

# 房地产开发项目的成本控制要点探析

赵磊

杭州运河辰祥工业遗址综合保护开发有限公司 浙江 杭州 310000

**摘要:** 房地产开发项目成本控制管理是必不可少的, 具有十分重要的地位, 能够确保房地产项目建设工作顺利开展, 获得良好的经济社会效益, 因此需要重点加强研究。在实际应用中需要从各个环节进行控制, 使得建设工程项目管理日益系统化、科学化, 达到控制项目工程质量的目的, 提高开发项目的经济效益, 从而为我国房地产建设行业的发展作出贡献。基于此本文分析了房地产开发项目的成本控制要点。

**关键词:** 房地产开发项目; 成本控制; 要点

引言: 房地产业在经历几年的狂热后, 在国家政策及国内外大环境的影响下, 正在经历着政策调控和市场调节的磨砺。房地产企业面临着行业的重新洗牌和优胜劣汰的局面, 将有一批不适应市场的企业被淘汰出局。因此房地产企业必须要改变过去粗放型的管理模式向集约型方向转变, 向管理要效益, 其中成本控制工作作为管理工作中关键环节必须引起企业的高度重视, 它是企业能否站稳于市场和持续发展的基础。

## 1 成本控制的相关概念

成本是指商品生产经营过程中的各项支出, 包括劳务和各种费用的总和。房地产开发成本包括了从项目拿地分析到项目竣工完成的所有总和。项目的成本包括土地费用、工程建设费用、开发的期间费用等。房地产企业在投资决策阶段的成本主要是选址和配套的分析活动发生的调研费用、员工费用、公共费用、试验费用、评审费用以及相关的投资咨询费用。前期工作阶段的费用主要是土地、拆迁、前期工程费用等。项目建设阶段发生的费用约占总成本的50%, 是成本控制的重要阶段。项目销售阶段的费用主要是指销售服务费、广告宣传费、品牌建设费等, 各类营销费用占总成本的5%左右。项目的期间费用包括利息支出、金融手续费用、汇兑损失等财务费用、管理人员工资、保险费、办公费等管理费用以及缴纳的相关税金总额<sup>[1]</sup>。

成本控制就是需对生产经营过程中的各项费用进行控制, 降低实际成本与计划成本间的差额, 找出控制关键变量, 制定最合理的控制方案, 提高利用率, 降低不必要的浪费。成本控制过程中会受到房地产销售市场、经营市场和土地市场的影响, 房地产市场也容易受到国家政策和百姓购房意愿的影响, 这些不确定性会导致成本控制的难度加大。项目开发过程中的材料价格上涨和人工费的上涨也常会导致成本超出预算, 材料费用方面的变化也是控制成

本的重要部分。施工质量和施工进度的不确定也会导致工程成本的增加, 房地产安全事故率虽然近十年是有逐年下降的趋势, 但是安全因素不容忽视。

## 2 房地产开发项目前期造价控制的重要作用

工程成本控制的目标是采取有效的管理方法, 提高工程建设效益。所有的项目建设都涉及到概念、设计、实施、验收等阶段, 需要开发单位、设计单位、施工单位等的积极参与, 但不同利益相关者的追求是不同的。通过在项目前期采取成本控制措施, 可以将实际成本控制在预算之内。有许多不确定因素, 可能对建设成本有较大的影响。其中最常见的是预测引起的不确定性和决策引起的不确定性。根据现代管理决策理论的要求, 在项目决策过程中, 要掌握足够的信息和数据, 提出多种方案, 然后选择最合适的方案。建设项目的总成本是由三部分组成: 确定成本、数量和发生的这部分成本确定; 风险成本, 对各种风险, 可以估计风险发生的概率, 但无论是一般来说, 是不可能做出准确判断时; 它完全不确定的成本, 是否会发生及其发生概率不确定。在建设项目的初期成本管理中, 通过加强决策阶段和设计阶段的成本控制, 可以有效地控制各种影响因素<sup>[2]</sup>。

房地产开发项目成本控制主要是建设施工对资金的使用量。从投资者的角度来说, 成本控制就是整个工程项目的计划支出和实际支出的总投资费用, 通过工程成本控制, 可以实现整体资金使用量的全面控制, 为企业创造更多的价值与效益, 实现管理措施的全面应用。从市场管理的角度来说, 成本控制就是项目建设过程中的工程量、综合单价(定额单价)、工程总价, 通过开展工程成本控制, 可以实现多方面工程资金使用参数的控制, 更好地把有限资金发挥到极致的重要性。

