

国有房地产开发企业在国企改革的重要时期 怎样做好成本管理工作

刘佳

四川港荣恒创城市建设发展集团有限公司

摘要：国有房地产企业作为地区开发的政府平台公司，通常都肩负着所在地区市政基础设施、公共设施建设，房地产开发经营与土地整理，商业投资开发与经营、旅游开发经营及物业管理等多重业务，责任重大、任务艰巨。在面临严峻的市场竞争时，多元化产业布局带来的优势并不明显，反而将国有房地产企业成本管理工作的缺陷逐渐暴露出来。本文将结合小型城市国有房地产企业在成本管理工作中遇到的困难及解决的问题的路径上进行详细分析，以期对国有房地产企业今后开展相关工作提供借鉴与参考。

关键词：国有企业；成本管理

【DOI】 10.12254/j.issn.2096-6539.2023.12.037

一、企业背景及地区情况

我公司作为四线城市的城市综合开发运营企业，已经具备12年的开发管理经验，开发项目涵盖住宅、商业、产业、专业市场、市政基础配套等领域，截至2022年底，累计开发建设面积近200万平方米，销售的建筑面积达约80万平方米，商业运营面积约17万平方米。

公司自创建以来虽然在本地区也取得了一些成绩，但随着购房者对项目要求越来越高，购房群众的关注点不仅仅只是户型、楼层，而是涉及了项目位置、物业服务、小区规划、开发商的业绩等方面内容。越来越多的房地产企业发掘了本地房地产市场的前景，自2018年开始阳光、远达、正黄、华润、绿地、华侨城等企业纷纷进军本地市场，一时间，我市房地产市场百花齐放。随着多家国企、央企和大型开发商陆续进入本市，开发商多了，市场更活跃了，大家在开发理念、小区规划、项目建设上你追我赶，有了竞争就有了发展。短短几年间，本市的房地产市场整体水平就得到了较大幅度的提高。

二、成本管理工作的困境

身为国有企业，我们肩负着使命与责任，勇于争先，迎难而上，奋斗在城市发展建设的第一线。可这样一个果敢、勇猛的战士却因为成本管理意识薄弱，在成本管理工作上屡战屡败。

（一）成本管理意识薄弱，参与度不高

目前我公司成本管理的意识还比较薄弱。在项目成本管理工作中，从管理层到基层，公司层面主要负责的内容，设计部的职责，工程管理部的职责，财务部管的职责，每个部门在成本管理中的职责并不明确，也没有完善的制度执行和管理。虽然公司曾经制定过变更工程管理制度，施工合同中也约定了变更签证工程报价

的时间要求，但实际管理过程中总是避免不了先施工后补程序的情况。虽然公司各个部门都配置了专职员工，但工作职责落实不到位，工程进度、合同、招标采购、付款计划等各项工作脱节，没有形成系统性的管理。没有目标成本及动态成本跟踪，没有成本超出后的解决措施，只有在项目结算后才能反映出项目的盈亏。

有些管理人员因为成本管理意识不强，法律意识、责任意识的缺乏，合同观念、经济意识的淡薄，而错误的认为只需要完成自己的本职工作，不需要考虑其他相关管理工作，致使项目管理工作存在漏洞。成本管理工作需要多个部门相互配合、共同参与，设计、工程、招标、财务、营销任何一个环节出现纰漏，都会对项目成本造成损失。

（二）公司管理制度冗杂，工作效率低

我国房地产开发产业正处于深刻变革的发展阶段，企业成本管理受市场环境、行业标准、法律规范、政策制度等方面的影响，公司管理制度冗杂存在缺陷时会对公司的生产经营活动造成束缚。

国有企业因为资金来源的特殊性，为确保国有资产安全、有效的使用。项目实施前需要经过公司党委会、总经理办公会、董事会等管理机构层层决策，经审议通过后方能按照公司制度开展招标采购等后续工作。为保障公开、公平的竞争，国有企业的招标采购工作基本都按照《中华人民共和国招标投标法》《中华人民共和国招标投标法实施条例》及省市级招投标管理相关文件规定开展。虽然各项工作的开展都合法合规、有依有据，但程序确实过于冗杂，在面对激烈的市场竞争时，往往容易错失良机。

曾经有个项目本来因在进行施工总承包单位招标时，连续流标两次，致使总承包单位进场时间推迟三个多月，加之后续管理不善工期也有延误，待到项目开盘时已经错失了大量意向性购买客户。

（三）采用EPC+F的发包模式，成本不可控

为了缓解国有企业的资金压力及项目的尽快推动，大型项目往往考虑采用EPC+F的发包模式。经过公开招标中标的常常是中国五冶、中国中交、西安建工、成都建工、四川华西等大型施工企业与大型设计单位组合成的联合体。这类强强联合组成的联合体单位，在设计实力、施工管理、技术力量等方面都具有深厚的实力。但因为在EPC模式下设计与施工同为一体，利益也捆绑在一起，联合体单位的工作出发点都是以按期、保质、保量的满足建设单位要求为首要目标，成本控制的概念几乎不在考虑范围内。

