

房地产建设工程成本管理与招采管理的协同策略研究

魏永峰

广东 东莞 523000

DOI:10.61369/ME.2025090018

摘要： 房地产建设工程成本管理与招采管理存在诸多痛点，影响二者协同。实现二者协同，需在决策、实施阶段进行价值和动态协同，借助 BIM – ERP 系统集成、机器学习算法、合约规划标准化等，设计跨部门 KPI 考核指标，组建专业复合型团队，构建风险管理机制。实证表明协同策略可提升效益，未来应深化人工智能在动态成本预测中的应用。

关键词： 成本管理；招采管理；协同策略

Research on the Collaborative Strategy of Cost Management and Procurement Management in Real Estate Construction Projects

Wei Yongfeng

Dongguan, Guangdong 523000

Abstract : There are many pain points in the cost management and procurement management of real estate construction projects, which affect their synergy. To achieve synergy between the two, it is necessary to carry out value and dynamic collaboration during the decision-making and implementation stages. With the help of BIM-ERP system integration, machine learning algorithms, contract planning standardization, etc., cross departmental KPI assessment indicators should be designed, a professional composite team should be formed, and a risk management mechanism should be established. Empirical evidence shows that collaborative strategies can enhance efficiency, and in the future, the application of artificial intelligence in dynamic cost forecasting should be deepened.

Keywords : cost management; procurement management; collaborative strategy

引言

在房地产建设工程领域，成本管理与招采管理协同至关重要。2010 年颁布的《关于加强房地产市场监管的通知》强调优化工程管理流程、提升项目效益的重要性。建设工程成本管理涵盖多环节管理活动，招采管理涉及流程架构等核心体系，但二者在实施中存在痛点与障碍。实现决策、实施阶段的价值与动态协同，借助 BIM – ERP 系统集成、机器学习算法等手段，构建合约规划标准化等一系列协同策略，能有效提升项目效益。这不仅丰富理论知识，也具实践价值，未来深化人工智能应用可进一步提升管理水平。

一、房地产建设工程成本与招采管理理论基础

(一) 建设工程成本管理内涵

建设工程成本管理指在确保工程质量、工期等目标前提下，对工程项目成本进行有效的预测、计划、控制、核算、分析和考核等一系列管理活动。其构成要素涵盖直接成本与间接成本，直接成本包括人工、材料、机械等费用，间接成本涉及管理费用、规费等。在房地产项目全生命周期中，从项目策划、规划设计阶段对成本进行初步估算与把控，到招投标阶段通过合理定价进一步确定成本范围，施工阶段严格成本控制，直至竣工结算阶段准确核算成本。成本管理贯穿始终，影响着项目的经济效益与可行性^[1]。有效的成本管理能助力房地产企业合理配置资源，提升竞

争力，实现项目利润最大化。

(二) 招采管理核心体系

招采管理核心体系涵盖流程架构、供应商管理机制及合同风险控制要点。招采流程架构方面，从项目需求分析出发，明确采购内容与标准，通过规范的招标程序，如发布招标公告、资格预审、开标评标等，确保公平竞争，选择优质供应商^[2]。供应商管理机制，建立完善的供应商评估体系，从资质、业绩、信誉、服务等多维度考量，定期评估，动态调整合作关系，激励供应商提升服务质量。合同风险控制要点，合同条款应详细准确，涵盖价格、质量、交付、违约责任等关键内容，加强合同审核，提前识别潜在风险，通过条款约束降低风险，保障项目顺利推进，实现招采管理目标，助力房地产建设工程成本与招采协同发展。

二、成本与招采管理协同现状分析

(一) 成本管理实施痛点

房地产建设工程成本管理在实施过程中存在诸多痛点。一方面，成本预算不够精准。由于市场价格波动频繁，建筑材料、人工费用等不断变化，在编制预算时难以全面准确预测，导致预算与实际成本偏差较大，进而可能引发资金超支现象^[3]。另一方面，变更签证管理失控。施工过程中，因设计变更、现场情况变化等原因，变更签证频繁发生。若对变更签证的审批流程不严格、跟踪管理不到位，易使成本大幅增加。同时，成本控制手段较为单一，往往侧重于事后核算，缺乏对项目全过程的动态监控，不能及时发现成本偏差并采取有效措施纠正，难以从根本上避免成本失控问题。

(二) 招采效能障碍因素

在房地产建设工程中，招采效能存在诸多障碍因素，制约着成本与招采管理的协同。供应商资源库存存在缺陷，部分供应商资质审查不严，导致在项目实施过程中，供应的材料质量参差不齐，影响工程质量，进而可能引发返工等额外成本^[4]。同时，一些供应商缺乏长期合作意愿与能力，使得项目后期供应稳定性不足，增加供应风险成本。招标流程滞后也不容忽视，从项目规划到招标启动时间过长，错过最佳采购时机，造成材料价格波动带来成本增加。招标环节繁琐，时间周期长，影响工程进度，导致工期延误成本上升。而且滞后的招标流程，难以及时响应市场变化，错过性价比更高的采购选择，对成本管控形成较大制约。

