

[DOI]10.12315/j.issn.1673-8160.2021.24.045

房地产开发企业成本管理存在的问题及对策探析

——以HX公司为例

吴运国

(贵州华夏工程承包有限责任公司, 贵州 安顺 561000)

摘要:成本管控一直是各类企业在生产经营过程中存在的难题,尤其对于房地产开发企业更为重要。在不断变化的市场经济环境和相关职能部门调控政策的影响下,企业成本管控存在太多的不确定因素,导致开发成本控制无法得到有效的实施或执行。本文以HX房开公司为例,就HX房开公司开发的项目在开发成本管理中存在的问题进行剖析,同时提出相应对策或解决方案,以期对后续项目开发提供借鉴或参考,同时希望能为房地产开发企业在成本管控问题上提供一些思考。

关键词:房地产;成本管理;案例研究

一、房地产开发企业成本管理的重要性

成本管理是房地产开发企业项目管理的重要组成部分。房地产开发企业应将成本管理的理念贯穿于项目管理的全过程中,企业只有及时、科学、合理地做好项目开发过程中的成本管控,才能够抓住项目开发的重要环节,规避项目开发过程中的风险点,有效地保障整个项目的如期交付。

成本管理是房地产开发企业提升市场竞争力的重要举措。通过对项目成本有针对性的分类及管控,有效提高企业自身的抗风险能力,从而不断的扩大市场占有率,获得市场资源,进而有效地提升企业的市场竞争力。

成本管理是房地产开发企业促进健康持续发展的重要保障。随着国家对房地产行业的宏观调控,在居民购房贷款受到一定程度限制的同时,房地产开发企业在再融资等方面也受到了限制。在这种大的市场环境下,房地产开发企业必须做好项目成本的管控,开源节流,减少企业资源浪费,进而有效地促进房地产开发企业健康持续发展。^[1]

二、房地产开发企业项目成本构成

房地产开发企业项目成本管理是指将开发项目所涉及的全部成本、费用,按科学、合理的核算方式归集和分配,并最终形成项目的总成本。

第一,土地成本:包含土地价款、取得土地的相关税费、红线外市政设施费、取得土地范围的拆迁补偿费用及市政配套费用等;第二,前期工程费:是指勘察设计费、三通一平费、报批报建费(含增容费)、临时设施费及其他前期工程费用;第三,建安工程费:是指建筑工程成本、安装工程成本、土建及安装拆除工程、其他工程费;第四,社区管网工程费:包含室外给排水工程费、室外电气工程及高低压设备费、室外消防工程费、室外蒸汽工程费、室外燃气工程费、室外弱电及智能化工程费、室外采暖工程费;第五,园林环境费:包含绿化建设费、建筑小品、道路广场工程费、围墙工程费、室外照明及泛光照明工程费、室外零星工程费;第六,公共配套设施费:包含学校(含幼儿园)、医务所、健身活动场所、物业及设备用房、清洁站及设备;第七,开发间接费:包含工程管理费用、资本化资金成本、营销设施建造费用、物业完善费用、不可预见性费用及其他费用;第八,期间费用:包含管理费用、销售费用及财务费

用;第九,流转税费:营业税及附加、土地增值税、印花税。^[2]

三、HX公司成本管理存在的主要问题

HX公司是20世纪90年代成立的国有全资子公司,具备房地产开发二级资质,但是由于历史客观因素,该公司自成立以来一直没有开发过大型项目。直至2010年,HX房开公司统筹城市建设和经济发展、统筹小区建设和旧城改造、统筹市政建设和商业开发、加快区域城市化进程、改善区域城市面貌,开发了TS城市商业综合体项目,该项目也是HX房开公司第一个大型商业综合体项目。由于HX公司自身因素,导致开发项目过程中成本没有得到有效的管控,项目严重亏损。

(一)专业性人才不足,成本控制力度不强

HX公司承建的TS城市商业综合体项目是HX公司的第一个城市商业综合体项目,也是该城市区域的第一个城市商业综合体项目。管理人员水平欠缺,忽视了项目建设过程中的成本控制;片面地认为项目成本控制就是财务成本管理,忽视了项目成本结构。导致工程成本超预算、项目土增税及所得税核算不可扣除项调整金额偏大,不利于项目后续建设。

(二)忽视成本过程控制

初始设计阶段,HX公司没有商业运营的团队及经验,在设计过程中没有充分考虑商业运营物业条件,造成公司在招商引资后,设计变更较大,后期工程施工改造量大、工期延迟。

后续工程施工阶段,由于缺乏专业的城市综合体现场管控专业人员及缺乏项目整体运作经验,难以实现施工现场的精细化管理,造成目标不明确,权责不清晰,难以对项目实现动态的跟踪管理。

(三)项目开发周期过长,造成成本失控

1. 资金成本失控

按照原投资预算,项目建设资金50%通过外部融资解决,50%通过自筹解决。但由于房地产宏观市场环境及区域经济发展水平等因素,项目商铺没有达到销售预期,HX公司所开发项目的建设资金,几乎完全来自母公司委托贷款,加之开发周期过长,资金成本严重超预算。

