

房地产开发企业项目管理与成本控制问题探讨

刘世宽

内蒙古青城房地产有限责任公司 010010

摘要: 在房地产企业发展中,为能进一步控制项目成本,就需要做好项目管理,从而才能从中获取理想经济效益,推动房地产企业更好向前发展。与此同时,房地产开发企业在当前市场竞争中所面临的风险较多,做好项目管理和成本控制,能保证企业稳定发展。本文就了解房地产开发企业项目管理和成本控制其中问题,并提出对策,为相关研究人员提供参考。

关键词: 房地产开发企业; 项目管理; 成本控制

Discussion on Project Management and Cost Control of Real Estate Development Enterprises

Shikuan Liu

Inner Mongolia Qingcheng Real Estate Co., Ltd., 010010

Abstract: In the development of real estate enterprises, in order to further control the project cost, it is necessary to do well in project management to obtain ideal economic benefits and promote the better development of real estate enterprises. At the same time, real estate development enterprises face many risks in the current market competition. Doing well in project management and cost control can ensure the stable development of enterprises. This article understands the problems of project management and cost control in real estate development enterprises and proposes countermeasures to provide a reference for relevant researchers.

Keywords: real estate development enterprise; project management; cost control

受到国家政策和市场发展影响,房地产项目数量和规模都在增加,使得企业市场竞争力较为激烈。为能进一步的获取效益,保证在市场竞争中占据有利地位,就需要加强项目管理和成本控制,这是推动房地产开发企业稳定向前发展关键。

1 房地产开发企业项目管理和成本控制概念和原则

1.1 概念

房地产开发项目成本控制管理,是指在实际开发上,能从获取项目土地前,形成可研报告,确定投资决策直至项目竣工结算。所有项目所需要用到的成本投入,房地产开发企业要积极组织人员采取科学合理方法,分析成本、监督和控制等,及时将可能会发生问题及时纠正,确保成本控制是在预期方案内。成本控制目标是减少成本,提高经济效益,保证各科目都能在预期范围内。

1.2 原则

房地产开发企业成本控制通常有两个方面原则,分

别是重点和全过程控制。只有能充分认识这两个原则,才能正确应用和处理各原则关系。

1.2.1 成本控制最低化原则

想要有效控制房地产开发项目成本,就需要采取对应方法,比如制度、流程等,以此来保证有效控制项目成本,最终达到预期成本控制效果。与此同时,也要保证成本项目控制科学合理,适当的降低,符合客观规律,满足市场要求。

1.2.2 全过程成本控制原则

想要能在全过程中加强对项目成本控制,就在开发中,各个阶段落实有效管理,从而将项目成本能始终控制在合理范围内。

1.2.3 目标成本管理原则

想要体现目标成本管理,要能对成本目标加以编制,并落实责任,真正落实到个人和部门,定期检查目标的实际执行情况,及时对目标成本检查、反馈和修整。这

就需要在审批完设计方案后,制定目标成本并落实,体现出目标成本指导性,在不同企业中修改目标成本也各不相同。

1.2.4 动态成本管理原则

房地产开发很多项目都不连贯,所以在开发上控制成本应重视动态控制,充分将责任、权利等结合在一起、动态成本是针对已经或者是还没有发生的成本加以管控,在责任部门出具审批方案后,依照内容来对项目开发各阶段业务活动加以监控。

在房地产项目开发上,企业可以积极组织一个对成本控制管理负责的组织,在负责成本控制工作上,要能具备一定管理权限,作为控制成本主导部门。项目管理公司也应定期检查和对各职能部门考核,真正做到奖惩分明。

2 房地产开发企业项目管理和成本控制存在的问题

2.1 成本意识较差

房地产企业如果想要在发展中做好项目管理和成本控制,要能明确决策环节重要性。决策阶段工作就直接影响企业成本投入和收益情况,在决策阶段做好资金评估,并根据项目要求来制定计划决策方案,能帮助管理人员更好决策^[1]。但是,从当前情况上能看出,因为市场竞争压力大,企业管理人员没有合理把控决策阶段成本投入,使得在后续施工中容易导致成本投入增加,给企业发展带来风险,影响企业经济效益。

2.2 没有做好计划工作

一方面,计划工作会影响企业发展。在项目开始前,要根据项目需求来制定成本投入情况,但是当前很多房地产企业所制定的成本方案并不合理,过于重视经济效益,这样就导致在前期所需要投入的资金较多,成本预算较高,很容易导致企业发展中造成严重经济损失^[2]。此外,针对项目管理也非常重要,但是当前的项目管理制度缺失,无法约束管理人员行为,导致资金分配不合理,各部门缺少沟通,严重的影响资金使用,无法顺利开展项目管理和成本控制。

