

房地产企业如何从造价的角度进行成本控制

牢牢把控造价成本命脉——房地产企业如何从造价的角度进行成本控制

导语：

众所周知，工程成本是房地产开发过程中进行成本控制的重点。房地产企业在项目运作过程中，如何运用工程造价管理的理论与办法，做好项目的工程造价控制与管理？如何对造价形成过程的一切费用，进行科学的分析与管理手段，保证项目目标的顺利实现？

一、成本控制的含义以及房地产开发各阶段

1、成本控制应以工程成本控制为重

研究房地产企业成本，其实质就是对房地产项目开发成本的分析研究。总体而言，一个项目的开发成本大体可以分以下六大部分：

- 1、土地成本；2、前期费用；3、工程成本；4、营销成本；5、管理成本；6、财务成本。

从成本的属性来看，土地成本、管理费及财务成本在项目初期即可大部分确定，其波动幅度微小，可控性相对较小；前期费用、工程成本、营销成本则会因为项目本身情况、涉及复杂因素众多等而出现前后测差异较大的情况，如采取有效措施，则可压缩性（可控性）

较强。因此，工程成本、营销成本是项目开发过程中进行成本控制的重点，尤以工程成本为重。

2、认识全过程造价成本控制

一个项目的工程成本，就是一个项目建设全过程所支付的费用总和，因此，从广义上说，工程造价管理也可理解为项目成本管理。在 20 世纪 80 年代和 90 年代初，我国提出了全过程造价管理的思想，它的核心思想就是要求造价成本的计算与控制必须从项目立项开始直到工程竣工交付使用，进行全过程管理。

3、涉及造价成本控制的十二个阶段

就房地产项目而言，其造价成本控制就是从项目前期工作抓起，在可行性研究、投资决策的基础上，对建设准备、勘察设计、施工、竣工验收、交付使用等全过程进行规划、协调监督和控制，以保证项目质量、进度、投资目标的顺利实现。

二、十二个阶段造价成本控制策略

1、可行性研究阶段

一般情况下，可行性研究阶段涉及造价成本控制的情况不多，但是项目现场情况、七通一平情况、可能的地质情况、冬雨季时间、工期等等，都会对工程造价产生影响，可行性研究中预备费和不可预见

费都与造价有关。注意以上因素将能更好地进行造价成本控制。

此阶段造价成本控制占 5%。

2、 设计阶段

设计阶段造价成本控制的重点除了控制好设计费（报建费、勘察费等比重较小，且一般有相关收费标准），更主要的是通过限额设计等手段从源头上控制好建安成本。该阶段主要从以下几方面进行控制：

（1）设计供应商采购管理：对概念设计、规划设计还是一般的装修设计，均通过规范化的设计供应商采购控制流程，以争取最佳的性价比。

（2）通过限额设计落实目标成本的要求：在满足设计质量的前提下，限制钢筋含量、砼含量、节点设计等对工程造价影响大的内容；在满足建筑效果的前提下，控制装饰用料和建筑材料封样对工程造价的影响。

（3）通过规范化的设计任务书和设计合同严格控制设计单位的设计质量：在项目前期即尽可能确定有关技术经济指标参数，防止因设计自身失误原因导致成本增加。

（4）通过规范化的设计评审流程来评价各重要设计节点的设计成

果质量。

链接：

万科规定总体规划设计方案(必须包括建造成本控制总体目标)，应首先上报集团领导牵头组织的“规划设计方案听证会”审查，获通过后方可进入下一设计阶段(如 单体设计、扩初设计、施工图设计)。每一阶段都必须要求设计单位出具《设计概(预)算》，并在与上一阶段的概(预)算进行认真分析、比较的基础上，编制我方的《建造成本概(预)算》，确定各成本单项的控制目标，并以此控制下一阶段的设计。

此阶段造价成本控制占 5%。

3、 审图与设计完善阶段

本阶段通过施工图会审来控制设计质量和工程成本。建设单位用它进行招标可以减少图纸设计风险、减少一些不平衡报价所带来的损失。因此，从此阶段进行造价成本控制，可以有效地减少设计图纸方面造成的损失。

