

中小型房地产开发企业的成本管控战略探讨

王淑芬

(禹城市秦博房地产开发有限公司,山东 禹城 251200)

摘要: 房地产属于促进国民经济发展的关键支柱产业,对国民经济发展发挥着关键的作用。而中小型房地产开发企业处于激烈的市场竞争、政策收紧背景下,需要探究全新的运行发展模式。还需要对成本进行严格的控制,制订完善的成本战略发展计划,以此减少实际的成本消耗,创造更高的经济利润,提升企业综合竞争力。本文从中小型房地产开发企业的成本管控战略意义入手,分析了中小型房地产开发企业的成本管控存在的核心问题。以此为依据,提出了严格把控项目投资决策环节、重视招标在成本控制中的重要性、加强项目施工环节、搭建完善的成本信息化管理系统、推行精细化成本管控战略方案、减少资金筹集和使用成本消耗等策略,具体内容如下。

关键词: 中小型房地产开发企业;成本管控;战略计划;内部监督

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.16.124

近几年,我国出台了许多房地产市场的宏观调整政策,房地产行业的集中度也显著提升,中小型房地产开发企业能获得的利润也随之降低,面临十分严峻的竞争。但长久以来,中小型房地产开发企业的内控工作较为薄弱,甚至会在一定程度上影响企业的综合实力。尤其是在成本费用内控方面,还存在项目设计环节存在不足、项目招标环节仓促、项目施工环节的成本管控不到位、资金筹集成本高、成本信息化管理系统滞后等问题。基于此,中小型房地产开发企业需要立足于实际情况,对开发项目环节进行把控,强化内部监督力度,编制完善的战略发展计划。不仅仅能够体现出较强的经济性、流畅性,还可以为企业发展提供良好的条件,实现降本增效的核心目标。

1 中小型房地产开发企业的成本管控战略意义

1.1 有助于实现降本增效基础目标

房地产行业的运营与发展关系到人民群众的日常生活与工作,其属于在GDP中占比较大的行业,具有资金量较大、开发周期较长、技术复杂等特点。而受到宏观调控政策、市场经济的制约,导致房地产利润空间变小,而加强成本管控力度,也属于减少成本支出,创造更高利润的关键路径。

1.2 有助于提升企业综合竞争力

做好中小型房地产开发企业的成本管控工作,在整个工程项目的管理过程中十分重要。做好成本管控的工作,有助于切实提升企业综合管理水平,还能有效的提升综合运营发展效率,扩大企业的经营规模^[1]。而成本管控的结果是否成功,将直接决定中小型房地产开发企业在行业中的生存发展态势,编制完善的成本管理计划,能减少资金消耗,带来更高的效益。

2 中小型房地产开发企业的成本管控存在的核心问题

2.1 项目设计环节存在不足

许多中小型房地产开发企业在开始设计之前,没有在

符合项目定位的前提下,找到多家设计院提供的设计方案,也没有针对设计单位的信誉度、业绩进行调研,很少有销售人员、成本管理人员联合合作,进行方案研讨,并选择最优的设计方案。不仅在定案之前没有进行优化与沟通,还存在设计方案审核不严格的情况^[2]。在图纸上线条真正落实到钢筋水泥实物以后,因为设计阶段方案不合理,容易引发施工阶段设计变更风险,甚至会影响施工环节的建造成本支出,还会增加变更洽商,甚至出现工期延误、资源浪费的风险问题。不单单会影响后续销售时间,还会影响企业资金回笼,导致资金成本、项目施工造价提高。

2.2 项目招标环节仓促

中小型房地产开发企业在获得发展以及改革委员会项目备案之后,为了尽快实现预售,追赶施工工期,存在项目招标仓促的情况,没有做好充分的招标前准备工作。而招标文件的编制存在纰漏,工程量清单不高,清单漏项,项目特征描述不完整,控制价格不合理、不明确。在实际的招标阶段,没有对投标单位的资质进行严格的审核,也没有选择与项目定位互相匹配、技术水平过硬、商业信誉度较高的施工单位签订合同,可能引发串标、围标的风险问题,使得中小型房地产开发企业施工成本增加。