2.3 分析总结不到位

很多企业在项目完成施工后,并没有认真思考,也没有总结分析项目成本投入情况,在这种情况下就导致成本统计不完善,没有及时了解在实际项目中的成本浪费情况。在项目施工中遇到的问题也没有及时记录分析,导致在后续施工中经常出现成本超出预支的情况。在项目完成施工后,企业也缺少分析,导致企业在以后所开发的项目中出现同样的问题,给企业的发展造成严重影响^[3]。

2.4 全局管控意识不足

房地产企业发展中,工作人员专业水平低,严重影响项目管理和成本控制质量。在工作上没有从全局角度出发,依然还采取以往的传统工作模式,导致工作开展后局限性较多。企业想要从中做好项目管理和成本管控工作,就需要能提高全局成本意识,找出其中存在的问题,并有效解决。

3 房地产开发企业项目中成本主要构成

3.1 土地费用

土地费用包括征用、补偿、出让等,房地产开发企业想要从中获取土地,需要采取拍卖、招标和协议三种方法,当前主要是以招标和拍卖为主。随着我国对土地管理越来越严格,拍卖的方法称为房地产开发企业获取用地关键。

3.2 安装工程费

建筑安装工程费用指的是设备、工程费用等,在整个成本支出中占据比例较大,所以在成本控制上也应加以重视,从多个方面入手,以此来加强成本控制管理。

3.3 公共设施费用

公共设施费用可以包括基础和配套费用两个方面,基础是指水电、绿化、电信等费用,公共配套设施费用是指在建设上为居民提供各类设施,比如学校、医院、菜市场等。与此同时,还包括变电室、自行车棚等室外工程,在整个成本投入上,占据30%左右。

3.4 管理费用

房地产开发企业在管理和组织开发项目施工上所产生的费用就是管理费用,包括管理人员工资、职工教育费用、保险费等,在整个成本比例中并不大,一般情况下不会超过2%。

3.5 贷款利息

因为当前的房地产项目开发时间较长,所以所需要用到的成本较多,因此企业必须要通过贷款的方法来获取资金。在实际开发中通过借贷方法来获取到的资金也是成本支出的重要组成。但是,实际支出比例和情况会受到项目成本规模的影响,所以占比并不稳定。

4 房地产开发企业项目管理和成本控制对策

房地产开发企业在发展中,为满足社会人们需求,增加自身经济效益,并在市场竞争中占据有利地位,就需要发挥项目管理和成本控制作用,有效的结合两者,从而帮助企业减少成本,推动企业更好向前发展。如果想要有效落实成本控制,就应从实际入手来制定成本控制指标。通过建立成本控制指标的方法,不仅能充分体

现企业控制成本的目标要求,也能为参与人员指明控制成本工作方向,这是全项目目标成本体现。此外,还能将目标成本分类,并下发到各职能部门相关负责人,以此来让内部控制更加标准化,这是分解目标成本,也是下放责任成本体现。在不同环节采取对应控制对策,进一步取得理想成本控制效果。

4.1 决策阶段

抛弃传统理念影响,完善成本控制意识,做好事前、事中和事后管理,明确项目管理和成本控制目标,这样才能从根本上控制成本,也能帮助房地产开发企业在激烈市场竞争中获取理想经济效益^[4]。企业要能从成本投入方式、项目定位、资源利用等多个方面入手,做好系统全面分析。对于项目开发要做好评估和预算,并制定具体目标规划,积极调查情况下,能进一步详细目标成本,便于在后续项目施工中的控制与核查。

在立项上,应该大量调查市场信息,并充分考虑环境、土地价格和市场竞争能力等因素,可以以市场价格为依据,来制定目标利润,根据成本支出费用来对支出进行分类。在合理划分项目管理和成本控制目标下,明确各个环节上的支出范围和标准,从而来让项目成本和利润有可控性。

4.2 设计阶段

4.2.1 选择适合设计单位

设计作为项目得以顺利开展关键,因此就要选择适合设计单位,从而制定设计方案。以往很多房地产企业在选择项目上,都会对设计方案对比,但是缺少对成本投入思考。所以,就可以制定设计招标,公平、公开竞争,让设计单位在设计上能全面的考虑项目情况,积极树立良好竞争意识,利用最少的成本获取最大的建设效果。房地产开发企业应该对设计方案合理分析,从中选择技术先进、成本合理,又能满足要求的设计方案^[5]。

4.2.2 有效控制造价

要完善造价制度,设计人员充分了解项目估算控制和概算,并初步控制概算方案。在各环节、各专业保证技术符合要求情况下,能对成本合理使用,确保设计与施工内容相符。有效控制其中投入的成本,减少成本超出预期问题出现。造价人员也应该与设计部门有效配合,能为其提供可靠的工程基础资料。解决当前所存在深度不足、设计不精等问题,减少多余成本增加。因为在设计上存在的变更因素较多,所以需要控制造价、材料标准等,并制定奖惩制度,激发工作人员工作积极性。一旦哪一环节发现超出成本,就要分析原因,并做好修

