

房地产投资项目成本管理研究

韦志军

(南宁威宁房地产开发有限公司,广西 南宁 530003)

摘要:在国民经济迅速发展的今天,房地产企业发展呈现出日趋火热的态势,房地产开发人员对成本控制的审查也越来越严格,如此有助于提升企业投资项目的经济效益,实现企业利润最大化。然而由于房地产在投资项目成本管理中涉及到的内容十分复杂,导致投资企业在成本预算、设计、管理、竣工中出现了不同程度的管理问题,极大影响了投资企业项目成本预算管理工作。基于此,需要投资企业深入分析其中原因,从理念、制度、造价、审查等各个环节中寻求解决措施,为房地产企业投资项目成本管理工作提供新思路。

关键词:房地产;投资项目;成本管理

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.22.131

我国房地产投资项目建设自改革开放以来呈现出迅速发展态势,如今已进入平稳发展阶段中,但受前几年房地产投资过于火热的影响,地方政府在调控土地价格时给房地产投资项目带来了成本过高的问题。因此,如何压缩房地产投资项目成本,有效减轻房地产企业发展压力,是当前投资企业面临的现实难题。而房地产企业在项目投资中运用成本管理方式,能有效减轻企业成本压力,提升成本效益。

1 房地产投资项目成本管理重要性

1.1 有助于提升项目工作效率

为全面增强投资企业成本控制效果,企业需要构建科学合理的成本管理体系,以提升项目工作效率。在这一过程中,投资企业需合理调配、整合利用内部现有资源,对内部投资项目的管理流程、成本规划以及其他相关业务进行合理部署,确保房地产企业项目利润实现最大化。一般而言,只要投资企业做好成本管理工作,并且根据企业现有业务环节合理调控项目成本造价预算,则能够准确把握内部成本管理结构,优化投资项目各个环节中的成本预算问题,从而有效提升项目工作效率。

1.2 有利于提升企业经济效益

从企业经济效益上分析,房地产投资企业实施项目成本管理方法是优化内部经济体系的一种举措。一方面能使企业内部制度流程按照成本管理所制定的预期规划进行,防止企业管理人员随意变更成本预算,损害企业经济效益;另一方面能根据市场实际需求,及时调整投资企业各个环节的成本估算,确保利润最大化。因为企业实行成本管理要进行成本范围估算,需要确定造价最小值与最大值,通常企业一般是以最小值来进行成本管理的,一旦市场实际需求发生变化,企业便可及时调整造价成本,只要不超过最大值范围即可,如此便能在成本范围内实现企业经济效益^[1]。

2 房地产投资项目成本管理内容

2.1 成本预算与设计

成本预算是房地产企业在投资项目成本管理中需要完成的首要工作内容。这一工作内容要求企业相关管理人员根据所投资项目的实际情况进行成本信息预估,采用一定的计算方法对项目预期成本效益变化幅度作出科学的估算与预测,以检测项目是否能够顺利实施。成本设计是对建设期内的投资项目中所耗费的支出、成本幅度、经济效益等因素进行的成本规划书面方案,是建立在投资企业成本管理制度、成本管理核算制度基础上细化的指导性文件。

2.2 成本控制

成本控制是房地产企业在项目建设中,对影响较大的成本因素加强资源管理,及时采取有效措施控制成本幅度的一种方式。这一

过程中,需要相关管理人员将实际发生的各种耗费支出进行如实记录,并进行数据分析,一旦发现问题及时向上级反馈,以将负面成本影响降到最低。同时还要严格审查建设阶段、施工阶段、竣工阶段等各环节的各项费用支出是否符合标准,对比预期成本与实际成本之间的差值,如果差值在合理成本区间内,则可忽略不计,如果差值较大,则应立即找出成本耗费原因进行补差,使成本额度恢复到正常成本管理范围。

