

# 论房地产开发项目全面成本管理与控制

马鲁杰

菏泽市不动产登记中心 山东 菏泽 274000

**摘要:**近年来,在房地产项目开发数量不断增加与规模不断扩大的背景下,房地产项目开发所涉及的管理内容也有所增多,导致项目管理工作面临一定的难度,成本控制水平降低,对企业的效益发展造成不利影响,基于此,文章研究了房地产开发项目全面成本管理与控制的重要意义,并在此基础上提出几点成本管控的有效措施,旨在为提升项目发展效益水平提供帮助。

**关键词:**房地产开发项目;全面成本;管理控制

## 引言

近年来,我国房地产发展的速度是有目共睹的,房价的不断飙升会给社会房地产公司随随便便就能获得巨额收入的感觉。事实上,房地产行业是被国家政策严格约束的,又由于需要庞大的资金,同时冗杂的资金链、复杂的建设环节、漫长的资金运转周期,要想获得稳定可观的收益,一个全过程的,即对于房地产开发项目的各个阶段的有效成本管理,是必不可少的。甚至可以说,降低成本才是使房地产企业能在激烈的竞争中脱颖而出的关键。

## 1 房地产开发项目全面成本管理概述

### 1.1 房地产企业项目成本管理

项目成本管理是为保证项目成本不超过预算进行项目资源计划编制,项目成本预算等方面的管理,是控制降低工程成本的管理活动。房地产项目成本管理是运用各种相关方法,为满足项目成本管理需求开展的计划组织控制管理活动。房地产项目成本管理包括项目决策与租售经营阶段。房地产项目成本管理具有开发周期长,项目开发经营风险性等特点。房地产项目成本管理应根据项目特点制定相应的管理措施。

### 1.2 全面成本管理的概念

全面成本管理是运用成本管理方法,对企业经营管理进行动态性成本控制的理论体系。工程项目全面成本管理是全面性的成本管理。全面成本管理是以改善成本结构为主要目的,建立多角度成本控制的制度机制。全面成本管理考虑各种成本影响因素,是相关人员全部参与的成本管理,是项目成本全面集成管理。全面成本管理代表最先进的管理水平,其构成要素包括对项目全过程各要素进行集成管理、对项目确定性与不确定性风险进风险管理以及对项目生命周期进行成本管理。房地产项目成本管理需要对项目数量活动,组织管理进

行控制。

### 1.3 房地产开发项目全面成本管理的特点

房地产开发项目全面成本管理要符合房地产产品生产特点。房地产项目全面成本管理特点体现在把成本收入与增加营业收入结合,强调成本费用源头控制,变被动管理为主动管理。房地产企业生产经营活动消耗资源发生成本费用,成本源头分散在设计经营等部门,要对成本费用控制要做好经营活动决策,从源头上做好方案的优化。传统成本管理注重节流,全成本管理使房地产企业项目实现最大效益。传统成本管理采用成本核算方法事后管理,全面成本管理重心前移到事前控制,在项目实施阶段加强成本控制,将静态管理变为动态管理。

## 2 成本管理在房地产开发中的意义

### 2.1 成本管理有利于规范整体安装工程的造价管理

房企在开发项目的过程当中需要投入大量资金,而且整体费用非常的巨大,一旦成本管理不到位,很有可能就会导致企业所投资的项目受到严重经济损失。甚至一些大型的项目在成本管理上出现重大问题,会直接给该企业带来毁灭性打击。例如,建筑工程施工过程当中的安装工程,一般来说都会使用到上千万甚至上亿元的启动资金,这就要求工程造价管理人员,必须运用自己的专业知识,严格履行岗位的职责,对整个项目进行全程的成本监督,确保科学、规范及合理控制好每一个环节的成本。成本管理不但能提高造价管理人员的工作效率,而且能保障整个施工工期按时完成任务。由此便可以看出,成本管理能有效提高工程项目造价控制水平。

### 2.2 成本管理可以增强工程材料管控的效果

无论是哪一类房地产开发项目,都会使用到大量的工程材料。而在材料的采购及管理中,这也是房地产企业资金投入最多的一个环节。为此,高效的成本管理方法,在确保整个建筑工程是符合相关要求的前提下,针

对施工所需要使用到的材料进行成本控制,确保工程材料的质量达标和价格合理。在工程材料保存的时候,也应该以科学的方法减少耗损,这对于提升房地产企业的经济效益来说,有着很大的帮助。另外,对于房地产产业的发展来说,成本管理是不仅是重点,也是难点。所以,我们必须要把成本管理的理念灌输到每一个工作人员心中,提升他们对企业的责任感,这样工作人员在岗期间,就能够自觉按照成本管理措施认真执行,从而让企业实现降低工程材料耗损这一目标,提升自身的企业竞争力。

### 2.3 有助于增强企业竞争力

近年来,我国房地产开发行业的发展速度加快,市场竞争也越发激烈,如果房地产企业开发项目经济效益水平过低,就会导致自身的竞争力降低,对后续的健康稳定发展造成不利影响。采用全面成本控制的方式,能够帮助企业全面、详细地了解开发项目的整个流程和各个阶段成本信息,各个部门都能按照成本控制的要求,对每个流程和环节的造价与资源消耗量进行控制,使得房地产开发企业能够预防资源损耗问题和浪费问题,还能切实提高经济效益水平,改善发展现状,提高自身在市场领域中的竞争实力。由此可见,房地产开发企业在项目开发的过程中采用全面成本管控方式具有重要意义,应结合项目成本组成特点和具体状况完善成本管控机制模式,进一步提高整体项目的成本管理水平。

