

房地产开发项目全过程成本管理要点与措施

陈品二

杭州绿城朝阳置业有限公司, 浙江 杭州 311202

[摘要]现阶段, 房地产市场竞争更加激烈, 在国家宏观调控政策的干预下, 房地产产业稳步上升, 但是也面临着通货紧缩和激烈市场带来的压力, 在这种背景下, 做好房地产开发项目的成本控制, 是当前房地产企业谋求发展的根本, 本文通过分析房地产企业在成本管理中的实际操作特性, 在项目开发的各阶段对成本管理制度、流程等内容, 提出了成本把控的措施, 同时通过强化管理制度, 发挥组织管理效力, 实现全过程成本高效管理。

[关键词]房地产开发项目; 全过程; 成本管理要点; 措施

DOI: 10.33142/aem.v3i4.4073

中图分类号: TP2;F27

文献标识码: A

Key Points and Measures of Cost Management in the Whole Process of Real Estate Development Project

CHEN Piner

Hangzhou Lvcheng Zhaoyang Real Estate Co., Ltd., Hangzhou, Zhejiang, 311202, China

Abstract: At present, the real estate market competition is more intense. Under the intervention of the national macro-control policy, the real estate industry has risen steadily, but it is also facing the pressure from deflation and fierce market. In this context, to control the cost of real estate development projects is the fundamental to the development of the real estate enterprises. This paper analyzes the practical operation characteristics of real estate enterprises in cost management, puts forward measures of cost control in the cost management system and process at all stages of project development. Meanwhile, through strengthening management system, giving full play to the effectiveness of organization management, the whole process of effective management can be realized.

Keywords: real estate development project; the whole process; key points of cost management; measures

引言

当下, 房地产企业竞争十分激烈, 在产品同质化逐渐严重的情况下, 房地产企业想要突出重围, 立足市场, 就要从房地产生产能力、盈利能力、发展能力等多方面进行成本控制, 通过成本控制, 才能市场中脱颖而出, 并取得良好的经济效益, 实现企业的利润最大化, 因此, 在当下房地产企业必须从自身管理入手, 把控成本管理的要点, 强化项目开发过程中的成本管理与控制, 从而提高企业的核心竞争力。

1 我国房地产开发项目全过程成本控制的现状

虽然我国房地产起步较晚, 但是在市场需求的推动下和政策的支持下得到了飞速的发展, 房地产项目开发逐年增长, 因此我国房地产开发总体情况逐渐复杂, 且呈着多元化的方向而发展, 因此项目管理水平也要与时俱进, 满足房地产项目开发的需求, 但是我国房地产项目管理水平却没有得到相应的提升和优化, 就现阶段而言还停留在比较落后的水平。我国房地产开发项目管理的现存问题主要表现在以下几个方面: 第一, 成本管理意识薄弱, 在项目开发成本日益增长的情况下, 要具有较强的成本管理意识, 才能实现开源节流, 提升项目开发经济效益, 但是我国房地产项目开发中不注重成本管理, 将重点放在追赶项目进度上, 反而顾此失彼, 加大了成本支出; 第二, 成本控制体系不规范, 现有的房地产项目成本控制体系不够完善, 无法满足房地产项目开发的需求, 现在房地产项目成本控制力求精细化管理, 全过程管理, 但是现有成本控制体系涉及面不够全面, 最终影响了房地产项目成本控制的效果; 第三, 工程成本控制不合理, 工程成本控制是房地产项目开发全过程成本控制的核心, 在实际的成本控制中, 应该以工程成本控制为重点和中心, 展开其他环节的成本控制, 才能提升房地产项目开发全过程成本控制的效率, 促进企业的发展, 但是工程成本控制缺乏合理性, 不够规范, 进而降低了工程成本控制的效率^[1]。

2 房地产开发项目全过程成本控制的要点

就房地产开发项目的全程来看, 房地产开发项目全过程成本控制的要点应该集中在设计、施工、监理、竣工等不

同环节。

2.1 投资决策阶段

投资决策是房地产开发项目全过程成本控制的首要要点，投资决策是否准确，决定了后期的项目收益，因此在这一阶段要做好调研，充分把控投资的合理性和科学性，在思想上要重视成本问题的考量，要做好成本预期管理。

2.2 招投标阶段

这一阶段是开发商选择承包商的阶段，要建立长久的合作关系，并做好风险把控十分关键，这是做好房地产开发项目全过程成本控制的又一个要点，在这一阶段，开发商要根据项目特点选择承包商，进行招投标，选择实力强的施工单位。

2.3 设计阶段

设计阶段是虽然只占到房地产开发项目全过程成本控制 2%上下，但是设计结果的合理性却决定了施工能否顺利进行，也就决定了成本的支出情况，设计阶段决定了房地产开发项目全过程成本控制的是否得当，

2.4 施工阶段和竣工结算

房地产开发项目全过程成本控制中施工阶段是最为关键一个环节，施工阶段变数大，要依据实际情况进行成本控制，成本支出较大，同时也会由于政策和天气等外界原因影响到施工成本，施工材料、方案、合同等都会加大施工成本^[2]。在竣工阶段，开发商属于被动地位，对项目整体缺乏把控，可能会出现成本支出，如工期一览表、设备投入等存在变更。

2.5 营销阶段和运维

这一阶段的费用主要广告费用、销售费用等代理费，还包括销售人员的工资、礼品税金等，这一阶段是开发商回款的重要时期，回款方式和营销渠道的选择都会影响到费用的支出，是项目全过程成本控制中的要点。运维是房地产开发的最后一个环节，其间会产生施工单位质保金、售后和物业管理两项费，或多或少都会影响到成本控制，因此也是项目全过程成本控制的要点之一。

