

房地产项目施工成本管理对策研究

范晓博

(恒大地产集团西安有限公司,陕西 西安 710082)

摘要:近几年来房地产行业的发展速度有所回落,处于国家大力调控和收缩的态势,银行信贷紧缩,国家调控加大,限制了房地产行业发展的空间。同时市场竞争也开始变得愈加激烈。为了能够帮助房地产企业明确局势,迅速找到发展突破点来巩固自己的竞争实力,占据一定的市场份额,笔者认为有必要对于房地产企业项目施工成本管理问题做出探讨,解决以往常见的成本管理脱节以及房地产管理工作效果不突出的现象,帮助企业能够实现财务成本管理目标,达到利润最大化的状态。

关键词:房地产企业;成本管理;施工成本

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.22.133

房地产企业的快速发展是有目共睹的,随着人们生活水平的提高,越来越多的人对于房地产产品有了更大的需求。目前房地产行业已经作为我国经济发展的重要产业,为我国经济发展做出了巨大的贡献。这样如此热烈的市场景象吸引了不少投资者以及有关部门对于房地产行业的关注,国家陆续出台了多项政策来调整房地产产品的价格,这一举措在一定程度上影响了房地产企业收入状况。因此,很多房地产企业为了巩固自身的发展优势,保留自身实力,把较多的关注放在了对于运营成本的管理之上,侧面的提升企业的利润空间。虽然这种想法符合市场发展现状和时代发展要求,但是因为房地产行业的特殊性,房产投资收益周期较长,加之之前白热化市场需求的烘托,房地产企业要向精准控制成本支出,提高自身产品投资的效益并不是一件十分简单的事情。本文就是在这样的市场发展背景下提出了对于房地产企业开发项目是成本管理的建议,希望能够对房地产企业进行成本管理模式以及方式改革的时候提供帮助。

1 房地产行业项目成本管理问题原因分析

1.1 制度制定不完善

任何企业要想保证拥有一定的管理效果,就必须设置相应的管理制度来维持管理工作的秩序。对于房地产企业来讲,要想提升自身成本管理的水平以及效果,就不能忽视对于成本管理制度完善。而事实上部分房地产企业在制定成本管理制度上存在重点无法突出的问题,导致出现风险时无法找到合适的解决方法,追踪不到问题负责人,致使整个成本管理工作系统形同虚设。

具体来讲,我们可以把房地产企业在“成本管理”制度制定方面存在的问题分为以下三点。首先房地产企业成本管理是一项系统且复杂的工作,任何一个环节上的工作没有做到位,就势必会牵扯其他环节的工作效果不佳,

致使企业成本支出与预算目标之间差距过大。出现问题的房地产企业,首先在对制度制定方面就没有清晰的认识,没有确定成本管理工作的重点,成本控制力度达不到要求,一味地照搬其他企业成本管理的模式和方法,并不适用于自身企业的发展,很有可能会浪费过多的人力和财力资源去维系价值过低的信息。除此之外,房地产企业在追求成本管理工作效果时一定要秉承严格的态度来履行个项管理制度规范,将工作重点以及工作责任划分到部门和岗位。当成本控制工作出现问题时,公司管理高层可以依照权责划分情况找到相应的负责部门,敦促部门之间能够认清楚自己工作疏忽之处,尽快地解决问题,降低过多的成本支出,避免造成较大损失;最后房地产企业容易出现项目施工成本管理工作过于笼统模糊的现象,将项目施工的所有细节都按照统一的标准和规范去执行是不符合实际情况的,各个工作细节应该根据项目建设实际情况进行调整才能满足发展需求。

1.2 缺乏对于开发成本的认识

房地产企业对于开发成本认识的缺失主要体现在两个方面。首先很多房地产企业认为项目成本管理工作仅仅就是对于项目施工建成阶段的成本与预算之间的比较,不牵扯其他环节的成本控制。然而项目施工同其他工作之间有着密不可分的关系,在施工过程当中要想达到较好的成本控制效果就要全面了解这些因素及相关环节之间的联系和具体情况。部分企业在进行项目建设时并没有考虑到该方面的重要性,忽视了选择具有综合成本管理经验的负责人去管理项目的必要性,极有可能造成企业建设成本增加的情况。另一方面很多房地产企业在项目开发时没有对相关施工人员进行成本管理理念和知识的灌输,导致很多工作人员并没有严格按照成本管理标准来进行操作,他们多数本身素质和专业水平都达不

