

# 国有房地产企业进行高效高质低成本开发方式的研究

张强

四川交投地产有限公司

DOI:10.32629/btr.v2i11.2654

**[摘要]** 随着我国城市建设的快速发展,房地产行业步入了创新发展的新轨道,房地产企业的数量和规模不断扩大,这也使房地产行业内部具有很强的竞争性,对国有房地产开发企业提出了新的、更高的要求。房地产开发工程是一个复杂的建筑实施过程,只有高效率高质量低成本的运营方式才能提高企业的竞争能力。本文通过研究房地产项目开发周期,制定项目总控计划,梳理项目关键工期节点,分析项目建设重点把控环节,以及建设项目开发成本分析,探讨高效率高质量低成本实现房地产项目开发的方法和措施。

**[关键词]** 国有企业房地产开发; 效率; 质量; 成本

## 引言

房地产开发工程是一个复杂的建筑实施过程,通过对各种资源进行调度和组合利用,实现预期的建筑目标,具有规模大、实施过程复杂等诸多特点。在房地产行业日趋激烈的竞争环境下,国有房地产开发企业与非国有企业呈现出来的在体制、机制、竞争与活力等方面的优缺点也日益体现出来,面临着很多发展瓶颈,对国有房地产开发企业形成了新的考验,只有高效率高质量低成本的运营方式才能提高企业的竞争能力<sup>[1]</sup>。降低企业的开发成本,满足复杂管理系统以及项目管理提出的目标,对全过程进行系统的控制,制定完善的措施加强对成本控制的管理,从而实现预期的目标,是当前房地产开发商迫切需要解决的问题,把成本控制贯穿到项目生命周期的各个阶段,转变成成本控制的管理观念,制定切实可行的管理措施,最终实现项目又好又快的开发目标<sup>[2]</sup>。本文通过研究房地产项目开发周期,制定项目总控计划,梳理项目关键工期节点,分析项目建设重点把控环节,以及通过建设项目开发成本分析,探讨高效率高质量低成本实现房地产项目开发的方法和措施。

## 1 提升项目开发的效率和质量

房地产项目的全寿命管理主要分为项目决策、设计、施工、交付使用

在施工过程中,除了运用特定技术来实现绿色施工外,通过科学有效的管理措施也可以成为绿色施工技术到位的好地方。要改进科学管理措施,我们主要可以从以下两个方面着手。一方面,施工企业应定期培训施工技术人员,使施工技术人员对绿色建筑的概念有一定的了解。为了让他们关注绿色建筑的概念和可持续发展的思想,建筑公司可以与环保部门合作,宣传绿色建筑的意义,从而实现绿色建筑在施工过程中的应用。其次,对绿色建筑的实施程度进行监督,以建立科学有效的奖惩制度。对于在建筑中坚持绿色建筑理念的企业,企业可以给予足够的支持:对于思想较弱的建筑工人,企业也应受到惩罚并让他们产生绿色建筑的应用意识,创造更好的施工环境。

### 4.3 科学合理利用水资源

水资源作为人们生活和生产中必不可少的资源非常重要。在建设过程中,对水资源的需求很大。电力和水资源是建设项目中必不可少的因素。许多建筑工人在使用电力和水资源时会产生大量废物。例如,在建筑中、稀释、固化、冲洗等需要大量的水资源。我国的水资源并不是特别富裕,大量浪费水资源将产生不可逆转的后果。因此,实施绿色建筑技术非常重要。绿色建筑技术的应用可以有效提高电力,水资源的利用效率。根据水资源的特点,施工现场有所不同。建筑工程项目需要利用建设环境的水资源优势,充分利用湖泊资源。河流和地下水的使用减少了自来水的的使用,以实现节水从

四个阶段。其中建设项目的实施阶段(设计及施工)是其全寿命过程中时间周期最长、管理工作涉及面最广、资金消耗最大的一个阶段<sup>[3]</sup>。实施阶段管理的成功与否直接决定了项目开发的质量,关系到整个开发建设项目的成败<sup>[4]</sup>。因此开发建设项目实施阶段各项管理工作是项目管理的重点,实施阶段的成功管理能最大程度上提高项目开发的效率。

