

# 基于全生命周期的房地产项目成本管理与动态控制策略研究

雷利

130822\*\*\*\*\*0097

**摘要:**在房地产行业竞争日益激烈且市场环境不断变化的背景下,项目成本管理的有效性直接关系到房地产企业的经济效益与市场竞争力。全生命周期成本管理理念突破了传统成本管理仅聚焦于施工阶段的局限,将成本控制贯穿于项目决策、设计、招投标、施工、竣工结算及运营维护的全过程。本文基于房地产项目全生命周期理论,深入分析各阶段成本管理的核心要点与现存问题,重点探讨动态控制策略的构建与实施路径,旨在为房地产企业优化成本管理体系、提升成本管控效率提供理论参考与实践指导,助力企业实现项目经济效益与社会效益的协同发展。

**关键词:**房地产项目;全生命周期;成本管理;动态控制;策略研究

**DOI:** 10.69979/3060-8767.25.09.073

## 引言

我国房地产行业已从高速增长转向高质量发展,市场调控收紧、消费者需求多元,企业面临土地成本攀升、融资难、产品同质化竞争加剧等挑战,单纯扩规模盈利模式难以为继,精细化成本管理成提升核心竞争力关键。

传统成本管理侧重施工阶段核算控制,忽视决策、设计等前期阶段对总成本的决定性影响,且缺乏全过程成本动态跟踪调整,易致成本超支、资源浪费。

全生命周期成本管理(LCCM)将成本管理延伸至项目全周期,强调各阶段成本系统前瞻规划控制;动态控制基于此理论,通过实时监控及时纠偏以控成本。因此,开展相关研究对房企应对挑战、提盈利、实现可持续发展意义重大。

## 1 房地产项目全生命周期成本管理的核心阶段与要点

房地产项目全生命周期涵盖决策、设计、招投标、施工、竣工结算及运营维护六大阶段,各阶段成本管理目标与要点差异显著,且前一阶段成果对后续阶段成本控制具有决定性影响,需分阶段精准把控。

### 1.1 决策阶段:成本管理的前提与基础

决策阶段是成本管理的起点,核心工作包括可行性研究、投资估算与方案比选,目标是确定项目投资方向与规模,为后续成本管理定基准。企业需全面分析项目区域市场需求、政策环境、土地价格及配套设施,科学评估投资回报率与风险。作为核心成果的投资估算,其

准确性直接影响决策合理性与后续成本控制——估算过高可能错失机会,过低则易引发成本超支。因此,需采用科学估算方法,充分考量建设中的不确定性,确保估算完整合理。

### 1.2 设计阶段:成本控制的关键环节

设计阶段是将决策转化为实施方案的过程,对项目总成本影响达70%以上,远高于施工阶段。成本管理核心是在满足功能、质量与使用年限要求下,通过优化方案降造价,要点包括三方面:一是方案优化,从建筑布局、结构形式、材料选用入手,在保品质的同时减少无效成本;二是初步设计概算,需按国家规范编制,确保金额控制在投资估算内;三是施工图预算审核,全面核查图纸经济性与合理性,避免设计漏洞导致成本增加。

### 1.3 招投标阶段:成本管理的承上启下

招投标阶段连接设计与施工,目标是通过公平公开流程,选择资质合格、报价合理、技术强的合作方,确定合同价格为施工成本控制奠基。要点聚焦三环节:招标文件编制需明确工程范围、质量、工期、付款方式及违约责任,避免条款模糊引发后续纠纷;工程量清单需精准反映工程内容与数量,确保项目完整、计算无误;评标定标需综合考量报价、技术方案与企业信誉,杜绝单纯低价中标带来的质量隐患或索赔风险。

### 1.4 施工阶段:成本动态控制的重点

施工阶段是成本实际发生的主要阶段,核心目标是按合同价与成本计划,实时监控调整人工、材料、机械

费用，确保实际成本不超计划。要点包括：成本计划分解，将总成本细化至分部分项工程与施工阶段，明确各部门、岗位控制责任；现场成本监控，建立实时数据收集与分析机制，掌握费用实际消耗，对比计划与实际成本并分析偏差原因；变更签证管理，作为控制难点，需建立严格审批流程，全面评估变更的必要性、合理性及费用影响，避免随意变更导致超支。

