

住宅项目精装修阶段成本超支成因及对策研究

姚沛玫

中化学交建(上海)工程有限公司 上海 201600

【摘要】：伴随着城市化进程以及居民生活水平的不断提高，精装修住宅已经成为房地产市场的主导产品，而成本控制的好坏直接影响着项目的盈利空间以及市场竞争力。精装修阶段工序繁杂、环节众多，成本超支现象时有发生，对项目的利润造成巨大影响，并且也会影响到项目的交付。本文根据行业实践，对住宅项目精装修阶段成本超支的主要原因进行系统的分析，从设计、采购、施工、管理等各个方面提出相应的解决办法，并结合具体的案例来检验对策的可行性、有效性，为住宅项目精装修阶段成本控制提供实践指导，促进房地产企业精细化成本管理，提高项目的综合效益。

【关键词】：住宅项目；精装修；成本超支；成因分析；成本管控

DOI:10.12417/2811-0528.26.12.095

引言

目前住宅项目在精装修阶段成本超支时有发生，超支会减少项目的盈利空间，从而影响到工程整体效益和市场竞争能力^[1]。因此，对住宅项目精装修阶段成本超支的原因进行深入地研究，寻找出科学有效的管控措施，对规范精装修项目管理、降低成本风险、提高项目的经济效益和市场竞争能力具有重要的现实意义和应用价值^[2]。本文从全过程管理的角度出发，结合行业实践案例，融入成本控制理论、全生命周期管理理论及价值链理论，对精装修阶段的成本超支问题进行系统地探究，给行业从业者提供一定的参考。

1 住宅项目精装修阶段成本控制概述

住宅项目精装修阶段的成本控制，需以相关理论为支撑，确保管控工作的科学性和系统性。其中，成本控制理论为成本管控提供核心方法，强调通过事前规划、事中控制、事后分析的闭环管理，将成本控制在预算范围内；全生命周期管理理论要求将成本管控贯穿精装修设计、采购、施工、验收、交付全流程，兼顾各阶段衔接，避免局部管控导致的整体超支；价值链理论则聚焦精装修各环节的价值创造，通过优化各环节流程、整合资源，在降低成本的同时提升项目整体价值^[3]。

1.1 精装修住宅的特点

精装修住宅是房屋交付前，开发商完成所有功能空间固定面的铺装、粉刷，以及厨房、卫生间基本设备安装，达到可以直接入住标准的住宅产品。其主要特点有四个方面。一是一体化程度高，精装修把建筑、室内设计和装修施工有机结合起来，从项目策划阶段就统筹考虑装修需求，实现设计、施工、交付一体化推进，避免后期二次改造。二是工序繁杂多样，包含墙面、地面、顶面装修，水电改造，厨卫设备安装，软装搭配等各个工序，牵涉多个专业协同作业，衔接难度大^[4]。三是材料

种类繁多，精装修所使用的材料有主材、辅材、设备等，品种繁多、规格不同，材料的质量和价格相差很大，对成本的影响也比较大。四是质量标准严格，精装修住宅应具备居住舒适度、环保性、安全性，施工工艺、材料品质标准比普通装修高，业主及有关部门进行严格的验收，质量控制要求高。

1.2 精装修住宅项目成本控制的概念

精装修住宅项目成本控制，是在住宅精装修全过程中，基于成本控制理论和全生命周期管理理论，采用科学的管理方法和技术手段，对影响成本的各种因素进行规划、控制和调节。其核心目标是将成本控制在预算范围内，同时保证装修品质和项目进度。成本控制的主要目的是在保证装修标准和品质的基础上，尽可能减少成本消耗，实现项目经济效益和社会效益的统一^[5]。精装修阶段的成本控制贯穿设计、采购、施工、验收等各个阶段，并非简单的事后成本核算，而是全过程、动态化的管控过程。这就需要协调设计、施工、采购、监理等各方面主体，兼顾成本、品质、进度三个核心目标，通过精细化管理实现成本的合理控制。