### 1.1 优选施工合作单位

监理单位是开发建设项目参建主体中重要的组成部分,选择有资格、有能力、有责任心的监理单位有利于提高工程投资决策的水平、规范工程建设各方的建设行为、保证工程质量及安全、提高工程的投资效益和社会效益。

施工单位是开发建设项目中最重要的主体。优选与施工任务相匹配的、管理素质较好的施工企业是项目管理成功的前提条件。施工企业的项目管理机构必须配备能适应工程建设需要的管理人员,且应具备相应职能岗位的专业素质。施工项目部能够按照建设单位的要求确定各项管理目标,建立完善各项施工管理目标控制管理体系,并保证其有效运行<sup>[5]</sup>。施工项目经理是施工管理的组织者和指挥者,其管理意识和态度直接决定施工管理体系是否正常运行<sup>[6]</sup>。因此选择施工单位的同时,还应考察施工项目经

而提高了用水效率。例如,利用深基坑施工技术,深井降水技术的应用,可以实时监测施工过程中水资源的具体使用情况,并监测降水对建筑项目的影响。建筑项目的建设会使地面硬化,阻碍土壤吸收水分从而影响水资源的大气循环。因此,在施工过程中,建设工程项目需要使用透水性强的材料作为硬化路面的原料,这样实现了水资源的持续循环。

## 5 结束语

随着人们生活水平的不断提高,在积极建设经济的同时,人们对自然的认识,对绿色生活的认识以及对可持续发展的认识也在不断提高。建筑业作为国民经济的重要支撑产业,需要在遵守经济发展规律的同时,贯彻可持续发展的理念。在施工过程中,必须节省建筑材料和水电的使用,并优化建筑物的施工工艺。同时,将增强建筑管理人才的绿色建筑意识。只有这样,我国建筑业的发展才能越来越顺畅,发展越来越好。

## [参考文献]

- [1]王军.节能技术在房屋建筑施工中的应用[J].科技创新与应用,2019(23):167-168.
- [2]盛宝星.绿色节能技术在建筑工程施工中的应用[J].居舍,2019(14):48.
- [3]胡爱霞.建筑施工中绿色施工技术的运用解析[J].建材与装饰,2018(34):26-27.

理的各项管理素质和个人信誉、声誉。

### 1.2 建设单位管理人员的配备和要求

建设单位作为项目建设的总组织者,同时建设工程项目生产过程的总集成者,其在整个项目管理中处于核心地位。作为建设工程项目管理的核心,建设单位必须配备综合能力强的项目总负责人和专业素质好的项目管理团队。

项目总负责人在公司授权的范围内,对项目建设过程进行全面领导、统一指挥并全面负责建设项目目标的实现。项目总负责人在建设项目管理中处于核心地位,起着决定性作用。其最主要的作用是组织编制优化项目计划,以及有效地控制项目的实施。其他项目管理人员按照各自的岗位职责分管各专业内的各项目目标控制和管理的工作,由项目总负责人统一管理。遇到自己能力和权限范围内解决不了的问题及时向项目总负责人汇报,寻求项目总负责人的支持和指导,尽快解决问题。项目总负责人应检查和督促团队人员的工作,及时协调项目各管理和技术结合界面之间的关系,处理矛盾和冲突。项目总负责人和项目管理团队间还应建立畅通的信息沟通渠道和指挥系统,以确保指令的传达和落实。

### 1.3 建立完善的目标管理体系

项目的核心任务是目标控制,一般分为投资目标、工期目标、质量目标的控制。在建设工程实施开始,应针对不同的控制目标进行层层分解,以便分阶段、分时段、分部位进行有效的控制<sup>[7]</sup>。建设工程项目的各参建主体均应建立各自的目标控制管理体系,并保证其有效运转,建设单位应检查并督促其他主体目标体系建立健全情况。具体的目标控制程序和目标控制措施可根据具体的建设工程情况制定,各项目目标控制程序制定后,所有参建主体均应按照程序对各项目标进行控制,目标控制过程发现偏离目标应采取有效地纠偏措施进行纠偏,确保各项目目标控制在总目标之内。

