

房地产开发企业项目施工阶段成本控制探讨

张全义

内蒙古呼铁房地产开发集团有限公司 012000

摘要: 在市场竞争日趋激烈的今天,建筑行业已经告别了“暴利”的年代,而企业的盈利也逐渐回归到了正常的社会盈利水准。随着全球经济一体化的来临,房地产行业的专业分工也变得更加细致,专业化水平也变得更高。因此,各个产业都开始关注到了成本控制。对企业进行有效的成本控制,可以让公司冲破发展的瓶颈,并且对于产业的发展也有着重要的作用。但是,在当前的形势下,我国的房地产项目成本管理还水平不够高,因此,必须借鉴国外先进的成本管理理论和制度,才能更好地实现成本的控制。通过实例,从施工的观点出发,提出了在建设过程中运用价值法,对工程建设阶段的成本进行了分析,为工程成本的控制提供了借鉴。

关键词: 房地产; 施工阶段; 成本控制

引言

随着我国经济、社会的快速发展,建设项目日益增多,建筑施工单位在建设过程中对成本进行有效的控制,对其进行全面的成本控制具有十分重要的意义。在工程项目的成本管理过程中,要通过对项目招投标文件的评审、签订合同等方面的工作,制定一套有效的防范措施,在施工过程中进行严密的控制,根据施工的内容及费用控制的原则,制定一套切实可行的成本控制战略,对施工费用进行最优的管理,以此来减少工程成本,提升建设管理水平,将合同工期、质量、成本三要素都打赢,达到最大程度的控制费用,取得最大的经济效益。

一、建筑施工成本管理的意义

在建设项目建设过程中,建筑施工单位通常采用招标的方式进行合作。建筑企业通过参与招标,对建设项目所需的费用有了大致的了解,并对建设项目所能获得的利益进行了估计。但在实际项目建设过程中,由于项目的变化和其他不确定性因素的影响,项目成本也会随之上升。在项目建设过程中,若不能对其进行合理的成本管理,就会导致最终的结算时,企业所获得的利润就会大打折扣,严重时还会造成损失。所以,在建设工程建设过程中,对成本进行科学、合理的管理,是企业获得利润的先决条件,也是建设工程能否按期、保质、保量完成的关键。

二、项目施工阶段成本控制中存在的问题

(一) 忽视施工材料采购成本控制与管理

大部分建筑公司都会遇到一个共同的问题,那就是忽略了建筑材料的购买成本的控制和管理,这是由于建筑公司将工作的重点放在了施工进度上,而忽略了成本的控制。由于对工程成本管理工作的要求不够完善,导致工程物资的采购工作出现了一些漏洞。主要表现在:采购部门在挑选供应商上存在着不合理的地方,由于没有

充分了解建筑材料的需求和执行要求,忽略了对采购计划的制订。另外,由于对施工材料的运输、进场和使用等各个环节的控制不到位,造成了整个建设项目的质量达不到标准。盲目的采购和使用建筑材料,造成建筑材料的节超比现象十分严重,在建筑材料的采购和使用过程中,会造成很大的成本和费用的损失。

(二) 企业的成本管理和控制机制不健全

建设项目成本的管理与控制,不仅要靠管理者、建设者的主观认识,更要有一套完整的制度体系,才能对其进行有效的管理与控制。但是,有些建筑企业在进行工程建设的时候,并没有建立起一个很好的成本管理和控制机制,只是靠着管理人员减少人工、材料、机具等费用,这既不能从根本上实现对成本的节省和控制,也会对施工人员的工作状况造成一定的影响造成了极大的限制。这种决策也许会临时减少建设费用,但所增加的人力和时间将会被分摊到总的建设成本之中。建筑企业成本管理与控制机制的不完善,是造成工程成本不确定性的重要原因,也是建筑企业自身利益受损的重要原因。

三、施工阶段成本控制策略

(一) 建立全员目标责任成本管理体系

在房地产开发项目建设中,要进行的一成本控制管理工作,就必须建立起一个合理的、有可行性的目标成本,而目标成本的设定,也是房地产开发项目进行产品定位、选择目标群体的一种重要手段,它涉及到了材料、人工和施工成本等多个方面。因此,房地产开发企业的管理人员必须掌握企业的实际生产状况,然后通过统计等多个方面来确定,在得到了产品标准成本之后,再运用到工作考核当中,通过对标准成本的分析,来分析造成差异的原因,从而提高房地产开发企业的成本控制水平。其次,要对目标成本责任进行分解与执行,房地产开发项目的负责人要将整个成本目标层层分