此阶段造价成本控制占 5%。

链接：

万科在施工图完成后组织由设计、工程、成本人员和监理人员组

成联合小组，对施工图的技术性、安全性、周密性、经济性（包括建成后的物业管理成本）等进行会审，提出明确的书面审查意见，并督促设计单位进行修正，避免或减少设计不合理甚至失误所造成的投资损失浪费。

4、招标文件与合同的编制阶段

这个阶段应该是所有阶段中最重要的，也是建筑工程成本控制的源头与核心。

（1）招标文件内容应清晰明确

一份好的招标文件会对以后所有过程产生影响，工程性质、现场情况、交通、地质、承包范围、计日工等等都应该做出最清晰的说明，另外对合同中“等”字的运用要慎重，对甲供甲限甲指甲定材料要明确，对变更索赔签证洽商的处理方法要写明时间实效、结算方式、量度标准等，质量标准评定等级或评杯评优要合理，工期推算准确，奖惩条款要实际等等。

（2）注意控制甲供料的数量

正常情况下不要采用大宗建材的甲供料，如钢筋水泥等，后果一是自身的财务压力，二是领料结算超省的难以控制，还有就是水电使用与结算方法、劳保统筹的模式等等。

此阶段造价成本控制占 20%。

5、施工单位的选择与合同签订阶段

(1) 选择合适的施工单位

对于一个工程项目来说，工程质量的好坏决定建设单位的社会地位、口碑、市场卖价、后续工程等等，所以选择一个好的施工单位是很重要的，不要选择什么“某某县施工公司”或“某某分公司”，而且要注意了解有些公司是不是挂羊头卖狗肉，对于不入流的公司，一定要在准入上机制做好文章，在资质上一定要把好关。另外对其注册资本、公司财务情况、优质指标、同类型工程、技术人员、机械、市场地位口碑、管理情况等等都要做出详细限制，不能因为某某公司可以让利、可以垫资就让其轻易入围。

(2) 选择恰当的招标形式

对于房地产开发招标来说，首选邀请招标，而且最好是合作伙伴型，这样大家知根知底对对方都放心，一般情况下不要搞华而不实的公开招标；合同形式采用那种都可以，不过其中风险范围、奖惩、结算调整范围等一定要写清楚。

此阶段从造价角度可操作的范围比较狭窄，但影响巨大，所以占造价成本控制的 10%。

6、施工组织设计的审定阶段

(1) 注意可索赔的项目

一般造价工程师不怎么注重施工组织设计或施工方案，基本是交给监理审核工程部二审之后批准。可是在施工组织设计中施工单位会隐藏一些结算时可以索赔的东西，比如马镫筋、温度筋、钢筋定尺，钢筋搭接、电线电缆、桥架、挖土方式、运土距离、模板、摊销周转等等。这也是造价成本控制容易被忽略的地方。

(2) 注意施工方法与工程进度

如果施工组织设计中提出的施工方法与国家强制实行的标准或规范有矛盾或冲突，一旦未详查而批准可能导致不必要的损失。在施工各阶段中投入的人员和机械是不是与施工组织设计中预期的一致，倘若施工方拖期交工，是否在人员和机械上打了埋伏？一般情况下施工方也希望早日把工程结束以缓解自身的财务压力，所以只会多投入提前交工，但要注意施工方采取的赶工措施是不是和施工组织设计吻合，一般情况下如果施工组织设计中没有写明赶工措施，就必须要求他补充赶工方案。

这个阶段控制造价的方法比较难以把握，一旦出错，会使以后的结算发生很大麻烦，所以施工组织设计的审定，房地产开发企业应该让其造价人员参与，从而更好地避免以上种种问题发生。

此阶段造价成本控制占 5%。

7、图纸会审阶段

该阶段一般由监理方主持，建设方施工方设计方一起对图纸上疏漏错误矛盾笔误等等进行核对并出正式文件，作为设计变更的一部分直接进行结算。它与审图不同，审图是由专家进行的，而图纸会审是由具体实施人员进行的，所以更具有实际意义。

