

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.13.052

酒店工程项目成本控制研究

——以TFZQ酒店工程项目成本控制为例

全 勤

(四川天府旅游度假区开发有限公司,四川 成都 610012)

摘要:随着我国经济的快速发展,酒店行业发展迅猛,各类型酒店星罗密布快速呈现,酒店经营竞争非常激烈。在实践中,酒店项目具有投资大、回收期长等特点,前期有效控制酒店修建成本可以为后期酒店经营预留利润,增强为酒店企业竞争优势。目前,酒店成本控制在商业建设工程项目中难度较高,酒店建造普遍存在投资总成本失控、投资与酒店定位、规模及品质等错位等一系列问题。本文在分析酒店工程项目成本控制的重要性基础上,以TFZQ酒店工程项目为例,探讨了酒店工程项目成本控制的难点和问题,并提出了加强成本控制的对策建议。

关键词:酒店项目;成本控制;成本管理

现代社会的发展带动酒店业的迅速发展,造就了酒店业经营竞争异常激烈。酒店投资者如何通过控制酒店前期工程成本为后期的经营赢得利润空间,是多数投资者必须面对和解决的问题。而酒店定位、风格及功能等特性使得酒店工程成本构成既与房地产类同又区别于房地产,成本控制难度加大。因此,探讨酒店工程项目成本控制具有重要的现实意义。

TFZQ酒店位于全国乡村振兴的示范村,定位是乡村振兴学院的配套精品商旅酒店。项目计容面积4660平米,独立基础,框架结构+30%装配式建筑,地上3层,客房107间,多功能厅1间,项目预计总投资4500万元。其修建成本与其他星级酒店修建相比:(1)体量小,投资小,工期短。(2)酒店结构简单,功能单一。(3)新材料新工艺大量使用。(4)装修费用占比大。因此,总投资小、工期短但材料种类繁多,安装过程调整变化大等原因造成其成本控制难度最大化。

一、酒店工程项目成本控制的难点和问题

现代酒店修建中成本控制中容易发生概算超估算,预算超概算,结算超预算的“三超”现象,造成项目投资失控的局面。下列问题是酒店工程成本控制中常见问题,也是酒店工程项目成本控制的难点。

(一)组织管理问题

一些酒店投资者对目标成本只重视结果,而不重视参与成本控制的过程。投资者有的是过度依赖通过招投标委托第三方公司专业度,有的是认为既然委托专业公司,投资者就应该节约人力成本,都没有组织参与整个项目的成本控制管理。对项目在实施过程中是否突破目标成本,节超如何,哪些环节需要进一步改进和完善等没有一个清晰的了解,容易导致酒店的总投资失控。^[1]

(二)过程控制难点和问题

1.项目立项阶段

酒店在市场定位不准确,对酒店的投资估算不准确。一是项目可研估算偏高导致项目修建成本增高。二是估算偏低导致修建过程中,成本与质量出现矛盾,变更签证增加导致成本不可控。

2.设计造价阶段

一是设计阶段项目结构布局不合理,特别是材料种类选用等影响了工程造价。二是投资者与设计方沟通不畅,设计

方不能了解投资者对酒店的定位及诉求,导致设计方不能从使用者的功能需求出发,使设计工作功能和造价统一,无法在满足功能的前提下降低成本。

3.招投标阶段

一是公司招投标文件编制存在问题,标底价格偏高直接拉高工程成本;评标定标条款不合理等情况导致未选择到优秀的施工单位影响后期施工的成本控制。二是工程承包合同签订不严谨不合理影响工程款支付的进度和金额,也会导致对成本控制有影响。

4.施工阶段

一是,工程变更签证的不合理会造成引起投资失控。二是,工程进度资金不到位,工程款支付不及时会引起工程停工甚至施工方索赔。三是,索赔。由于发包人没有满足相应条件出现承包商提出了工程索赔情况,不仅影响工程还会导致成本增加。四是工程返工。工程施工队伍缺乏专业人员,疏于工程质量管控及装备影响造成工程质量问题,被投资方现场工程管理人员检查要求返工;前期设计变更要求现场返工等。^[2]

5.竣工结算阶段

在竣工结算时容易出现变更签证资料遗漏,竣工资料与现场完成情况存在误差的现象等,出现此类情况会导致和工程施工方扯皮,对项目成本的决算产生影响。

(三)财务控制难点和问题

1.资金筹集不到位

公司资金安排无计划,事前酒店修建资金未按修建计划进行筹集,以至于修建过程中资金出现无法按进度及时到账的情况。工程进度款的延时支付会造成停工影响工程进度,严重的甚至导致施工方索赔。

2.财务管理混乱

一是公司财务管理薄弱,对酒店修建的成本核算没有单独建账。二是工程往来款没有建台账,支付混乱。三是支付审核把关不严,出现工程票据缺失,未按合同约定支付工程进度款的情况。

二、TFZQ酒店加强成本控制的对策建议

TFZQ酒店投资建设中,不断地借鉴和总结其他项目的经验和教训,对成本控制难点及容易出现的问题积极分析研究,制定出一系列控制策略并在实际操作中得以实践。

(一)健全管理团队,加强项目管控

投资修建TFZQ酒店是公司年度重点工作,TFZQ酒店在依托第三方的公司基础上成立了项目管理团队。项目管理团队由公司的决策层领导,通过制定工程成本管理目标,采用成本管理监督及成本绩效考核等方式监控项目的成本。管理团队配置了建造设计、成本造价、现场工程管理等专业技术人员参与全过程的设计、造价及修建工程现场管理,保障了投资项目成本得到有效管控。

