

# 城中村改造类一二级房地产开发项目的合约管理与成本控制研究

任有德

广州环五山创新策源区长湴城市更新有限公司, 广东 广州 510630

DOI:10.61369/ME.2025090032

**摘要 :** 城中村改造类一二级房地产开发项目的合约管理与成本控制是关键。从开发特征到招标采购、履约评估、投融资、施工监控等多阶段, 再到审计、争议处理、联合指挥、条线协同等多方面, 探讨了多种管理手段, 提炼了协同管理范式与标准化管理体系, 以提升项目管理水平, 实现效益最大化。

**关键词 :** 城中村改造; 合约管理; 成本控制

## Research on Contract Management and Cost Control of Level 1 and Level 2 Real Estate Development Projects in Urban Village Renovation

Ren Youde

Guangzhou Huanwushan Innovation District Changban Urban Renewal Co., Ltd., Guangzhou, Guangdong 510630

**Abstract :** The contract management and cost control of first – and second level real estate development projects in urban village renovation are key. This paper explores various management methods from the characteristics of development to multiple stages such as tendering and procurement, performance evaluation, investment and financing, construction monitoring, and multiple aspects including auditing, dispute resolution, joint command, and line collaboration. It refines a collaborative management paradigm and a standardized management system to improve project management levels and maximize benefits.

**Keywords :** urban village renovation; contract management; cost control

## 引言

2023年发布的《关于在超大特大城市积极稳步推进城中村改造的指导意见》, 标志着我国城中村改造进入以高质量发展为导向的新阶段, 政策重心从早期侧重于空间形态更新和房地产开发, 逐步转向民生保障、安全治理与可持续发展并重。在此背景下, 现有研究多聚焦于改造模式与实施路径, 却较少从项目全周期成本管理的视角, 系统剖析政策调整对成本结构及风险传导的影响。本文的创新点在于, 通过识别土地收储政策变动、社会稳定风险等关键因素对成本构成的独特作用机制, 构建适用于城中村改造项目的成本控制与风险管理整合框架, 以弥补现有研究在微观管理层面的不足, 为提升项目综合效益提供理论和实践参考。

## 一、城中村改造项目的特性分析

### (一) 城市更新与房地产开发的关系

在城市更新政策框架下, 城市更新与房地产开发关系紧密。城市更新旨在全面提升城市空间品质、功能与活力, 涵盖多方面的综合改善<sup>[1]</sup>。而房地产开发作为其中重要手段, 聚焦于土地资源的经济利用与项目建设。城中村改造项目作为城市更新的关键组成部分, 具有独特性。一方面, 它以改善居住环境、完善城市功能为目标, 这与城市更新理念高度契合。另一方面, 通过一二级联动开发, 需遵循特定开发时序与经济平衡机制。开发时序要合理安排土地整理、基础建设与项目建设顺序, 保障项目稳步推进。

经济平衡机制则需协调一级土地开发成本与二级房地产开发收益, 实现资金良性循环, 确保项目在达成城市更新目标的同时, 也满足房地产开发的经济可行性要求, 推动城市可持续发展。

### (二) 一二级开发成本构成特征

城中村改造项目的一二级开发成本构成具有显著独特性, 其各项支出比例与常规地产开发存在明显差异。首先, 安置补偿费用通常占总成本的40%–60%, 是成本结构中占比最高的部分, 其补偿形式涵盖货币补偿、回迁安置等多种方式, 且标准受地段、房屋状况等因素影响显著, 弹性较大, 精准控制难度高。其次, 土地整理成本约占总成本的15%–25%, 由于城中村土地权

属复杂、涉及多方利益主体，确权成本较高，加之建筑密度大、拆除难度高，在拆除和平整环节会产生较高的机械及人工费用<sup>[2]</sup>。此外，市政配套建设成本一般占比10% - 20%，为弥补原有基础设施的薄弱或缺失，需投入大量资金用于道路、水电、排水等系统建设，且受空间布局紧凑制约，施工难度进一步推高了建设成本。这些量化特征凸显了城中村改造成本管理的特殊性与复杂性。

