

房地产开发项目的成本管理

沈一娇

上海市浦东新区房地产(集团)有限公司 上海 201721

摘要:当前受行业大周期和政府长效管控机制影响,房地产开发项目进入薄利时代,三道红线、集中土拍改等房地产调控政策将房地产去杠杆、去金融属性,在此背景下向成本管理挖掘利润,成为房地产企业在激烈的市场环境中确保拥有市场竞争力的必然选择。其中全成本管理是房地产企业降本增收的有效手段,在此过程中,各项目应追求实现成本与效益的平衡。但由于各种因素的影响,在执行过程中会遇到很多问题。本文从房地产开发项目全成本管理的有关要点入手,简单分析其中存在的问题,并提出相应的解决策略,希望为房地产开发项目全成本管理工作提供一些参考。

关键词: 房地产; 开发项目; 成本管理

1 房地产开发项目成本管理概述

1.1 房地产项目开发特点

建筑项目开发主要有以下特性:开发投资总额大、时间长,建筑项目的开发程序流程繁杂,包含土地资源获得、设计方案、招标工作、工程施工、工程验收等各个阶段,因而需要大量人力资源、物力资源、资金网络资源,而且即使是一个小住宅区也要3~4年建设周期,规模性房地产建设周期接近10年或者更长的时间;高风险高收益,房地产业开发经济效益与风险并存,市场竞争激烈,中国房地产需求较大,但行业竞争越猛烈,遭受各种各样条件的限制,具有一定的可变性,再加上建设周期很长,企业要承担非常大风险;基本建设阶段多,要求严格,房地产业开发是一个繁杂、系统的工程,不但能够满足顾客居民要求,还涉及诸多别的行业,建设中遇到的问题也会引起一系列的不良影响,因而必须有高水准的抗风险性、成本费、品质相互配合的管理方法^[1]。

1.2 房地产开发项目的成本管理原则

有别于传统房地产业开发工程项目的成本管理,当下房地产行业成本管理不光要考虑到企业自己的内部结构要素,还要从全局性考虑,兼具其他一些方面成本管理,才能实现利润最大化。首先要以民为本,人人参与,企业全体员工应具有成本管理的观念,将成本管理围绕执行在每一项工作上;次之,要产生完善的成本管理管理制度体系,融合对应的技术标准,贯彻落实每一项成本管控对策;再次,加强监督管理,使建筑项目成本管理切实落实;最后,紧紧围绕大局意识,新项目成本管理是一项长期、持续不断的工作中,不可以中断。

2 成本管理与房地产开发企业的核心意义

2.1 成本管理有益于设备安装工程的工程造价管理。

房企在开发新项目的过程中需要花费大量的资金,一旦成本管理落实不到位,极有可能就会造成企业所投资的项目遭受很大的财产损失。甚至一些大型项目在成本管理中出现的问题,会给企业产生毁灭性打击。例如,施工过程中的安装工程,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,严格履行岗位职责,对整个项目进行全程成本监督,确保科学、规范及合理控制好每一个环节。

2.2 有利于增强材料的控制效果。每一个房地产开发项目都要运用到大量的施工材料,而原材料的购置、监督是否到位成为公司资金开支的重要环节之一。因此,理应选用高效率的成本管理条例有效控制技术原材料成本,在确保工程质量的前提下尽量把施工材料的成本费用减少,在储存环节中防止浪费原材料,这对提升房地产企业的经济收益产生很关键的作用,与此同时这也是许多房地产企业成本管理方面的重点难点。因此,应该将成本管理理念传递到每个成本专员的观念之中,提升原材料利用效率,减少消耗。

2.3 房地产开发公司成本开支的另一个特殊花费为开发间接费,此项费用主要内容,也关乎着房地产项目的开发成本,例如比较常见的公杂费、维修费、营销推广等建设成本,要是没有科学地规划这些项目成本,就很可能导致项目成本不可控。全过程造价体系中此类成本一般比较固定,虽然不会和房地产开发项目的经营规模存在一定关联,却也应该将开发项目的间接成本加以控制,将间接性分摊费用尽可能减少,提升使用率^[2]。

