

房地产企业住宅商品房开发建设成本 控制措施分析

钱莹

[贵州茅台酒厂(集团)置业投资发展有限公司, 贵州 贵阳 550000]

摘要:本文首先对房地产企业住宅商品房开发建设成本的基本构成进行了阐述,并简要探讨了做好成本控制工作的重要性。其次,本文围绕全程管控、全员参与、动态调整、协调统筹等方面分析了房地产企业实施成本控制措施需要遵循的基本原则。最后从投资决策阶段、项目开发实施阶段等角度入手,探讨了实现住宅商品房开发建设成本控制的可行措施。

关键词:房地产企业;住宅商品房;项目开发建设;成本控制

中图分类号:F293.3

文献标识码:A

文章编号:1004-7344(2022)31-0124-03

0 引言

成本管理是现代企业管理体系中必不可少的部分,其落实水平会直接影响企业的经济效益。现阶段,住宅商品房项目大多具有规模大、周期长的开发建设特点,还会涉及征地拆迁、市场营销等一系列的环节,形成大量的资金消耗,并带有很强的波动性。对此,为了保障工程质量及经济效益,房地产企业应对成本管理提起充足重视,积极探索优质、科学的成本控制实践路径。

1 房地产企业的成本构成

房地产企业的成本主要有以下 11 个方面组成。

(1) 土地费用,包括城镇土地出让、土地征用费及拆迁安置补偿费。目前我国房地产企业获得土地的方式主要为拍卖出让、招标出让。土地费用占房地产开发成本的比重较大,且逐年上升。土地费用是房地产开发成本中的重要组成部分。

(2) 前期工程费,指项目开发前期的筹建、规划、设计、水文地质勘察、测绘、“三通一平”等前期费用。

(3) 基础设施建设费,指建筑物 2m 以外和项目用地规划红线以内的各种管线和道路工程所涉及的建设费用。

(4) 建筑安装工程费,指房地产企业在建造房屋时发生的建筑工程费用、设备采购费用及安装工程费用等。

(5) 公共建设配套设施费,指建造的住宅内为居民服务配套建设的各种非营利性公共配套设施的建设费用。包括幼儿园、学校、居委会、派出所发生的成本费用。

(6) 销售费用,是指在销售中发生的费用。

(7) 管理费用,是指房地产企业组织管理经营活动而发生的各种费用。

(8) 财务费用,是指在房地产开发企业为筹集资金而发生的各项费用。

(9) 税费。

(10) 其他费用。

(11) 不可预见费。

总的来讲,由于住宅商品房项目的投入规模大、开发周期长、建设环节多、管理要素复杂,所以其所涉及的成本体系也具有大体量、多细节的特点。在此背景下,房地产企业必须要树立风险防控与内部控制意识,在保证项目质量达标、管理行为合理的前提下,以实现项目经济效益的最大化。同时,基于成本与项目开发建设活动的密切联系,在实现科学、优质的成本控制后,房地产企业整体的内部管理能力、项目运营能力也会实现显著强化^[1]。

2 房地产企业住宅商品房开发建设成本控制的可行措施

2.1 明确住宅商品房开发建设成本的控制原则

为了最大程度地保障经济效益、控制项目投入,房地产企业在住宅商品房开发建设中应明确并遵循成本控制的基本原则:①应坚持全程贯穿的成本控制原则。及时地掌握成本情况、感知成本风险,并做出有效的成本控制与防范应对处理。②应坚持切实性、动态性的原则。住宅商品房项目的建设开发具有很强波动性,其成

本实际值与预期目标值势必存在偏差。所以,在实施成本控制行为的过程中,要做好偏差信息的动态采集与细致分析,并由此进行成本计划的调整(图 1)。③应坚持找原因、抓根本的原则,即细致排查成本浪费的成因、诱因,并采取针对性、源头性的控制措施。④应坚持联系性、统筹性的原则。在成本控制实践中,尽量不应将成本投入的缩减、资金浪费的规避作为唯一目的,而是要对房地产企业商品房项目的整体需求与未来发展做好综合分析。一方面,成本控制不可以项目质量、施工安全等方面的弱化作为代价,盲目地节约项目开支、降低建设标准是极不可取的。另一方面,成本控制行为要尽可能地有益于企业经营管理体的长效化完善。⑤应坚持规范化、严格化的原则,在成本控制中做好配套制度建设、成本责任分配、控制效果考评等工作^[2]。