(二)做好项目前期成本控制

1.定位是关键

TFZQ酒店位于全国乡村振兴的示范村,是乡村振兴学院的配套酒店,未来接待客人是全国参观考察学习人员,它的修建不能参照高星级酒店,更不能雷同于其他乡村名宿酒店。TFZQ酒店建筑风格应植于战旗村的文化基因,同时具备科技元素,节能环保材料,配置智能设施更有利于提高酒店的运营效率,彰显酒店特色。根据酒店的规模小、配套功能精致单一、具有科技智能功能等特性,通过市场调研较为准确估算出酒店的投资总成本。

2.设计造价及审核

一是通过招投标制度合法合规选定某设计单位,然后通过合同磋商、实行限额设计等方式,压实项目成本,其中仅合同磋商一项就降低项目成本14万元。二是设计造价采用的结构形式、布局,选用材料的品质等级直接影响项目成本。酒店设计造价仅在卫生洁具品牌档次选择上就为洁具采购节约成本20~30%。三是加强图纸会审工作,尽可能在图审阶段发现问题,减少设计变更,尽量避免现场返工。^[1]

(三)加强项目建设阶段成本控制

1.招投标管理

一是根据公司招投标管理制度,根据招投标的金额采用不同的采购方式选取适合的供应商,节约时间减化工作流程为后期施工赢得时间。二是严谨准确编制招标文件,设置合理的评标条件和标底价格,引入竞争机制选取优秀的工程施工单位,以保证后期工程施工质量和进度,为项目的成本控制严格把关。

2.合同签订及管理

一是认真严格磋商合同条款,对索赔情况应具有前瞻性。明确承包发包双方的权利和义务责任,合同条款有效的预防索赔情况发生。二是根据磋商情况选择支付方式并按工程进度、质量支付工程进度款,好的支付方式能够有效地确保工程的质量及工期的正常进行。三是建档保管工程合同,根据合同相关内容建立项目质量控制计划,成本控制计划、项目进度控制计划,平衡质量、工期与成本之间关系,优化成本控制过程。

3.工程变更、签证审核

TFZQ酒店修建中建立变更签证管理制度,明确相关人员的职责和分工。由成本造价人员会同工程技术人员、监理工程师判断技术上是否可行,现场项目部根据核定的技术方案进行成本估算后上报公司审核。同时加强公司内部审核流程并完善管理体系,把成本控制由过控和后控提前到预控。

4.竣工结算

建设投资中工程竣工结算审核是一个非常重要的部分,是工程的审核计量,也是最终财务决算的基础。TFZQ酒店以完整真实的竣工资料、合同、投标文件为基础,建立三级审核

复核机制,通过审查结算程序是否合法合规、审核依据是否符合合同要求、有无重大算数误差、工程量指标及造价指标是否合理等手段合理控制造价。^[4]

(四)财务严控管理

1.管理控制

一是,公司决策层高度重视,财务提前介入参与TFZQ酒店的调研立项,并以项目可研测算总投资及公司现有资产状况做出资金预算计划。二是,按照公司项目投资制度,财务对酒店修建的成本单独核算专项管理。三是,对工程往来款按单位建台账进行管理,财务每月根据工程部提供的工程清单清理应付已付的工程款上报领导决策。四是严格审核工程款支付,以确保成本的可控。五是定期汇总统计工程各项成本费用,特别是变更签证的金额,对可能超限的成本进行预警管理。

2.期间费用控制

(1)管理费用。管理费用的控制应当通过加大投资规模,来降低单位管理水平。但由于TFZQ酒店具有投资小、规模小的特性,常用的管理费用控制办法显然并不适合TFZQ酒店。公司根据酒店规模小、工期短等特性,争取母公司的支持,由母公司委派部分相关专业技术人员对酒店进行下沉式管理,大大减少了项目管理费用中的人力成本的支出,同时严格控制修建期间业务接待费及差旅费等费用的发生。^[5]

(2)财务费用。

TFZQ酒店的财务费用控制对策。一是成本管理人员根据工程计划和工程合同的付款条款,给公司财务提供了较为精准的项目付款计划节点表。财务部根据节点表安排资金,保证资金准时到位不耽误付款的进度,更不会因为资金闲置而增加资金成本。二是事前加强和股东方的汇报阐明项目的重要性和未来的前景,争取股东方的支持。TFZQ酒店在股东方处获取低于的金融机构利率的借款且期限为三年,从而大大降低了项目的财务成本。三是公司管理的高度重视、工程管理团队的专业及公司相关制度的完善等保障了工期如期完工,没有因工期延误而增加财务成本。

三、结语

综上,酒店建设项目由于其功能复杂性、档次不同、标准高等特点造成成本控制难度大。投资者应加强项目管理,对项目立项进行详细调研,对项目定位进行全面研究,在项目实施过程中应将成本控制管理理念贯穿始终,对设计造价、招投标、施工过程及竣工结算等进行全过程、全方位动态的管理,尽可能避免项目投资失控。虽然对成本控制无法穷尽,但有效地做好投资成本控制才能最终实现酒店项目成本最小化,预期的经济效益与社会效益最大化的终极目标。

参考文献

- [1]麻桂华.工程项目成本管理研究进展[J].赤峰学院学报(自然科学版),2021,37(02):41-44.
- [2]孙伟.工程项目成本管理问题以及成本控制的研究[J].财经界,2021(05):63-64.
- [3]郭利萍.浅谈如何做好建设工程项目成本控制[J].中小企业管理与科技(上旬刊),2021(02):158-159.
- [4]宋玉.智能化时代下的建筑工程项目成本控制[J].商讯,2020(35):144-145.
- [5]高毅.工程项目全过程成本控制研究[J].商讯,2020(31):161-162.