### 1.5 竣工结算阶段：成本管理的收尾与总结

竣工结算为成本管理最后环节，核心是精准核算实际总成本、总结经验为后续项目参考，工作包含三部分：竣工结算审核，依据合同、图纸、变更签证等资料，全面核查施工单位结算报告，确保工程数量、单价与费用准确；成本核算，对比实际与计划总成本，分析价格波动、设计变更、管理不善等偏差原因；成本分析，从全生命周期视角总结各阶段管理成效与不足，提炼经验教训，为企业优化成本管理体系提供依据。

### 1.6 运营维护阶段：成本管理的延伸

运营维护是全生命周期重要组成，尤其商业地产、租赁住宅项目中，其成本占比逐年提升。管理目标是在保障正常运营与使用功能的同时，降费用、延寿命，要点有三：设施设备维护，按设备使用年限与性能制定定期维护检修方案，避免故障引发高额维修费；能耗管理，采用节能技术与设备，优化能源结构，降低水电消耗；维修费用控制，建立预算与审批制度，选择高性价比维修供应商，减少不必要支出。

## 2 房地产项目全生命周期成本管理现存问题

尽管全生命周期成本管理理念在房地产行业得到广泛认同，但在实际应用过程中，仍存在诸多问题制约着成本管理的有效性，主要体现在以下几个方面：

### 2.1 成本管理理念滞后，缺乏全生命周期意识

部分房地产企业仍沿用传统的成本管理理念，将成本管理的重点局限于施工阶段与竣工结算阶段，忽视了决策、设计等前期阶段对项目总成本的决定性影响。这种“重施工、轻决策设计”的管理模式，导致项目前期阶段的成本隐患难以得到及时发现与解决，后续阶段成本超支风险大幅增加。同时，部分企业缺乏对运营维护阶段成本的关注，在项目设计与建设过程中未充分考虑运营维护的经济性，导致项目运营阶段成本过高，影响

项目全生命周期的经济效益。

### 2.2 成本管理体系不完善，部门协同不足

房地产项目全生命周期成本管理涉及决策、设计、工程、成本、财务等多个部门，需要各部门之间的密切协同与配合。然而，部分房地产企业尚未建立完善的全生命周期成本管理体系，各部门之间的职责划分不清晰，信息沟通不畅，存在“各自为政”的现象。例如，设计部门在进行方案设计时，往往更注重项目的功能与美观，忽视成本因素；工程部门在施工过程中，可能为追求进度而忽视成本控制；成本部门则难以获取各阶段的实时成本信息，无法开展有效的动态控制。部门协同不足导致成本管理工作碎片化，难以形成合力，影响成本管理的整体效果。

### 2.3 成本动态控制机制不健全，偏差纠正不及时

动态控制是全生命周期成本管理的核心要求，但部分房地产企业尚未建立健全的成本动态控制机制。一方面，成本数据收集与分析滞后，无法实时反映项目成本的实际情况。传统的成本数据收集主要依赖人工统计与纸质报表，数据传递效率低，容易出现数据误差与遗漏，导致成本管理人员无法及时掌握成本偏差；另一方面，缺乏有效的成本偏差预警与纠偏机制。当出现成本偏差时，企业往往无法快速分析偏差原因，制定针对性的纠偏措施，导致偏差不断扩大，最终引发成本超支。

### 2.4 成本管理技术与工具落后，信息化水平低

随着房地产项目规模的扩大与复杂度的提升，传统的成本管理技术与工具已难以满足全生命周期成本管理的需求。部分房地产企业仍采用Excel等简单工具进行成本核算与管理，缺乏专业的成本管理软件与信息化平台，导致成本数据无法实现共享与集成，各阶段成本信息脱节。同时，BIM（建筑信息模型）、大数据、人工智能等先进技术在成本管理中的应用不足，无法实现对项目全生命周期成本的可视化、精细化管理，制约了成本管理效率的提升。

## 3 房地产项目全生命周期成本动态控制策略

针对全生命周期成本管理现存问题，结合全生命周期理论与动态控制原理，从五方面构建策略，实现项目成本全过程、全方位、动态化管理。

### 3.1 树立全生命周期成本管理理念，强化全员成本

## 意识

理念是成本管理的先导，房企需将全生命周期成本管理理念贯穿项目全阶段。管理层需加强理念学习与推广，将其纳入企业战略与文化，明确成本管理重要性；同时通过培训、考核强化全员成本意识，让各部门员工认识到自身工作对成本的影响，将控制责任落实到各岗位，形成全员参与的成本管理氛围，减少因部门脱节导致的成本浪费。