到要求,对于成本管理工作就更没有概念,有可能会在工作当中出现重大失误,给公司发展带来巨大的危机风险。因此房地产企业必须要重视对于员工成本管理意识宣传与教育。

1.3 绩效考核不严谨

很多公司内部还存在有绩效考核不严谨的问题,这一点也将会制约着企业功能成本管理的规模以及成效。施工成本管理的实质就是要在成本控制的目标下控制实际支出在计划范围之内以确保公司就有一定的收益回报。如果公司内部在成本管理目标制定与执行上缺乏绩效考核加分,将会降低员工的工作效率和质量,致使部门与部门之间缺乏基本的信息沟通与交流,很难为了维护统一的成本,控制目标而努力。成本控制需要设立成本控制目标,每一个项目都会设置分项目标,每一个分项的成本控制是不同部门进行的。企业实施绩效考核过程中如果存在很少针对部门员工实施成本控制方面的绩效考核,导致的成本控制效果不佳,成本控制很难有成效。

1.4 无法把握成本管理工作的实质

成本管理工作实施不到位会使得很多房地产企业会过分看重对于成本支出的控制而导致资金无法得到正确使用。成本管理工作的目标应该是利用现有公司的条件与资源来使价值最大化,成本最低,而非一味地降低必要性成本,这会致使项目建设的质量大打折扣,失去了原本成本管理工作的意义。这些做法在房地产行业极为常见,他们从材料的采购,工期的制定方面就尽可能地压缩建设成本,这显然是不明智的,很有可能导致后续维修过程中产生较大的费用,最终使得成本支出远大于成本管理目标。综上所述,成本管理工作的实质应当是在保持产品质量的同时将成本压缩到最低,实现利益的最大化,不能够“捡了芝麻,丢了西瓜”。

1.5 系统化控制的缺失

成本管理工作系统化控制的缺失也是导致很多房地产企业在进行成本管理时无法得到较好的管理效果的重要原因之一。项目建设工作的特点是复杂系统的。成本管理效果的维护需要多个员工及部门之间共同努力才能够得以达成。然而企业在实施成本管理时,房地产却忽视了对于各个部门之间的系统控制,导致各部门之间开展活动的最终目的都是为了维护自己部门的利益,彼此之间的信息沟通与交流上也存在诸多阻碍,成本管理状况混乱,管理效果不尽人意。

2 房地产企业项目成本管理中的具体问题

2.1 成本管理控制重点无法突出

在上文当中我们主要论述了影响房地产业内成本管理效果的原因,成本控制制度不严谨的问题将会导致成

本管理工作中证明无法突出系统化集中度有所欠缺。在现行成本控制制度下,房地产企业的成本管理工作将重点放在了施工阶段的成本控制上,而其他工作环节的成本管理工作则被忽视,如此,企业各种社会资源利用率开始下降,房地产企业投资建设项目的收益回报率也低于预期。

2.2 项目建设进度关注度不够

项目建设的周期这种情况下都比较长,必须要相关部门持续关注项目建设进度才能帮助成本控制管理工作秩序与质量得到保障。如果项目建成进度超出预期会增加企业实际成本支出,缩小企业的利润空间,甚至可能会造成项目停工烂尾的问题。这种情况的发生对于房地产企业来说无疑是巨大的经营风险,将会导致整个项目的实施都受到一定影响。在上文当中我们曾经提到过房地产项目工程的建设是牵扯到诸多环节的一个综合工作,房地产项目建设进度的过于延迟,将会影响其他工作环节的质量和进度,造成部门之间相互推卸责任,同时也不利于企业团队凝聚力的发展。

2.3 项目建成质量低于标准

房地产企业进行项目工程建设时的成本管理的目的,就是在于能够控制好一定的成本支出,确保工程建设质量和公司收益的双重保障。假如说公司没有做好成本管理工作,将会导致企业在收支方面存在较大的漏洞,有可能会选择通过降低项目建设成本的方式来增大利润空间,造成不可逆转的房产开发质量问题。这种方法虽然可能在短时间之内确保了公司的收益不会受到较大影响,但是长此以往下去当房地产项目的质量出现问题后,会产生不能按时交房,或者业主拒绝收房等不良情况。通常情况下可能会涉及房地产项目建成质量的方面包括房屋装修材料以及主体结构的问题,这些问题一旦出现,不仅会在改造上有一定难度,还会增加巨额成本,造成得不偿失的局面。