## 3 房地产企业成本管理中存在的问题

### 3.1 项目前期立项中的成本管控问题

在市场房价持续上涨,地价持续看涨情况下,再加上房地产商急于求成的心态作祟,产生了“拿到地就是赚到钱”的急躁心理,导致了房地产商在拿地时,没有足够的耐心去研究国家宏观政策。对于地块所处位置、土地性质、周边环境、配套措施、教育资源、医疗资源、停车出入是否匹配等都没有进行前期的可行性研究,就盲目决策投资。其结果,一是项目前期市场调研不足,盲目拿地致使成本难以控制;二是项目前期规划设计方案不断变更,导致建设过程中超概预算情况不断产生,成本控制处于无序状态;三是房地产开发企业对设计单位的资质等级不进行审核,设计图专业把关不严,设计缺陷防范措施不到位<sup>[3]</sup>。

### 3.2 项目施工阶段的成本管控问题

一是开发商缺乏科学规范的预算意识,没有形成投资预算管控制度,资金支出的衡量缺乏严格标准,无法可靠把控;设计变更频繁,对建设方要求的增项增资事项,因为缺乏专业人员,不能做到有序把控。二是在项目实施进程中,开发商为加快回款,要求建设方加快工期,以便快速回款。但由于对承包施工的建设单位资质审核不严,导致施工工期延误,影响销售计划和回款时间,工程项目成本超预算,导致建设、开发、销售互相影响,引起法律纠纷。

## 4 房地产开发项目的成本控制要点

房地产项目的开发不是单一的一个项目,而是一个完整的过程,在对成本进行控制的时候,也应当有这种全局意识,而是在各个环节、各个阶段都对成本进行控制。在制定成本控制计划前,需对项目的全过程有所了解,在不同的阶段,对成本的影响的因素都不尽相同,需要企业用特殊的管理手段对成本进行控制<sup>[4]</sup>。

### 4.1 投资决策阶段的工程成本控制

#### 4.1.1 多方案的经济效益对比,择优选择最佳项目开发方案

进行详细的市场调研,根据市场最新需求,从中选择适用于该项目经济效益最好的方案,首先,规模应符合项目开发的要求,如果设定规模小,资源得不到充分的有效利用,单位产品的开发成本过高,经济效益差;如果确定项目规模过大,项目产品的开发量超出了市场的需求,“供大于求”,则会造成产品滞销或者降低销售出售的情况,同样会降低项目的经济效益。开发项目既要符合市场需求,又要实现经济效益最大化,从优选择效益最好的方案,达到控制项目投资的目的。

#### 4.1.2 设定科学的决策体系,保证合理的投资估算

投资估算的确定是工程项目投资管理的第一步,也

是整个投资管理的重中之重,确定了投资估算,整个项目的成本投入即确定,后期各阶段的投资都不能超过该投资。如何做好投资估算管理,首先是确定科学的项目开发决策体系,从而确定合理的投资估算指标。制定科学的决策体系和决策责任制是保证决策科学化的关键。投资估算指标是衡量投资估算合理性的重要依据,因此,管控好投资估算这个重中之重的关键,首先确定科学合理的项目可研决策体系,其次要明确决策责任制的各项条款,同时保证估算指标的编制质量。

### 4.2 市场营销阶段的成本控制

只有充分认清项目成本的构成情况,才可以为具体的成本控制方法设计提供支持。房地产项目所创造的经济价值,很大程度上取决于其营销水平,因此,房地产公司会在营销方面进行大量的成本投入。但是,市场环境变化多样,营销工作方面的成本投入能否有效的转化为房地产项目的销售业绩,无法得到有效的估测<sup>[1]</sup>。但是,在当前房地产市场的总体销售业绩较为理想的情况下,营销阶段的成本支出依然占比较大,因此,成本控制方案在设计的过程中,需要将市场营销阶段的成本控制作为主体业务加以对待,以实现房地产项目相关成本的完整全面控制。

### 4.3 项目设计要求控制

房地产开发项目前期阶段成本控制必须做好详细的规划设计方案,这样才能保证项目规模等级合适,内容与范围明确,设计标准与要求准确,而且建材质量符合相关规定等。做好规划设计工作,建设企业必须安排专业人员进行成本控制的规划设计,同时不仅要求这些专业人员具有相应的专业知识,还需要其对项目设计方案、项目所需材料与设备等都要有一个详细的了解,对项目所需的建材市场情况进行仔细的调查与比选,这样才能在保证建筑材料质量的前提下,控制好建筑材料采购成本,从而降低建设企业的建造成本和资金投入。另外,也要对施工技术有较为全面的了解,能有效规避建材浪费和成本超支等问题<sup>[2]</sup>。除此之外,应当充分考虑项目成本问题和材料选择具有较高的性价比,而且应用这些材料进行施工时对技术操作要尽可能简单,兼顾施工质量、施工速度、成本控制等多方面的问题。