投资目标主要按照施工合同、材料设备供应合同以及专业分包合同对各阶段价款支付进行有效控制,同时与工程进度、工程质量、工程安全文明施工相关,工程价款的支付保证工程产品合格、满足工期要求,同时施工能够达到预定的安全文明标准,以促进其他控制和管理目标的实现<sup>[8]</sup>。

工期目标主要按照施工合同双方约定的工期和施工单位报批的施工进度计划进行控制。在施工过程中,要求施工单位分解总工期进度计划到月度进度计划和周进度计划,以便分时段进行有效控制管理。如发现周实际进度偏离周计划,应要求施工单位采取有效措施在下周内赶上计划要求,施工方未及时采取有效措施赶上进度计划要求时,建设单位应马上采取措施督促施工方加快施工。

质量目标主要针对承包方的资质、承包方施工准备、施工过程、隐蔽工程、不合格控制和施工过程各类资料记录等方面的控制,每个控制过程都应按照程序进行有效控制。

### 1.4 提升全面质量管理

建设工程项目管理中的质量管理指的是全过程、全员的全面管理。全过程管理就是指从勘察设计、材料供应、工程建造、竣工验收到交付使用的管理<sup>[9]</sup>。只有各个环节的质量都得到有效控制,才能实现整个项目的总体质量目标。参建各方、各职能部门都是质量管理体系中不可缺少的组成部分。只有所有参建方对质量精心投入,才能可靠保证质量管理体系的有效运转。全员管理指的是项目建设各方的人员都应该提高管理能力和质量意识,这也是增强全面质量管理的基础。建设单位的项目质量管理要充分抓好全过程管理,实现全员参与管理,督促参建各方全面的进行质量管理,才能保证质量目标的最终实现。

### 1.5 加强现场管理力度

依据招标文件及合同文件,会同监理对施工总承包单位以及其他服

务商做好“三控制、四管理、一协调”(分别为投资控制、质量控制、进度控制,合同管理、安全管理、环保管理、信息管理,组织协调)工作,确保不发生重大安全责任和质量责任事故。在施工现场,若施工操作层的技术水平和质量意识偏低,在施工操作过程中将会不可避免地出现一些问题。为了最大限度避免此类问题的发生,施工方必须配备相应的检查人员,对每道操作过程进行跟踪检查,发现问题及时纠正,保证工程质量<sup>[10]</sup>。现场监理人员和建设单位专业工程师在巡视过程发现问题,应及时要求施工方进行整改,并限时整改完毕。如施工单位拒不整改或不按时整改,监理和建设单位工程师应及时报告建设单位工程负责人,建设单位工程负责人应马上通知施工方主要负责人进行按期整改,并对未按期完成的给与经济处罚。

建立通畅、快捷的上下沟通渠道,做到上情下知、下情上知,下级无力解决的问题及时向上级汇报,以便尽快解决问题。建设单位工程负责人要了解工程状况,对关键环节和工程关键部位需亲自查看,针对下级反映的情况召集由各方主要负责人参加的工程会议,具体落实者统一认识、统一思想,亟时解决问题,且在后续的施工中避免重复出现<sup>[11]</sup>。建设单位工程负责人在日常工作中应经常与施工方项目经理进行沟通。只有施工方项目经理的管理意识提高,才能提高整个施工方的管理意识和水平。对于施工方项目经理管理意识淡薄,且屡教不改者,应坚决要求施工方撤换。

### 1.6 严格把关已完工程量审查和付款审批

按照施工合同的约定,施工方按期报送月度已完成工程量审核和付款申请,建设单位应严格履行审查程序和签字手续。工程量审查首先应由相关专业工程师、监理人员审查,由安全工程师签署安全文明施工情况,再由造价人员审查其工程量计算的准确性、计价是否符合合同约定的计价方式等,最后由建设单位工程负责人审批。工程款的审批应按照由下向上的审查签批程序进行,先由专业工程师签批有无质量、进度罚款,再由安全工程师签批有无安全文明施工罚款,财务人员审查其付款是否符合财务规定,最后由建设单位工程负责人审批付款是否符合施工合同和付款程序。各相关人员和部门应严格履行审批职责,合理使用资金。工程量审查和付款审批是各级人员在施工管理过程中对施工方进行有效控制的经济手段之一<sup>[8]</sup>。