三、协同管理机制构建路径

(一) 多阶段协同框架设计

1. 决策阶段价值协同

在房地产建设工程决策阶段的价值协同方面，应充分认识到成本管理与招采管理协同的重要性。一方面，需精准分析市场行情，综合考虑土地成本、建设成本、运营成本等多方面因素，基于成本管理目标来明确招采的定位与方向^[5]。另一方面，构建成本与招采信息共享平台，让成本管理团队与招采团队能够实时交流沟通。成本团队将成本预期、限额等数据及时提供给招采团队，招采团队依据这些信息制定合理的采购策略，筛选优质供应商，在保证工程质量的前提下，确保成本可控，实现成本管理与招采管理在决策阶段的价值协同，为后续项目的顺利推进奠定基础，使房地产建设工程在满足市场需求的同时获取最佳经济效益。

2. 实施阶段动态协同

在房地产建设工程实施阶段，动态协同至关重要。借助开发设计变更即时响应系统，当设计出现变更时，该系统能迅速捕捉信息，并实时传递给招采部门。招采团队依据变更内容，及时调整采购计划与预算，确保采购物资与变更后的设计要求相符，避免因设计变更导致的采购浪费或延误^[6]。同时，采购成本预警联控模块实时监控采购成本动态。一旦成本接近或超出预设阈值，

模块立即发出预警。成本管理与招采人员协同分析原因，如市场价格波动、采购流程不合理等，共同制定应对策略，如寻找替代供应商、优化采购数量等，实现成本的有效控制。通过这两个模块的协同运作，在实施阶段实现成本管理与招采管理的动态协同，保障项目顺利推进。

(二) 信息化技术赋能

1. BIM-ERP 系统集成

在房地产建设工程中，BIM-ERP 系统集成对成本管理与招采管理协同意义重大。BIM 模型可精确呈现工程几何与物理信息，ERP 系统则侧重于企业资源管理与业务流程集成。通过将二者集成，利用 BIM 的可视化与数据精准性，结合 ERP 的资源调配与流程管控能力，实现数据实时共享与交互。例如，在成本管理方面，能依据 BIM 模型中的工程量信息，在 ERP 系统中快速准确地进行成本核算与预算编制；在招采管理上，借助 BIM 模型生成的精准招标清单，在 ERP 系统中完成供应商筛选、采购流程跟踪等环节。这种集成打破信息壁垒，提升协同效率，助力房地产企业更高效地完成项目，降低成本、提高质量^[7]。

2. 大数据供应商评估

在房地产建设工程中，应用机器学习算法建立供应商历史履约数据的动态评价模型至关重要。借助大数据技术，广泛收集供应商在以往项目中的各类履约数据，涵盖工程质量、交付时间、成本控制等关键方面^[8]。随后，运用机器学习算法对这些海量数据进行深度分析与挖掘，精准识别影响供应商履约能力的关键因素。通过构建动态评价模型，能够依据实时数据对供应商的履约表现进行动态评估与预测。该模型可自动更新评估结果，为招采决策提供科学、精准且及时的依据，确保选择的供应商具备良好的履约能力，进而实现成本管理与招采管理的高效协同，提升房地产建设工程的整体效益。

四、协同策略实施方案

(一) 制度建设层面

1. 约约规划标准化

合约规划标准化要求制定涵盖工程量清单与计价条款的标准采购合同范本体系。一方面，工程量清单应精准且详细地描述工程项目所涉及的各项工作内容及数量，为成本核算与控制提供清晰依据。比如，针对不同类型的建筑材料，需明确规格、型号、单位数量等。另一方面，计价条款要清晰界定价格计算方式、调整条件等，像规定材料价格波动在一定范围内如何调整合同价款。通过构建这样的标准化采购合同范本体系，既能规范招采流程，减少合同纠纷，又能使成本管理在合同框架内有序开展，让房地产建设工程的招采与成本管理实现紧密协同。这一标准化体系不仅有助于提高工作效率，还能依据过往项目经验与行业标准进行动态优化^[9]。

2. 协同考核机制

设计跨部门 KPI 考核指标，应从房地产建设工程的成本与招采关键环节入手。例如，将成本控制目标细化为如预算执行偏差

率、成本节约率等具体指标，招采环节则可设定供应商履约率、招标流程合规性等指标，以此全面衡量各部门在成本管理与招采管理协同中的工作成效^[10]。同时，配套成本节超奖励分配方案，对于成本节约且招采工作优质高效的团队，按照一定比例给予奖金、荣誉证书等奖励，激发团队协同积极性；若因协同不力导致成本超支，则实施相应惩罚措施，如扣减绩效分数、减少绩效奖金等。通过这种考核与奖惩结合的方式，推动成本管理与招采管理部门形成紧密的协同关系，共同致力于房地产建设工程成本的合理管控与招采工作的优化。

