

工程项目成本管理及成本控制探究

程琳阳¹ 刘露露²

1. 台州东盛建设投资有限公司 浙江 台州 318000

2. 台州新名匠人力资源服务有限公司 浙江 台州 318000

摘要:在我国对地产领域的大刀阔斧的政策下,地产领域问题越来越尖锐,大批地产公司陷入困境。在当前剧烈的市场竞争下,任何不重视成本管理的地产公司都会在政策的压力下无处可逃,最后走向终结,因此公司的存在与壮大离不开地产项目成本的合理管理。

关键词:房地产;工程项目;经济管理;成本控制

引言:目前地产建设中施工单位的成本费用控制还缺乏一定的动态,在成本费用控制环节中,也没有成本费用管理的积极性。精细化成本费用控制的主要目的是为了减少房地产成本费用,从而破解成本管理难题,提升公司价值。精细化的控制管理是保障房地产公司可持续发展的重要环节。房地产公司通过改善成本管理和成本控制,才能实现控制质量和减少成本费用的目的,从而达到地产业务的可持续增长。

1 房地产成本控制管理的重要性

公司只有通过建设现代化管理体系,并在实践应用的过程中不断完善,该现代化管理体系才能够在当今日新月异的市场经济中获得一席之地,通过加大对生产成本的管理力度,才能够在激烈的价格竞争中求得发展壮大。实施工程项目的成本管理也可以改善房产公司的效益和公司适应外部经营发展变化的能力,从而全面提高员工利益,优化公司环境,形成良性循环,最后促进公司能够长期稳健发展^[1]。

2 房地产成本控制及精细化管理

2.1 成本控制

在企业国际化的今天,外资走进了我国的很多中小企业,但是目前我国中小企业的一些核心技术还是比较落后。尽管有大批资金流入,却没有精细化控制,造成公司经营管理的随意管理成本。管控成本,应该参考国内先进公司的成本控制方式,对每个公司实行资金的分配,对各个环节实行分批控制,以公平合理的方式实施控制,进一步优化各个环节的效益。

成本管理也是公司经营的关键环节之一,怎样提高公司生产成本而不超出政府预算是在当今中国房地产行业的一个重点工作。通过系统化的经营管理,公司能够合理地核算和调节公司的生产内耗,并完善公司内部财务管理,从而减少在生产经营活动中出现的问题,有效控

制公司成本费用投入,进而达到公司的战略发展目标。

2.2 精细化管理

精细化管理模式来源于日本,发明于20世纪50年代。精细化管理模式是在日本传统管理模式基础上拓展出来的全新理论,是一个可以减少企业经营成本的管理手段和新技术。实行精细化管理才能够切实履行对个人和单位的职责,完善内部管理秩序,及时发现并处理实际业务中的重大问题,从而促使地产公司战略目标的实现,并提高经营管理水平。精细化管理还需要对各阶段的制度科学合理,公司通过发展各过程的管理科学,降低经营成本,从而增强公司在地产领域的综合实力。经营成本管理也必须系统化、精细化,根据以往的管理工作经验,为今后的发展提供依据。项目资料、项目计划、工程资料、项目材料等要及时汇总,把任务落实到人,建立科学合理的定额制度,要结合项目开展动态调度。

3 房地产开发企业项目成本管理存在的问题

3.1 项目工程中成本管理意识薄弱

当下的房地产项目公司也开始实施项目经理责任制,以增强工程领导和经营者的成本管控能力,采取相应的方法减少工程成本,从而增加工程的效益。如遇项目领导和管理人员的预算控制不高,整个工作中,看上去分工清楚,各司其职,但没有成本控制的能力;技术人员不对的时间和质量管理,为保证质量,采取的也不是最经济的工艺方法;而如果施工的管理人只对施工进度管理,为确保施工工期就会临时的添加一定的施工和机具,这种现象就会直接提高了工程成本^[2]。而如果工程人员的成本控制较差,没有根据施工方案编制成本计划,也没有对成本的控制措施予以高度的关注,或者单纯的注重工程的效益,将导致成本管理失控,甚至会出现损失巨大而找不到原因的情况发生,知识公司的效益将直