解,并将其落实到各个单位和个人,并通过层层分解,形成以分级指标为基础的成本控制体系,

同时,在房地产开发项目中,要确保目标成本的分解与实施,要为不能事先预测的施工环节预留出一定的费用,企业的各部门要将施工过程中所需的材料统一起来,采取强有力的措施,以促进目标成本的达成。最后是要在成本管理中强化过程控制。工艺控制是指对原材料、人工、生产成本进行控制。房地产来的真够管理者要根据实际的生产状况,在确保产品质量的前提下,制定出相应的劳动限额,确保工人每日工作量的合理性,在水电等方面的费用控制中,企业要合理地选择设备,根据这一点,做好用电核定的负荷工作,同时,还应大力推广节能技术,减少用电,以降本增效的方法,全面实施全员目标责任成本管理体系,实现成本的严格控制。

(二)完善项目施工成本控制流程

本文从工程成本管理的角度出发,对工程成本进行了分析。房地产开发项目成本管理是一种以成本控制为中心,以成本控制为中心的全过程动态管理过程。首先要对项目的直接费用进行控制,项目的直接费用就是在项目的形成过程中,组成项目实体的一种独立的原理,它与工料机费等相关的费用相关联。在人工费的控制上,要按照劳动定额来算出额定的工作量,实行包干控制,把技术不高的施工环节交给分包,这样可以减少人工成本。就材料成本的控制来说,在建设施工阶段,要继续严格按照定额确定的材料消耗实行限额的领料制度,同时也要改善施工工艺,推广应用减少材料消耗,在房地产项目发展中,对材料品质要求不高的建筑材料,可以选用低价优质的材料。其次,要强化品质管理,对品质费用进行控制,防止失效环节增加。

(三)基于挣得值的项目成本纠偏

在项目成本管理中,挣得法是一种很重要的成本控制管理方法,它又被称为偏差分析法,通常用来计算实际预算和计划预算,也就是说,在某个时间点上,工作任务的计划预算值与已完成的预算值相比较。达到监控和调整项目成本开支的重要目的,其三个重要的基本参数分别为计划值,挣值和实际成本。那么就要建立指标体系:

计划工作预算——BCWS

已完成工作实际费用——ACWP

已经完成工作的具体预算——BCWP

在此基础上,有关的房地产开发设计人员就可以将成本偏离度的控制目标设定为=合同价*成本偏差程度=成本偏差程度控制目标。在这种方法上,这个值由房地产开发项目所在公司和开发承包

公司共同确定,即尽量把成本控制在合同价中,从而得到房地产开发项目的成本偏差控制目标:在理解了偏差的成因之后,项目管理者要给材料的运输留出足够的时间,同时要确保物资的调配到位,督促供应商按协议将施工材料完好地送到工地,也可以通过更换物流队伍来解决费用问题。这也说明了挣值法的有效性。

(四)构建项目成本动态监控机制

工程成本的动态监测是一种动态的、可持续的、符合控制循环的原则。它的详细实现步骤是这样的:

1 对工程目标进行动态控制,通过对工程目标的分解,为目标控制提供决策依据;

2 在项目执行期间,对项目的进度进行动态的追踪与控制;

3 在需要时(即原计划的建设费用指标不合理,或者原计划的建设费用指标不能达到),对建设费用指标进行调整。为了更好地达到对成本管理的动态监控,与此同时,也让施工方严格按照施工图纸来进行施工,根据每个季度的费用目标来评定,采取固定单价的合同形式,将设计变更、原材料的变化、工程量增加等多项内容作为考核的重点。与设计、工程项目部和合同预算三个部分联合起来,对负责设计变更和施工档期完成的工作量进行核算,若发现与实际支出有出入,要进行相应的调整。所以,在施工时必须找出问题的根源,然后汇报上去。对此,应在报告中予以清楚的说明,并提出了一个清楚的成本控制管理系统改进的方向。

结语:

对房地产企业而言,质量、进度和成本三者之间的关系十分密切,互为补充,只有在确保项目质量的情况下,保证项目的进度,并对施工成本进行有效的控制,才能使施工企业的经济收益得到良好发展。只有做到质量、进度和成本三者之间的均衡,才能使项目建设过程中的成本控制得到最大限度的发挥。

参考文献:

[1]孙留存,刘斌.房地产项目开发全过程工程计划管理探讨[J].建筑经济,2022,43(z2):408-410.

[2]郎文丹.房地产公司精装修项目成本控制的研究[J].经营者,2020,34(3):278-279.

[3]左浩.房地产开发项目各阶段成本管理措施研究[J].建筑·建材·装饰,2020(11):197,200.

[4]黄川.房地产开发项目设计及其施工阶段的成本控制方法探究[J].中国房地产业,2017(23):239.

[5]陈汉南.房地产项目施工阶段的成本管理策略探讨[J].建筑·建材·装饰,2017(6):5-6.