## 2 对项目开发中的成本有效控制

工程建设成本控制,主要集中在规划设计、工程施工这两个阶段<sup>[12]</sup>。虽然工程建设成本的发生主要在工程施工阶段,但费用的大小及其合理性,更大程度上取决于规划设计阶段。因此,工程成本控制的方式是从项目的前期入手,在施工阶段进行重点控制,对项目工程成本管理实行全过程动态管理。通过加强项目规划设计阶段和建设阶段的成本控制,以实现项目成本控制的总目标<sup>[13]</sup>。

### 2.1 设计阶段的成本控制

主体工程成本控制要与设计管理紧密衔接,推行限额设计,并在设计环节选择合理的建筑形态,优化建筑结构,配置合理的设备,节省投资。在设计初稿完成后,一方面开展设计优化,另一方面着手工程量清单及控制价编制,在算量环节可检查出设计的不足之处,结合设计优化建议,及时完善设计,减少后期变更签证。设计方案的优化是设计阶段的首要任务,它对工程建设成本有着重要的作用。设计方案不但要考虑技术上的可行性,还要考虑经济上的合理性。在实行限额设计、有效控制造价方面,按批准的设计任务书和投资估算,控制初步设计,按照批准的初步设计的总概算,进行施工图设计的控制。一旦设计获得批准,应严格控制变更程序,不轻易变更设计,以保证投资限额不轻易突破。作为建设单位要及时提供可靠的工程基础资料,对各项指标确定设计限额,并建立奖惩考核激励机制。而对于前期造价,由于工作重点的不同,设计单位往往对工程成本控制的重视程度不如开发单位,这一阶段的成本控制应该由开发单位牵头,由设计单位

来实现。开发单位在委托设计前,要组织力量对成本可控敏感的部分进行专题调研。在确定项目技术方案的同时,确定成本控制目标。设计方案能决定后期大部分工程建设费用,这也体现了设计阶段的成本控制在整个项目投资中的重要性。

### 2.2 工程招标投标阶段的成本控制

作为国有企业房地产开发公司,工程建设中合作单位的选取必须按照国有企业相关管理法律法规执行,建设项目主要实行工程招标投标制,这样既能引入市场竞争机制,降低工程造价,又能防止暗箱操作。同时应严格按照公司相关管理规定,实行二级管理,由项目公司申报。由上级公司实施的招标项目,做好申报、配合工作;由项目公司自主实施的,严格按照上级公司招标采购相关管理制度和现行政策法规,在其基础上细化形成实施办法,对工程类和非工程类招标采购项目都严格遵循公开、公平、公正、竞争和择优的原则组织实施。

### 2.3 项目建设阶段的成本控制

项目建设阶段的工程成本控制主要集中在招投标、合同签署、工程变更和竣工结算四个方面。

采用招标方式选择工程承包单位与材料供应商。在选择工程项目的承包单位和材料设备的供应商时,进行公开招标是控制工程成本的最有效办法。在招标过程中,工程管理部门和成本管理部门应该仔细阅读图纸,尽可能减少工程实施过程中的设计变更和中标单位以后的索赔机会。在评标过程中,要仔细分析各投标单位的投标文件,防止低价中标、高价索赔和不平衡报价的情况出现。另外还要积极鼓励各投标单位从专业角度出发提出各种合理化建议、优化设计方案。在招标中采用工程量清单的方式有利于项目实施过程中进行成本动态控制。采用工程量清单的形式,对建设单位而言,既易完成工程单价与市场价的竞争性比较,严格控制单价,又可控制因设计变更引起的工程价款的增加。

合同签署要严密。签订规范、细致、严密的合同文本,是房地产开发项目成本控制的又一重点。项目公司对外的一切交易、合作行为,均须订立书面合同。通过建立和完善项目的合同管理体系及制度、建立合同管理信息系统、抓好合同台账管理工作、抓好履约检查等方式,能够大幅度提高项目合同管理效率。

