

房地产项目管理和造价控制浅析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/283/2021\\_2022\\_\\_E6\\_88\\_BF\\_E5\\_9C\\_B0\\_E4\\_BA\\_A7\\_E9\\_c56\\_283621.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/283/2021_2022__E6_88_BF_E5_9C_B0_E4_BA_A7_E9_c56_283621.htm) 我国的房地产业是在住房体制改革以后产生的新兴产业。在我国经济大环境迅速变化的背景下，在项目投资方面，房地产行业还没有形成适合房地产使用的完整、成熟且规范的管理模式，仍沿用传统的定额计价方式控制造价，在房地产市场日趋成熟的今天，这种重结算轻计划，重结算轻过程管理的造价控制方法，已不适应市场变化。其结果必然是概算超结算，预算超概算，结算超预算的三超现象。加强开发项目的投资管理，保证项目目标的实现，是实现房地产企业突出包围，稳步发展的关键环节，工程造价预算是确定工料消耗的文件，是考核工程投资经济合理的依据，重视项目投资预算管理，将有利于提高设计和投资控制。笔者在文中将结合多年的工作实践，浅析房地产项目管理和投资控制。房地产项目的风险意识围绕着行业是否有“泡沫”业内、业外争论不休，但最终还是迎来了以“土地施行招、拍、挂”和严厉的控制措施“协议转让”，迎来了一系列规范建设行为，提高行业自律水平要求的政策、法规。业内的“一个前提，两条链”都出现了与以往区别很大的变化，风险因素不断增多，风险存在于整个项目开发过程，使中小房地产更处于极为艰难的处境。投资控制的基本原则和方法 在项目建设中，项目的投资控制紧紧围绕着三大目标，造价控制、质量控制和进度控制。实践证明，由于各种主观和客观因素的制约，项目规划中的计划目标有可能难以实现，需要在实施过程中合理调整，收集

实际数据，进行计划值和实际值的比较，以判断是否有存在偏差。工程造价管理是一个涵盖多个系统的工程，任何单方面的控制工作都无法取得令人满意的效果，要有效控制造价，就应该从组织、技术、经济、合同和信息管理等方面采取措施，系统的控制工程造价。决策阶段风险分析和计划管理

房地产开发项目的风险，实际上是开发商实施开发过程中固有的风险，在现实的经济大环境中，主要表现以下几个方面。

**目的定位风险** 项目的市场定位包括项目的产品定位，建筑产品的质量定位，建设环境的品质定位，都是根据市场调查，项目的经济技术分析，项目的可行性研究报告做出的，是指导项目决策、项目设计、项目营销、策划方案等前期工作依据，一旦项目市场定位不正确、决策失误，是后期无法或者难以纠正的。有了项目正确的定位目标，可以周期性地对投资实际发生值和计划值进行比较，未发生偏差，继续实施，发生偏差及时分析原因，采取措施纠偏，还可以根据已完成工程的实际情况预测未来值，提前采取预防措施，使项目造价始终处于受控状态。

**成本最低价** 项目成本控制的目的在于通过成本管理的各种手段，不断降低成本，以达到实现最低成本的目标，应注意降低成本的可能性和合理的成本最低化。一方面在设计阶段，项目在满足设计规范、标准，特别是强制性标准的前提下，合理优化设计，既符合使用功能、美学功能、环境功能的要求，又达到降低成本的目标，它是成本控制的关键。另一方面挖掘各种降低成本的方式方法，如在项目实施过程的管理，专项方案论证等，使可能性变成现实。

**项目的合同履行能力风险** 合同管理是项目的核心，也是投资控制的核心。由于项目建设具有一次性特点，建

设周期又比较长，涉及的问题多，如果没有合同管理的意识，对合同知识知之甚少，不理解合同的基本要素，导致合同管理混乱，就会给项目造成巨大经济损失。所以在项目实施过程中，要经常检查合同执行情况，建立履约情况记录，预测未来合同执行情况，有偏差及时提出预防措施。项目结束后应进行合同评价，为以后的合同签订及履行提供借鉴和指导。