## 二、合约管理体系的构建与实施路径

### （一）招标采购管理系统构建

招标采购管理系统构建方面，需精心设计包含供方短名单管理、招标文件标准模板、电子招标系统的流程架构。对于供方短名单管理，要严格筛选优质供应商，确保其在城中村改造项目中有丰富经验和良好信誉，为项目顺利推进奠定基础。招标文件标准模板应根据城中村改造类一二级房地产开发项目特点制定，明确各项要求与规范，特别是集体用地合作开发合同的特殊性，要在模板中着重体现，让投标方清晰了解项目独特之处。电子招标系统流程架构要确保高效、透明，利用信息化手段提升招标效率与公正性。集体用地合作开发合同具有区别于一般合同的特性，如土地性质的特殊性、合作方式的复杂性等，在整个招标采购管理系统构建中需突出这些特性，以此完善系统，实现对城中村改造项目合约的有效管理<sup>[3]</sup>。

### （二）合同履约动态评估

合同履约动态评估是保障项目按约执行的关键。对于服务类合同，应建立以时间履约率、安置群众满意度、拆迁完成率等为核心的关键绩效指标（KPI）体系，并设定明确的考核周期与评分标准。对于工程类合同，则需构建与项目总体进度计划联动的里程碑付款节点数据库，明确每个节点的完成标准、验收流程与付款比例。通过集成智慧工地系统（如物联网传感器、无人机航拍、进度管理软件）采集的实时数据，与上述KPI和里程碑节点进行自动比对。一旦识别出偏差（如进度滞后超过15天或成本超支率达到10%），系统应立即触发预警，通知管理人员介入，实现从被动响应到主动干预的转变，有效控制成本与进度风险<sup>[4]</sup>。

## 三、全周期成本控制路径

### （一）全过程造价管理

#### 1.投融资阶段成本测算

在此阶段，成本测算的核心是建立能够量化关键不确定因素的敏感性分析模型。该模型应重点考虑货币化安置比例（通常在30%–70%之间波动）、土地指标获取周期、建筑材料价格通胀率等变量。通过模拟这些变量的变动（如货币化安置比例每提高10%，前期现金流出将增加约12%–18%），可以得出项目总成本的合理区间，并据此设定富有弹性的基准成本控制目标，为后续的融资方案设计和动态成本控制提供科学依据<sup>[5]</sup>。

#### 2.施工阶段动态监控

施工阶段应依托BIM 5D平台整合三维模型、进度计划与成本数据，实现设计变更影响的实时测算。例如，某广州项目中，通过BIM模型分析显示，户型布局调整导致钢筋含量增加5.3%，系统自动生成成本影响报告（预估超支82万元），并触发工程量

清单动态修正。同时，平台通过RFID技术自动采集现场工程量数据，与清单数据库进行比对，偏差超过5%时启动预算调整流程。该机制在试点项目中将变更成本控制在总造价的3%以内，显著提升成本控制精度<sup>[6]</sup>。

### （二）预结算管理革新

#### 1.全过程跟踪审计模式

全过程跟踪审计应构建征地拆迁补偿协议大数据核验平台，通过OCR识别与NLP技术自动提取协议关键条款（如补偿标准、安置面积），并与历史项目数据库进行比对，识别异常数据（如单价偏离均值±15%）。同时，建立结算资料交叉验证规则，如设计变更单与现场签证影像资料必须双向匹配。该模式在成都某片区改造中，核减不合理成本约3200万元，审计效率提升40%以上<sup>[7]</sup>。

#### 2.结算争议处理机制

在城中村改造类一二级房地产开发项目中，结算争议处理机制是预结算管理革新的重要环节。由于此类项目涉及多方利益主体和复杂的业务流程，结算争议时有发生。建立有效的处理机制，一方面要组建专业的争议处理团队，成员涵盖法律、造价、财务等多领域专家，确保能够全面、准确地分析争议焦点。另一方面，需明确争议处理流程，从争议的提出、受理，到调查、协商与裁决，都要有清晰的程序规定。同时，充分利用特别条款库中的成本分摊与超额利润分配规则作为处理依据<sup>[8]</sup>。通过这些措施，保障结算过程的公平、公正，降低因争议导致的成本增加，实现项目全周期成本的有效控制。