提高工程变更的预见性。在设计环节,加强设计质量把控,减少实施过程中的新增、变更签证。若确定需要办理经济技术签证的,严格按照上级公司建设工程设计变更管理办法规定,履行工程设计变更、现场签证的审批程序,抓好变更管理台账工作,严格管制新增、变更费用与单项合同的比例关系,避免出现因新增、变更导致投资大幅增加的情况出现。在项目建设过程中,工程变更的管理非常重要,工程管理人员和造价人员应密切配合,严格控制变更的发生。但由于工程项目周期长、技术复杂等特点,项目在实施过程中不可避免会发生变更。变更设计必须在合同条款的约束下进行,任何变更不能使合同失效。变更后的单价仍执行合同中已有的单价,如合同中无此单价或因变更带来的变化,应按合同条款进行估价。经承包商提出的单价分析数据,监理工程师审定,建设单位认可后,按认可的单价执行。

结算审核要细致。工程竣工结算是核定建设工程造价的最终依据,也是建设项目竣工验收后编制竣工决算和核定新增固定资产价值的依据。因此,这是控制工程成本的最后一关。一般应从以下角度控制结算工程成本:①核对合同条款 只有按合同要求完成全部工程并验收合格才能列入竣工结算,并在结算过程中严格执行合同约定的结算方法、计价定额、取费标

准、主材价格和优惠条款等条款;②检查隐蔽验收记录 竣工结算时应对隐蔽工程施工记录和验收签证进行检查,手续完整,工程量与竣工图一致,方可列入结算;③按图核实工程数量 招投标工程按工程量清单发包的,需逐一核对实际完成的工程量,然后对工程量清单以外的部分按合同约定的结算办法与要求进行结算;④严格执行定额单价 除包干部分外,结算单价应按合同约定或招投标规定的计价定额与计价原则执行,对定额单价中没有的项目应按相近定额进行分析换算,或提出人工、机械、材料计价依据,编制补充单价;⑤注意各项费用计取 建安工程的收费标准应按合同要求或项目建设期间与计价定额配套使用的建安工程费用定额及有关规定执行;⑥有关单位参与把关 除建设单位外,监理、设计等有关单位负责人和经办人员应参与把关。

### 3 结论

在国有企业房地产项目开发中,要实现开发的高效率高质量,在开发公司自身管理能力加强的同时,必须优选建设合作单位,建立健全目标管理和质量管理体系。成本控制贯穿于工程建设的全过程,而优秀的工程设计是有效控制工程造价的前提和关键,参与项目的有关单位应本着精益求精的态度和科学的方法,在保证设计阶段的质量的前提下,把工程造价的成本控制在较低的水平,达到较好的成本控制效果。国有房地产开发企业在加快城市建设步伐、改善居民居住环境方面起着重要的推动作用。国有房地产企业应与民营房地产企业的体制进行对比,学习市场化房地产企业项目管理中的优点,在务实的指导思想下,结合自身情况,找准项目的定位,争取实现项目效益最大化。

### 【参考文献】

- [1]张颖.浅议房地产开发经营风险分析与对策[J].全国流通经济,2018,(19):86-87.
- [2]武利庭.房地产开发项目质量管理研究[D].天津大学,2009:1.
- [3]马睿.房地产工程项目实施阶段工程造价的有效控制[J].经济研究导刊,2018,(20):161-162.
- [4]陈俊峰.我国房地产项目管理中存在的问题及对策分析[J].管理观察,2010,(15):47.
- [5]张锦锋.浅谈房地产企业施工项目管理[J].科技创新导报,2008,(30):48.
- [6]谢新格.房地产工程项目质量管理中存在问题及有效解决对策[J].江西建材,2016,(12):285-289.
- [7]徐宁,许秋月.浅谈房地产开发过程项目管理策划体系的实施[J].城市开发,2008,(08):82-83.
- [8]张银平.房地产企业财务风险管理体系构建[J].财会通讯,2015,(26):100-102.
- [9]肖志军.房地产工程全面质量管理与质量控制之探析[J].山西建筑,2013,39(03):214-216.
- [10]苏肇彬.房地产开发项目的施工现场管理优化路径研究[J].工程技术研究,2017,(07):150-158.
- [11]洪才能.房地产开发施工阶段的质量管理研究[J].江西建材,2018,(14):55-57.
- [12]冯伟.论房地产开发项目全面成本管理与控制[J].四川建筑,2005,(05):151-152.
- [13]吴家杰.房地产项目的质量管理与成本控制[J].中外企业家,2015,(18):99-101.