

项目成本控制在房地产开发中应用

金爱民

(常州市武进建设房地产开发有限公司, 江苏常州 213161)

[摘要] 在房地产开发项目中必须对影响成本的各个阶段实施全过程控制, 以利于房地产开发企业资金的合理流动, 实现投资的良性循环。也只有这样, 房地产项目投资才能真正可控, 管理才会出效益。笔者针对房地产项目的这些情况, 必须对项目投资实施全过程有效的成本控制, 从组织、技术、经济、合同与信息等方面, 挖掘潜力, 降低成本, 提高投资效益和社会效益, 以下详细论述。

[关键词] 项目成本控制; 项目投资; 房地产开发

1 设计阶段的成本控制

设计阶段是房地产项目成本控制的关键与重点。尽管设计费在建设工程全过程费用中比例不大, 一般只占建安成本的1.5%~2%, 但对工程造价的影响可达75%以上, 由此可见, 设计质量的好差直接影响建设费用的多少和建设工期的长短, 直接决定人力、物力和财力投入的多少。科学合理的设计, 可降低工程造价10%。

1.1 开展限额设计, 有效控制造价积极推行限额设计, 健全设计经济责任制

设计人员应熟练掌握建筑工程预算定额及费用定额, 熟悉建筑材料预算价格, 然后按项目投资估算控制初步设计及概算, 再用初步设计概算控制施工图设计及概算。因此, 各专业在保证功能及技术指标的前提下, 必须制定双赢策略, 合理分解和使用投资限额, 融施工图设计和施工图预算为一体, 把技术和经济有机结合起来。严格控制设计变更, 以保证投资限额不轻易突破。房地产开发企业的工程造价管理人员应与设计部门积极配合, 及时提供可靠的工程基础资料。

当前普遍存在着设计不精、深度不够的情况。这是增加工程造价的不确定因素。由于设计频繁变更, 给工程造价控制带来一定的难度。依据开发经验和投资估算的要求, 必须有效地确定设计限额造价、三材消耗指标等, 并建立奖惩考核激励机制。对哪个专业或哪一段突破了造价指标, 必须分析原因, 用设计修改的办法加以解决。克服那种只顾画图、不顾算帐的倾向, 变“画了算”为“算了画”。并利用同类建筑工程的技术指标进行科学分析、比较, 优化设计, 降低工程造价。

1.2 采用合同措施, 有效控制造价

针对目前设计人经济观念淡薄, 设计变更随心所欲。笔者认为应在设计合同经济条款上, 增加设计变更及修改的费用额度限制条款, 如设计变更费超出施工合同价的某一比例(如5%)时, 则扣罚一定比例的设计费(设计质保金)。采取一定的约束力是对设计规范、设计标准、工程量与概预算指标等各方面控制的一种举措。

2 招标投标阶段的成本控制

2.1 项目招标过程中的成本控制

工程招标投标包括设备、材料采购招标和施工招标两个方面, 通过招投标开发商择施工单位或材料供应商, 这对项目投资乃至质量、进度的控制都有至关重要的作用。笔者认为, 在招标过程中成本控制, 业主方应注意与加强以下几点:

1) 招标工作应遵循公平、公开、公正、诚信的原则。招标前, 应严格审查施工单位资质, 必要时进行实地考察, 避免“特级企业投标, 一级企业转包, 二级企业进场”等不正常现象, 这对项目成本控制非常不利。2) 做好招标文件的编制工作, 造价管理人员应收集、积累、筛选、分析和总结各类有价值的数据、资料, 对影响工程造价的各种因素进行鉴别、预测、分析、评价, 然后编制招标文件。对招标文件中涉及费用的条款要反复推敲, 尽量做到“知己知彼”, 以利于日后的造价控制。3) 合理低价者中标。目前推行的工程量清单计价报价与合理低价中标, 作为业主方应杜绝一味寻求绝对低价中标, 以避免投标单位以低于成本价恶性竞争。所谓合理低价, 是在保证质量、工期前提下的合理低价。

2.2 做好合同的签定工作

应按合同内容明确协议条款, 对合同中涉及费用的如工期、价款

的结算方式、违约争议处理等, 都应有明确的约定。在签定的过程中, 对招标文件和设计中不明确、不具体的内容, 通过谈判, 争取得到有利于合理低价的合同条款。同时, 正确预测在施工过程中可能引起索赔的因素, 对索赔要有前瞻性、有效避免过多索赔事件的发生。此外, 应争取工程保险、工程担保等风险控制措施, 使风险得到适当转移、有效分散和合理规避, 提高工程造价的控制效果。工程担保和工程保险, 是减少工程风险损失和赔偿纠纷的有效措施。

3 施工阶段的成本控制

施工阶段是资金投入的最大阶段, 是招投标工作的延伸, 是合同的具体化。加强施工控制, 就是加强履约行为的管理。房地产开发产业是随着国家住房分配供给体系的改革而产生的。虽然与基建项目具有共性, 但也会不可避免地发生“三超”现象, 但“三超”的超额必须由企业的赢利来弥补, 如果控制失衡, 会使企业经营亏本。因此, 房地产企业的盈利目的决定了项目投资必须实现预期的目标。该阶段成本控制的主要工作为:

3.1 抓好合同管理, 减少工程索赔

在施工阶段成本控制的关键是对工程变更实行有效控制。针对日前工程量清单报价, 施工单位往往采取“低价中标, 索赔赢利”的方式承揽工程。作为业主方造价管理人员要做到事前把关, 主动监控, 严格审核工程变更, 计算各项变更对总投资的影响, 从使用功能、经济美观等角度确定是否需要工程变更, 减少不必要的工程费用支出, 避免投资失控; 另外, 对施工单位及材料供应商不履行约定义务及时提出反索赔, 使成本得到有效控制。

从管理模式上着手, 建立建设监理制, 追求项目投资的有效控制按照监理规定和实施细则, 完善职责分工及有关制度, 落实责任, 从工程管理机制上建立健全的投资控制系统。同时做好月度工程进度款审核, 避免投资失控。工程进度款的审核, 对经监理方确定的工程量, 按合同约定的计价依据, 套用材料单价及费用定额进行核价后支付相应的工程进度款。

3.2 从技术措施上展开项目投资的有效控制

对主要施工技术方案做好论证的基础上, 广泛应用新材料、新工艺、新办法等等, 想方设法在技术上实施项目投资的有效控制。技术措施是实施项目投资的必要保证。据统计, 材料费一般占直接工程费的70%左右。同时, 直接费的高低影响到间接费的高低, 因此, 选用新工艺、新材料, 是提高劳动生产率和缩短工期的有力保证。

3.3 从经济措施上展开项目投资的有效控制

严格控制现场经费和总部管理费, 合理使用广告策划费、销售代理费等, 减少销售成本, 最大限度降低静态投资。例如: 占道费、绿化赔偿费和其他补偿费等, 对大宗材料或大型设备按合同要求可直接进行甲供, 以达到降低造价之目的。甲供材料须根据工序及施工进度安排进料计划, 尽量降低存储成本。另外, 加强甲供材料的现场管理, 合理堆放, 减少搬运及损耗。

4 竣工阶段的成本控制

该阶段是成本控制工作的最后阶段。根据合同、预算及费用定额、竣工资料、国家或地方的有关法规, 认真审核工程款。以政策为依据, 对送审的竣工决算进行核实工程量, 落实联系单签证费用, 使审核后的结算真正体现工程实际造价。