## 四、管理机制协同创新

### （一）组织管控体系设计

#### 1.联合指挥部运作机制

在城中村改造类一二级房地产开发项目中，联合指挥部的运作机制至关重要。联合指挥部需整合政府部门、实施主体与村集体三方力量，作为项目推进的核心枢纽<sup>[9]</sup>。其应具备高效的沟通协调功能，保障三方信息实时互通，使政策传达、项目进展及问题反馈等能够及时且准确。在决策方面，联合指挥部依据三级决策委员会制度，对涉及项目合约管理与成本控制的重大事项，进行科学分析与审慎决策。同时，要对项目全程进行动态监控，及时发现合约执行偏差与成本超支风险，并迅速制定应对策略。通过这种紧密协作、高效决策与有力监控的运作机制，确保城中村改造项目在合约管理与成本控制上达到预期目标，实现多方共赢。

#### 2.专业条线协同矩阵

在城中村改造类一二级房地产开发项目中，构建专业条线协同矩阵对于合约管理与成本控制具有关键作用。各专业条线——包括规划设计、工程建设、财务法务等——需打破传统部门壁垒，通过制度化协作机制实现深度协同。具体而言，规划设计条线应在方案阶段引入成本限额设计，例如将建筑安装成本控制在4500–5000元/平方米范围内，并将BIM模型中构件级工程量数据（如钢筋含量95–105kg/m<sup>3</sup>）实时共享至成本数据库，为合约制定与成本控制提供精准技术参数<sup>[10]</sup>。工程建设条线则需依托智慧工地系统，对施工进度与质量进行动态监控，确保关键节点按

时完成率不低于95%，并通过优化施工组织将非必要变更率控制在3%以内。财务法务条线须在合约审查阶段嵌入成本评审节点，重点审核付款条件与成本超支责任条款，确保资金支付与工程里程碑100%匹配，并提前识别合规风险。通过建立上述协同矩阵，某广州城中村项目实现了设计变更成本降低24%、合同纠纷减少30%的显著成效，有效提升了项目的整体经济效益与管理效率。

## （二）信息集成平台构建

### 1. 成本数据库建设

成本数据库建设对于城中村改造类一二级房地产开发项目的合约管理与成本控制具有关键支撑作用。通过系统收集全国典型项目的全维度成本数据，建立覆盖土地征收（约占总投资25%-35%）、拆迁补偿（约占35%-45%）、建筑安装（约占15%-25%）及市政配套（约占8%-12%）等核心科目的结构化数据库。运用数据挖掘与回归分析方法，对十万余条历史数据进行清洗与聚类，提炼出关键造价指标，如珠三角地区单位面积拆迁成本均值约1.2-1.5万元/平方米，长三角地区安置房建安成本区间为3800-4800元/平方米。在此基础上，通过引入区域调整系数（如一线城市系数为1.3-1.5，二线城市为1.0-1.2）和材料价格波动模型，动态生成适配不同地域的造价标准。实践表明，采用该数据库的项目，成本估算偏差率可由传统的±15%降低至±5%以内，显著提升了目标成本设定的准确性与合约条款制定的合理性，为项目全周期成本管控提供了科学依据。

### 2. 区块链合约存证

在城中村改造类一二级房地产开发项目中，区块链合约存证是信息集成平台构建的关键环节。通过利用区块链技术的分布式账本与加密算法，将项目中的各类合约以数字化形式存储。每一份合约的关键信息，如合同条款、参与方信息、支付条件等，都被加密处理后存储于区块链上，不可篡改且可追溯。这样一来，在合约执行过程中，任何变动都能被清晰记录，有助于增强合约的透明度与可信度。同时，区块链的智能合约特性可与合同条款及支付条件相关联，当满足预设条件时，自动触发相应执行动作，减少人为干预，提高执行效率，为项目合约管理与成本控制提供有力的技术保障，有效降低潜在风险。