3 房地产开发项目全过程成本控制的策略

房地产开发项目规模大，周期长，单一项目就要耗时两三年，较大的项目可以会长至 5、6 年，因此房地产开发项目管理环节众多，管理内容也极为广泛，从置地策划、规划设计、施工建造到市场销售、物业管理、筹融资等都会有大量的成本支出，由于单个项目的开发周期一般需要持续两三年的时间，导致成本核算难度增强；另外，地产企业投资地域不断扩大，开发面积不断剧增，导致成本的构成更加多样化，所以进一步加大了房地产开发成本控制法的难度。

3.1 投资决策阶段的成本控制

这阶段的成本控制主要集中在前期的规划、投资、资料收集等财力、人力成本的控制上，在这一阶段开发商应该全面做好市场调研，精准对接市场需求，做好数据分析，为后期的销售提供一定的依据。同时，对拿地区域的潜力、后期发展要作以精准的分析，全面分析回报率，制定可行性报告，并经过深层讨论后得出市场结果，为投资决策提供基本依据，提升投资的可靠性。

3.2 招投标阶段的成本控制

在进行招投标时，可以收取投标保证金，同时要积极推行建筑方案与经济方案相结合的设计招标方法，尽量将工程主体及配套的总体规划、建筑设计、景观设计等放在一起进行招标，落实标准化设计，采用多家竞投，组织有关专家综合评比定标，这样既可选出高水平设计单位，又可促进设计单位在项目在空间布局、建筑造型、使用功能等环节的创新，约束设计方，从而降低工程造价。在进行总报招标时可以选择定额计价模式，以减少成本支出，同时开展限额设计和标准化设计，开发商可以在设计任务书或投资估算上规定设计限额（造价、主材消耗指标，如每平米钢筋、混凝土的用量等），以减少成本支出，从而达到约束设计方的目的。

3.3 设计阶段的成本控制

设计阶段开发商应该选择技术过硬的设计合作伙伴，并以合同的约束性来控制成本，在合同中明确职责，仍然可以采用限额设计和标准设计的方法，以达到约束设计方的目的，如在施工过程中投入金额超过合同限额后可以问责设计单位，以有效控制成本，同时，可以制定一定的奖惩机制以配合合同促使设计方落实施工，从而有效控制成本，提升企业经济效益。

3.4 施工阶段的成本控制

施工过程中的成本控制应该是一项全员参与的工作,比如工程、设计、成本、营销等管理部门要充分协调沟通,制定详细的设计要求和设计任务书,并对设计单位的设计方案和施工图、工程项目的结构形式(明确结构工程师职责)、装修标准、施工安全性等进行全面的评估和审核,形成标准性施工设计方案,并采用定额计价方式,当以合同金额约定施工费用^[3]。施工阶段的成本控制可以采用清单模式,可以防止合同和实际出入过大,施工过程的成本控制应该注重以下要点,第一,减少设计变更可以减少项目造价成本,可以通过复审有效控制合同变更,以确保合同的准确性,在项目施工前,也可以提前审查合同,以做到事前控制,避免在开工后出现设计变更;第二,对于开发商而言,要有效控制施工成本,还要选择实力强的施工单位,在开工前促使施工单位和设计单位进行约谈,并明确责任,以促开工顺利;第三,开发商和施工单位要依据合同行事;第四,对施工汇中的材料和设备要协调调动,做好设备、材料从购买、到进场、到使用的质量把关和总量把关,选择环保的、品质合格、价格低廉的材料。

3.5 竣工阶段的成本控制

竣工阶段是对比预算和实际项目的费用、绩效的差异,在这一阶段,要确保各项数据、资料移交的顺利,确保资料完整,通过管理者综合对比,了解项目工程的整体效益,并做好工程费用的结算,对签证、设计变更的造价进行全面分析,了解工程主体架构的稳定性,对合同约定的差异性内容要作以调整,才能做好成本控制。

3.6 营销和运维

营销阶段是通过多渠道来扩大影响,要以最少的投资获得最大的宣化效果是营销的最终目的,在这一阶段要做好广告宣传费用的投出,合理利用现有资源进行宣传,如可以鼓励销售员工发布朋友圈、抖音等,也可以外出派单,可以有效减少成本。在运维阶段,开发商要合理处理质保金,当出现质量问题时要及时处理,并做好后期的售后和物业服务,以提升品牌效益,在物业方面,可以选择品牌物业进行合作,实施全方位的物业管理,以提升整体项目效益,降低运维成本。

4 结语

综上所述,在当下,怎样才能有效提升房地产项目成本控制的水平,应该从设计、施工、监理、竣工等各个阶段进行全面的成本控制,因此在房地产项目开发中,应该逐步优化项目开发各阶段成本管理制度、流程,并建立目标成本和全员考核机制的措施,同时发挥管理制度,组织机构的作用,进而推进全过程成本管理的全面落实。

[参考文献]

[1]李运来. SR集团房地产开发项目全过程成本管理研究[D]. 天津:天津工业大学,2017.

[2]杨玉伟,宋新新. 房地产开发项目动态成本管控要点[J]. 科技创新与应用,2014(33):264.

[3]把奉嫒. 浅谈房地产开发项目全过程成本管理的重要性[J]. 现代商业,2008(26):83.

作者简介:陈品二(1981.11-),男,浙江大学远程教育学院,土木工程,杭州绿城朝阳置业有限公司,成本管理部经理,中级经济师。