

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2020.26.055

房地产企业项目成本管控体系建设重点问题思考

杨贵奇

(平顶山市广润房地产开发有限公司,河南 平顶山 467036)

摘要:房地产行业在推动国民经济长效发展方面发挥着至关重要的作用,是国内生产总值的重要构成部分。作为支柱性产业,近年来,发展态势迅猛,增长率有大幅提升,远高于正常需求,“炒房热”更加使得房地产行业“雪上加霜”,为促使房地产行业规范发展,满足人民基本住房需求,打击炒房行为,国家不断加强宏观调控,如税收、土地、购房等方面政策的相继出台,都对房地产行业产生了较大冲击,也进一步加剧了行业压力。面对政府宏观调控和市场竞争双重压力,房地产企业的效益收紧。为挖掘房地产企业效益,保障企业稳定持续运营,应从项目成本管控入手,降本增效,激发成本的价值潜力。本文主要围绕房地产企业开展论述,主要探讨项目成本管控体系建设的重点问题,并提出应对策略。

关键词:房地产企业;项目成本管控;体系建设;问题;思考

一、绪论

(一)研究背景

自改革开放以来,先后推行住房公积金制度和全面开放商品房政策落地实施,住房逐渐向商品化演变,我国持续了十余年的福利分房政策逐渐退出历史舞台,由此预示着我国房地产行业序幕正式拉开。房地产行业的发展,在一定程度上激发了经济活力,增加了财政收入,改善了人民的居住品质,然就近年来来看,房地产行业进入一个新的阶段,政府宏观调控不断加深,“限购”“限售”“限价”等政策也相继实施,与此同时,地产行业工程单价出现明显上调趋势,环保部门也不断推出更为严格的环保政策,这给房地产行业发展带来了极大的调整。“暴利”时代已经过去,面对房地产行业项目开发成本不断攀升问题,加强成本管控尤为关键。^[1]

(二)研究意义

本文通过研究分析房地产企业项目成本管控,目的在于明确企业项目成本管控中存在的问题,并建立完善的成本管控体系,为房地产企业降本增效、挖掘项目利润空间提供借鉴和参照。从房地产市场来看,巨大的竞争压力下,一部分小规模企业濒临破产,这无疑警示着房地产企业必须注重成本管控,向项目要效益、要利润。

二、房地产企业项目成本管控重点问题分析

(一)设计环节

设计是项目开发的关键环节,因此成本管控也当从设计环节入手。就当前来看,部分房地产开发不注重项目,片面追求设计成本最低,导致设计图无法满足客户功能性需求和实用性需求,无效设计导致成本虚增,同时还存在施工过程中变更设计的情况,也在一定程度上增加了成本。从功能性来看,以W房地产企业为例,在针对项目进行设计时,起初设计是高档楼座采用中央空调,其余普通楼座采用立式空调,但是在实际施工过程中发现,高档楼座没有提前预留管线和洞口。在项目验收时,为确保客户满意,商议决定为高档楼座加装中央空调,结果是钢结构空调板使用量增加,进而造成项目成本增加。^[2]

(二)招投标环节

在招标环节成本管控不到位,增加成本支出。首先,清单

计算标准不统一,主要是招标清单和报价清单的计算存在差异,由于招标文件中没有明确规定具体的工程量计算标准,投标单位按照自己的计算标准来计量报价,由此导致最终实际结算款大于合同约定工程量,使得工程造价增加。其次,在项目招投标过程中,遵循的是低价中标原则,并且合同的签订也按照中标价格进行;但是,在实际的施工过程中,常出现施工企业恶意索赔的情况,如此导致合同额增加。此外,在招标控制价编制过程中,由于控制价测算较低,施工单位为了达到中标目的,采取中低价中标的方式,而在施工阶段又无故调价,以高加索赔的手段来调增造价。

(三)施工环节

施工环节操作不规范导致成本增加,主要是由于施工欠佳,不符合设计理念,因此被要求返工。在施工过程中需要针对部分地面和墙面铺贴瓷砖,施工企业在出具排版图之后没有及时和设计部门沟通,直接开始施工,如此导致排版与要求不符,最终被要求返工增加成本。

(四)销售环节

销售环节成本管控不到位主要体现在以下方面:第一,销售费用控制不合理,房地产企业在开展项目过程中,仅仅考虑到了控制项目总金额,而对于实际销售过程中产生的成本没有动态管控,如此导致项目营销阶段还未结束,销售费就已经严重超预算。第二,现金流直接影响房地产项目的正常运营,房地产企业由于销售回款未能及时收回,导致现金流无法及时回正,进而使得资金成本增加。第三,销售推广收支不合理,由于推广方式缺乏创新,未能增加企业的成交量,导致无效成本支出。

三、房地产企业项目成本管控体系构建的有效对策

(一)可行性研究环节

为达到项目成本管控的目的,企业在建设项目施工前应做好可行性研究工作。房地产企业可以对项目所在区域的附近楼盘进行实地调研考察,明确区域定位档次,同时,结合本企业同类型的楼盘项目进行比较分析,初步评估出建设项目的档次定位。另外,房地产企业可以根据同类项目相关配置数据,估测楼盘售价,通过设定目标利润率,推算出建设项目所需的成本投入,即目标成本。在目标成本设定后,再以此倒

推出设计成本、开发成本、建设成本等,明确具体环节成本限额之后,在后期的施工过程中,严格将成本限定在合理范围内,对于超出成本限额的费用支出,严控支出审批权限,经审批通过方可执行,如此既保证了成本可控,又能达到预期利润目标。^[1]