改,这样才能有效减少房地产项目投入成本^[6]。

4.2.3 采取合同措施

在合同中能够要能明确设计变更审核流程和要求,比如留有一定保证金,一旦在施工中是因为设计单位设计所导致成本增加,就按照比例来扣除一定保证金。从整个设计阶段分析能看出,项目管理和成本控制工作并不简单,那么就从选择适合设计单位、有效控制造价和采取合同措施的方法,来达到事前控制效果,减少后期成本超出预制的问题出现。

4.3 招投标阶段

在这一环节上,可以分为施工和设备材料招标两个环节,是根据招标的方法来选择对应的供应商和施工单位^[7]。因此,在这一阶段,首先要能编制招标文件,并对招标文件中所涉及到的成本支出加以分析,做到全面了解,便于后期控制。还应该遵循公平、公正原则,能对应选择合适中标单位。在确保项目质量、工期满足要求基础上,选择成本投入低的单位。

4.4 实施阶段

4.4.1 加强现场管理

优化施工方案设计,选择成本投入合理、技术先进施工方案。在具体方案落实上,不仅需要通过会议的方法来研究施工方案的可行性,而且也要重点审查在项目中的重要环节,通过对比成本和技术,来达到节约成本投入,控制成本的目的。

4.4.2 控制设计变更

针对在施工现场必要变更要做好记录,保证后续审核有据可依。其中现场签证是施工中常见工作,很多项目因为现场签证不严谨,导致成本超出控制。因此,就需要加强现场签证制度落实,保证现场签证是通过设计方、施工方、监理方和开发方共同签字,如果房地产开发企业有条件,可以专门聘用造价专业人员管理现场,充分了解施工现场的成本投入情况,并及时汇报,将成本投入控制在合理范围内。

4.4.3 严格制定工程量签证制度

要让现场的所有签证都需要经过经理、监理工程师和开发商三方签字后,才能保证作用。此外,还应在现场配备专门的工程造价专业人员,来对实际工程造价情况有效掌握,进一步跟踪控制。所签证的内容要能与实际施工相符,并要求对现场管理人员的职业教育,积极培养人员能从中形成正确的工作作风,特别是针对工程的隐蔽工程,更加要在签证中重视。在注重工程质量、工期等上,减少资源的浪费。

4.4.4 严格控制现场成本投入

要能有效使用广告策划费,最大程度上减少静态成本投入,比如绿化赔偿、占道费等,针对规模较大的材料或者设备,要能按照要求来选择对应供应商,最大程度上保证材料设备质量合格情况下,有效减少成本。此外,供应商在提供材料设备后,也要明确材料、设备的运输、现场管理要求,减少耗损,节约成本支出。设备价格管理是成本控制中的难点,作为工程造价中的重要组成,一般材料费用会占据整个工程造价的65%以上,所以直接影响工程造价效果。为能进一步控制工程造价,则是要采取合理的价格,为能保证价格正确,不仅是要对进入到现场的设备管理,还应制定认证制度,及时了解在市场中价格变化,从而有效控制材料、设备价格,减少成本浪费。

除去对以上几个方面控制外,还要能对市场、开发周期等关系处理,避免出现重大安全事故问题,能减少开发周期的情况下,控制其中成本,提高投资回报效率,以此来为企业发展提供帮助。

4.5 竣工阶段阶段

这一阶段是房地产开发企业项目管理和成本控制最后阶段,则是要根据合同要求和我国相关法律,从而来对工程成本支出情况加以分析。在政策支持下,能对工程量加以核对。对于施工单位的施工方案,要了解在房地产开发企业项目实施上,施工单位是否改变以往的传统施工方法,这就需要根据合同责任来明确是否需要调整费用。比如,某一工程在设计方案中明确在施工上需

要两台塔吊,但是在后续施工上是选择一台塔吊,因此在结算阶段就需要扣除一台塔吊费用支出。

5 结语

总而言之,针对房地产开发企业而言,做好项目管理和成本控制的意義非常关键,能为房地产企业发展和生存打下良好基础。因此,在项目管理和成本控制上,就应该从实际出发,了解其中存在的问题,并制定具体方案,对房地产开发企业成本合理管控,减少其中不必要浪费出现,帮助企业做好项目管理和成本控制,为房地产开发企业未来的稳定发展打下基础。

参考文献:

- [1]肖立.房地产开发企业成本控制的问题及应对[J].经济管理文摘,2021(19):50-51.
- [2]唐立群.房地产开发企业成本控制存在的问题及对策分析[J].产业创新研究,2021(17):136-138.
- [3]王凌.房地产开发企业项目管理与成本控制[J].财会学习,2021(14):121-122.
- [4]金昊.房地产开发的项目管理与成本控制分析[J].居舍,2020(25):3-4.
- [5]祝香君.房地产开发企业项目管理与成本控制探析[J].会计师,2019(14):42-43.
- [6]富起.房地产开发企业合约管理对项目成本的控制探讨[J].居业,2019(07):61+63.
- [7]郑岭.房地产开发企业项目管理与成本控制分析[J].地产,2019(07):71-73.