接降低。

3.2 对投资决策环节的认知不足

地产公司的开发建设项目中所消费的人力物力和财力都是非常庞大的,工程万一中断也会给公司带来巨大的经济损失,就目前来说很多地产公司在进行项目投资时往往因为管理力量的不够,而使得其不能够合理正确地选定具体的投资项目,而这样也在无形中会增加不必要的投资成本。公司在做好管理的时候,而不能根据房地产公司的实际状况做出投资的决策,或者是过分注重于建设投资的问题,而忽略了公司本身的经营能力及具体的经营水平等状况。在作出决策前,地产公司通常没有对一个项目作出全方位考虑,包括考虑迅速出售还是延缓售出、自有资金投资情况和建设销售期国家政策的防控措施等问题。此外,也因为对有关项目的不科学与合理,而导致了项目在启动之后就出现了被迫中断,或者工期拖延等状况,这也导致了项目的建设成本出现无谓的耗费。

3.3 项目管理人员专业能力偏低

工程项目成本管理是指治理层、管理人员、全体职工一起投入工作,而不仅仅是财务部。商务部的成本费用计划,采购部、物资部等政府有关部门的成本费用控制,以及财政部门成本。各部门的成本费用数据都是不可分割,并在一定程度上具有相互监视的功能。但是目前工程管理的一种普遍现象,各单位只管各部分,没有联系,表面上的界限明显,但根本上政府统筹力量还不够,真正经济效益的创立是通过社会各部分共同配合,共同努力完成的。同时管理人专业能力较差,从计划的制定直到最后核算如存在很大差距,无法准确分析、有效管理,给出的成本数据可靠性较差,实效性差,无法给公司的长期发展带来有价值的影响。

4 成本的精细化管理

4.1 设计过程控制

房地产公司若要精细化的管控成本,首先要监控设计流程。在做工程造价研究时,往往需要对建设工程造价进行全方位的调研,包括原物料耗费、现场施工情况、人工耗费等。并针对调查结果,提出具体的对策,或者根据建设施工现场的情况反馈给预算,及时设计好各种附属设备,以实现生产成本的最低控制。另外,在建设过程中,要建立规范的作业标准,严格设计程序,严格要求设计队伍的各项操作,以深化设计方案,从而降低了设计成本;同时,还要提升设计效率,以减少设计成本。设计者应深入施工现场观察情况,了解现场的天气、周边环境等条件,在工程设计中充分考虑相

关要素,以有效减少工人后期返工的机率,从而实现了节省成本的目的。针对项目地形、周围垃圾、住户迁移情况等各种问题,房地产公司都应当做好调查研究,并提出个性化、舒适化的方案设计,并在建设项目施工之前对周围垃圾及时做好处理措施,以减少延误工作的事件,从而避免项目建筑工期遭受负面影响,节省项目施工成本^[3]。

4.2 施工过程中的成本控制

做好建筑施工过程中的成本管理,不但可以提升建筑施工效益,还可以有效增加公司的运营收益。做好建筑施工过程中的成本管理,可采用如下方式:1)房地产公司要明确成本费用控制目标,梳理成本浪费的现状与成因,并对排序结果实施合理管理;在管理执行过程中,要对各个环节进行成本分类,并对各个组成环节加以细化,以增强管理的可行性,将成本管理系统化。2)做好建筑文件的审查,实施时要审核图纸的有效性。如果发现工程存在不合理的问题,及时采取适当措施加以解决,并在建设中做好严格的过程管理。3)划定了施工现场,并分配好工程责任人,把职责分摊给个人,由管理者在一定区域内进行管理。如果发生了问题,就需要有人管理,进而提升现场管理的品质。分站点可以有效减少人多、杂的问题,加强监督管理。4)做好现场的资料搜集,并实行动态管理,调查存在的问题和潜在的问题,以提高现场建设的顺利进行。

4.3 实施精细化管理

房地产公司要主动开展创新的成本管理工作,变被动管理为主动管理,让有关部门员工参与项目成本管理工作,并充分调动他们的主观积极性,使他们跟着计划跑,以最大程度地减少项目风险。组建成本管理工作组,承担项目成本管理工作的有关工作,负责评估项目成本管理工作的实施状况。在评估过程中,要融合了技术因素、企业政策、材料价格因素等多个动态要素,以保证评价结论的真实性。从企业的战略目标入手,研究战略差异与成本自效应,定量分析偏差,动态不断提高。企业精细化管理必须做到以下二方面:1)实施精细化管理工作考核,细化具体施工过程,细化工作成效,并根据不同等级的管理工作情况进行适当调整,以调动职工积极性;加强监理部建设,进行精细化核算,以提高成本核算的权威性,从而节省施工成本。2)会计精细化管理模式,对各阶段的施工成本费用均进行会计核算,以充分发挥成本精细化管理优点,有效推动房地产公司的可持续发展^[4]。