(二)设计环节成本控制

设计环节对于房地产整个项目成本影响较大,因此健全成本管控体系应从设计环节入手。

首先,注重设计单位的选择,在外聘设计单位时,房地产企业要做好前期调查评估,可以从设计单位的资信状况、设计资质、单位信誉、近三年服务同类项目情况、是否有获奖、设计风格、服务项目质量评价、设计费用等方面对多家设计单位进行综合考量。在考察之后制定考察报告,报审通过后出具设计单位合作名录,在针对具体开发项目时,再根据项目实际情况,如规模、设计风格要求等择优选择适合该项目的设计单位,如可以通过多家竞投的方式,组织专家小组对各设计单位进行综合评定。

其次,为确保项目设计既能将成本控制在合理范围内,又确保设计向最优,可以采取限额设计,严格执行设计经济责任制度。在设计之前,企业要给出投资估算额,并出具设计任务书,设计单位根据审批通过的总概算来开展设计工作,明确分配各环节投资额、工程量、造价限额,并在保证技术指标、使用功能要求的基础上进行各环节设计,严控各环节投资额,严格论证和分析,避免超出限额。作为房地产企业,要积极和设计单位沟通,对于需要变更设计的环节及时组织专家组实地考察分析,防止施工后变更。

(三)招投标环节成本控制

在招投标环节,为强化成本管控,企业应严格落实招投标管理制度,可以考虑建立竞争机制,一方面确保建设质量,另一方面控制工程造价,防止暗箱操作。在采购阶段,如果是采购技术单一、规格统一、工艺一致的一类材料设备,可以在保证技术标准达标的基础上采取低价中标的方式,一方面控制造价,另一方面避免因采用不合格材料设备出现劣质工程。在施工过程中,企业可以考虑提前开展市场考察,并选择多家大规模、高信誉的企业,将其作为潜在投标人,通过资格预审来招标。在投标环节,可以打破传统的单一模式,先进行自主报价,再进行竞争性谈判,确保投标企业利润可控,开发企业也能实现压降造价的目的。^[4]

(四)施工环节成本控制

施工环节时房地产开发企业成本控制的重点也是难点。应严格控制工程变更,要做好对项目设计方案的论证分析工作,评估经济性、实用性、技术性,在此基础上合理统筹安排人、财、物等资源,一达到控制成本的目的。需要注意的是,在施工过程中,应尽可能地减少工程变的发生,可充分发挥监理职能,规范变更程序,对于不符合变更条件的禁止变更,避免因变更设计造价成本。在造价控制方面,应采取变更核价原则,如果原来的清单中包含同类单价,应考虑参照原价。注重工程签证的管控,房地产企业应制定严格的签证管理办法,明确审批程序,以保证签证准确、规范,以控制非必要成本支出。房地产企业应强化合同管控,将工程项目造价控制在合理范

围。在签订合同时,企业可以在条款中增加额度限制条款内容,一旦设计成本或者变更成本超出工程合同价的一定比例,则要扣除相应比例的质保金,以此强化约束。

(五)销售环节成本控制

为加强房地产企业项目成本控制,应制定科学的费用支出计划。首先,建立费用预算表,在项目施工之前,由企业财务部门结合销售方案和销售总目标成本情况来编制预算表,在预算表中明确各项销售支出的预算额度,并限定年度支出金额。预算表编制完成后,经报请审批之后作为销售成本管控的重要依据和衡量指标。同时,还要依据总预算表来制定年度预算表,明确年度销售成本支出明细,以便于在业务开展过程中进行监督和管控。

(六)结算环节成本控制

在结算环节,房地产企业要严格以施工合同为依据,做好结算审价工作。具体可以从以下方面入手:第一,合同审计,该环节的审计主要是对结算价进行复核,确保与合同价保持一致,对费用计取进行复核,确保与合同一致,对项目工程量进行复核,确保与合同一致。第二,工程量复核,主要是对变更、签证的工作量变化进行复核,对产生的费用增减进行复核,对材料购置数量情况和成本费用情况复核。第三,材料调价复核,在该环节,要以项目合同为依据,规范材料调价复核,通过复核评估材料调价范围是否合理,时限和依据是否合法。第四,严格遵循合同条件,以审价依据为前提,二次核查需要扣减的费用,并进行结算分析。在结算完成之后,应编制审价分析报告,对导致合同价款变化的因素进行全面分析,并明确其在合同造价中的比重,对于影响造价的关键因素,应针对性制定成本管控方案,以有效降低项目成本。此外,对于项目实际产生的成本数据要做好整理,对成本差异进行分析,明确成本诱因,编制成本差异报告,以便在后期项目建设过程中提前防范,缩小成本差距。

四、结语

综上所述,房地产业是经济发展的晴雨表,为推动房地产企业健康、稳健、可持续发展,应注重发挥企业的内源动力,以降本增效、提质增效为手段,推动房地产企业盈利目标实现。作为房地产企业,应构建完善的成本管控体系,从全环节入手,挖掘成本空间,提升企业经济效益。

参考文献

- [1]孙晓芳.试析房地产开发企业项目成本管控问题[J].中国市场,2020,No.1063(36):123-124.
- [2]王宏娟.房地产开发企业项目建设成本管控研究[J].纳税,2020,v.14;No.276(24):169-170.
- [3]刘勤.房地产开发项目成本管理中存在问题分析[J].中国中小企业,2020,No.298(09):95-96.
- [4]魏贤文.房地产开发项目中成本管理的控制与策略分析[J].居舍,2020(31):138-139.