and Cost Control Strategies for Real Estate Development

TAO Hu

Taicang Asset Development Co., Ltd., Suzhou, Jiangsu, 215400, China

**Abstract:** With the continuous development of Chinese social economy, the real estate industry has shifted from high-speed growth to steady development, gradually entering a stage of adjustment and optimization. Real estate development projects have large investment scales, long cycles, fierce market competition, and increasing cost pressures. Only by strengthening project management and cost control can enterprises improve their economic benefits and risk resistance capabilities. The current real estate market is becoming saturated, and traditional extensive management models are unable to meet the needs of enterprises. Strengthening cost control is the key to improving project revenue and achieving stable operations. The article focuses on project management and cost control in real estate development, analyzes related issues, and provides reference for real estate development enterprises to improve their management level and cost control capabilities.

**Keywords:** real estate development; project management; cost control; control strategy

### 引言

在我国宏观经济迈向高质量发展时期以及房地产行业经历深度调整的情形下,房地产开发所处的外部环境以及内部管理方面的要求都出现了明显的变化。其一,土地资源较为紧缺,用地成本处于持续上升的态势,金融监管的力度不断加强,融资渠道也有所收紧,再加上原材料价格存在波动以及人工成本出现上涨的情况,使得房地产开发项目的成本方面的压力持续增大。其二,市场需求慢慢从“量的扩张”转变为了“质的提升”,购房者对于产品的品质、功能配置以及交付标准都提出了更高的要求。在这样双重的压力之下,传统依靠经验来做决策并且采用粗放式管理的发展模式已经很难契合当下房地产市场的发展需求了,项目管理以及成本控制的重要程度变得日益突出。房地产开发项目具备投资规模颇为巨大、建设周期比较漫长、涉及的专业领域众多以及风险因素十分复杂等特征,项目管理水平的高低会直接对工程质量、建设进度以及资金使用效率产生影响,而成本控制的效果则直接关系到项目投资回报以及企业经营安全。所以说,怎样在复杂且多变的政策环境以及市场条件之下,借助系统化且全过程的项目管理手段,科学地去统筹进度、质量与成本之间的关系,达成成本的动态管控以及资源的优化配置,已然

成为房地产开发企业提升自身核心竞争力的关键研究课题。围绕房地产开发的项目管理以及成本控制策略展开深入的研究,既有利于提高项目决策的科学性以及实施过程的可控性,同时也对推动房地产企业实现稳健经营、风险防范以及可持续发展有着重要的现实意义和实践价值。

### 1 房地产开发项目成本控制的重要性

房地产开发项目成本控制的重要性在于其对项目经济效益、风险防范以及企业核心竞争力有着不容忽视的影响。房地产开发有投资额度颇高、建设周期较长、资金回收速度缓慢、政策和市场环境变化频密等明显特点,若任一环节出现成本失控的情况,便有可能引发一系列连锁反应,致使项目整体投资收益有所降低,甚至让经营风险不断加剧。通过针对项目全过程开展系统化且具前瞻性的成本控制举措,能够在项目前期对决策偏差起到有效的约束作用,在规划设计阶段达成技术方案与经济指标的最优平衡状态,在施工实施阶段减少不必要的浪费以及无效投入,以此来确保项目成本目标得以实现。并且,科学的成本控制并不是简单地压缩费用,而是在满足功能需求、工程质量以及进度要求的基础之上,提高资源配置的效率以及资金使用的效益,推动项目价值实现最大化。从企业方面来讲,成本控制的水平直观地反映出房地产开发企业的管理

能力以及精细化的程度,这有利于增强企业应对市场波动以及政策调整的适应能力,提升项目抵御风险的能力以及持续盈利的能力,对于促使房地产企业达成稳健经营以及高质量发展有着极为重要的现实意义以及战略价值。

## 2 房地产开发项目管理与成本控制问题分析

### 2.1 项目计划与决策不合理

在房地产开发项目的管理进程里,项目计划以及决策存在不合理的情况,这无疑使得成本失去控制并且管理效率变得低下的诸多问题中的一个。有一部分开发项目,在其前期的论证阶段,并没有开展充分且系统的市场调研工作,同时可行性分析也有所欠缺,对于区域的供需状况、产品的定位情况、政策所处的环境以及资金能够承受的能力等方面的认识都不到位,做出的决策往往呈现出经验性以及主观性的特点,如此一来便使得项目定位和市场需求之间无法很好地匹配起来。在着手编制项目计划的时候,有些企业对于开发周期的预估、资金安排的考量以及资源配置的判断都不够准确,制定出来的进度计划和实际施工的具体条件出现了脱节的情况,并且没有充分去考虑到土地的实际条件、审批流程的复杂程度以及外部环境发生的种种变化等诸多因素,这就导致在后续的实施过程之中,方案和计划频频需要做出调整。因为前期所做的决策以及制定的计划都缺乏科学性与前瞻性,所以项目在推进实施的过程中很容易就会出现工期出现延误、设计不停地反复变更、资金占用额度过大的等一系列问题,这些问题进一步推动了开发成本的升高,增加了项目经营方面存在的风险,给整体项目管理目标的达成带来了极为不利的影响。