作为控制理论的事前控制，这个阶段比限额设计实际，而且对造价成本控制相当重要。

(1)可以修正审图时未发现的错误，对预算的正确性有很大帮助。

(2) 图纸会审基本都是施工方提出的问题，可以借此查看施工方和监理方技术水平如何，而且要慎重看待施工方提出的设计变更建议。因为在图纸会审时施工方会提出一些对其施工有利的建议和变更，作为房地产企业的造价人员必须进行判定是否对公司有利。

(3) 在图纸会审中要注意一点：必须让设计方将图纸会审结果进行仔细计算后才可出正式文本，否则再进行变更将事倍功半。

此阶段造价成本控制占 5%。

8、分包阶段

分包具体包括专业分包、专项分包、指定分包或甲分包、乙分包。

现在的工程几乎没有不分包的，因为房地产开发行业技术越来越密集，高级装饰、机电设备、特殊工程、垄断、无力承包等都会造成相应分包，对于分包的管理必须严格把关，并且做好责任延续、配合施工、工期衔接等等。

（1）分包应尽量把责任规避到一家

对于在使用上会造成重大影响并经常会出现问题的工程决不能搞甲分包，如防水、外墙面砖、保温、给排水、暖气等，一旦出现问题就会造成责任不清，这些工程最好作甲参乙分包、甲参乙招标、甲定价乙分包等形式，尽量把责任都规避到一家。

（2）分包配合费要清晰

对于分包中配合费问题合同中一定要写清晰，分清专业配合费和专项配合费计费基数、水电使用结算方式等。

（3）分包要注意时间

分包一定要注意时间。例如在主体施工快结束时才进行外装修分包的招标，又写标书又评标定标，等到分包单位进场了，主体可能已经封顶十几天，外墙脚手架已落地，这时窝工损失机械停置工期拖延的等损失都不可估量。所以很多分包工程必须作长时间的提前量，赶早不赶晚才能确保工程连续有序进行。

此阶段造价成本控制占 10%。

9、设计优化阶段

该阶段是甲方提出的设计变更或现场签证。施工方没有提出设计变更的权力，设计方提出的设计变更多从技术上考虑。作为开发企业的造价控制人员必须知道设计变更的优劣对开发效益的影响程度，否则就很难把握成本。基本原则是技术上可行、法律上允许、经济上合理、质量标准不变。

其中经济上合理是指在其他标准不变的情况下，节约成本；不过也可能有另外一种情况：即虽然增加成本，可是会提高房地产的售价、口碑、社会效益等潜在指标，而且往往会提高很大，甚至达到新的层次。设计优化的难点就是在于怎么把握这个量度，这就需要造价人员去分析了。

此阶段造价成本控制占 5%

10、施工中增加造价部分的管理阶段

施工阶段的造价成本控制主要是施工中增加造价部分的管理，包括对工程变更、现场签证、施工索赔、经济洽商、技术联系单、验收资料等的管理，其中没有定额的分部分项工程单价的确定要及时合理。

此阶段造价成本控制占 10%

11、材料采购阶段

材料采购阶段造价成本控制主要是对材料市场价格的掌握。一般建筑工程中材料占工程造价的 60-70%，而且材料因为产地、运输距离、买卖双方、品牌、生产时间、政策、天气、时间、原料、质量品质等等因素的不同会造成价格差异很大。由于房地产开发的周期一般短则一年多则数年，所以在开发中会有材料价格波动情况出现，尤其是装饰材料的价格变动会更大，但是政府出台的相应建筑工程材料价格信息不但闭塞、材料品种不全、实效不及时，矛头都是指向开发单位有利于施工单位的，正确性时效性难以把握。房地产企业的造价控制人员不应该完全相信政府的价格信息，而应做到：