**信息管理的必要性** 目前我国已进入了信息时代，信息已成为决策者不可缺少的参考因素，一个楼盘决策，首先要了解附近楼盘的设计方案、售价、销售情况及开发商的实力，务求知己知彼，才能为楼盘定位、决策提供依据，避免决策风险。其次，根据项目地点、环境及规划要求等自身特点，广泛了解消费群体，通过广泛调研掌握这些消费群体的生活水平，对居住空间、环境方面的要求等。再次，了解同类已完工程的造价信息，有关部门发布的人工、材料、机械、设备价格信息、造价指数、人工材料、设备的市场价，一些材料设备的出厂价、运费等，把上述信息经过加工、整理归集后，为决策者及时正确的做出决策提供依据，为投资控制部门提供造价变化趋势预测提供参考。

**合理的计划管理是强化风险管理的计划手段** 常言道：做事情要向着目标按计划有步骤地去做，可见目标和计划是工作的出发点。合理确定项目管理目标，在企业发展规划和战略的总体要求下，按照项目《经济技术分析报告》和项目可行性研究报告提供的依据，用科学的方法和态度进行项目决策，确定项目目标，避免出现决策失误风险。

**造价控制的基本方法** 建立工程量清单计价模式、简化预标编审 实行工程量清单报价、打破了过去由政府造价部门统一单价的做法，让承包单位能最大发挥自身的

价格和技术优势，不断提高企业的管理水平，推动竞争，从而在竞争中形成市场，进一步推进整个建设领域的纵深发展，这也是招标投标制度和造价管理与国际接轨过程中要经过的必然阶段，采用工程清单计价模式，可以不编预标，不编标底，只编工程清单即可，这样可节省大量的时间和精力去做造价管理的其他方面的工作，另外还可简化工程进度款的拨付和工程结算，清单计价还有利于过程控制，使造价控制始终处于受控状态。合同外工程签证的管理造成建筑工程造价大幅度增加的一个重要原因是工程签证管理不规范。如何认定项目工程签证的有效性，是合理确定和有效控制造价的关键。实践证明，确定如何认定工程签证的有效性应抓以下几个方面。工程签证的客观真实性，必须是建设实施过程中确实存在和发生的事实材料，能经得住推敲。要求签证必须是书面文件，有关记录、协议、纪要必须是双方签署，影响工程的重大事件以及特殊情况必须由工程师认可。设计变更签证，应由原设计单位出具变更通知书和修改图纸，设计、核审人员签字并加盖章，经建设单位和监理工程师审查，同意、签证、重大设计变更应经原审图部门审批，否则不应列入结算。工程签证的及时性，及时性是施工合同示范本对工程签证的特殊要求，目前强制推广使用的合同示范本中对设计变更签证，施工索赔签证等有明确的时间要求，超过规定时限视同放弃权益。工程签证是施工合同规定的承发包双方权利和义务的延伸，任何工程签证都不能与合同规定的结算方法，计价定额、取费标准，主材价格和优惠条款等实质性内容相抵触。补充协议形式的工程签证，不得与招标文件实质性内容相抵触。如按招标规定为固定价合同，就不能以补

充协议形式签证补偿承包方综合费和税金。市场寻价制度，市场寻价是现场经济签证的一项重要基础工作，现场的过程管理是结算的前提和基础，签证管理规范，结算就容易，投资造价永远在掌握之中。综上所述，房地产项目管理和造价控制应是有计划、有目标的合同管理，通过采集积累信息、清单编制、风险管理、签证管理等多方面管理手段相结合的系统管理。在实际管理中，要避免单方面的管理、控制，加强前期计划管理。目标定位，信息管理控制，过程管理才能有效地使项目始终处于受控状态，提高投资效益。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

[www.100test.com](http://www.100test.com)