2.4 房地产开发成本控制各阶段之间脱节

房地产企业项目建成的成本管理工作,会涉及多个部门多个工作环节之间的配合,在房地产企业项目建设计划细化的初始就应该协调好各部门之间的相互沟通与联系。众所周知,房地产企业项目建成工作所消耗的周期长,资金多,众多部门工作环节之间存在脱节的现象,将会最大限度地导致项目建设计划的崩盘。在这种情况下,由上一个环节或者是上一个部门所造成的建设问题将会找不到相应的负责部门,部门之间出现扯皮现象。事实上有相当一部分数量的房地产开发企业都存在着这样的问题,没有从比较全面的角度去考虑成本管目标的实施致使成本管理工作成了无用之功。

3 房地产开发项目成本管理改善对策

3.1 确定好成本管理工作的目标以及实施细节

房地产企业在进行项目开发在建设时,应该要从全局出发,设置符合实际发展状况的成本管理目标以及实施细节,保证每个环节之间有着紧密的联系,帮助实现企业成本控制的目标,增加核心竞争力。做到这一点需要房地产企业高层管理者制订切实可行的管理计划,并根据企业项目建设相关信息数据为参考,落实责任到具体部门以及负责人身上以此保障目标实施的效果,确保成本管理工作目标的科学性,早日实现对于项目施工成本的绝对控制,帮助实现企业利益最大化和未来可持续发展。

3.2 加强房地产企业成本管理工作的动态性

为了能够获得更好的成本管理效果,笔者建议房地产企业加强其工作动态监察工作,根据实际情况而言,管理目标、管理效率、管理规范进行修订,房地产建设过程中不可能一直持续在特别稳定的状态,突发事件的发生屡见不鲜,只有采用动态化发展眼光看待房地产企业成本管理才能在出现管理危机时迅速做出相应反应,进行施工建设方案的临时修改,及时地发展问题根源并明确责任方,最终实现不同环节之前的动态反馈。这种动态化的管理模式需要被房地产企业纳入成本管理模式和制度创新之中。

3.3 完善成本管理体系

成本管理系统所涉及很多的系统都是相互联系并且具有多个节点的,企业需要对于每个系统的细节都进行把握,逐步完善成本管理体系,编写尽可能详细的成本控制方案和计划,制定切实可行的成本管理目标,并且一定要形成多个环节,多个部门多个系统之间对于成本管理标准以及规章制度的统一,这是能够保证房地产企业控制好项目建设成本,获得盈利的前提。完善的成本管理体系能够使得企业成本管理控制的进行有合理的依据和章法,体现了房地产企业项目建设的水平。

3.4 整合房地产成本管理各个环节

房地产企业项目施工成本管理工作的复杂性和系统性预示着一定要整合项目建设管理过程当中所涉及各个环节,实现全过程的成本管理与控制。这其中可能会包含了项目建设整体方案和计划、施工阶段及竣工阶段计划,公司高层管理人员应该强调各部门之间要相互配合好,充分利用企业公司的各项资源来共同促进项目利润率最大化。如果房地产企业成本管理控制工作做到位,才能在产品价格相似的情况下,最大可能的保障自身经济收益。公司应该在日常工作当中就给相关员工灌输成本管理的意识及相关知识,使他们明确自身的工作责任,把成本控制细节落到实处,企业早日实现战略和发展目标。

4 结束语

为了能够增加利润空间,获得长足的发展实力,不少房地产企业都开始探寻自身管理模式创新与改革。在这其中成本管理工作的重要性就逐渐凸显出来。事实上很多房地产企业在成本管理上都存在着诸多弊端和阻碍,这些将会制约房地产企业在未来市场上的发展前景。例如可能会出现成本管理体系建设不完善,相关工作人员管理是否突出成本管理标准混乱的情况。笔者建议,房地产企业需要审时度势,认清自己的实力,在逐步完善成本管理体系的过程中,加强对于相关工作人员成本管理意识的培训和灌输,报高成本管理工作各个环节之间的连接性,在激烈的市场竞争中占据一定份额,增强综合实力。

参考文献

- [1]何宁.探讨目标动态成本管理法下的房地产项目成本管理策略[J].当代会计,2021(1):44-45.
- [2]潘华,顾天武.房地产项目成本管控标准化研究[J].工程与建设,2021,35(2):418-420.
- [3]段慕华.基于全生命周期理论的房地产项目成本管理分析[J].财会学习,2021(25):102-104.
- [4]李文嘉.绿色建筑背景下房地产项目成本管理分析[J].建筑技术开发,2021,48(23):66-67.

作者简介:范晓博(1987,01,23-),男,汉,籍贯:河北省张家口市,会计主管,会计师,本科。