### 3.2 构建完善的全生命周期成本管理体系，加强部门协同

完善的体系是动态控制的基础。房企需从组织、职责、流程三方面搭建体系：一是建立跨部门成本管理团队，以成本部门为核心，联合决策、设计、工程、财务等部门，明确各部门职责权限，避免职责交叉或遗漏；二是制定标准化成本管理流程，规范各阶段成本计划编制、数据收集、分析、纠偏等操作，确保工作有序；三是建立信息沟通机制，通过定期会议、信息化平台实现成本信息实时共享，避免信息不对称引发管理失误，保障各阶段成本管理衔接顺畅。

### 3.3 建立健全成本动态控制机制，实现实时监控与纠偏

动态控制机制是成本可控的关键，需构建“计划-执行-检查-调整”循环：首先科学编制各阶段成本计划，以投资估算为基础细化概算、预算等目标，明确控制重点与阈值；其次利用信息化手段建立成本数据采集系统，实时收集人工、材料、机械费用消耗，对比计划与实际成本并计算偏差；再次按偏差大小与影响设定预警级别，达到预警线时及时提醒；最后针对偏差原因，从技术、管理、经济层面制定纠偏方案，跟踪实施效果，确保成本偏差可控。

### 3.4 引入先进的成本管理技术与工具，提升信息化水平

先进技术是提升管理效率的支撑。房企需引入BIM、大数据、专业软件，搭建信息化平台：推广BIM技术，利用其可视化与参数化特点，实现各阶段成本精确计算与动态模拟，提升估算、监控、结算效率；运用大数据分析历史项目与市场价格数据，建立成本数据库，预测成本变化趋势，为计划制定与决策提供依据；引入广联达、鲁班等专业软件，实现成本核算、分析、报表生成

自动化，减少人工误差，推动成本管理数字化、精细化。

### 3.5 加强运营维护阶段成本管理，实现全生命周期成本最优

运营维护成本是全生命周期成本的重要部分，需从前期规划到后期管理全面把控：项目设计与建设阶段，优先选择性价比高、维护成本低的设备与材料，优化布局与功能，降低后期运营支出；制定科学维护计划，依据设备使用年限与性能制定定期维护、检修方案，避免设备故障引发高额维修费；加强能耗管理，采用节能技术与设备，优化能源结构，减少水电消耗；建立运营维护成本核算分析机制，定期对比计划与实际成本，分析偏差并优化方案，实现全周期成本最优。

## 4 结论与展望

房地产项目全生命周期成本管理与动态控制是涉及多阶段、多部门的系统工程，对房企经济效益与可持续发展意义重大。本文通过分析各阶段成本管理要点，指出当前存在理念滞后、体系不完善、动态控制机制不健全、技术工具落后等问题，并从树立理念、构建体系、建立机制、引入技术、加强运营维护管理方面提出动态控制策略。

未来，全生命周期成本管理将向精细化、智能化发展：BIM等技术应用会更深入，实现成本管理实时化、可视化；新型建筑模式推广将提出新要求，需研究对应成本管理方法；碳达峰目标下，环境成本将成重要组成，需探索其纳入管理体系、实现多效益协同的路径。房企应重视该管理模式，优化体系以提升竞争力。

## 参考文献

- [1] 朱永明. 基于全生命周期理论的房地产项目成本管理研究[D]. 华南理工大学, 2011.
- [2] 王丹. 基于项目全生命周期的房地产企业成本管理[J]. 工程管理, 2023(5).
- [3] 李伟. 建设工程项目生命周期成本控制策略研究[J]. 安家, 2023(8): 0136-0138.
- [4] 曹小琳, 谌姗姗. 基于全生命周期的房地产项目成本管理成熟度模型及综合评价研究[J]. 建设监理, 2015(5): 5. DOI: CNKI: SUN: JSJL. 0. 2015-05-008.
- [5] 郭沫足. 建筑工程造价全生命周期管理动态优化研究[J]. 中国房地产业, 2019(20).