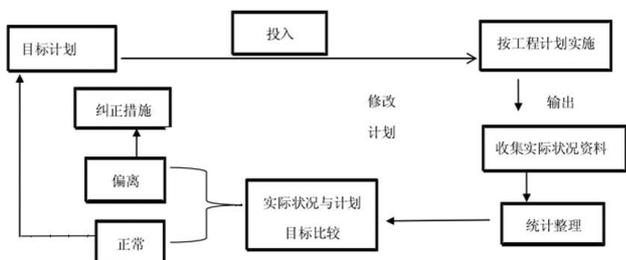


图 1 成本计划的动态调整

2.2 投资决策阶段、项目开发实施阶段的成本控制策略

在住宅商品房项目的投资决策阶段,房地产企业主要应把控好以下几点。

(1)做好可行性研究,从设施条件、建筑类型、市场形势、环境质量、土地利用、营销效益等多个角度入手,对住宅商品房项目不同开发内容、建设方案、预测售价等进行成本测算,测算内容包括开发成本、开发间接成本,销售假设、融资方案、现金流量表等。对各方案进行成本测算,得出可研版的目标成本。通过比选,找到在确保工程质量的前提下利润最大化的概念设计方案,供公司领导层决策使用。

(2)做好投资限额管理。结合企业的经济条件、运营能力和效益预期设置出住宅房地产项目的最大投入额度。在此基础上,若预测成本超出企业可接受的投入额度,则需要对项目方案进行调整,以免企业背负较大的成本风险与投资压力^[3]。最后,房地产企业需要建立具体的成本投入规划,也即项目资金使用计划。在规划中,需要将成本使用、成本管控的各项权任务细化到各部门、各岗位,并确定具体的负责人,从而为后续成本控制的行为实施与风险处理提供基础保障(图 2)。

(3)房地产企业还应做好配套制度的建立健全工

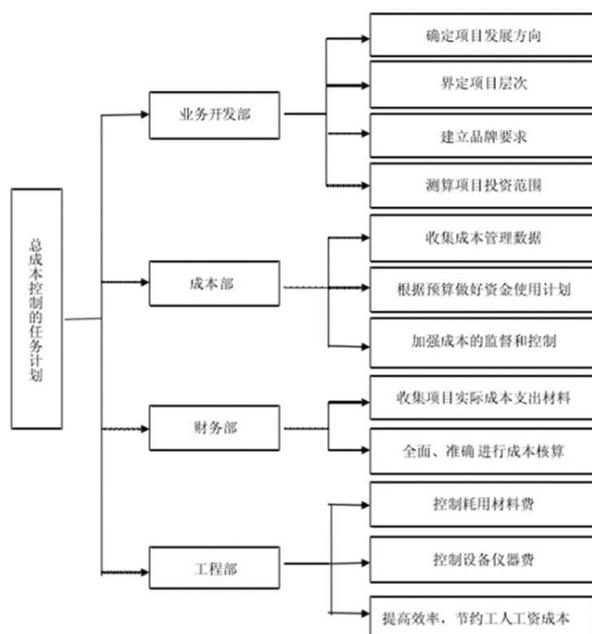


图 2 各部门成本控制任务

作,如责任追究制度、绩效考核制度、奖惩激励制度等,以保证成本控制任务具有高度的执行力,并实现各责任主体工作积极性的有效调动,从而为成本控制目标的实现夯实队伍基础与制度基础。除此之外,土地利用、合作方选择、市场营销等环节也会涉及大量成本,房地产企业对于这些环节也要做到理性决策、科学决策。例如,在选择材料、设备等物料资源的供应商时,应在其他条件相似的情况下坚持就近原则,从而缩短物料运输周期、降低物料的储运成本。

2.3 项目开发实施阶段的成本控制

2.3.1 通过设计把控实现成本控制

设计是建筑施工的前提和基础,设计的质量与住宅商品房项目的质量、安全、成本等密切联系。在这一阶段,房地产企业首先要严格考量设计单位的专业性,进而从主体角度保障设计质量,避免成本风险产生。在与设计单位合作的过程中也应做好成本控制方面的沟通交流,共同促成方案的设计确定,继而在满足住宅商品房各层次要求和需求(图 3)的基础上控制成本。

其次,房地产企业相关人员需要认真参与设计审核,对图纸、方案的达标性、经济性进行细致分析。若既有设计结果不理想,则需要从结构布局、现场施工、住户体验、规范指标、后期销售等具体角度出发,提出设计调整的意见。若技术条件允许,还可依托 BIM 技术对住宅商品房的设计成果进行建模仿真,并通过碰撞检查、虚拟漫游、人行模拟(图 4)等方式,更加全面、直观、真实地实施设计审核。这样一来,设计中存在的矛盾冲