3 房地产开发项目全成本管理中的问题

3.1 房地产开发项目全成本管理理念需改进

房地产开发项目的成本管理方法范畴比较广泛, 根植于项目立项到竣工结算的自始至终。在日常工作中, 一部分房地产企业全成本管理理念并不健全: 一是一些房地产企业并没有塑造科学合理的成本管理理念; 二是在项目设计中, 设计者全成本管理理念不够强, 在设计工作中没有把品质、成本和进度合理融合, 甚至会出现过度关心某一方面而忽略其他方面的状况, 使全成本管理工作的开展受到限制。设计者通常忽略项目的成本管理方法, 将心思放在工程项目性能上, 并没有考虑工程预算; 还有, 房地产企业的技术部成本观念不够, 再加上成本管理部门并没有积极主动提前干预到设计部门工作中, 项目早期环节二者欠缺交流互动, 成本机构对设计意图也无法理解, 造成设计方案环节成本控制管理遇阻, 让企业全成本管理工作效果不好, 影响公司发展^[1]。

根据多年来所带项目的经验得出, 一般情况下, 拿地、规划、设计策划阶段, 影响总体高达70%的成本; 招采、施工阶段, 影响总体25%的成本; 竣工资料结转、结算阶段, 影响总体5%的成本。

3.2 忽视了项目工程的“工期成本”与“质量成本”的管理和控制

工期成本是为完成建设项目而采取相应措施所发生的一切费用, 适当提前竣工时间不仅对施工企业, 对于建设单位来说更是控制成本的一种有效手段。在疫情常态化下, 工期延误更是建设单位最为头疼的事情, 以前建设单位希望施工单位可以提前竣工, 项目早一个月竣工验收, 楼盘早一个月出售, 公司就可以早一个月资金回笼。但是现在很多施工单位因疫情延误工期, 都会提出不同程度的工期索赔, 这对建设单位成本控制来说又是一项挑战。作为建设单位, 我们也迫切希望政府相关部门能够尽早并不不断的出台适用政策, 有效的保护各方的利益, 避免结算扯皮。

质量成本可分为返工成本、停工成本、质量检测检验费等。工程质量的保证会引起成本的变化, 但不能因此把质量与成本对立起来。对于建设项目的开发商来说, 不仅既希望能够卖高楼盘价格, 又希望建设成本能够降低, 这就经常导致在专项工程施工组织评审时忽略隐蔽工程是否符合验收规范。隐蔽工程没做好, 质量监督部门在进行隐蔽工程验收时, 一旦发现有施工工艺达不到验收标准, 就会毫无情面的要求进行整改。这时企业片面的追求经济效益, 忽视了质量要求, 利润从开始的可能很高到后来的得不偿失, 同时还会对企业产生不良的社会影响。比如, 2021年的时候, 我手上带的04-04地块商品房项目, 幕墙工程招标前期为了节约成本, 有

领导提出了龙骨规格优化, 幕墙材料优化, 设计规格优化等。最后不仅没有通过质量监督部门的验收, 还让已经签了预售合同的小业主知道了, 被举报到了上级单位、区里又上了电视曝光, 这无疑给企业带来了严重的社会影响。公司最后拿出了不少的赔偿措施“息事宁人”。

3.3 成本管控内容不全面

房地产主观性危害、国家新政策、区域经济发展等多种因素都对房地产项目成本造成影响, 由此可见, 成本管理必须充分考虑多方面的因素, 拥有比较巨大工作量。有些企业在成本管理中考虑不过全面, 造成存有遗漏难题, 有些企业只是依照建工成本范畴开展成本监管, 成本管理比较片面性。各种行政性收费、会计成本、土地资源成本、政策变化检验咨询费用全是房地产开发成本监管的重要环节, 假如成本管理环节中存有漏算, 那样必定难以保证成本预测精确性, 从而影响到成本监管效果。除此之外, 安全性成本、品质成本、施工期成本都是属于成本管理过程中需要重点关注内容。

4 房地产开发项目成本管理的措施

4.1 做好全过程的成本跟踪与管控工作

现阶段, 在我国已经有不少房地产开发商使用了财务预算管理事先控制, 主要是以现金流为基础随后围绕新项目成本的施工预算以工程进度为连接点进行全方位的控制。在事中控制层面应当开展整个过程动态性成本管理控制。所谓按成本动态管理控制是针对每一个开发阶段不同的成本生长习性, 对成本展开分析管理与控制, 从而减少一定的开发成本, 高效地提升成本管理效率。在事后控制层面应当对各成本展开分析、评价和意见反馈, 剖析具体成本和预算成本的误差是否可行, 高效地提升成本管理效率。我公司针对每项的事先财务预算管理、事中动态变化控制和事后分析评定控制, 早已真正做到事先有费用预算, 事中有动态控制, 过后有剖析意见反馈, 为企业发展成本监管奠定了坚实基础。