2. 过渡补偿失控

HX公司承建的TS城市商业综合体项目,拟定项目建设期为4年,但因设计缺陷、设计变更及相应的工程施工等各种

因素整个项目建设期近11年,其中仅项目用地的拆迁周期近3年时间,致使过渡补偿失控。

四、完善HX公司成本管理的对策

(一)加强人才队伍建设

注重人才队伍建设,加大人才培养力度,积极培训成本控制人员的技能水平并有效应用于成本管控各个环节。对外部招聘,要拥有相应的专业技能和职业素养;对内部员工,要加大人员培养、培训力度,在不定期举办各类培训的同时加大对专业技能及行业素养的培训,提高管理人员的技能水平,在一定程度上促进房地产开发企业项目管理的创新与突破,促进房地产开发企业项目管理更趋于专业化。^[1]

(二)加强全过程成本控制

1.项目拓展阶段的成本控制

该阶段,公司应做好项目初步定位、大市政条件、做好概念规划草案指标及所在区域施工管理难度分析报告。公司应结合合同类项目的成本数据,选用较为合理的估算指标进行新项目的全过程成本估算,并作为项目可研报告的重要内容。

2.项目定位策划/概念设计阶段的成本控制

该阶段,公司应负责根据各业态的布局、项目周期、市政环境、项目结构及类型、绿化/园林设计标准、强弱电设施设备配套标准及项目综合定位等情况进行全过程成本估算(目标成本-启动版),并进行项目全成本估算归集。项目定位和产品策划内容报告调整时,成本采购部应及时调整全成本估算,为领导决策提供准确依据。

3.方案设计阶段成本控制

公司组织方案设计完成后,公司相关部门应及时收集有关资料形成项目方案设计阶段成本估算,并汇总全成本估算,提交分管领导审核后,在专业委员会会上同时汇报,供领导决策。

4.初步/施工图设计阶段成本控制

初步设计阶段,公司依据评审通过的项目定位、方案设计成果及方案设计估算编制《初步设计限额要求及成本控制建议》,并依据《权责手册》规定完成审核审批程序;审批后的《初步设计限额要求及成本控制建议》由项目公司相关部门组织落实执行,并作为初步设计阶段的成本控制依据。

施工图设计阶段,公司按照审批通过后的《初步设计限额要求及成本控制建议》进行成本控制,指导编制设计合同或编制施工图设计任务书。施工图确定后,公司应尽快组织编制项目施工图预算,原则上不晚于建筑施工图内部评审通过后1个月,并预估可能与项目目标成本存在差异的部分,提前与设计开发部就差异的部分进行解决方案的探讨。公司根据施工图预算,组织编制并形成执行版《目标成本管理工作指引》。

5.工程施工阶段成本控制

严格按照项目建设计划横道图及时间节点组织施工和管控工程进度、工程质量,强化现场精细化管理,把项目施工目标层层分解、层层落实,明确到人、责任到人。

公司对项目工程施工阶段的成本变化必须采取动态控制的方式予以监控,强化成本过程管理。按照《目标成本管理工作指引》定期统计目标成本与动态成本的偏差,招标采购、合同签订、变更洽商、工程结算等严格按照相关规定执行。

只要某个成本细项即将发生超支或很可能超支,就必须填写《项目成本细项超支预警表》,而不是成本科目超支再预警,形成动态成本管控机制,从整体上提升成本管控水平,有效降低建安成本。

6.项目全过程成本后评估

项目竣工验收完成后,公司根据审批的工作计划,组织开展项目全过程成本后评估相关工作。对全过程成本差异内容进行汇总,对差异产生的原因进行分析,对成本管控工作的有效性进行评价,对建设期各动态成本信息报告进行分析,对项目成本管控的科学性、合理性进行评价,对施工图、竣工资料、施工总承包合同、工程预算书、工程结算书等资料进行对照分析,对工程承包变化的范围,工程量的增减变化等进行分析,最后对项目全过程成本有影响的设计变更情况、工程签证及洽商等情况予以确认。^[4]

通过以上的梳理,对项目全过程成本的管控情况进行全面、系统的评价及分析总结,总结项目成本管控过程中有无超/节估算、无效/低效投资、损失浪费及成本优化配置成果等教训或成功案例。

(三)加强建设期监管,尽量缩短工期

依据企业相关制度、在不违反设计要求及操作规范、并确保工程质量的前提下,尽可能地提升工作效率缩短建设工期。在建设周期内做好项目与周边市政的协调工作、项目与政府相关职能部门的沟通工作、项目与设计单位、监理单位及施工单位的现场管理及协调配合工作。只有在项目建设期内有效地缩短工期,才能有效地降低资金成本、控制过渡补偿费用及项目开发其他间接费用的支出。^[5]

五、结语

综上所述,成本管理是房地产开发企业赖以生存和发展的重要举措,房地产开发企业人才队伍的建设是企业发展的根基,同时通过完善和加强全过程的成本控制等举措,加大成本管控力度,建立科学、合理的成本管控体系,不断提升房地产开发企业的成本管控水平,为房地产开发企业的健康、持续发展保驾护航。

参考文献

- [1]张洋洋.房地产企业成本控制存在的问题与对策——以万科为例[J].西部皮革,2019,41(08):47.
- [2]练珊琴.房地产开发企业成本管理中存在的问题及对策[J].时代经贸,2019(36):37-38.
- [3]纪小淼.房地产开发企业的财务成本控制[J].中国集体经济,2020(27):64-65.
- [4]陈亚绸.论新经济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.
- [5]厉江华.浅谈房地产企业成本管理控制[J].中国集体经济,2020(27):64-65.