

论房地产开发项目成本控制的原则

谢 根 根

(南华大学 后勤处, 湖南 衡阳 421001)

[摘 要] 房地产的高开发成本直接导致了高房价,许多开发企业为了控制开发成本、增加利润、提高市场竞争能力,在成本管理方面采取了一系列卓有成效的措施。但是,成本管理是一门系统性的科学,有它的内在规律和必然要求,因此,成本控制应该遵循一定的原则,这些原则是保证系统良好运行的一般性准则,是成本控制活动的行动指南。文章根据房地产项目开发的特点,对房地产开发的成本控制原则进行了较为详细的阐述。

[关键词] 房地产; 项目开发; 成本管理

[中图分类号] F293.33 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-0755(2010)04-0053-03

一 目前我国房地产市场的现状

房地产无疑是我国目前最热门的话题之一,2009年岁末,电视连续剧《房奴》红遍了大江南北,因为在这一年里,几乎再也没有什么事情能如房市这般牵动人们的神经,左右人们的悲喜,咆哮而上的房价,成为人们茶余饭后的谈资,也触动了各方的利益博弈。2010年3月份,“两会”提案中与高房价有关的提案占到全部提案的7%。据有关部门统计,截止到2009年7月,北京市的“房价收入比”已经达到了27:1,也就是说夫妻双方不吃不喝要努力27年才能买到一套商品房,超出国际平均水平的5倍^[1]。全国其他地方与北京的情况也差不多,上海、深圳、重庆、温州等大中城市“地王”不断出现,房价也不断呈现出持续走高的势头。商品房价格涨幅远远超过居民收入的增长速度,房地产在投机者的“看高”预期和社会普遍的“恐慌性购房”中,被赋予了过多的虚拟价值使其远远背离了真正价值^[1]。面对日益走高的住房价格,许多居民不堪重负,只能“望房兴叹”。

房地产价格的日益走高,其原因是多方面的,除了国家宏观政策方面的原因外,企业内部管理方面的原因尤其突出,对成本控制不力所造成的高开发成本就是重要原因之一。因此,要扼制房地产价格的过快增长,有效控制房地产的开发成本势在必行。

二 房地产成本控制含义、问题与方法

传统的房地产成本控制是指对建筑施工的建安工程成本进行管理与控制,其主要方法是在项目成本的形成过程中,对开发建设所消耗的人力资源、物资资源和相关费用进行计划、指导、监督、调节与限制,在工程项目施工过程中及时查找、发现、纠正即将发生和已经发生的费用偏差,把各项

生产费用控制在计划成本的范围之内,以保证成本目标的顺利实现,从而达到控制开发成本、提高经济效益的目的^[2]。

然而,由于房地产项目开发周期长,投资额大,影响成本的因素多,涉及面广,加之我国房地产开发起步较晚,基础薄弱,总的来说管理水平还比较低,因此在成本控制方面还存在以下几方面的问题^[3]。一是缺乏全过程的控制观念。很多开发企业往往只注重事中成本控制,而忽略事前和事后控制。要有效地控制房地产开发成本,就必须从项目的规划、设计时开始,直到项目结束时为止进行全程控制,否则,成本控制肯定不能达到预期的目的;二是缺乏科学的管理手段。当前,我国的许多房地产开发企业仍然停留在传统型的管理阶段,成本管理手段粗放,方法单一,缺乏现代化的管理理念;三是缺乏必要的市场经济意识。我国大部分的开发企业市场经济意识淡薄,往往只重经济效益,而忽略了市场需求以及各种社会效益;四是缺乏有效的信息渠道。有效的信息资源对企业的经营具有很好的指导作用,但是我国的房地产开发企业往往信息渠道不通,成本管理工作偏离方向,从而无法将成本控制在合理的范围之内;五是缺乏系统的管理理论。我国对房地产成本控制理论的研究比美日等国要晚得多,而且,主要是对国外优秀成本管理理念的模仿和单纯的理论推导。从目前国内的实际情况来看,房地产开发实践强于理论,手段领先于方法。

基于以上种种原因,在房地产成本控制过程中,必须用科学的理论作指导,严格遵守以下成本控制程序。一是制订合理的目标成本。目标成本就是成本控制的标准值,是控制实际成本的依据和标尺,它规定了在一定的生产条件下,活劳动和物化劳动的实际耗费所应遵守的数量界限,具体表现有计划成本、定额成本和标准成本三种^[4];二是严格监控成