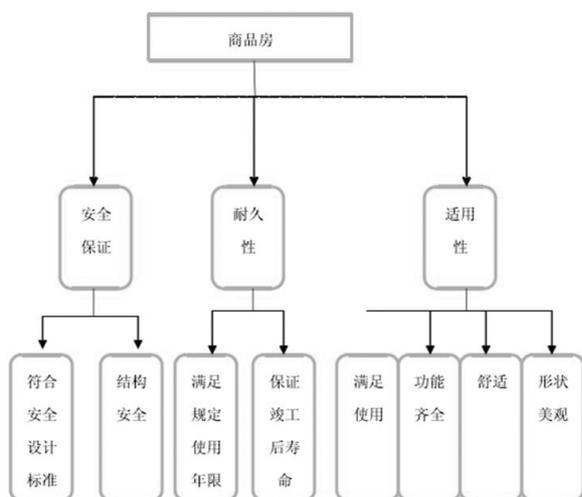


图3 住宅商品房的多层次要求和需求

突、风险问题可被充分排查出来，从而避免因设计偏误、设计变更引发的成本浪费。



图4 基于BIM技术的人行模拟

最后，设计是成本控制的重点，设计是在技术和经济上对工程的实施进行全面的安排，也是对工程建设进行规划的过程。技术先进、经济合理的设计能使项目建设缩短工期、节省投资、提高效率。设计与成本密切配合，需要围绕项目的初步设计、技术设计和施工图设计三个阶段来进行。根据设计人员提供的设计图纸，编制概算，保证投资在估算范围内；对不同的设计及材料进行成本分析和研究、指标测算等。若测算成本超出决策限额，则应向设计人员提供成本数据和建议，促使设计单位对现有图纸、方案实施经济性调整。若预算结果处在限额范围内，则可作为后续成本控制的主要依据^[4]，有效控制成本。

2.3.2 通过施工现场管理实现成本控制

现场施工是住宅商品房开发建设的关键阶段，做好该阶段的成本控制对于保障房地产企业经济效益尤为重要，可以采取以下措施：首先，发挥技术人员的主观能动性，对施工中的主要技术方案作论证，找到最佳的方案，从而降低工程成本，包含采用的绿色的新技术、新工艺、新材料等；其次，从“人”这一角度提高成本

控制能力，房地产企业应协同施工单位做好人员考核与教育工作，严格要求施工队伍做到按图施工、按规范施工，并明确管理、技术等人员明确岗位职责、落实成本控制；再次，在住宅商品房的现场施工过程中，可能出现一定的变更性事宜，如工程量增减、设计参数调整、施工方法更换、工程费用变化、材料市价波动等。对此，房地产企业也应与设计单位、施工单位加强沟通，对必须发生变更的内容进行确认，按合同约定的计价方式对成本进行确定，并将确定的结果体现在成本预算、成本管理等中^[5]；最后，在阶段性或整体性的施工任务完成后，房地产企业相关人员需要做好验收审核、成本分析等工作，对施工质量、施工进度、施工成本等方面的实际情况进行全面确认。若存在成本超预期等问题，进行全面分析，增强住宅商品房项目的施工成本控制能力。

2.3.3 结算的把关

在招标文件、中标文件、合同及其他过程资料的基础上，严格进行结算审核，从而在成本控制的合规性上增加保障。

3 结语

综上所述，在住宅商品房项目的开发建设实践中，做好成本控制是保障房地产企业经济效益的必要举措。实践时，由于项目成本风险具有多阶段、多来源、多样化的特点，所以房地产企业也应树立全程化、动态化的成本控制理念，着眼于投资决策、项目开发实施等各个阶段，以确保在最大程度上防控成本风险、降低项目投入，实现商品房项目降本、提质、增效的有机统一。

参考文献

- [1] 林世景.商品房价格的形成机制及变化研究[D].昆明:云南大学,2019.
- [2] 赵晖.浅谈商品房开发项目的成本管理[J].住宅科技,2021,41(5):76-79.
- [3] 赵静.房地产工程项目全过程成本管控策略[J].纳税,2020,14(36):173-174.
- [4] 齐磊.供应链视角下房地产公司成本控制研究[J].营销界,2020(24):93-94.
- [5] 周宏亮.房地产开发企业成本构成及控制研究[J].时代经贸,2019(14):64-65.

收稿日期:2022-06-12

作者简介:钱莹(1986—),女,布依族,贵州罗甸人,硕士研究生,工程师,主要从事工程造价工作。