

关于房地产项目成本控制的思考

● 罗新勇

房地产行业要想推动项目效益目标的充分实现，需要重视成本控制工作的规范管理。本文在对房地产项目成本控制的必要性进行科学分析的基础上，对其面临的主要问题进行了系统梳理，提出了进一步的改进对策，希望能够帮助相关企业科学解决项目成本控制问题。

由于房地产项目本身需要的建设周期较长，开发过程中所面临的不稳定因素较多，为保障房地产项目效益目标的充分实现，需要结合项目的全生命周期进行成本控制工作的全过程覆盖，科学把握主要的成本控制要点，以优化成本控制管理水平，助力房地产企业在项目管理中实现高质量发展。

控制的必要

通过成本控制的切实推进，可以帮助房地产企业提升成本管理效能，培育核心竞争优势，以助力房地产企业可以积极主动参与市场竞争，在多

元化发展环境下始终保持发展活力。在管理过程中，深入挖掘成本控制背后的潜在创造价值，以不断优化企业的经济效益。房地产企业经营管理根本目标在于探索经济效益的最大化，而成本控制的实施，可以帮助企业从源头强化管理，科学规避资源浪费风险，以整合内部资源，更好地开展各项工作。成本控制工作的开展可以实现管理成果的切实转化，为企业的发展壮大奠定坚实的成本管理基础。结合不同环节成本控制发现的具体问题，及时采取措施，科学化解决管理危机，保障房地产项目开发建设的有序推进。

控制的问题

难以保障项目建设的全生命周期管理。当前，有许多房地产企业对于项目建设的全生命周期管理缺乏重视。例如房地产项目开发初期需要对项目投资、设计等各项工作进行合理规划，其作为房地产项目必不可少的重要内容，成本支出占总成本的3%，虽然整体比重并不多，但是对于房地产项目的成本管控还是存在一定影响的。由于规划设计的合理性决定着房地产项目的有序推进，所以房地产项目必须科学规范投资活动，确保投资决策符合预期效果。许多房地产企业对项目

初期的成本管理也不够重视，不能基于战略发展的管理目标进行成本问题的科学考量，甚至项目设计清单中数据的真实性也难以保障，制约着成本控制的有效实施。在项目拆建、竣工等环节成本管理也较为松散，一些企业成本管理人员甚至要同时兼顾多个项目，在精力有限的情况下，最终成本控制的效果难以令人满意。

缺乏健全完善的成本管理体系。房地产项目本身需要较长的建设周期，需要对此过程中的成本控制工作进行严格规范，因此必须提升管理的科学化、标准化、系统化，不能只是一味追求施工阶段的把控，还要对各个环节进行优化，要将成本管理工作全面渗透到日常管理的方方面面。但在实际工作推进中，许多企业存在重视项目进度，而忽视成本管理的问题，内部配套的成本管理体系缺失，不能结合具体环节进行制度内容的细化完善，造成成本控制工作的开展缺乏科学的制度指导，制约着成本控制工作的全面开展。

成本管理措施有待进一步优化。现阶段在房地产行业发展的过程中，各个企业主体的经济实力、管理能力等不同，最终实现的经营管理成效也会存在较大差异。大多数房地产项目在管理中不能科学预估项目的各类成



本指标,成本管理较为滞后,与新形势下行业发展的多元化需求不相适应,项目投标不能结合成本控制工作进行管理目标的精细化。项目的开发建设更多关注的是投标价格的把控,不能及时结合各部门情况做好计划成本的合理分配,相关人员对于项目成本管理的主要目标不能准确把握。还有一些房地产企业在项目成本预测与规划管理中,主要依赖历史经验,本身对于成本管理相关知识并不了解,不能科学指导项目的成本控制工作。一些技术人员的工作只是进行项目设计监理等环节,更多关注的是技术的提升、工艺的改进,对于项目建设的成本效益考虑较少,成本分析滞后,也不利于房地产项目成本控制工作的全面开展。

强化的方法

规范成本控制。在投资决策阶段房地产企业需要针对不同的项目进行

准确定位,合理把握相关的经济指标,以完善项目的功能设置。如果相关部门不能在科学定位中进行优化,或者对于项目的功能体现不全,必然会造成最终项目建设不符合要求,影响项目整体效益的充分实现。企业在投资决策前期必须深入市场进行深入的调查研究,结合行业发展的基本动态进行科学分析,准确把握主要的市场需求,综合考量房地产项目的具体属性、价格与经营战略,合理把握房地产项目的投资方案、成本效益把控等指标的具体设计。企业内部财务部门要积极参与房地产项目的规划设计,基于项目整体的管理,在充分把握项目质量、发展潜力、效益等综合因素的基础上,指导企业科学选择高质量的房地产项目进行投资,结合项目所处地区的风土文化等丰富项目的内涵,契合市场需求,以精准定位,保障项目成本控制效益的充分实现。

在项目设计阶段主要探索与委托方更好地沟通与交流,及时进行设计

方案的对接,以切实把握委托方的真实意图,有针对性地进行费用耗费数据的科学估算。尽管该阶段成本支出比例在房地产项目成本支出中所占比重较少,但是对于最终项目效益目标的实现还是有一定影响的,因此需要针对设计环节做好合理把控,以保障房地产项目后续成本控制工作的有序推进。要完善房地产项目设计投标管理体系,坚持公开公正的管理原则,科学组织招标工作,以科学选择最适合的设计单位。要按照限额设计的模式,强化各环节人员的经济责任落实,合理把控房地产项目的工程造价。要树立法制观念,强化对合同管理的重视,以有效规避因合同内容把握不准,造成后期履约存在较多的矛盾纠纷,增加房地产项目的造价成本。