2.3 项目施工环节的成本管控不到位

受到多种不确定因素的制约,没有对工期进行合理的调整,会使得施工方很难按期完成工程建设,甚至出现工期延误、盲目赶工的问题,增加额外的施工成本。项目施工阶段的设计变更,没有经过监理人员、工程技术部门负责人、成本合约部门负责人研究确定,没有确认变更工程造价、成本测算不到位,都可能使得施工成本增加^[3]。而项目大部分现场签证,都是施工方做完以后进行审批,无法确保工程内容的准确性、真实性,甚至出现弄虚作假的情况,不利于对施工过程中的签证成本进行把握,还会导致项目成本支出增加。

2.4 项目竣工结算环节成本管控问题

中小型房地产开发企业相关负责人没有深入到施工现场中,也没有一一核对施工方送审的工程决算资料,如结算单、工程变更单、签证单,还存在审查不严格的情况。对于聘请的造价咨询公司来说,在实际业绩、业内评价、资质方面把控不严格,造价人员缺乏良好的责任心,没有做好资料复核的工作,无法确保工程量的准确性,没有实地勘察,也容易导致工程成本造价提升。

2.5 资金筹集成本高

房地产开发项目具有资金需求量较大、项目建设周期较长的特点,也属于资金密集型的行业,许多中小型房地产开发企业仅仅能通过银行融资解决资金需求,融资渠道也具有单一性的特点。我国对房地产行业提出了许多收紧政策,提供给中小型房地产开发企业的贷款利率相对较高,会使得企业融资成本增加,引发一系列经营风险。中小型房地产开发企业的资金使用与管理不到位,可能会直接影响企业资金流动,甚至导致不必要的资金使用成本增加。而应收账款管理缺位,也会导致资金无法快速回笼,也无法创造较高的资金使用效率。

2.6 成本信息化管理系统滞后

中小型房地产开发企业大都是采用传统的成本核算模式,在项目开发的阶段,财务部门结合规划设计部门、工程管理部门、招标采购管理部门提供的纸质单据、EXCEL电子档作为项目核算的基础依据,开展全面工程成本核算的工作^[4]。而这种成本核算方式具有粗放型、简单的特点,无法完整的归集成本核算的数据,也不利于做好成本管控的工作。成本信息传递、归档等方面容易出现漏洞,无法满足中小型房地产开发企业的精细化成本管理要求,缺乏全流程的监督管控信息化系统。

3 中小型房地产开发企业的成本管控战略策略

3.1 严格把控项目投资决策环节

在中小型房地产开发企业的项目建设阶段,投资决策属于最关键的构成部分,需要充分考量存在的不确定因素。在拿地之前,需要明确土地规划的条件,还需要做好地块情况、行业市场环境的详细研究与调查工作。在对开发项目整体成本支出进行精确测算的同时,对开发项目的成本费用组合情况、现金流等做好事前控制工作,并对项目整体成本进行把控,还要出具详细的项目可行性研究报告,以此做好开发项目成本管控工作,为决策人员提供可行性较强的决策方案与计划。

3.2 发挥设计在成本管控中的作用

中小型房地产开发企业的设计阶段是成本管理的初始阶段,建筑规划布局、建设风格、钢筋混凝土含量、配套设施档次,都会对工程建设进度与质量产生直接的影响。而前期规划设计好坏,也会在一定程度上决定开发建设阶段成本。中小型房地产开发企业需要采用招标的方式,选择最合适的设计方案^[5]。在实施设计方案以前,则应当

促进成本管理目标、销售部门、工程部门的沟通协作,做好全面的系统性审核工作,并将设计方案的实际功能发挥出来。而由于设计方错误导致的施工返工损失,需要在设计合同中注明设计单位需要承担的基本职责。市场需求的变动、消费者对户型面积与结构的偏好,主要就是在满足消费者使用功能的基础上,消除不必要的功能,避免过度追求造型完美设计导致的材料浪费,并选择性价比较高的施工材料,做好设计变更管理工作。