## 3 房地产开发项目全面成本管理与控制的措施

### 3.1 房地产开发项目决策阶段的成本管理控制策略

立项决策阶段是房地产开发项目具体实施的关键,也是后续的成本管理工作有效提升的重要阶段。在具体实施房地产开发项目的过程中,房地产开发项目在具体实施的过程中应该进行预算及项目可行性的科学分析,选择适当的项目地点进行施工,对地理位置、周围环境以及基础设施等进行有效考察,选择性价比最高的土地进行房地产施工,也为后续房地产企业的销售工作的顺利开展提供了有力支持,促进房地产项目市场竞争力的有效提升。房地产企业在实施市场和环境调查的时候,还应该注重房地产行业的未来发展方向,进行房地产开发项目后续收益的预算,并根据不同地段的土地进行价值的核算,实施土地等级的划分,促进房地产开发项目整体收益的最大化;房地产企业还应该对成本实施有效地核算,判断房地产开发项目是否符合企业未来的发展趋势,占据房地产行业的领先地位。房地产企业在进行土地价值的核查和判断的过程中,应该从不同的角度获取土地的信息,并融合未来销售状况、净利润等多方面

的因素,逐渐实现房地产开发项目经济效益的最大化,详细划分成本及各项费用,促进施工前的决策工作的合理化控制。

### 3.2 招投标环节的管控

在招投标环节,房地产开发企业要想有效控制成本,就应吸引更多企业参与投标活动,在投标企业相互竞争的情况下,选择资质高、信誉强、项目造价成本低的承包企业,综合分析不同投标竞争企业的工程量清单信息、工程施工方案信息、价格信息质量信息、时间信息等,选择较为合适的承包施工企业,同时在招投标阶段还需认真进行各个承包商报价的对比研究,明确报价经济性情况与合理性情况,遵循公开性与公正性的基本要点,从而提高招投标环节的成本控制效果。

### 3.3 房地产开发项目施工阶段的成本管理控制策略

房地产项目在具体施工的过程中,需要进行施工单位各个部门的核查和管理,主要包括施工方的施工水平、施工方案以及施工进度等,并根据核查结果进行不断地完善,逐渐掌握房地产工程质量、进度以及施工周期之间的平衡。在具体实施监督核查工作的过程中,应该以质量为前提,不断压缩施工成本,加快施工进度,促进房地产项目工程造价的最低化;需要注意的是,不能过度追求施工速度,导致人工成本的增加,工程造价过高,影响房地产企业的实际经济效益,对施工顺序也具有不利作用,房地产施工成本管控需要遵循实质性原则。施工阶段的成本管理还离不开现场的工程变更和签证操作,房地产项目中包含较多的施工技术和工作人员,影响因素过多,容易引起建设方与施工方之间的矛盾,最终影响实际的工程效益。针对工程变更相关事项,房地产企业应该及时进行核查,并严格按照流程实施审核和变更,审核管理部门批准后才能进行现场的签证,促进房地产项目的顺利运行,减少不必要的施工成本的增加。

### 3.4 竣工后期的管控

在工程项目竣工结算的环节,房地产开发企业应详细进行施工期间材料文件与合同文件的核查分析,将验收工作和款项支付相整合,一边开展验收活动一边进行付款,以免一次性支付款项之后发现工程质量问题而无法追究责任。完成工程项目交接的任务之后,房地产开发企业应结合预期销售价格与市场变化情况,编制完善的销售方案计划,对销售渠道进行拓展,提升市场层面的占有率,加快销售速度,尽可能快速回笼资金,并严格控制销售阶段的成本,使整体成本降至最低。

结束语:年来建筑市场竞争激烈,房地产企业要不

断改善成本管理方法,加强成本管理工作。我国房地产项目成本管理与国际接轨成为趋势,采用全面成本管理体系是由国内国际环境促成的。本文通过分析房地产企业传统成本管理体系存在的问题,研究全面成本管理体系构成,论述全面成本管理体系对优化企业管理结构具有推动作用。房地产企业全面成本管理是具有前景的应用研究领域,本文研究存在一定局限,今后需要研究如何建立全面成本管理体系运行机制,加强对全风险管理等方面研究

**参考文献:**

- [1]齐晔卿.“大智移云”背景下建筑业集团全面成本管理创新的思考:以S集团为例[J].中国总会计师,2020(6):41-43.
- [2]魏海乐,朱恭平.房地产开发企业项目成本核算及收入确认实例[J].财务与会计,2018(11):59-60.
- [3]李晓军,赵广庆.基于价值工程法的房地产开发项目成本控制研究[J].住宅与房地产,2021(12):6-8.
- [4]胡泽胜.基于全面成本管理的ZC公司海运成本控制研究[D].北京:中央民族大学,2021.
- [5]李虎,于美豹.房地产开发项目投资成本管理的控制与策略分析[J].住宅与房地产,2019(24):20.
- [6]陈欢,李清立.房地产开发项目成本管理研究——基于价值链视角[J].工程管理学报,2020,33(2):153-158.