2 住宅项目精装修阶段成本超支成因

2.1 设计环节短板

部分项目的前期设计阶段缺少足够的市场调研以及需求分析，设计方案与市场需求、项目定位存在严重的不匹配现象。设计人员过分追求装修效果与视觉感受，轻视成本控制，随意使用非标准材料，繁杂施工工艺或者昂贵的装饰元素，造成材料采购费用及施工成本明显上涨，超出预算限额。设计环节缺少严谨性，设计深度不够，施工图纸存在有漏洞、标注不清、节点设计不完善等情况，施工期间无法直接依照图纸施工，需要不断进行设计变更。设计变更流程不规范，缺少成本评价体系，每次变更都会造成材料损耗、人工浪费、工期延误等额外

支出，累积导致成本超支。

2.2 采购环节管控不力

精装修材料品种繁杂，价格受市场供需、原材料价格等各方面因素的影响而变化频繁，部分项目没有形成健全的材料价格监测体系，对于市场价格变动的预判不够准确，采购时机把握不好，处于材料价格上涨的周期内，造成材料采购价格超出预算范围，从而加大了采购成本。采购流程不规范，缺少严格的供应商筛选、评价、考核制度，没有形成稳定的供应商战略合作伙伴关系。另外，没有实行集中采购制度，采购数量小、议价能力差，不能得到优惠的采购价格，造成材料采购成本偏高。

2.3 施工环节管理不善

施工单位资质参差不齐，部分施工队伍技术水平低、施工工艺不合理，造成施工质量不合格，墙面开裂、瓷砖空鼓、水电管线铺设不规范等，需要返工整改，加大人工、材料等的额外开支，直接提高施工成本。施工进度计划编制不合理，工期安排过紧容易造成赶工，产生额外的赶工费用；各专业交叉作业协调不当，工序衔接不畅，出现窝工、停工等现象，造成人工成本浪费，工期延误也会间接增加成本支出。

2.4 管理体系不完善

部分房地产企业缺少完善的精装修成本控制体系，没有明确各个部门、各个岗位的成本控制责任，造成权责不明、互相推卸，使得成本控制工作难以推进。设计、采购、施工、监理等各方面的部门之间互相推卸责任，沟通不畅，缺少协作配合，不能形成成本控制的合力。成本预算编制过于粗放，没有考虑到材料价格波动、设计变更、施工损耗等不确定因素，预算与实际施工情况严重脱节，不能起到预算的约束和指导作用，不能有效地控制成本。施工过程中缺少全过程动态成本控制体系，没有及时对实际成本和预算成本进行对比分析，不能及时发现成本偏差并采取纠偏措施，造成成本超支问题不断累积，最终超过预算范围。

3 住宅项目精装修阶段成本超支对策

3.1 优化设计环节管控，从源头遏制成本超支

前期做好市场调研和目标客群需求分析，根据项目定位确定合适的装修标准和设计方案，摒弃追求奢华效果的设计理念，在保证装修品质和居住体验的基础上，控制好不必要的成本支出，使设计方案和成本预算相匹配。实行限额设计模式，把成本目标逐层分解到各个专业设计任务书中，确定各个层次的成本指标，作为设计的刚性约束，保证设计方案在预算内。加强设计深度的深化工作，完善施工图纸，做好图纸会审，及

时发现和解决设计中的不合理因素，降低后期的设计变更率。

3.2 强化采购环节管控，降低采购成本支出

安排专人对主要装修材料的价格变动趋势进行跟踪，建立材料价格监测体系，科学预测价格波动趋势，选择合适的采购时间，规避价格上涨的风险，在价格比较平稳或者下行周期的时候大批量采购，降低采购单价。创建完备的供应商挑选、评价以及考核体系，挑选出具有资质完备、信誉优良、价格合理且性价比高的供应商，建立长久的合作关系并增强议价能力。实行集中采购模式，将各个项目所要求的材料、设备进行集中采购，减少采购次数，降低采购成本。合理安排材料的储存场地，做好防潮、防火、防盗工作，减少材料的损耗。

