

浅析房地产企业项目开发全周期成本管理

陈林

(一) 房地产企业项目全周期成本管理的具体内容

1. 项目决策阶段。主要包括项目的立项决策和定位决策, 该阶段主要进行项目成本估算, 可从以下几方面入手: 开发部门提供项目地块的基本规划指标(用地面积、容积率、限高、建筑密度及绿化率等); 营销部门在精准的市场调研后设计销售周期、产品市场初步定位、销售价格等指标; 成本管理部门根据产品类型、建面等估算建造成本及项目前期费用; 财务部门根据项目开发周期及强度做出资金安排、税务筹划等, 估算资金占用费、税费、营销费用及管理费用等支出, 从而形成项目的可行性估算成本。这是项目决策与后期项目开发中成本管理的重要依据, 也是总控(目标)成本编制的基础。

2. 项目设计阶段。一是公开招投标选取优秀的设计单位, 评标委员会可请有经验的专家组成, 通过技术和经济两方面综合评分, 让真正有实力的设计单位按项目前期定位进行项目设计, 并要求设计单位对初步设计进行优化, 多在功能创新和降低工程造价方面下功夫。二是开展定额设计, 初设和施工图设计完成后, 要编制初设概算和施工图预算, 对设计方案进行经济技术分析, 在保证产品的功能和品质的前提下, 不突破设计限额的要求。三是严格控制变更设计, 由于

房地产开发周期较长, 经常会出现实际实施和设计有不一致的地方, 从而出现变更设计, 增加工程造价, 应尽量减少变更数量和次数, 对于非变不可的设计, 应该尽早做出变更决定。四是合约约束与激励机制并举, 可在与设计单位签订的设计合同中加入奖励条款, 对于因设计优化而降低了造价的予以奖励, 对设计变更超过一定限额、比率的予以一定的扣款, 调动设计单位的主观能动性。

3. 项目工程招标阶段。一是严格投标人的资格审查, 通过走访、实地考察等方式审查入围企业, 不让挂牌企业有可乘之机。二是推行清单招标方式, 工程量清单编制尽量全面并准确, 如果自身造价人员力量有限, 可借助于造价中介机构来完成。三是重视施工合同管理, 在客观公正的基础上尽可能地争取已方的权利, 这对后期履约成本有重要影响。四是杜绝“三边工程”现象发生, 房地产企业由于统筹安排不当, 为了工程工期、销售节点, 有时会仓促上马开工, 出现边勘探、边设计、边施工的现象, 这样既不符合国家的相关规定, 也极不利于企业的开发成本控制。

4. 项目工程实施阶段。工程施工阶段是资金大量投入形成项目实际成本的阶段, 在加强进度、质量、安全管理的同时, 还应加强施工过程的成本管控, 防止因生产投资失控而造成超

预算的情况。具体做法为: 一是加强工程变更管理, 严控现场签证, 因客观原因确实需要工程设计变更时, 作好变更设计与现场签证工作。项目公司应遵循快的原则, 变更设计费用通常与变更时间成正比, 变更设计发生得越迟所花费的成本将越大, 因此对于不可避免的变更设计应尽快变更, 抓紧落实。对于现场签证, 要制订可操作性程序, 设立分权审批制度, 加强内控, 相互牵制。对变更费用要及时估算, 做到心中有数, 防止超出目标成本。二是处理好工程索赔。合理的索赔, 有利于双方正常履约, 加强合同管理。公司要由专人负责收集索赔与反索赔的资料证据, 由专门部门负责经济合同索赔与反索赔工作。三是建立预警机制, 对于因管理不善或事先未预计到的成本细项, 导致实际成本超出总控(目标)成本的情况发生时, 由项目成本管理部门向公司发出预警, 公司管理层应迅速作出反应, 对发生超支的成本细项进行成本差异分析, 找出问题的原因。四是支付工程款时尽量合理利用商业信用安排好款项支付, 以节约资金成本。五是作好竣工结算工作, 此阶段为工程项目施工成本最终确定阶段, 收集、整理原始资料, 核实变更、签证的真实性, 与施工单位实事求是地清算工程量, 做到有理有据, 客观公正地清结算。

5. 项目销售阶段。此阶段要作好



图 / 杨曼

项目展示区、销售中心及样板房装修的成本控制。在产品销售方面,合理安排销售节奏,去库存要找到量、价的结合点,制定推广策略,努力降低费销比,对于单笔较大的费用支出,要公开比选,将有限的营销费用用在刀刃上。利用好销售策略、价格策略加快销售,使资金快速回笼,加快资金的周转速度,从而节约资金成本。

6. 项目售后及前期物业管理阶段。由于房地产位置固定、投入大、使用期长等特点,房地产企业的出售不是短期销售行为。特别是对于分期开发的项目,前期交房的物业管理水平直接影响后面项目分期开发的口碑。因此,适当的前期物业投入是必要的,要树立“做好现有项目的售后和物业管理是在建项目最好的营销”的观念,此阶段的投入实则为项目的快速营销,对于加快开发节奏、节约资金成本有较大帮助。

7. 项目资金和税务筹划管理。资金安排和税务筹划贯穿于整个项目开发过程。融资方面,可利用基金、信托资金,也可以在“四证”齐全后,申请开发贷款,比较资金来源的成本和使用的灵活度从而选择使用;利用好预

售制度,使预收购房款尽早回笼资金用于项目开发。房地产企业涉税种类较多,金额较大,一般占整个销售额的12%以上。主要的筹划税种有企业所得税、增值税和土地增值税等,可借税务师事务所等专业机构帮助合理降低税负。

(二)对房地产企业项目开发全周期成本管理的几点建议

1. 强化成本意识,明确主体责任。要强化整个项目周期的成本管控意识,特别是强化项目定位和设计时的成本管控意识。一些从工业、施工工业转行过来的初创房地产开发企业往往注重项目工程的建设管理,容易忽略产品定位与设计时的成本管理,从而使项目后期成本难以控制。同时还要明确责任主体,将项目成本逐一分解,明确成本责任主体。

2. 完善管理机制,优化管理流程。理顺管理关系,合理划分集团与项目公司的职责权限和管理界限,让责、权、利对等。完善各项管理制度,减少管理层次,优化管理流程,尽量避免部门机构、权限重复设置,实行扁平化管理,提高工作效率。

3. 建立成本管理考核机制。有奖

有罚、奖罚分明是房地产企业提高合作单位、企业内部员工主动管理的有效措施。对于合作的设计单位、策划单位、施工单位及本企业员工,只要提出了合理的优化建议与方案,并且采用后确实节约了开发成本,应出台相应的措施,按节约的一定比例予以奖励。对于履行合同不到位、履职不到位的合作单位与企业员工,给企业造成了实际声誉、经济损失,要予以索赔与惩罚。

4. 成立成本后评估组,对项目中发生的成本进行分析和总结。项目竣工验收结算后,公司层面应成立项目成本后评估组,负责对整个项目的成本管理进行全面系统的总结和评价,分析成本细项与总控(目标)成本对应细项的偏差情况,总结管理上的得失,把握成本变动的规律,寻求降低成本的有效途径,形成后评估报告,为后续项目开发积累经验。后评估报告可由文字与直观的表格组成,表格应列明总控(目标)成本、结算成本、差额与比较分析等栏次。

(作者单位:中铁信托有限责任公司内控审计部)

责任编辑 刘霖