### 2.2 风险预测与管理不到位

风险管理是房地产开发项目管理的重要环节,在管理过程中,项目管理人员对客户群体定位不清晰,导致项目销售成本与收益存在错位;物料采购人员对物料市场价格波动趋势预测不准,市场劳务供需关系发生变化,项目融资渠道存在不确定性,项目施工过程中出现安全事故等,均会导致房地产开发项目实施中的政策风险、财务风险、市场风险、技术风险、施工风险增加。部分房地产开发项目对风险感知与预测能力较弱,风险应急处置与管控水平不高,风险危机进一步放大,也易造成房地产开发项目实施延误、成本失控等问题<sup>[1]</sup>。例如,原本计划的融资方案因金融市场环境、房地产行业政策、房地产买房市场需求等变化而出现融资渠道与融资金额锐减等情况,导致房地产开发项目资金链断链、成本管控难度增加、项目管理风险增大。

### 2.3 项目设计与施工阶段成本控制不严格

在房地产开发项目的实际实施进程里面,设计以及施工这两个阶段所存在的成本控制不够严谨这一情况,已然成为引发投资出现超支现象的关键问题中的一个。就设计阶段而言,有一部分项目对于方案所具有的经济性并没有给予足够的关注,设计单位同开发管理部门之间也欠缺

有效的沟通交流,常常会一味地去追求建筑的形式以及功能配置方面的效果,然而却把成本方面的约束以及后期实施时可能面临的难度给忽略了,如此一来便致使设计方案丧失了成本可控的相关特性。与此设计的深度不够或者说前期所做的论证工作做得不够充分,那么在后续的施工过程当中就很容易频频出现设计变更的情况,这不但会对施工进度产生影响,而且还容易造成材料的无端浪费以及相关费用的不断增多。再看施工阶段,有些项目在施工现场的管理工作做得不到位,对于施工工艺、材料使用情况以及工程量的控制方面都缺乏行之有效的监督举措,施工组织安排也不够合理,返工以及窝工这类现象是比较显著的,再加上工程签证以及变更管理方面不够规范,最终导致成本核算出现失真的状况。

## 3 房地产开发项目管理与成本控制措施

### 3.1 做好市场调研与经济技术比较

在房地产开发项目的管理方面,成本控制措施当中,做好市场调研以及经济技术比较,这二者有着基础性的作用,并且还具有先导性的意义。它们是达成项目科学决策以及成本有效控制的关键前提。通过对项目所处区域的宏观经济形势展开调研,同时对城市发展规划、土地利用政策、人口结构变化以及房地产市场供需状况等进行系统的了解,开发企业便能较为完整地掌握市场的发展走向以及目标客户的需求特点,进而合理地确定项目的功能定位、产品类型、建设规模以及开发节奏,防止因为盲目跟风或者判断出现失误,致使投资方向出现偏差以及造成资源的浪费。在此情况之下,围绕着不同的规划方案、设计方案以及技术路径来开展细致的经济技术比较,针对建筑结构形式、材料选用、设备配置、施工工艺以及配套设施方案等方面展开综合性的分析,从整个生命周期的角度去评估其建造成本、使用性能、维护费用以及综合经济效益,这样有助于在技术的先进性与经济的合理性之间达成平衡<sup>[2]</sup>。把市场调研所取得的成果与经济技术分析有机地结合起来,既可以在项目前期有效地控制投资规模,降低决策的风险,又能为后续的设计深化、招标采购以及施工实施阶段给出清晰明确的成本控制目标以及技术依据,从源头上提高房地产开发项目管理的科学性、前瞻性以及精细化的程度,为项目投资效益的最大化以及企业的持续健康稳定发展筑牢坚实的基础。

### 3.2 制订合理的项目计划

在房地产开发项目的管理以及成本控制相关举措当中,制定出合理、科学并且具备可执行特性的项目计划,这无疑属于保障项目目标能够顺利达成以及成本得以有效把控的关键环节所在。就项目计划的编制而言,其应当以项目前期所开展的市场调研、可行性分析以及投资决策所取得的成果作为立足点,要对开发周期、建设规模、资金筹措的具体方式、现金流的安排状况,还有人力、材料以及设备等各项资源配置的情况予以系统且全面的统筹考量。并且要针对项目从立项开始一直到规划设计阶段、

招标采购阶段、施工建设阶段直至最后的销售交付阶段等各个不同阶段,做出整体层面的谋划安排以及相互之间的衔接安排。借助科学的方式去对项目目标加以分解,把各个阶段所需要的时间节点、具体的工作内容以及成本控制方面的指标都明确清楚,如此一来便可以有效地规避掉由于计划过于粗放或者目标不够清晰明确而致使出现的重复投入以及无效支出等情况,同时也能减少因为工期安排得并不合理而导致产生的赶工费用以及管理成本的增加。除此之外,合理的项目计划对于强化各个参建主体彼此之间相互的协调与配合也是很有帮助的,能够让设计深化、材料采购、施工组织以及资金支付的节奏保持一致的状态,进而防止因计划出现脱节的情况而引发的设计变更、工程停滞或者是资源浪费等问题。在项目实际实施的过程当中,项目计划还得具备动态管理以及风险预判的能力,也就是说能够依据市场方面所发生的变化、政策方面的调整情况以及现场的实际状况,及时地去对计划做出优化以及修正的操作。要在确保工程质量以及安全有保障的前提下,维持住成本控制目标所具有的稳定性。