3.3 重视招标在成本控制中的重要性

招标环节作为成本控制的核心构成环节,拟定招标文件与文件也是工程招标成本控制的关键。中小型房地产开发企业委托造价咨询公司,编制详细的工程量清单,招标文件主要就是经房地产开发企业的成本合约,工程技术部符合的工程量清单,提出单价水分,解决存在的漏洞问题,对设计变更成本进行把控。在实际的招标环节中,需要对投标单位的实际资质、创造的业绩、技术力量、信誉度等进行审查,尽可能选择业绩突出、拥有相关资质、技术水平较高的单位合作,避免低价中标、高价结算的风险问题发生,保证合同的规范性与严谨性。另外,将项目管理归纳到合同条款中,将能预见的工程事项写入合同条款中,还能充分了解各方的职责权利,量化风险,明确基本责任,维护合同各方的基本利益^[6]。而合理的合同条款也关系到建设期间工程支付资金调配、工程单位约束,需要提升适配度,才能发挥成本控制的关键效用。

3.4 加强项目施工环节的成本管控

中小型房地产开发企业除了在项目开发可行性研究、规划设计层面,需要做好施工单位招投标、设计成本把控工作,还需要注重项目施工阶段的成本控制。建筑材料是中小型房地产开发企业产品的核心构成部分,材料的质量也在一定程度上决定了产品建筑质量。不论是甲供材,还是施工方提供原材料,都需要秉承质优价廉的材料选择原则,并保证检测工作到位,以此有效地减少材料成本消耗,保障建筑质量。如果因为质量问题,对房地产企业的声誉带来影响,就可能引起大量客户退房、索赔的风险问题。许多中小型房地产开发企业为了提升开发产品的质量,会选择甲供材,施工方则是包工不包料。基于此,财务人员要求采购人员在确定含税价的时候,需要获得增值税专用发票,以此实现进项税额抵扣,进而减少采购成本支出。此外,做好施工现场的材料收发管理工作,并严格登记管理工程需要的材料,最大限度减少材料消耗。在实际的项目施工阶段,中小型房地产开发企业需要做好施工企业监管工作,保证工程进度按期完成,还可以做好工程安全监管的工作,及时排查蕴藏的安全隐患,监督施工企业解决问题,保证工程质量达标,有效降低项目开发成本支出。

3.5 搭建完善的成本信息化管理系统

中小型房地产开发企业要想提升自身的综合竞争力,

就需要提出创新型成本核算模式,并建立完善的成本信息化管理系统。利用成本信息化管理系统,结合开发项目的运营情况、资源使用情况、成本、质量等要素,做好全生命周期的动态化成本管理工作。在设置严谨成本控制机制的同时,自动积累以及优化目标成本参数,优化成本管理体系,并为其他开发项目目标成本制定、项目成本管理提供更多参考数据,做好全局性的价值分析与评估工作,还能解决管理层关心的整体问题。对于管理层来说,建立先进的成本信息化管理系统,能直观地了解开发项目成本核算数据、企业运营发展情况等,并对开发项目建造成本进行把控。

3.6 推行精细化成本管控战略方案

在土地获取阶段,中小型房地产开发企业最关键的就是要估计可开发业态,还要估计房屋售价。在土地获取阶段,不能随意进行成本、销售、利润分析,需要保证预期严谨性。在此阶段投资盈利分析阶段,房屋开发类型需要结合地块开展规划,落实各项指标,经过成本、销售、设计等部门进行研究,出具可行性较强的方案。结合房屋开发类型方案,结合周边相同类型的房屋售价,进行房价销售预期,并根据售价推算能承受的土地价格。只有采用这种方式,土地获取以后开发成本不会超标。在土地获取阶段,需要保证各个部门分工合理性,还需要贯彻基本责任制,避免土地获取成本过高、基本责任没有落实的风险问题。对于中小型房地产开发企业来说,要切实提升设计部门水平,并聘任设计专业人员、拥有房地产开发经验的人才,建设设计部门,促进与设计院的交流与沟通,还能指导设计院工作,并对审计成果优劣情况进行审查,尽早洞察存在的问题,减少后期的设计变更成本支出。此外,在设计之前,需要在符合项目定位的基础上,找多家设计院提供设计方案,并鼓励设计部门、营销部门、工程部门参与其中,选择最合适的方案。在确定了最终方案以后,设计部门需要召集其他部门跟进设计的结果,在根据需要优化设计最终方案,满足客户的实际使用功能,消除不必要的功能,选择性价比较高的施工材料,避免出现浪费设计功能的情况,达到最优的施工材料成本,减少施工阶段变更。