因为抢工期，EPC项目在实施前通常都未进行过施工图预算，边设计、边施工、边预算的“三边”工程，对于建设单位而言参与度很低，控制力度薄弱，项目成本基本属于不可控的局面。

（四）项目人员不配置足，粗放式管理

如今的国企早已不是当年“铁饭碗”“大锅饭”的管理模式，考核机制强力且有效，大多数一线员工的工作量都很饱和，一个工程管理人员至少需要负责二至四个工程建设项目，一个造价管理人员至少需要负责四至八个及以上的工程建设项目。

虽有监理、跟审等第三方机构协助开展工作，但管理力量薄弱，在抢工期、抢进度的形势下，粗放式管理的模式弊端重重。因管理人员对各项目的工作安排或重视程度不同，多数项目的变更申报程序、变更估价程序均不能按合同约定的期限进行提交，短则三五个月，长则一两年的情况比比皆是。事例：曾经有一个市政道路工程，因抢工期认质认价工作开展不及时，待项目竣工验收后才开展材料认价工作，但该项目中的路灯材料已经被路灯生产厂家抢先进行专利注册，致使路灯材料价格无法有效控制。

（五）人员素质参差不齐，专业技术差

在本地区国有企业一线员工（尤其是专业技术类人员）的工资水平较本地区民营企业同类岗位的薪酬收入的低20-30%。本就面临着专业技术人员严重缺乏的窘境，但国有企业自视工作稳定、福利待遇好等优势，招聘的门槛还不低。在招聘人员时尤为注重学历，青睐于全日制本科毕业生、研究生。这些人才虽然学历满足要求，但在工作经验、专业技能方面多少有些欠缺。

类似于道路桥梁设计类本科毕业生担任审计部主管负责结算审计办理工作、转业军人（专职驾驶员）担任施工现场甲方代表、英语专业毕业的研究生担任公司纪检监察审计主管等专业与所从事的岗位的业务能力不匹配的情况屡见不鲜。

人员素质参差不齐，专业技术差致使项目成本管理工作无法高质量开展。

三、国企改革发展的基本原则

国有企业在市场经济中一直占据主导地位，在三年改革的重要关头，更需要进行高质量的改革和发展。为克服新冠肺炎疫情对地区经济发展造成的严重影响，落实国企改革三年行动，应更加注重发挥国有经济的战略作用。改革的方式可以灵活、多变、适用于企业本身。但无论走哪种改革路线都必须坚持以下原则。

（一）坚持党的领导原则

准确理解和把握《国企改革三年行动方案》的重要意义，把加强党的领导和完善公司治理统一起来，明确国有企业党组织在法人治理结构中的法定地位，将党建工作总体要求纳入国有企业章程，发挥国有企业党组织的领导核心和政治核心作用；深入开展党风党纪教育和廉政文化建设，严格执纪问责，完善反腐倡廉制度体系。

（二）坚持依法依规原则

严格按照上级规定和政策，深化国有企业改革，严格按照程序规范操作，做到公平、公开、公正。切实做到改革期间企业经营生产秩序稳定，员工合法权益不受侵害，国有资产不流失。

（三）坚持市场化原则

坚定国有企业市场化改革方向，坚持市场化经营，实施市场化薪酬，加强市场化人才引进。加快建立健全市场化经营机制，积极参与市场化竞争获取资源；建立以市场为导向的“双选”用人机制，统筹运用各类激励政策，提高企业活力和效率，增强企业市场竞争力。

（四）坚持专业化原则

推动企业专业化整合，进一步聚焦地产开发，做大做强精主业，专注予城市住宅、商业项目开发。以专业化品牌、标准化运营和品质化服务构建公司核心竞争力。通过实施品牌战略、产品战略、人才战略，科学、合理设置公司运行机构，保证企业高效协调运转，组建一支高战斗力团队以规范、标准的流程开发，优质、高效的品质服务，铸就行业典范。

（五）坚持问题导向原则

树立强烈的问题意识，回顾企业发展历程，善于发现问题，敢于正视、勇于担当，运用科学创新手段解决问题，并引以为戒增强企业容错率，帮助企业做大做强。

四、成本管理工作的新方向

（一）确定公司发展定位

紧紧依托地区战略平台，立足本地、增加辐射范围，以房地产开发为引领，物业服务、商业运营“双轮”联动，提升各业务板块能级，构筑产业链发展体系。坚持可持续发展理念、生态共赢思维、服务至上意识和市场经营导向，积极推动产城融合，以城市发展和客户需求为核心，打造新形势下的一流城市综合运营商。

（二）发挥多元化产业的优势

凭借参与地区基础设施工程建设者的身份，充分发挥企业多元化发展的优势。提前知悉地区自然规划、城乡发展的战略方向，在实施市政建设公司工程的同时，将拟开发地块的基础设施、公共技术配套设施等问题进行提前预判与筹划。合理的规划布局并借助市政工程的建设，为项目打造成成熟、完善的公共配套，从而提高项目的溢价率和去化率。