3.3 规范施工环节管理，减少施工成本浪费

严格选择有资质、有能力、有施工经验的施工单位签订施工合同，规定施工范围、施工标准、工期、成本等。加强施工工艺控制，编制施工方案及工艺标准，做好施工人员的技术交底与培训工作，减少施工质量缺陷，防止返工整改造成的成本增加。制定科学合理的施工进度计划，合理安排各个工序之间的时间衔接关系，优化施工过程，防止出现赶工、窝工等现象，提高施工效率，降低人工成本和工期成本。建立进度动态监测系统，及时对进度计划做出相应调整，保证施工进度满足计划要求。建立严格的现场签证审批程序，规定签证的申请、审核、审批权限及时间，签证事项必须经现场核实，签证必须具有必要性、合理性，杜绝无效的签证。加强签证费用的核算工作，及时、准确地做好签证费用的汇总、分析工作，对签证费用的使用情况实施严格的控制。

3.4 完善管理体系，强化全过程成本管控

建立健全精装修成本控制体系，确定各个部门、各个岗位的成本控制责任，把成本控制目标落实到具体的岗位和个人上，建立绩效考核制度，对成本控制效果进行考核，调动员工成本控制的积极性，营造全员参与成本控制的氛围。按照项目的实际情况，结合材料价格变动、设计修改、施工损耗等各方面因素，细化预算的编制工作，留有一定的备用金以应对各种情况的发生，从而保证预算具有科学性与可行性。强化预算约束，严格按预算执行，严禁无预算超预算支出。建立动态成本监测体系，持续搜集施工期间的各项成本数据，同预算成本加以对比，找出实际成本和预算成本的差别，迅速察觉成本超出的风险，剖析超出的缘由，制订相应的纠偏办法，保证成本一直处在可掌控的范围之内。

4 案例分析

4.1 案例概况

某住宅项目总建筑面积为15万平方米，规划800套精装修住宅，项目定位为中高端改善型住宅，精装修预算为每平方米1800元，总精装修预算为2.7亿元。项目开工后，在精装修阶段出现明显的成本超支问题，施工到中期时实际成本已经达到了每平方米2050元，超支幅度为13.9%，如果不采取有效的措施，最终超支幅度将会超过15%，严重影响项目的盈利预期。为了克服成本超支的问题，项目组对成本超支的原因进行了全面的调查，提出了相应的控制措施，并最终达到控制成本的目的。

4.2 案例中成本超支对策实施及效果

4.2.1 设计环节对策实施及成效

根据设计环节过度设计、变更频繁问题，主要从四个方面进行改进。一是方案优化，组织设计、成本团队对原有的设计方案进行评审，用性价比比较好的国产优质材料代替高端进口材料，保留原方案的核心装修效果，降低材料成本；二是图纸完善，对图纸进行全面的图纸会审，找出图纸中存在的问题和标注不清的问题共12处，并进行整改，从源头上减少设计变更；三是流程规范，实行设计变更分级预审制度，对设计变更申请、成本评价、批准权限进行规定，所有设计变更都必须有成本影响说明；四是协同管控，使成本管理人员全程参与到设计优化当中，选出3套备选方案成本比选，选出最优方案。

4.2.2 采购环节对策实施及成效

对采购环节价格监测缺位、议价能力弱、管理不严等情形采取三项控制手段。一是完善前期建立的材料价格监测体系，指定专人搜集主材市场价格变动情况，建立价格数据库，及时更新价格信息，恰当地决定采购时间，避开价格上涨风险；二是完善供应商管理，挑选3家具备良好资质和优良信誉的核心供应商，建立长久的合作关系，推行集中采购形式，整合项目全部材料采购需求，增强议价实力；三是严格验收及存储管理，建立采购、施工、监理三方联合验收制度，不合格材料一律拒收，规范材料存储流程，分类存放，做好防护，减少材料损耗。