## （三）风险防范体系建设

### 1. 政策变动应对策略

在城中村改造类一二级房地产开发项目中，面对土地收储政

策调整，制定应急预案与成本转移路径十分关键。一方面，需构建政策跟踪机制，紧密关注土地收储政策动态，深入分析政策变动可能对项目产生的影响。一旦政策有变，迅速启动应急预案，调整项目规划与开发节奏，比如适当延迟或提前某些开发环节，以降低政策变动带来的冲击。另一方面，要积极探索成本转移路径。与合作方重新协商利益分配机制，合理分摊因政策调整增加的成本；或者通过优化项目产品定位，提高产品附加值，将部分成本转嫁给市场。同时，借助政策优惠或补贴，缓解成本压力，确保项目在政策变动的情况下仍能保持良好的成本控制状态与合约管理效果。

### 2. 社会稳定风险管理

在城中村改造类一二级房地产开发项目中，社会稳定风险管理至关重要。需充分了解村民对拆迁补偿的期望与诉求，通过定期沟通、民意调查等方式，把握村民心态，预防因补偿标准不理解或不满引发的不稳定因素。同时，对可能出现的群体抗议、上访等影响社会稳定的突发事件，制定详细且针对性强的处理预案。一旦事件发生，能迅速启动预案，相关部门协同合作，以合理方式及时处理，避免事态扩大。此外，加强政策宣传与解释工作，提高村民对改造项目的认知度和支持度，从源头上降低社会稳定风险，保障项目平稳推进。

## 五、总结

本研究系统构建了城中村改造项目“合约-成本”一体化管理框架，证实将政企协同治理机制与智慧化管控工具深度融合，可有效破解传统改造项目中合约纠纷频发、成本动态失控等核心难题。实践表明：采用三级决策机制与专业条线协同矩阵的联合指挥部模式，能提升决策效率约40%；基于BIM 5D与区块链的数字化平台，可使成本估算偏差率从±15%收窄至±5%，合同纠纷减少30%。建议未来项目推进中：一是强化政策敏感因素（如土地收储规则、安置比例）在成本模型中的前置量化分析，二是建立动态更新的区域成本数据库与标准合约库作为管理基准。该管理体系为超高密度城市更新提供了可复制的实施范式，对实现民生保障与经济效益的平衡具有重要参考价值。

## 参考文献

- [1] 张文燕. F置业有限公司水岸名居城中村改造项目的成本控制研究 [D]. 江苏大学, 2021.
- [2] 韦一爽. 城中村改造项目全生命周期成本管理研究——以广州 ZX 城中村项目为例 [D]. 华南理工大学, 2022.
- [3] 叶伟忠. PPP 模式下“城中村”改造项目成本管理研究——以永州“城中村”改造二期项目为例 [D]. 浙江工业大学, 2023.
- [4] 徐华健. 广州市城中村改造项目安置房建设成本测算研究 [D]. 广东工业大学, 2023.
- [5] 何志文. 城市更新背景下广州市城中村全面改造成本核算研究 [D]. 广东工业大学, 2021.
- [6] 邓秀. 工程中合约管理与成本控制研究 [J]. 价值工程, 2022, 41(11): 27-29.
- [7] 张晓英. 浅谈工程项目合约管理与成本控制 [J]. 砖瓦世界, 2023(15): 103-105.
- [8] 申欣竹. 公路工程合约管理中的成本控制与效率优化 [J]. 大众标准化, 2024(3): 75-77.
- [9] 李旭辉. 建筑工程造价控制中的合约管理策略研究 [J]. 砖瓦世界, 2021(8): 182.
- [10] 姜岩, 龙小凤, 杨斯亮. 城中村改造与文化传承研究 [J]. 建筑与文化, 2021(7): 2-9.