2.3 成本分析

成本分析是贯穿房地产投资企业成本管理全过程的一种管理行为,主要流程是管理人员对所投资的项目进行整理,摘列其中的成本核算资料,并对计划成本、预期成本以及其他类似经验成本进行比较分析,从而实现对项目整体成本的有效管理。在这一过程中需要注意,管理人员应参考有效项目经济指标对成本的影响规律,对项目总成本与单位成本进行准确预估,分析成本变动幅度与变动因素,随时监测各环节成本的合理性,确保成本管理工作的正常运行。

2.4 成本核算与考评

成本核算的主要工作内容是管理人员按照企业管理规定对整个竣工项目的成本费用开支进行汇总分析,以准确计算成本耗损的管理工作。在这一过程中,管理人员对成本核算项目进行逐项计算,分列出项目各环节中的成本预算范围,并对成本核算工作中涉及到的成本预测、成本设计、成本分析等内容进行重新核算,以保证核算数据与成本管理范围相匹配。成本考评是指项目企业开发目标或总体目标实现后,管理人员将成本实际指标与预期指标进行对比和考核的方法。具体是对成本管理中的计划完成情况、管理制度落实情况、成本管理业绩情况等内容进行综合评定,最后形成项目成本的总体评价表,并以此作为企业项目参与人员奖励与处罚的标准,从而调动员工工作积极性^[2]。

3 房地产投资项目成本管理中各阶段的问题

3.1 决策阶段的成本意识不强

房地产投资企业在前期成本投资阶段,存在管理人员不重视的问题,使得之后项目在设计、施工阶段产生较大成本误差,进而影响了房屋建设、房屋售卖后续工作。而且管理人员前期所做的策划报告较为宏观,很多策划措施与实际投资项目运行状态具有较大差距,远没有达到企业投资成本管理的基本要求。另外,企业中管理人员对于成本管理规划重要性的认识存在深度不够问题,而且企业缺乏高学历、高技能型人才,使得企业整体人才素质水平较低,影响了企业成本管理中造价预算、指标计算等工作的正常运行。

3.2 设计阶段的成本计算不合理

根据房地产投资企业的多年施工建设状况调查可知,企业中存在成本计算不合理问题,尤其是在项目设计阶段。部分管理人员片面认为成本控制的重心应放到项目施工阶段的人工费、材料费、设备损耗费用上,而忽略了设计环节中的成本耗损,导致房地产项目在具体施工建设中成本预算与实际耗损存在较大偏差。而且设计阶段的招投标工作中离不开企业管理人员的参与,而部分企业为节省资源,便将招投标工作部分或全部承包给设计院,过于注重设计进度与设计费用,忽略了成本计算方案与建筑方案的匹配度,如此容易出现因设计沟通不到位而形成的设计缺陷问题,从而加大设计成本^[3]。

3.3 建设阶段的管理制度不完善

项目建设阶段的成本控制中存在管理制度不够完善的问题。一方面是因为企业在合同签订时对双方的约束条款审查不够严谨,在合同中未标明成本交叉检查制度的具体管理方法,成本管理部门也未与工程技术部门、采购部门等主体组成联动合作体系,导致成本管理工作只由企业管理部门控制,给房地产项目建设中的成本管理、工程造价等工作带来了隐患,而且也使得房地产项目质量无法得到保障。另一方面在材料采购制度上也存在不完善问题。房地产投资企业材料供应周期、材料质量、材料数量上尚未进行明确预估,导致材料成本规划中出现了大量资源浪费现象,不利于成本控制目标的实现。

3.4 竣工阶段的成本审查不严格

竣工阶段是房地产投资项目建设的最后一个环节,在这一环节中需对整个工程项目中所消耗的成本预算进行核算统计,因此在这一环节中需注重成本审查流程的严谨性。但部分企业人员在该阶段中审查不够严格,对房地产项目成本造价方法、定额规范理解不一致,导致竣工结算时出现预期成本与实际成本偏差较大。而且竣工审查阶段需要参考项目规划图纸来进行,但是投资企业将图纸设计工作全数交给了设计院的专业人员,并未让企业管理人员参与设计,这使得项目竣工阶段企业人员无法审查该图纸的编制规范性,存在竣工成本结算隐患^[4]。

