

房地产企业成本管控研究

蒋振来

山东天房伟业控股集团有限公司

摘要：随着国家的经济快速发展，房地产行业也得到了前所未有的提高。目前，我国房地产企业存在成本管控重视程度不足等问题，需要不断提升房地产企业成本管控意识，增强房地产企业成本管控的系统性，创新房地产企业成本管控的方法，以有效应对政策变更带来的成本上升问题。

关键词：房地产企业；成本管控

引言

房地产行业是国民经济的重要支柱。2017年以来，国家出台了一系列宏观调控政策，使房地产行业利润空间下降。因此，房地产企业只有做好内部成本管控降低成本，才能增加企业盈利。

一、房地产企业成本构成

房地产企业成本是指开发建设过程发生的各类成本费用，其主要构成有：土地成本、前期成本、工程施工成本、营销费用、管理费用、财务费用、税费（增值税、土增税、企业所得税等）。各成本在项目总成本比例因地制宜、因项目而不同，但是土地成本的占比很大程度上决定了项目的盈利情况。而工程施工成本是成本中周期性最长、涉及面最广、管控难度最大的部分，也是各房地产企业成本管控工作中的重中之重，这其中涉及的不仅仅是定量的成本，还有工程质量、工程安全、品牌效应等定性问题衍生出来的广义的、定性成本，这些则构成了房地产企业的全部成本。

二、房地产企业成本管控存在的主要问题

（一）项目立项决策、规划设计阶段的成本管控问题

（1）项目投资决策阶段研究存在不足。在房价持续上涨的情况下，拿地就能赚钱，房地产企业在拿地时，往往没有花大力气研究国家宏观政策，没有详细调研项目地块性质、地块交通条件、周边的人口居住密度、周边配套如交通配套、教育配套、医疗配套、文体娱乐配套、大市政配套等。没有正确对项目做出理性的评估，出具的项目可行性研究报告存在瑕疵，拍脑袋，高价拿地，造成楼面地价比周边楼盘地价高，最终提高项目的实际成本。（2）企业规划设计变更随意频繁，超概预算严重。许多房地产企业没有针对设计单位的资质，信誉、成绩认真调研，设计方案审核不严，为了抢工期，急于房屋达到预售条件，急于招标，施工。在施工中规划设计方案频繁变更，导致工程方资源的浪费，延误工期，造成工程项目超预算问题。影响既定的销售时间，引起项目成本不断上升。（3）企业急于施工，仓促招标。房地产企业拿地后，急于施工，招标前没有做好各项准备工作。对项目的范围、工期、方式、质量要求、付款方式、结算方式等内容没有进行细致推敲，没有确定合理的最高标价和最低成本价。在招标过程没有严格审查投标单位的资质，没有选择实力雄厚、信誉良好的施工、监理单位、设备供应商签订合同，容易“串标”或被“暗箱操作”，增加企业建筑安装成本。

（二）项目施工阶段的成本管控存在不足

房地产企业施工阶段成本管控主要有四方面的问题：一是施工方按期保质履行施工合同，防止出现工期延误而产生的误工成本；不能按期预售，延缓销售资金回笼，不能按期交房而付违约金。二是项目在施工过程中工程变更，工程变更未经监理单位、房地产企业工程技术部、成本合约部共同研究确认，房地产企业在施工过程中因施工图纸等变更使成本增加；三是项目的现场签证内容，施工方在做完后，再上报监理单位及房地产企业工程技术部、成本合约部审核，现场签证的成本难以控制；四是采购材

料时，在公开招标或邀请招标中，对材料供应商审核不严，材料采购价格高于市场平均水平或材料质量不合格等问题，造成房地产企业施工成本的增长。

三、提高房地产企业成本管控水平的建议

（一）建立完善的成本考核绩效制度

设立了目标成本就需要建立成本考核绩效制度，应将房地产生产成本和营销成本落实到每一个责任中心，同时采用作业成本法、目标成本法以及责任中心相结合对企业成本加以控制。目标设定时在明确职责、设定绩效考核制度的同时也可使目标更具可行性、落地性，绩效导向可使过程中的管控更有力度、更有深度，规避了管控盲区、相互推诿、成本管控职责缺失造成的成本浪费，同时在一定程度上加强了成本管控意识，使企业从被动接受转变为主动控制，打破了管控瓶颈，部门之间也设立起相互监督的机制，形成成本管控合力，从而最终实现成本优化，效益最大化。

（二）建立三全成本管控体系

房地产企业需要建立全过程、全员参与、全成本的成本管控体系：即全开发过程，从土地阶段到入伙阶段，全过程关注成本。全成本管理，不仅包含开发成本，还应包含营销成本、管理成本、财务成本等。全员参与，使设计、工程、成本、财务、拓展、营销、工程等部门全体员工参与目标的确定，并责任到部门。由成本管理职能部门进行统筹组织，制定标准。通过三全成本的管理，能有效明确成本管理在项目开发过程中各阶段的成本控制目标，聚焦成本管理重点。通过全员参与的方式，全面提高公司每一位员工的成本管理意识，从传统的管控建安成本到管控全成本，更加合理和有效的为公司创造利润。

（三）实现对房地产企业的动态成本管理

随着成本管控措施的不断更迭，房地产企业的成本管理也需要逐步提升，如果以目标成本管理作为成本管控的预警线，对成本做到实时监控跟踪，这样就能对企业的发展带来新的核心动力，故需要在静态的目标成本，在成本数据不断地变化中，引入动态成本管理。动态成本管理是实时地对目标成本控制进行修正及更新，通过已发生成本与预测将发生的成本确定动态成本的数值，与目标成本进行比较，分析偏差的原因，动态成本管理有助于企业提高成本管控的能力。

结语

综上所述，成本管理是一项系统工作，牵一发而动全身。为改善房地产企业的成本管理，房地产企业只有提高自己的精细化管理和标准化管理的过程中，把企业利益和社会利益放在第一位，人人都有成本控制意识，才能真正全方位做到成本管控，才能使企业获得更大经济效益。

参考文献

- [1] 李静. 房地产企业成本管控的要点分析[J]. 企业改革与管理, 2018(14).
- [2] 高杰. 试析房地产企业成本管控存在问题及对策[J]. 纳税, 2019(9).
- [3] 张凯. 房地产企业成本管控研究[J]. 中国集体经济, 2018(33).
- [4] 郭鸿妮. 当前形势下房地产企业成本管控的必要性及对策[J]. 中国乡镇企业会计, 2018(10).
- [5] 李鹏. 新常态下房地产企业加强成本管控的新模式[J]. 商业会计, 2018(20).