5 房产企业在成本控制中的各阶段成本控制对策

5.1 计划阶段的成本控制对策

在市场经济条件下,地产公司如何明确房地产业的经营规则关系到该公司的经营。地产调研中最常用的手段是观察法和询问法,相关调研工作者要注重掌握这两个方法。市场调研分析和市场调研报表的编制,在调研分析过程中也是即为最重要的内容。房地产公司往往需要建立专门的市场调查小组,由具备正确的知识结构、准确的洞察力并且具备强烈的行业情报综合意识的优秀的调研人才构成。

投资估算也是房地产公司对计划项目投资的重要依据。合理的投资估算可以较大幅度的减少投资风险,从而促使项目投资决策工作更为科学与合理完善。然而,房地产建设项目的投资评价工作不仅要求各政府主管部门共同协作之外,同时还应注意合理利用各建设工程工程造价咨询机构,因为正轨的工程造价咨询服务机构往往能够提供给公司大量具有参考价值的信息资料,从而使得工作进行的更为科学规范。

5.2 设计阶段的成本控制对策

在企业工程的设计阶段适当的采用市场经济竞争机制,为建设企业提供一种公平合理公平竞争的工作氛围。从而促使房地产设计公司能够根据企业建设性质的明确程度和自身定位,对各建筑设计企业的资质标准、技术含量、项目效果,以及设计者的个人水平、职业素质等方面做出综合考虑,从而选择满足公司的设计需求并且有能力、有保障的设计企业,或者设计师来进行项目方案设计工作。另外还需要对项目实施限额性设计,即在保证使用价值的前提下,严格按照规定的投资上限对方案进行筛选与设计,并通过严格控制对技术、施工设计图等的非规范修改,以确保项目总投入的稳定性。

5.3 招标阶段的成本控制对策

投标项目组织要按照房地产建设项目开发的有关规定,对投标企业的规章制度、技术标准、历史记录等要素加以全面考察,最后确定出三家各方面情况较优的投标企业。为确保招标项目的透明与公开性,还应聘请邀请了专家学者对重要规定和评估办法进行了评议审查。另外,招投标工作的合理运作也有助于城市建设阶段的成本管理。

5.4 竣工结算阶段的成本控制对策

在项目验收后,必须对工程的质量情况以及能否满

足设计的规范标准要求进行严格细致的审查,如果审核过程中出现了问题就要求施工单位在限时之内完成整改,以防止在项目完工之后又发生了无谓的财务纠葛,不但导致双方人力物力资金的损失,也损害了双方的合作伙伴利益。严控工程竣工验收成本,在还没有达到竣工验收标准以前的各项施工不得先行结算^[1]。另外,对于最终施工的决算书也要采用二审制度,以保证施工核算成果的科学正确性,并以此确保核算成果的公正和准确,对方面日后的结算检查和总结评析。

5.5 营销阶段的成本控制对策

地产企业在销售过程中价格方案要根据客户状况考虑,符合用户需求,从地产项目本身成本、效率的角度切实制定合理的价格方案。销售活动中的手段方法要向多元化展开,比如新开盘价格战略、最低售价战略、市场价格稳定战略和消费者的心理需求战略等。另外,政府还需要进一步修订完善相关的房地产项目策划政策,如策略性营销、策略性宣传,甚至是进行广告等。鼓励营销政策是在特定时间内,为促进消费、增加销售所采取的激励型举措,在短时间内产生效应明显。

结语

综上所述,房地产公司全面成本控制如何发挥作用,提升绩效,公司本身就必须把成本控制思想和企业的管理相互融合,形成先进和世界一致的成本控制思想,进而加大成本控制工作,全面加强各项执行活动中关于成本控制的职责,确保成本责任能高效的履行到各个方面,进一步确保项目全面成本管理的工作效率。

参考文献

- [1]王炳炎.房地产工程土建造价师的成本控制管理工作重点[J].四川建材,2020,46(6):211-212.
- [2]王静.“营改增”后房地产企业的成本控制与管理策略[J].财经界,2020,(18):222-223.
- [3]王双琦.房地产成本控制的突出问题及成本的精细化管理[J].中国住宅设施,2020(4):79-80.
- [4]乔芳云.试论施工单位成本精细化管理的突出问题及对策探讨[J].居业,2018(4):140-141.
- [5]李丹.房地产项目全过程成本精细化管理与造价控制[J].住宅与房地产,2019(36):22.