4 房地产投资项目成本管理中各阶段的解决方案

4.1 强化决策阶段的人员素质

项目决策阶段是房地产投资企业项目的开始阶段,开始阶段做好成本管理工作便于今后顺利开展项目建设。因此,在这一阶段中应注意做好人员管理问题。首先,企业在房地产项目决策阶段应创建专业的技术团队,专门负责成本管理、投资融资、造价核算等工作,需在实际项目决策阶段,对所有相关管理人员、项目参与人员进行成本管理理论培训。其次,企业还应注重完善人员工作技能,重点培训员工在房地产决策及建设施工中的具体成本管理技能,比如可定期组织员工模拟项目成本预算与管理,以此积累成本管理经验,提升成本管理效益。

4.2 做好设计阶段的成本方案

由于施工建设阶段的现场不可控因素较多,因此在设计阶段便应做好成本设计方案,从源头对投资成本开支进行控制。具体在招投标成本管理中,企业可采用项目量清单计价、招标标底成本核算等方法控制具体环节的成本预算,并且根据所承包项目的大小选择招标类型。而且企业还应在设计阶段的招投标工作中安排专业技术人员来管理成本预算工作,将招投标预算与实际预算的差距降到最小,从而减少设计成本耗损。

4.3 完善建设阶段的管理制度

施工建设阶段,为有效应对制度管理不完善问题,投资企业在施工过程中应做好制度建设。同时企业成本管理部门还应加强与其他部门之间的协同合作,将规划设计管理、招投标管理、造价控制等工作有机结合到一起,搭建统一监督平台,要求内部各部门认真落实企业成本管理制度,对超出成本预算的内容进行审查问责,落实“谁负责、谁处理”的原则,同时做好成本管理的调整恢复工作,严格要求各部门统计核算本部门的投资效益并将数据上传到监督平台中,做到透明化管理^[5]。

4.4 强化竣工阶段的审查工作

竣工阶段作为房地产项目的最后阶段,这一阶段中的主要工作内容是对前期项目各环节成本耗损进行总结分析,并由此判断现行工程建设在成本预算、造价控制、融资指标等环节中的成本耗损状况。在该阶段,投资企业需提前做好成本审查管理工作。比如建立完善的成本考核体系、考核制度与考核方法,在项目工程的基础阶段、主体阶段、装饰阶段等环节分别适用不同的考核方案,确保各阶段成本耗损处于正常范围。同时还要将所有建设项目中用到的物资和财产认真清理比对,正确编制竣工决算成本汇总表,并分别存入相应成本建设档案中,做好最后数据核实工作。

结束语

房地产投资项目开发建设的主要目的是要获取经济效益,而衡量经济效益的指标中离不开参考成本管理这一因素。对于投资企业而言,成本管理的有效性能帮助其建立完善的企业成本管理结构,以最小的成本投入获取最大的企业利润。今后,企业在房地产项目开发建设中需要更加注重成本管理控制问题,逐步确立合理有效的开发成本方案,发挥成本管理的最大化价值。

参考文献

- [1]褚楚淤,刘开源.贵阳花溪地区房地产投资决策与成本控制分析[J].价值工程,2018(4):12-13.
- [2]周峻.新时期房地产企业项目成本控制思路[J].中国产经,2021(5):190-191.
- [3]胡金鱼.房地产行业成本核算问题与对策探讨[J].商讯,2021(5):78-79.
- [4]梅鹤轩.房地产工程造价管理中的成本控制[J].2021(5):123-124.
- [5]许晓敏.内部控制制度在房地产企业成本控制中的应用策略[J].中小企业管理与科技,2021(5):35-36.

作者简介:韦志军(1979,9-),壮族,广西扶绥人,本科,南宁威宁房地产开发有限公司中级会计师,研究方向:经济管理、工商管理。