（二）实施保障体系

1. 专业团队建设

房地产建设工程成本管理与招采管理的协同需要专业的复合型 EPC 管理团队支撑。应选拔精通成本管理的人员，他们要熟悉各类成本构成，能精准进行成本预算与核算，有效控制成本超支风险。招采人员需具备敏锐的市场洞察力，了解各类建材与服务的市场行情，掌握谈判技巧，确保以合理价格获取优质资源。技术人员应熟知工程建设的技术标准与规范，能从技术角度为成本和招采提供专业建议，例如优化设计以降低成本。通过定期组织内部培训与交流，促进团队成员知识共享，提升整体专业素养，增强团队协作能力，使成本管理与招采管理在项目各阶段紧密配合，保障协同策略有效实施。

2. 风险管理机制

在房地产建设工程成本管理与招采管理协同策略的实施保障体系中，风险管理机制至关重要。构建供应商履约保证金制度，能有效约束供应商行为，降低其违约风险，一旦供应商未按合同履约，可动用保证金弥补损失。而材料价格波动对冲方案，鉴于建筑材料价格波动对成本影响大，可通过与供应商签订浮动价格合同，依据市场价格指数调整材料价格；也可运用期货、期权等金融工具进行套期保值，提前锁定材料成本。这两种方式相互配合，前者保障供应商按约履行义务，后者应对材料价格波动风险，共同为成本管理与招采管理协同策略的有效实施筑牢风险管理防线。

（三）典型项目验证

1. 住宅项目实证

选取某装配式住宅项目作为实证对象。在项目实施过程中，

成本管理与招采管理紧密协同。招采部门依据成本预算制定详细采购计划，对各类建筑材料及构配件进行精准采购，优先选择性价比高的供应商，从源头把控成本。成本管理部门实时跟踪招采过程中的费用支出，动态调整预算，确保成本可控。同时，双方协同优化施工流程，利用装配式建筑优势，合理安排构件生产与现场施工衔接，有效缩短工期。最终，该项目实现工期缩短 8%，成本降低 5%，充分验证了成本管理与招采管理协同策略在提升项目效益方面的显著效果。

2. 商业综合体应用

在某城市综合体项目中，招标前置这一协同策略有效节约成本 3200 万元。项目前期，成本管理团队与招采团队深度协作，提前梳理项目需求和技术标准，共同制定精准的招标计划。招采团队依据成本管理提供的成本预算和成本控制目标，针对性地筛选优质供应商，进行多轮沟通与谈判。成本管理团队在过程中实时监控成本变动，确保招标价格在可控范围内。通过招标前置，在项目早期就锁定了合理的采购价格，避免后期因设计变更、市场波动等因素造成成本增加。例如，在建筑材料采购招标中，提前确定品牌、规格和价格，有效避免了采购环节的无序竞争和价格虚高，为项目整体成本控制奠定坚实基础，实现成本管理与招采管理的高效协同。

五、总结

房地产建设工程成本管理与招采管理的协同策略，在理论与实践层面均具有重要意义。从理论价值来看，它丰富了工程管理领域关于成本与招采协同的知识体系，为后续研究提供了新的视角和思路。在实践中，有效的协同策略显著提升了项目成本控制水平，通过优化招采流程，降低采购成本，增强了成本管理的精准性与及时性，进而提升项目整体经济效益。然而，随着科技的飞速发展，未来仍有提升空间。尤其在动态成本预测方面，应深化人工智能的应用研究。借助人工智能强大的数据处理和预测分析能力，实现对成本更精准的动态预测，为成本管理与招采管理的协同提供更有力的决策支持，推动房地产建设工程管理水平迈向新高度。

参考文献

- [1] 杨仁杰. 房地产 A 项目成本管理问题分析及优化策略研究 [D]. 中国矿业大学 (江苏), 2023.
- [2] 陈会超. QD 中学教学楼建设工程成本管理研究 [D]. 青岛大学, 2022.
- [3] 杨吉星. Y 企业建设工程项目成本管理体系研究 [D]. 北京化工大学, 2021.
- [4] 郭子琪. BIM 技术下 EPC 建设工程项目成本管理的应用与研究 [D]. 太原理工大学, 2021.
- [5] 胡芳. 基于目标成本法的房地产公司成本管理研究 [D]. 贵州大学, 2022.
- [6] 张竑. 房地产工程管理与项目成本管理研究 [J]. 智能建筑与工程机械, 2023, 5(12): 56–58.
- [7] 杨仁杰. 房地产 A 项目成本管理问题分析及优化策略研究 [D]. 中国矿业大学, 2023.
- [8] 张辰. 地铁工程成本管理与控制策略研究 [J]. 运输经理世界, 2023(10): 64–66.
- [9] 朱胜全. 加强地勘单位财务管理与风险控制的几点建议 [J]. 企业改革与管理, 2016(8): 129.
- [10] 李吉川. 房建工程的项目管理与成本管理策略分析 [J]. 砖瓦世界, 2021(2): 145.