[收稿日期] 2010-04-21

[作者简介] 谢根根(1962-),男,湖南衡阳人,南华大学后勤处高级工程师。

本的形成过程。监控成本的形成过程是成本控制的重要手段,通过目标成本与实际发生的费用进行对比,及时发现实际成本是否偏离了目标轨道,以便及时进行纠正;三是成本差异的分析与考核。这一阶段的工作是确定成本的有利差异(节约)或不利差异(浪费),综合差异产生的原因和责任单位(或个人)并进行分析,找出成本节约或超支的原因,明确产生责任的归属,并依据相关制度对成本责任部门进行相应考核并做出相关奖惩^[4];四是持续改进并适时修改原来的控制标准。成本监控和分析的目的是为了改进以后的工作,在差异分析中可能会发现由各种原因引起的成本控制标准的不合理之处,此时就要相应修改项目的成本标准,这样可以对下一步的成本进行更有效的控制。

三 房地产成本控制的原则

房地产开发项目成本管理是一项复杂的系统工程,项目的进度管理、质量管理、安全管理、施工技术管理等一系列工作都关联到成本,房地产成本控制除了应当依照一定的程序之外,更重要的是必须遵循一定的原则,否则成本控制就只能是一句空话。

在现代房地产开发中,成本的构成要素多种多样,除了建安成本外,还有许多诸如项目的决策与产品的定位,以及产品的方案设计等许多方面,都是影响项目成本变化与成本控制的关键性因素。因此,现代房地产开发成本控制概念中,遵循的是全面控制与重点控制相结合的原则。全面控制的含义又包括两个方面:一是全员控制,二是全程控制^[5]。全员控制是指房地产开发项目的成本控制需要开发企业的全体员工全面参与。全程控制是指房地产开发项目的成本控制应该从项目的立项决策阶段开始,直到项目结束为止的各个环节都要进行成本控制。重点控制指的是成本控制必须做到有的放矢,有重点地进行管理。就过程来看,主要是抓好决策阶段、立项阶段和方案设计、规划设计、施工图设计阶段的成本控制,因为房地产开发项目在设计阶段完成之后,原材料的选用、大型设备的选型基本上都已经确定,所以项目成本的80%都变成了约束性成本。因此有效的成本控制主要应该在设计阶段,其次才是施工阶段。施工阶段的成本控制还要区分重点,必须将有限的资源和精力放在最为重要的环节上^[6],这样才能使成本控制达到事半功倍的效果,否则,就会造成人力、物力、财力的浪费。只有深刻理解和正确把握全面控制和重点控制两个根本原则的辩证关系,才能正确处理好以下七大成本控制原则。

第一,过程控制原则。房地产开发项目的成本是由施工过程的各个环节的资源消耗所形成的。因此,项目成本的控制必须针对施工过程来进行,在施工过程中,及时分析每一个过程影响成本的因素,制定一套行之有效的工作程序和控制方法,使每个环节均处于良好受控状态。同时,一个项目的各道工序又是紧密相联的,其紧前工序和紧后工序是相互制约和相互影响的,一个工序成本的变化,必然会引起其关联工序成本的变化。因此,项目成本管理还必须认真关注相关工序的情况,结合各个相关工序的成本变化情况进行系统分析,综合考虑,全面管理。

第二,动态控制原则。按照辩证唯物主义观点,事物总是发展变化的,项目成本控制的重点也要根据施工过程的进展情况进行相应的调整。如在项目的立项决策阶段结合市场情况和地域特点,重点考察项目的可行性与风险性;在规划设计阶段充分运用价值工程,重点考察产品的使用功能与美观程度,并进行限额设计;在招投标阶段重点考察施工图预算、考察施工单位的技术实力、履约能力、合同相关条款等;施工阶段重点考察各项成本的支出情况,并结合具体的市场行情进行动态调整,及时发现和纠正偏差。

第三,目标管理原则。明确而具体的工作目标对房地产开发项目的成本控制具有较好的指导作用。目标管理是指在项目决策立项、规划设计、招投标、施工、销售、竣工决算等各个阶段应有明确的目标、任务和措施,使参加施工的每个管理人员和生产者做到心中有数,并将目标逐步加以分解,落实到各执行部门、单位和个人。目标管理的内容包括:目标的设定和分解,目标的责任到位和执行,检查目标的执行结果,评价目标和修正目标,形成目标管理的计划、实施、检查和处理循环等^[7]。

第四,责、权、利相结合原则。成本控制效果的好坏与责、权、利关系处理的好坏有直接联系。在房地产项目开发过程中,项目经理、技术人员、销售人员、业务管理人员以及其他人员都负有各自的成本控制责任,从而形成整个开发项目的成本控制责任网络体系;同时,各管理部门、施工单位和相关人员还享有成本控制的权利,在规定的权力范围内如何开支、开支多少都应该有一定的自主权。另外,要对各部门、各单位、各人员在成本控制中的业绩进行考评,并将最终的项目经济效益与成本管理人员的个人收入直接挂钩,奖优罚劣,拉开差距,以充分调动全体员工的积极性和主动性。