### 4.4 精细化的施工管理

建筑工程施工中,施工质量决定了楼盘的寿命,为推动楼盘销售的有序开展,要采取有效措施杜绝质量问题。为实现施工质量精细化的成本控制目标,首先,要确保工程施工中使用的建筑材料可高度满足国家的规范和标准。企业应当在项目建设的过程中,以建设高品质

楼盘作为目标,严格控制工程建材的质量。如墙体材料可选择蒸压轻质砂加气混凝土砌块,该材料无需进行保温处理,一方面降低了工程成本,另一方面也增强了工程施工效果。其次,建筑工程质量决定着建筑物的使用寿命,楼盘施工质量应充分满足工程建设施工的总体要求,企业在工程建设中需执行落实高标准,切实打造精品楼盘,充分发挥品牌效应的独特优势,使建筑楼盘成为城市的一张特色名片。

#### 4.5 变更洽商管理

变更洽商的问题:规划方案设计图不清楚、方案设计不规范等问题,建设方或者投资方按照设计图纸快速算出工程总造价因工程变更而导致工程总造价具体金额变动引起总造价变化,为确保更好地开展成本控制工作,针对已经达成协议的变更事项洽谈而使设计方案不确定,到已有工程案列进行实地考察而使设计方案不明确,只有概念性方案,没有比较明确的设计方案内容,根据设计方案计算出的总造价波动范围较大,明显有不确定因素而导致工程总造价不正确,为解决因变更洽商以及材料和设备选型使价格变动而导致的总造价变量,进一步加强项目造价的控制,变更洽商的管理应遵循以下原则:第一,提升规划设计的质量,尽可能避免变更洽商的问题出现<sup>[3]</sup>。第二,工程管理的各部门相互协作,确保工作的顺利开展,充分发挥各个岗位的职能,并在工作中互相监督。第三,务必确保变更洽商的及时解决,把工程成本的变化信息及时反馈。

#### 4.6 财务管理中的成本控制

财务管理中的成本控制已经成为企业各项管理制度的重要内容,房地产财务成本控制需要建立科学的财务管理制度,以财务成本管理为核心,合理分配财务管理资金,通过财务管理不断的规范企业的经营活动,获得利润的最大化。对财务管理成本控制的实施过程中,需要完善财务管理的信息化建设,采用各类专业性软件,避免信息传递出现丢失错误,提升企业资金利用率,提

升财务管理的成本控制效率。针对项目而言,成本动态的控制点较多,成本影响因素也较多,建立成本控制信息化平台,对成本估算、设计变更、资金流控制等进行有效的控制,使得业务与资金得到了很好的结合。

#### 4.7 竣工结算阶段的成本管理

项目竣工阶段,对于成本管理而言,除了进行正常的工程结算审核,归集公司管理费用、营销费用、财务费用及利息等,从而形成最终的项目开发成本外,更重要的是对整个项目发生的成本情况进行全面的、系统的再评价,即项目成本后评估。对于很多房地产开发企业而言,项目成本后评估往往容易被忽略;但其对总结项目成本管理的经验教训,可以为新项目成本管理工作提供参考,具有重要意义<sup>[4]</sup>。

#### 结语

对于房地产开发项目来说,其工程成本控制具有十分重要的作用,通过工程项目前期成本控制,可以实现后续成本控制的先期管理,实现设计阶段、招投标阶段、施工阶段复杂环节的综合控制,实现建设各个环节的合理把控,减少实施过程对项目成本的影响。在进行项目前期成本控制时,需要按照设计的程序,严格控制招投标,选择合适的施工区域,施行施工设备和施工工艺的充分选择,做好施工方案的针对性调整,实现整个工程全过程管理综合化、集约化。

#### 参考文献

- [1]徐凌波.房产开发项目全过程造价咨询中的造价控制要点与对策[J].江西建材,2019(08):198+200.
- [2]张赛强.房地产开发企业建筑安装工程成本控制的研 究[J].现代工业经济和信息化,2016(22):13-14+16.
- [3]高山.基于开发成本的房地产企业目标成本控制[J].住宅与房地产,2016(33):94-95.
- [4]陈亚绸.论新形势下企业成本管理要点——以房地产企业为例[J].中国商论,2017(12):98-99.