4.2.3 施工环节对策实施及成效

针对施工环节质量不合格、进度控制不到位、签证失控等状况，采取四项改进措施。第一，选择有经验的技术工人、有资质的施工队伍进行施工，签订补充施工合同，对工程质量标准、成本责任做出规定；第二，加强技术交底，对施工人员进行工艺培训，确定各个工序的施工标准，减少质量不合格问题；第三，调整进度计划，重新梳理工序衔接情况，合理安排交叉

作业，防止窝工、赶工现象发生；第四，规范签证管理，确定签证审批程序及时限，指派专人现场核验签证事项，核减不合理签证。

4.2.4 管理环节对策实施及成效

就管理体系不健全、预算粗放、协同不到位等状况而言，落实好四项管理措施。一是健全成本管控体系，明确设计、采购、施工、监理各部门及岗位的成本管控责任，把成本管控目标纳入绩效考核；二是细化成本预算，增加材料价格波动、设计变更等预留费用，改善预算编制，提高预算的科学性、可操作性；三是推行动态控制，创建动态成本监测体系，每周将实际成本与预算成本对比，及时找出差异并加以纠正；四是要加强协同管理，建立每周定期沟通会制度，打破各部门之间的信息壁垒，协调好工序衔接、材料供应等各类问题。

经过以上各个方面的对策全面推行，案例项目的精装修阶段成本超支问题得到了有效地控制，各项主要指标均达到了预期的效果，具体的成效如下表所示。

表1 具体成效汇总

管控环节	核心措施	成本节省金额(万元)	关键成效指标
设计环节	方案优化、图纸完善、规范变更流程	420	设计变更减少84.4%（以项目精装修中期设计变更频次为基准，对比措施实施后变更频次），无无效变更
采购环节	价格监测、集中采购、规范验收存储	650	主材采购价降12%，材料损耗率降至1.1%
施工环节	更换班组、规范签证、优化进度	330	返工率为0，窝工现象减少80%
管理环节	健全体系、细化预算、动态管控	100	成本偏差整改及时性提升90%
注：本表统计为各环节核心管控措施实施后直接节省的材料、人工及签证相关成本，不含工期优化、管理效率提升等间接成本，与全文提及的成本降低总额统计口径不同。			

因此,案例项目的最终实际精装修成本为每平方米1920元,总成本为2.88亿元,超支幅度为6.7%,比预计的15%低得多,很好地弥补了项目的亏损。项目装修品质、施工进度均符合预期要求,顺利交付,得到业主的认可,证明了本文提出的住宅项目精装修阶段成本超支对策是可行有效的。

5 结语

(1)住宅项目精装修阶段成本超支是行业内普遍存在的问题,造成该问题的原因多种多样,关联设计、采购、施工、管理等诸多方面,必须树立全过程成本控制意识,采取系统的

解决办法。

(2)本文通过对住宅项目精装修阶段成本超支原因进行分析,从设计优化、采购控制、施工规范、管理完善四个方面提出相应的对策,并用具体的案例来检验对策的可行性和有效性。

(3)总结项目经验,不断改进成本控制手段,引进先进的管理手段和技术,提高成本控制水平,达成项目经济效益、社会效益和环境效益的协调统一,促使精装修住宅行业健康有序地发展。

参考文献:

- [1] 尉斌,刘彦平,李奕泽,等.精装修住宅项目设计与施工技术应用优化研究[J].居舍,2026,(03):73-75+168.
- [2] 胡立志.房地产住宅项目批量精装修施工管控要点分析[J].房地产世界,2024,(21):143-145.
- [3] 祁月丽,黄晓冰.精装修住宅项目成本控制研究[J].房地产世界,2023,(17):100-102.
- [4] 石慧,王建宏.高品质精装修住宅项目投资造价管控探索[J].建筑与预算,2023,(07):7-9.
- [5] 余日荣.房地产住宅项目批量精装修施工管控要点浅析[J].居舍,2022,(33):59-62.