4.2 强化房地产项目施工中的成本管理

房地产项目成本管理在工程施工阶段发挥了重要作用, 还可以节省很多人力、物力和资产网络资源, 严格监管不必要消耗。针对房地产项目工程的施工成本管理, 主要能通过控制以下几方面来达到: 材料设备层面, 有关部门应当严格执行施工材料的购置、工程验收, 制定专职人员进行监管, 搞好施工材料出入备案, 防止不符合要求的施工材料进场, 施工材料消耗比较严重, 遗失, 多头管理的情况出现; 新项目工程变更层面, 在项目施工过程中, 会由于一些原因造成工程施工方案和设计不符合, 这样的事情必须尽快解决。例如加

强现场签证监管、加强设计变更审批监管等；工程款的支出层面，进度款一旦付款就成为项目的实际成本，如果出现了超付，会给公司产生财产损失，所以需要以合同书为基础，及早发现，对工程款支付程序进行全面的核查，要对工程量清单进行核查、年产值核查，保管好有关的票据凭据等，防止不必要纠纷。最主要的是成本管理要专业化，提升相关部门间的紧密配合。

比如在施工阶段，成本管控措施可以具体落实到“减少无效成本”，非结构性、非必要性的成本发生。记得在2019年的时候，我带着逾120万平米九个商品房以及租赁房项目，其中最大的是04-04地块商品房项目，总投资67亿元。因该项目由仁恒地产代建，该公司在地产圈一向以品质著称，门窗设计采用了系统窗，目标成本4815万元，后来在门窗专业分包招标阶段，考虑到楼盘在外环外两公里地段，备案价不可能超过七万，为了节约成本我们提出了采用普通窗，成本可以节约两千多万；再比如车库顶棚不处理或喷漆处理，原设计使用防腐涂料造价更高，取消面层腻子、涂料、可采用喷漆处理，不影响其结构的使用功能；有的保障房项目，本来设计标准、造价就不高，原设计采用阳光玻璃板车棚顶面的，完全可以进行设计优化……。通过各种典型的事例，积少成多，一个项目可以通过设计优化、材料优化等，成本节约千万甚至上亿。

4.3 健全相关信息系统，夯实全成本管理基础

房地产企业成功开展全成本管理工作的前提条件便是可信赖的数据和信息的大力支持，因此企业应当健全相关工程项目的成本管理系统。因为房地产企业开发新项目涉及到的数据信息繁杂，要是没有信息管理系统对其进行分类录入，成本管理效率就会降低。在日常工作中，房地产企业应当根据自己的发展需要，运用互联网时代产品与其配套信息系统研发，还可以聘用第三方更专业的研发单位，按照企业特点开发针对性的成本管

理系统软件，而且按时对其进行维护保养，保证其正常运转，对成本监管工作开展很大帮助。与此同时，还应当不断更新系统数据库信息内容，保证其实用性、整体性，使成本管理工作能够高品质开展。信息技术的应用使全成本管理工作的数据更为精确合理，长远来看不但可以提升工作效率，还可以有效降低企业人力成本投入，进而促进房地产企业的优良发展^[4]。

比如我们公司在已有全套OA办公系统的情况下，于2015年引进了明源ERP成本、招采、供应商库三大模块。该系统从项目概算、合约规划、目标成本、整体招采计划、专业工程招采工作的发起、执行、合同签订，供应商管理让成本招采专员、集团公司领导、甚至上级单位的领导都能可以全面的监控。

结束语：总的来说，房地产开发项目成本管控是不可缺少的，根据对资源合理布局利用，使房地产项目顺利开展，得到较好的经济社会效益。因而，在开展房地产开发项目的成本管理过程中需要综合考虑项目涉及到的诸多阶段，涉及到的诸多影响因素，制订行之有效的成本管理方案，开展项目成本科学研究与分析，持续梳理总结危害成本管理的主要原因，从而及时纠正工作职责，使房地产开发企业效益最大化。

参考文献：

- [1]董慧文·成本策划在房地产项目管理中的应用研究---以平各庄项目为例[J],建筑经济,2020,41(03):59-64.
- [2]戴志伟,敖鹏.房地产开发企业全面预算体系构建探讨[J].中国中小企业,2020(03):89-90.
- [3]张翱.房地产开发项目招投标阶段的成本控制措施探讨[J].中国集体经济,2020(06):144-145.
- [4]·房地产开发企业对建设工程项目的管控思考[J].经济研究导刊,2020(04):7-8.