### 3.3 优化成本控制供应链管理

在房地产开发项目的管理以及成本控制举措方面,对供应链管理加以优化属于成本控制范畴内的一项重要工作,它是达成降本增效这一目标并促使项目整体管理水平得以提升的关键路径所在。房地产开发项目会涉及到设计单位、施工单位、材料设备供应商还有专业分包等诸多不同的主体,其供应链所涵盖的环节数量众多,整个周期也较长,并且资金的流动十分频繁,只要其中任何一个环节在管理上存在不到位的情况,都有可能致使成本出现失控的局面。通过针对供应链展开系统的整合与优化操作,开发企业在确保工程的质量以及进度不会受到影响的前提下,能够对材料采购、设备配置以及分包成本予以合理的把控,进而降低中间环节所产生的损耗以及管理方面的费用开支。在实际开展项目管理工作的过程当中,强化对供应链成本的控制,对于实现采购计划和项目进度之间的有效衔接是有帮助的,可避免因材料供应不及时或者出现过量采购等情况而造成的窝工、返工以及资金被占压等不良后果<sup>[3]</sup>。与此通过对供应商的履约能力、价格水平以及服务质量等方面进行综合性的评估考量,能够提升供应链运行时的稳定性以及透明程度,减少由于信息不对称以及管理方面的失误所导致的额外成本支出情况的发生。随着信息化管理手段的逐步应用,供应链各个不同环节之间在信息共享以及协同配合方面的水平也在不断地得到提升,这有助于实现对成本数据的动态化监控以及全过程的管理操作,进而在一定程度上增强房地产开发项目针对成本风险的管控能力。

### 3.4 抓实开发项目管理各阶段成本控制

在房地产开发项目的管理方面,把成本控制措施落实

到位是非常重要的,尤其是在开发项目管理的各个阶段都得切实抓好成本控制,这样才能达成投资目标,也能确保整个项目的效益。要知道,房地产开发项目往往周期比较长,涉及的环节也多,其成本的形成是有阶段性特点的,而且还有累积性的特性。要是某一阶段在成本控制上做得不够好,那么这种不利情况就会在后续阶段不断放大,最终会对项目总体成本水平产生影响。所以说,要把成本控制的观念贯彻到项目从策划开始一直到竣工结算的整个过程之中,通过把各个阶段的成本目标分解开来并做好衔接工作,从而实现对成本的系统化、动态化管理。在项目刚开始的前期阶段,要是能科学地去控制投资规模以及开发强度,那就有助于给后续的成本管理工作打下一个合理的基础。到了设计阶段,通过强化成本方面的约束,并且多做方案比选,这样就能有效地把工程造价形成的风险给降下来<sup>[4]</sup>。在施工阶段,要是能强化对过程的管理以及成本的核算工作,那么就能减少资源的浪费以及不必要的支出。而在竣工阶段,通过规范结算管理以及成本复核这些工作,就有助于真实地反映出项目投资所取得的成果。

## 4 结语

房地产开发项目管理以及成本控制,这二者是提升项目投资效益并且增强企业核心竞争力极为关键的环节所在。当下市场环境一直在变,政策条件也在持续调整,在这样的背景之下,唯有把项目管理的理念同成本控制的要求充分融合起来,并且将其贯穿到项目策划、设计、施工直至竣工的所有各个阶段当中,才能够有效地去应对开发过程中所存在的那些诸多的不确定因素。通过进一步完善项目管理体系,对资源配置予以优化,同时强化针对全过程的成本管控举措,如此一来,不但可以降低项目开发时所面临的风险,而且能够提高资金使用的效率,还能够在确保工程质量以及进度都能够得到保障的前提下,达成项目价值的最大化目标。在未来,随着房地产行业朝着高质量、精细化的方向不断发展,持续地提升项目管理以及成本控制的水平,将会成为房地产开发企业实现稳健经营并且谋求可持续发展的重要助力。

### 【参考文献】

- [1]史玉鑫,卢军科.房地产开发的项目管理和成本控制策略[J].工程建设与设计,2024(20):202-204.
- [2]冀梦瑶.房地产开发项目成本控制策略分析[J].住宅与房地产,2021(2):39-40.
- [3]洪涛.试论房地产开发的项目管理和成本控制策略[J].建材与装饰,2018(49):155-156.
- [4]赵晓栋.房地产开发项目目标成本控制策略[J].质量与市场,2023(18):127-129.

作者简介:陶虎(1986.11—),性别:男,学历:本科,毕业院校:苏州科技大学,所学专业:土木工程,目前职称:中级。