

# 房地产项目开发企业成本控制措施

王永玲

(宿迁力顺置业有限公司, 江苏宿迁 223800)

**[摘要]** 房地产项目开发企业和所有的企业一样都希望利益最大化,所以在房地产项目进展过程中,不但要关注如何使项目的收益最大化,也需要降低房地产项目的开发成本。本文针对目前房地产开发企业成本控制存在的问题,提出相应的成本控制措施。

**[关键词]** 房地产项目;成本控制;措施

企业生产的动力就是利润,利润不光是增加收益,也需要控制支出。房地产项目开发企业也是为利润才进行的项目开发,在收益相对不确定的市场经济中,控制房地产项目的开发成本,就为企业在市场经济中赢得了先机。近十年来,房地产高速发展,利润较高,很多项目开发企业在成本控制方面措施较少,甚至还处于粗放式管理。

## 一、房地产开发企业成本控制存在问题

### (一) 缺乏全过程成本控制观念

会计成本核算控制是多数房地产企业成本控制主要手段,会计核算控制是对已发生的成本核算,实质上是一种事后成本控制。会计成本核算只能了解本项目的经营状况,却无法影响结果,这样的成本核算是于事无补。房地产开发项目是一个很长的产业,参与人员多,每个人、每个环节都可能影响成本控制。仅在项目结束或进行到相当阶段才对已发生的成本进行核算,这种成本控制方法不能及时收集、传递、处理生产经营过程中出现的大量数据信息,无法对成本控制做到正确的选择与使用,不能及时准确地发现成本管理中存在的根本问题及原因,难以对症下药,采取有效措施降低成本。

### (二) 项目团队配合不默契

目前很多房地产项目都存在着人员流动性大的特点,部分人员或升职、或跳槽,导致项目成员之间配合容易出现偏差。甚至存在,很多中小房地产企业项目开工后开始招聘各方面人才,员工之间都有各自的工作习惯,又缺少制度、流程的约束。一个项目需要很多人分工合作,就像一部机器,有一个零件无法正常工作,均会影响整个团队的工作成果,进而影响房地产项目的开发成本。员工之间不协调,反馈到工程上就会出现工程接口不一致,导致变更或返工。

### (三) 成本控制制度不完善

要做好成本控制,就必须要有每个参与房地产开发项目的人员都要树立全过程成本控制的观念。目前很多房地产开发企业都有员工的职责划分,财务人员负责成本核算,施工项目直接参与者(工程技术人员)往往只是单纯的考虑工程技术和质量要求。但实际是,房地产项目每一个开发成本支出都是工程技术人员的决定的(有些是可有可无的)。有可能部分企业会在工作职责中要求员工进行成本控制,但是由于没有具体的制度,导致该规定流于形式。

## 二、加强团队建设

### (一) 加强团队协作

任何一个工程项目都是由很多个专业组成,一个房地产开发项目企业也是由工程技术人员、工程经济人员、工程设计管理人员、财务人员、策划人员等组成,施工项目的管理者往往只是单纯的考虑工程的技术和质量,认为成本控制只是财务人员的责任,这样的分工看似明确,但是在实际的操作中缺乏沟通和协作。例如,在房地产项目的成本和工期的关系上,策划人员希望工期越短越好,财务人员希望成本越低越好,工程技术人员希望工程越安全越好。这种团队内部不同的诉求,如果团队内部的沟通协作不畅,将会导致整个项目陷入混乱,工程变更增加,从而导致工程费用增加。只有加强了团队协作,才能有效地避免差、错、漏、碰等工程问题,从而降低开发成本。

### (二) 加强团队人员的素质

房地产项目进行过程中,房地产企业均会通过招标的方式确定产品策划、项目设计、项目施工等专业服务公司为其提供技术支撑。所以很多人会认为房地产企业员工就不要太多的专业知识了,其实不然。房

地产企业的员工要想做好管理工作,就必须要比具体负责提供技术支持的人员甚至团队更有技术水平,否则项目的质量很难保证。因为人都是有私心的,技术服务企业也是,都希望用最少的投入获得最大的收益,那么服务的质量肯定会尽可能的降低,所以这就要求我们的房地产企业管理团队的人员有足够的专业知识,这样才能避免技术服务企业降低服务标准而导致的投资浪费。

## 三、形成全过程的成本控制制度

1) 形成全过程成本控制理念,加强管理人员经济观念。企业中每个人的工作都是成本控制的对象,直接影响成本,要树立强烈的成本控制意识,使降低成本成为每个员工的自觉行为。开发成本的发生涉及项目的整个周期,因此,项目成本形成的全过程,从项目立项开始设计阶段至中标后的实施及竣工验收、都要有成本控制意识。大多数的房地产开发项目在成本控制方面存在误区,只重视显成本的控制,而对隐成本不加以重视。全过程的成本控制首先要树立在房地产项目开发企业的每一个员工脑子里,特别是项目的领导者,由于很多房地产项目的直接管理者都是工程技术出身,往往存在单纯重视技术质量而忽略成本控制,这样会带来大量的成本上的资源浪费。只有他们树立了全过程的成本控制理念就会在日常的生产过程中加强全过程的成本控制。

2) 建立完善全过程成本控制的员工激励制度。全员控制实际是房地产开发企业的企业管理问题,实践表明,不同的企业管理方式体现着不同的责权利关系。员工的成本控制思想不是靠空洞的说教和强迫式的灌输,也不是靠自觉意识的提高,而是依靠具有一定激励的管理制度和模式实现的。企业的开发成本考核是考核房地产开发项目项目经济效益的综合性指标,它与项目各部门各单位以及每个职工切身利益有关。建立和完善员工绩效考核体系,员工通过绩效考核的结果,认识到自身在成本控制的不足之处,从而在工作中尽量地弥补自身的不足,员工素质与工作效率必然会有一个很大的提高,员工队伍绩效考核还可以作为奖惩的依据,其薪酬中的动态工资都是依据绩效考核的结果来发放。通过绩效考核可以很明确地确定出谁达到了公司的成本控制目标,应当全额发放动态工资谁没有达到公司的成本控制目标,应当只发放部分动态工资;在工作中犯有重大的失误,从而应当全额扣除动态工资。

3) 加强竣工后成本核算。在实际中,很多中小型房地产开发企业及建存在“项目上马建班子项目完工散摊子”,项目管理组织架构不固定,项目完成后,缺乏对项目实施的总结分析经验积累和反馈机制,致使项目管理水平提高不快,管理经验几乎全无。加强竣工后成本核算,虽然对本项目的成本控制没有实质性的意义。但是对于企业来说,竣工后的成本核算对于未来需要开发的房地产项目的开发成本控制却有着非常重要的意义。因为竣工后的核算可以将本次工程过程中的存在的不足,不应该支出的费用,为以后的房地产开发项目积累经验。

## 四、结论

管理学是一门科学,更是一门艺术。房地产项目开发企业成本控制就是企业管理中的工程项目管理,在管理过程中,要充分发挥每一个参与者的经验和智慧。成本控制最重要是让所有的参建者都能分享到成本控制的好处。否则,项目的成本控制就很难达到最优。

作者简介:王永玲,1981年生,女,江苏宿迁人,职称助理工程师,学历本科,主要研究方向工程造价。