

房地产开发企业成本管理论述

车蕴吉

(溧阳市房地产开发管理办公室, 江苏溧阳 213300)

[摘要] 企业应树立成本的系统管理观念, 引入战略成本管理思想, 将企业的成本管理工作视为一项系统工程, 通过对公司成本结构、成本行为的全面了解、控制与改善, 寻求长久的竞争优势。

[关键词] 房地产; 企业成本; 质量管理

一、房地产开发成本管理的原则

(一) 全面管理原则

全面管理要求对生产经营全过程的全部生产要素进行管理。其涵义包括三方面: 一是全程管理, 二是全要素管理, 三是全员参与管理。全程管理是从项目的投资决策阶段直至竣工使用阶段, 全过程跟踪搜集开发项目的经济成本数据分析纠正偏差, 确保成本目标的实现。全要素管理是指除了要对项目开发过程中产生的各项直接、间接费用进行管理控制, 也要对工期进度、工程质量等要素进行集成管理。全员管理实际是企业的组织管理问题。实践表明组织架构对项目的开发成本影响很大, 不同的组织架构直接体现着不同的权、责、利关系。“权”赋予了成本管理主体决定费用开支与否以及多少的权力, 使其能够控制; “责”赋予了成本管理主体管理成本的责任, 使其有外在压力; “利”是考核评价管理主体的业绩, 以决定奖惩。“责”与“利”共同构成管理的激励机制。员工的主观能动性、成本管理意识、工作方法只有在科学合理的组织架构体系以及富有人性和活力的管理制度下, 才能尽可能的发挥作用。

(二) 重点管理原则

虽然成本管理贯穿于房地产开发的全过程, 但潜在的可节约成本量在各个阶段却有很大不同。对项目成本影响最大的阶段, 是前期的投资决策阶段和规划设计阶段。有关研究表明, 虽然设计费一般只占到项目总投资的 5% 左右, 但却决定了工程项目 85% 以上的投资。而施工阶段的成本控制, 可以节约工程成本的潜在量只占到总投资的 5% ~ 15%。因此, 工程成本管理的关键在于前期投资决策和规划设计阶段, 首先要做好这两个阶段的成本管理, 其次是施工阶段的成本控制, 而且施工阶段的成本控制也要区分主次和侧重点。

(三) 动态管理原则

动态管理是指把成本计划额作为成本管理的目标值, 在项目实施过程中根据项目的进度计算项目的动态成本, 定期进行动态成本与目标成本的差异分析, 找出差异产生的原因, 采取有效措施加以控制, 并且为后期发生的项目成本提供依据, 以进行有效的成本控制和管理工作。此外, 要力争事先主动地分析各种产生差异的可能, 通过快速完成“计划—动态跟踪—再计划”这个循环过程, 尽可能减少、甚至避免偏差。

二、加强房地产企业成本管理的措施

(一) 建立房地产企业成本管理体系

企业应树立成本的系统管理观念, 引入战略成本管理思想, 将企业的成本管理工作视为一项系统工程, 通过对公司成本结构、成本行为的全面了解、控制与改善, 寻求长久的竞争优势。

1) 目标成本体系。目标成本是企业预先确定的、在一定时期内所要实现的成本目标, 是项目成本的控制线。目标成本的确定要根据项目开发所遵循的规律, 建立规范的流程和估算方法, 按阶段形成相应的控制目标, 下一阶段控制目标的制定置于上一阶段目标范围内, 以达到层层控制的目的。

2) 责任成本体系。目标成本确定以后, 就要按照成本形成过程分解目标成本, 并将其落实到相关部门, 明确这些部门的成本管理职责, 并借助技术经济指标反馈、考核评价其职责履行情况。责任成本控制需要确定责任部门、责任范围、评价指标、评价部门, 将成本管理的目标落实到具体的个人, 减少目标与执行脱钩现象的出现。

3) 动态成本体系。明确了目标与责任之后, 需要对成本进行动态、

实时的全程监控。动态成本是指截至某一时间点预计项目完工结算所需要投入的全部成本, 其中包括已发生的成本和尚未发生、按剩余工程量估算的成本, 通过实时反映目标成本和动态成本的差异, 帮助相关部门及时发现问题并解决问题, 实现对成本的管理控制。

4) 业绩评估体系。在项目建成后, 将项目最终的动态成本即实际成本与目标成本对比, 评价整个项目的成本管理水, 从中总结经验教训; 将实际完成的经济技术指标与责任成本体系中的评价指标对比, 评估各部门在成本管理方面的业绩, 作为奖惩的依据。

(二) 加强项目前期投资决策阶段和规划设计阶段的成本管理

1) 投资决策阶段。房地产投资的最主要依据就是房地产开发项目的可行性研究, 它是对开发项目的必要性、实施项目的外部条件、项目选址和规模、企业的投资能力、项目实施方式、项目的投资效益等方面进行的调查研究和分析论证。在做可行性分析时要关注国家的宏观经济形势及政策, 同时做好目标市场的调研。这样才能建造出符合消费者需求的房子。

2) 规划设计阶段。规划设计阶段的成本管理有两个目的, 一是降低为完成规划设计工作所需的设计成本 (包括设计人工时、各种材料、设备的消耗等), 二是降低工程所需的设备、材料、建筑、安装等费用。房地产开发企业可引入竞争机制, 推行设计招标和设计方案竞选, 从中选择技术先进、经济合理、有独特的设计创意以及设计费用低的设计方案和施工单位。此外, 加强技术沟通, 实行限额设计, 制定设计成本目标, 在保证项目设计达到使用功能的前提下按分配的投资限额进行设计, 严格控制技术设计和施工图设计的不合理变更, 保证总投资限额不被突破。在设计出图前对设计单位设计的图纸质量进行仔细复核与审查, 发现不足或缺陷及时提出修改优化, 以免出现返工现象, 造成不必要的资金浪费。

(三) 做好项目实施阶段的成本控制

1) 招标投标阶段。工程招标投标包括施工招标投标和设备、材料采购招标投标两个方面。在招标投标过程中, 充分利用项目的规模优势, 吸引更多的总承包商和供应商参与竞争, 可以获得最优惠价格。招标前, 应严格审查施工单位资质, 必要时进行实地考察。在评标过程中, 要仔细分析各投标单位的投标文件, 特别是投标文件中的工程量清单, 防止出现低价中标、高价索赔和不平衡报价的情况。

2) 建设施工阶段。施工阶段是资金和各种资源投入的最大阶段, 这一阶段的成本管理, 主要是防止浪费, 避免投资的超支。在施工阶段成本控制的关键是对工程变更实行有效控制, 尽可能降低设计变更的数量, 对于必须要变更的, 进行技术经济分析, 综合考虑其对项目成本的影响, 选择技术先进、造价合理的变更实施。同时工程管理人员和造价人员应密切配合, 实事求是做好因工程变更产生的签证。

3) 竣工阶段。工程竣工结算是核定工程造价的最终依据, 是控制工程成本的最后一关。只有按合同要求完成全部工程并验收合格才能竣工结算, 因此, 应该核对合同条款, 并按合同规定的结算方法、计价定额、取费标准、主要材料价格和优惠条款等, 对工程竣工结算进行审核。此外, 竣工结算的工程量应依据竣工图、设计变更单和现场签证等进行核算, 并按合同约定的计算规则计算工程量。结算单价应按合同约定或招标投标规定的计价定额与计价原则执行, 对定额单价中没有的项目应按相近定额进行分析换算, 或施工方提出人工、机械、材料的报价并经开发单位认可, 编制补充单价。