第五,因地制宜原则。不同的房地产开发项目都有其自身不同的特点。因地制宜就是指成本控制体系必须灵活多样,使之适合特定企业、部门、岗位和成本项目的实际需要。针对各项目的具体情况灵活运用成本控制技术和方法,切忌生搬硬套,照葫芦画瓢。大企业和小企业,老企业和新企业,发展中的企业和成熟的企业,同一企业的不同发展阶段,其管理重点、组织结构、管理风格和成本控制方法都应当有所区别,不能一概而论,绝对不存在适用所有企业的成本控制模式。例如,规模较小的开发企业其管理重点应该是尽快抢占市场,扩大销售规模,建立收入中心和正式的业绩报告系统,促进企业的壮大和发展;规模庞大的开发企业,其管理重点是组织的巩固和成本费用的控制。

第六,例行节约原则。节约是成本管理中一个永恒的主题,人力、物力、财力是房地产开发项目成本的主要组成部分,节约人力、物力、财力的消耗是提高经济效益的核心,也是成本控制最主要的一项基本原则。执行这一原则主要要从三个方面着手:一是明确成本的组成范围、费用开支标准、相关审批程序以及有关财务制度,加强对各项成本费用的管理和监督;二是加大开发项目的成本管理力度,优化企业组织结构,提高团队工作效率,充分利用能增加项目开发收入的机会和条件,努力降低人、财、物的消耗水平;三是采取预

防成本失控的技术组织措施,防止可能发生的浪费,把钱花得最值,该花的钱要花得合理,不该花的钱坚决不花,使项目的实际成本控制在目标范围之内。

第七,例外管理原则。房地产开发是一项综合性的系统工程,涉及到金融、建材、施工、设计、监理、运输、销售等许多行业,其成本控制也十分复杂,为了保证统筹兼顾而又突出重点,在项目工程建设过程中对正常成本费用支出可以依据常规程序实施控制,但是对各种例外情况必须引起高度重视,因为这些“非常规”问题很可能是关键性问题,例如,建设资金到位滞后于施工进度、材料供应跟不上、物价突然上涨、国家宏观经济政策偏紧、与附近居民产生纠纷、发生安全生产事故等等,它们对成本目标的顺利完成影响很大,需要特别关注,重点检查,深入分析,并相应采取积极措施加以管理和控制。

四 结束语

成本控制是房地产开发企业总体管理工作的一个重要组成部分,对开发企业经济效益的提高有着举足轻重的作用。房地产开发成本控制的七大原则的实质是全面控制与重点控制两个根本性原则的分解,我们在成本控制实践中,既要全面系统,又要突出重点,并要正确掌握好二者之间的辩证关系,否则,即使是管理原则也会在实践中发生各种矛盾和冲突,给企业造成不必要的经济损失。因此,在全面控

制的基础上必须要正确掌握好重点控制原则^[8],做到统筹兼顾,全面安排,以确保房地产项目开发总体经济目标的顺利实现。

[参考文献]

- [1] 向 兢,白 玲,卢江南,等.房价为什么降不下来[J].大地周刊,2010(1):13-16
- [2] 赵晶晶.房地产施工项目管理中的成本控制[J].会计之友,2004(6):17-18
- [3] 赵卓文.房地产发展商成本控制八个误区[J].城市开发,1998(12):45-48
- [4] 施建刚.房地产开发与管理[M].武汉:同济大学出版社,2004:8
- [5] 李达照.浅谈房地产开发项目管理的成本控制[J].四川建材,2006(2):149-150
- [6] 王玉红.房地产开发企业会计[M].大连:东北财经大学出版社,2003:66
- [7] 乔志敏.房地产价格研究[M].北京:经济管理出版社,2002:101
- [8] 刘允廷.建设工程项目成本管理[M].北京:机械工业出版社,2003(7):73-74

On Principles of Real Estate Development Cost Control

XIE Gen-gen

(University of South China, Hengyang 421001, China)

Abstract The high development cost of real estate is the direct cause of high housing prices. Many companies have taken a series of measures to control development cost, increase profit, and enhance competitiveness. Yet, cost management is a systematic science with its inherent law and inevitable requirements. Therefore, cost control must follow certain principles. These principles are the general criteria of ensuring the smooth operation of the system and the guidelines for cost control activities. This paper will elaborate on the principles of cost control on the basis of the characteristics of real estate project development.

Key words real estate; project development; cost management