第一，自己走访市场，了解材料各个参数；

第二，收集整理经销商信息和生产商信息，对比政府的价格信息找出差异；

第三，深入工地询问小包工头或工人，了解一些综合单价或分解单价；

第四，货比三家不吃亏，多联系诚信商家。

总之，材料价格的掌握对房地产企业的造价成本控制有较大影响，

此阶段占 10%。

12、结算审计阶段

这一阶段的造价成本控制，是施工单位最后的机会也是建设单位最后的努力。房地产企业的造价控制人员应该秉承的原则是：

第一，
合同协议及造价变更资料的时效性
(国家文件实效，7、14、28 天的规定等)、合法性(是否合同风险范围)、完备性(签字盖章等)；

第二，
矛盾问题解释顺序一致性(所有文件是否统一)；

第三，
事件的责任清理，如果施工方说法模糊，一般是按最不利于施工方的解释来处理；

第四，
熟悉规范标准中强制执行条文，防止施工方无中生有浑水摸鱼；

第五，
分析总包分包、工艺标准等情况，防止施工方高估冒算；

第六，
依照造价书中的说法一步步审核。
这样基本保证结算完整并较为正确，一般差额控制在 3% 以内。

结算审计阶段由于处在最后，造价成本控制所占比例为 10%。

三、万科在造价成本控制上两大创新

1、引入“战略供应商概念”，建立集团统一的采购模式

（1）具体措施：

① 出台《材料设备采购规定》

材料采购阶段的造价成本控制占总成本控制的 10%，万科早在 2001 年就认识到了这点，并出台了《材料设备采购规定》，推出了新的采购模式。新模式以“统一采购”为原则，引入“战略供应商”概念。模式包含四个层次，顶层是集团战略供应商采购，第二层是区域战略供应商采购，第三层是网上招投标采购，底层是不适用招标的小额直接采购。

② 建立电子商务平台

2000 年 5 月，联动电子商务有限公司成为万科建材采购的电子商务平台。集团明令要求各地公司：所有采购业务必须在网上完成。效率提高了，以前从招标到成交，起码一两个月，现在招标书上网没几天，投标的就来了。

所有文件都基于互联网生成，菜单式的，点击就行。由于所有交易资料都集中到网上，提高了交易透明度，也避免了过去因为人员调

整变动而导致历史资料丢失的弊端。就像建起了一座图书馆。

③ 引入“战略供应商”概念

万科在网上平台发布了一份《万科企业股份有限公司柴油发电机组统一采购招标书》，历时两个月，网上招标结束。宾士发电机（深圳）有限公司、美标（中国）有限公司、广州日立电梯有限公司以及卜内门太古漆油（中国）有限公司成为万科第一批集团战略供应商。四家供应商和万科签署了为期一年的战略合作协议。此后一年内，万科各地产公司的相关需求将不再具体招标，而是按照协议书里具体规定的价格和付款条件直接上网采购。

（2）成本控制优势

采购并不仅仅是招标，最关键的还是要达成交易，购买到适用的、价廉物美的东西，获得优质的售后服务。选择产品、选择合作伙伴等传统流程仍然不可忽略。互联网、电子商务只是一种工具，其最根本的意义是改造企业的运作模式。

万科的电子商务不是做秀：有了商务，再用互联网工具去改造它，并且在改造的过程中找到新的机会。只有通过批量、规模采购，才能在与厂家接触的时候处于优势地位。有关资料显示，战略供应商提供给万科的产品价格，是万科历史上同类采购产品中最低的。价格降低了，质量与品质并没有降低，造价成本得到优势控制。

2、成立万创设计研究中心完善设计阶段成本控制

在一个房地产项目中，规划对项目的成本控制、利润获取起决定作用。一个桶能装多少水，取决于最短的那块木板的长度。如果把最终利润看成桶中的水，成本就是从缺口漏出去的水。而这些“木板”就是与成本有关的各个管理环节，包括设计、工程、财务和一线执行部门。规划设计是事前控制成本的关键环节。规划设计的经济、不合理，直接导致设计变更、现场签证频繁，使工期、质量和进度受到影响，造成成本的浪费。

项目前期周密规划对不可预见成本的控制是很关键的，万科成立了一个新的部门：万创设计研究中心，万创担负着项目初步规划、工艺改进、材料把关、样板间装修装饰等多方面，同时，它还担负着更重要的一个使命：为万科培养优秀的职业经理人。房地产企业未来领袖既有规划设计经验，也能把控全程跟踪。从而有效控制成本，获取更多利润。

决策观点：

房地产项目的造价成本控制，是企业在掌握市场信息的基础上，为实现管理目标而进行的成本控制、计价、定价的系统活动，其贯穿于工程建设全过程，概括而言，房地产项目的造价成本控制就是以决策阶段的估概算为静态控制，以设计、施工等实施阶段的动态管理组成的。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/976033150232010135>