3.7 加强项目竣工结算环节成本管控

中小型房地产开发企业需要做好项目竣工验收阶段的结算工作,还需要实施审核机制、复审内控机制等。利用合适的招标方式,选择工作责任心较强、信誉度较高的造价咨询公司,并对施工方报送的工程结算资料进行严格的审核。中小型房地产开发企业需要组织更多专业人员开展复审工作,以此避免各个环节中产生结算风险、成本虚增的问题。结算人员在结算的过程中,需要更加仔细、严谨地做好现场复核工作。在施工过程中,要深入检查,并对一手资料有充分的了解,为开展结算工作奠定稳固基础,必要的时候还需要拍照留下影像资料。此外,定

期做好市场调研的工作,记录以及分析建筑材料价格波动情况,结合房地产行业的实际发展情况,建设内部信息资源库,并为中小型房地产开发企业稳定发展提供关键的参考数据。在工程竣工结算的阶段,一次性扣除保证金。若质量保证金到期,需要根据合同条款进行支付,以此从根源上保障中小型房地产开发企业获得更高利益。

3.8 减少资金筹集和使用成本消耗

为了有效地减少资金筹集成本消耗,房地产开发企业在实际的融资阶段,就需要合理利用资本结构理论,选择合适的负债融资规模与筹资方式,并降低对银行贷款的依赖度,开辟广阔的融资渠道,减少资金成本消耗。在做好房地产企业应收账款管理工作的同时,加快资金回笼的速度,并有效减少占用的资金成本。中小型房地产开发企业的销售资金回笼属于核心资金来源,加快资金回笼速度,做好按揭保证金的管理工作,开展人员绩效考核工作,有助于切实提升员工工作积极性,完成销售活动。在获得了回笼资金以后,能提前偿还贷款,有效减少利息,提供相应的资金保障,保质保量地完成工程项目建设活动。

结束语

中小型房地产开发企业不仅要为消费者提供更多高质量的产品,还需要为股东带来实际的利益。在房地产市场竞争逐渐加剧的环境背景下,企业应当意识到强化成本管理的战略意义,并落实完善的成本管理制度,制定明确的目标成本。在此基础上,将这种精神贯彻到企业各个层级,梳理内控管理流程,还要引入全新的成本管理手段,做好全面业绩评价工作,在实现内部资源科学化配置目标的同时,创造更高的经济价值与社会价值,切实提升中小型房地产开发企业的综合实力。

参考文献

- [1] 张燕. 中小型房地产开发企业的成本管控 [J]. 纳税, 2021,15(34):146-148.
- [2] 孙晓芳. 试析房地产开发企业项目成本管控问题[J]. 中国市场, 2020(36):117-118.
- [3] 许洁. 房地产开发企业成本管控存在的问题及对策探讨 [J]. 企业改革与管理, 2020(22):177-178.
- [4] 朱发珍. 房地产开发企业成本管控存在的问题及对策 [J]. 纳税, 2020,14(20):191-192.
- [5] 黄秋连. 试析中小型房地产开发企业在项目建设中的成本管控问题[J]. 当代会计, 2020(09):116-117.
- [6] 王小远. 浅析中小型房地产企业建造成本管控[J]. 中国乡镇企业会计, 2020(03):132-133.

作者简介:王淑芬(1984.7-),汉族,本科,会计师,禹城市秦博房地产开发有限公司财务部负责人,研究方向:房地产涉税研究。