项目建设是房地产项目成本投入最多的阶段,也是合同履约需要重视的最关键环节。房地产项目要强化对项目建设进度的合理把控,规范合同履行行为,全方位优化成本控制工作。要强化合同管理意识,科学规避工程索赔问题。要结合房地产项目的开发建设,提早对变更事项做好准备,强化事前的科学管理,严格审核需要变更的工程要点,并科学评估变更后可能对房地产项目效益造成的具体影响,以帮助企业合理规避风险损失。要在合同中明确严格履约的具体内容,针对相关主体履约不力的问题,提前约定好具体的赔偿方案,以严格按照合同约定进行处理。要强化项目的投资管理,结合项目实际做好投资规划,保障项目质量,合理优化施工方案。要强化房地产项目现场管理方面的成本控制,在宣传推广、营销代理等方面,合理规划投资成本的支出比例,减少不必要的成本支出。

房地产项目在完成竣工验收后,要及时与建设单位进行结算手续的交

接办理,尽快落实工程款项的回流,提升企业的资金流动性,保障房地产项目成本管理目标的切实落地,帮助企业科学规避项目运行过程中可能存在的成本管理风险,让企业可以实现效益目标的最大化。建设方要根据国家及地方相关法律法规及政策要求,科学组织合同预算与费用定额管控,全面收集整理竣工相关数据信息,切实推动竣工决算符合实际工程量的完成情况,以准确把握项目施工费用支出明细。项目结算完后,要认真审查房地产项目建设中各个工程款项的收支情况,以科学计算项目最终造价。要明确竣工阶段作为房地产项目成本控制的收尾环节,要结合房地产项目结算与核查结果,组织建设方积极配合相关审核工作,完善所需资料,切实提升竣工阶段的成本管理效能。

建立健全成本管理体系。针对房地产项目的全过程成本控制,要强化成本管理理念的科学转变,重视对成本管理体系的全面优化。要完善成本管理制度体系,优化成本控制相关流程,以切实结合具体的房地产项目,进行成本费用管理的科学统筹,强化对全过程费用使用情况的有效监管,合理把握具体的成本结构,科学制定周物价信息表,减少成本偏差,并为后续项目的有效结算提供参考。要重视对房地产项目成本控制情况的科学考核,成立专门的项目成本绩效考核小组,将定期与不定期督导考核方式相统一,对参与项目开发建设的各个部门与人员进行全方位考核,落实奖惩措施。探索通过股权激励、薪资待遇的发放等多种形式充分调动内部人员参与房地产项目成本控制工作的积极性,推动房地产项目切实提质增效。要引入平衡计分卡对绩效考核体系进行优化设计,通过对财务、学习与成长、客户、内部运营四大维度指标的



房地产行业要想推动项目效益目标的充分实现,需要重视成本控制工作的规范管理。



细化分解,进行绩效考核指标的完善,确保各部门成本控制工作得以在绩效考核中充分体现,帮助企业合理把握房地产项目成本控制的基本成效。

创新成本管理举措。要强化对房地产项目成本管理工作的统筹规划,细化管理举措,以规范指导各环节成本管理工作的落实。要针对合同管理问题,明确合同双方作为重要的履约主体,合同内容是否完善决定着后续工作的落实情况,对于整个项目的稳定运行至关重要。要通过合同内容的细化明确,规避不规范行为,优化成本控制效能。要对违约事项、合同工期、项目结算等主要内容进行明确,夯实具体责任,确保各主体都能够按照合同约定自觉履行职责。要强化部门间的协同联动,明确成本控制不是一个部门的单一工作,需要内部各部门通力合作方可实现成本控制效益的最大化,要抽调各部门人员组成成本控制领导小组,从房地产项目的设计、施工等多个环节进行管理的优化,全方位提升房地产项目的成本管理水平,助力项目在市场推广中拥有绝对的竞争优势。

科学制定成本控制方案。成本管理需要覆盖房地产项目开发建设的全过程,如果在规范指导与流程优化上缺乏重视,就会影响最终的管理效果。房地产企业的行业特殊性决定了房地产项目本身需要经历较长的建设周期,项目投资规模较大,建设周期内的不稳定因素较多,给项目管理增加了更

多的风险挑战,需要在成本管理方案的设计上进行全面优化,综合各类风险因素进行认真分析,以合理选择最佳的成本管理方法,帮助企业有效规避风险问题。要结合整体的市场行情进行方案的合理优化,突出企业核心竞争优势的培育,让成本控制效能可以在房地产项目开发建设中予以充分体现。在项目准备过程中,要科学规范成本预算管理,尤其要针对项目成本筹划问题,结合具体的项目内容,从项目开发建设成本、土地成本等多方面分析,夯实相关责任,明确奖惩机制,强化内部人员的成本控制意识。要畅通内部有效沟通与交流,合理把握主要的成本控制目标,强化合理的税收筹划工作,在严格遵守国家相关税法政策的基础上,合理设计会计科目,确保房地产项目建设过程中的各类成本都能够得以体现,在优化税务管理中帮助企业科学节约项目建设成本,提升成本控制的针对性、实效性。要优化项目资金的集中管理,合理界定资金与税收的基本关系,以整合项目资金,结合具体的管理方案,根据各阶段的资金需求进行合理分配,强化资金使用的动态监管,确保房地产项目资金使用与预算指标相统一。■

(作者单位:恒大地产集团西安有限公司)

[1] 李俊彪. 房地产项目成本管理的现状和措施 [J]. 中国住宅设施, 2022(03):155-157.

[2] 李文嘉. 绿色建筑背景下房地产项目成本管理分析 [J]. 建筑技术开发, 2022(23):166-167.

[3] 段蕊华. 基于全生命周期理论的房地产项目成本管理分析 [J]. 财会学习, 2022(25):102-104.