（三）树立全员成本管理意识

强调成本的重要性和控制成本的必要性是树立全员成本管理意识的第一步。可以通过对公司内部自上而下、各个层级、各个岗位的人员进行培训，向员工宣讲公司目前的成本管理现状及后续成本管理工作的思路，通过绩效考核等手段使每个员工都能理解到自己的利益与公司的利益息息相关。让公司全体成员都发自内心的相当公司的“主人翁”“管家婆”，只有在公司树立了全员成本管理的意识后才能真正做好成本管理工作。

（四）制定成本管理制度

为加强项目成本管理工作的规范化，提高成本管理工作效率，保证成本管理工作质量，达到确保各环节成本得到有效控制的目的，结合工程造价形成的特点，借鉴优秀企业的成本管理并结合企业自身的情况编制能适用、能执行、能落地的成本管理制度。明确各层级、各部门在成本管理工作的职能、职责及成本管理工作的实施细则，制度一经建立，必须严格执行。

（五）建立信息化成本管理体系

1、推动成本管理信息化建设。根据成本管理制度中各部门工作职责的分别开展工作；建立短期工作目标，将所有运用成本管理系统的人员的运用情况纳入员工的绩效考核，这可以推进成本管理信息化的迅速建设；同时结合公司成本管理制度，明确责任管理机制，明确统一、规范的操作流程，以保障成本数据信息在经各部门各岗位人员采集、处理、传输过程中的准确性。这是成本管理信息化建设及应用的基础。

2、建立成本信息库。对于房地产开发企业而言，成本数据库是成本管理信息化的关键内容，也是成本管理系统中海量数据的利用。在日常工作开展的过程中，要能及时录入并更新数据资料。针对我公司这种还未建立信息化成本管理体系的公司而言，不应盲目的扩充数据，应从以下六点关键指标建立数据库：（1）目标成本数据、（2）结算成本数据、（3）经济指标数据、（4）技术指标数据、（5）材料设备数据、（6）报批报建费用数据。真正做到从无到有，逐渐累积。

3、择优选择成本信息化产品及服务。目前，房地产行业有很多公司都不具备自行建立成本管理信息化的技术条件，但面对激烈的市场竞争，迫切需要建立信息化成本管理体系。在成本管理信息化产品及服务的选择上需充分考虑企业自身的经营情况、主营业务的范围及目前成本管理工作的现状，以企业的实际需求作为出发点，在众多的产品及服务中挑选最为贴近自身条件的，要有足够的适用性和前瞻性，但却不盲目追求高端化、国际化或“大而全”。

（六）限额设计，从前端控制成本

通过对已交付项目的复盘，我公司的普通商品房项目的主要技术指标对比本地区同类项目超出不少。其中地下室钢筋超出约15-25kg/m²，地上建筑钢筋超出约5-8kg/m²。不排除因地质条件不同造成的差异，但确实对项目成本造成不小的影响。

通过建筑功能、建筑面积指标等有限资料，根据经验去估算投资的传统模式下的造价管理模式已经落后，房地产企业需及时转变，通过技术经济协同配合、限额目标分解、数字化计量等方法进行全过程动态控制，研究出应对新时代、新形势需求的造价管理方法。

造价人员与设计人员紧密结合，根据投资确定设计标准。1、在方案设计阶段应在方案技术经济可行性的前提下，通过投资估算反应方案的建设投资。2、在初步设计阶段，造价工程师积极开展工作，与设计团队密

切协同，随时分析造价、动态跟踪和主动控制设计方案的工程成本，实现设计概算不突破方案估算。3、施工图阶段，随着施工图深化，在初步设计阶段未明确大量末端细节有可能会突破限额目标，这个过程更要紧密配合设计人员进行深化，有条件的情况下可以在施工图外审前后编制修编概算，进一步明确各专业不脱离限额目标的前提下进行深化。

（七）优化发包方式，适当平行发包

国有企业因为招投标程序繁琐，在施工总承包的招标过程中一旦遇上流标的情况，就显示无所适从。为改善这种被动的情况，自项目经公司董事会投资决策会审通过后，就应当倒排整个项目的工期计划，编制招标采购计划，做好应急预案。

就目前我公司的管理水平而言，既要节约项目成本同时又不增加过多的管理难度和管理风险，可将建筑工程中非“主体结构”的电梯设备、发电机设备、二次供水设备、消防工程、防盗门、门厅装饰工程、园林景观工程等分部分项工程进行平行发包。适当的平行发包，即节约了项目成本，又能有效控制业主可视范围内的防盗门、门厅、景观的等项目的品质。

（八）注重人才培养，提高专业技术水平

本着干什么学什么，缺什么补什么的原则，应对公司参与成本管理的各部门、各岗位进行系统性的培训学习。为达到学以致用良好效果，在理论知识培训的同时，也要强化实际操作能力的培养。培训结束后，还应进行适当的考核，将培训结果与绩效工资挂钩。只有坚持定期对员工进行培训，员工的素质才会不断提高，才会成为公司发展创新的动力。

建立“竞争择优、能上能下、能进能出”的市场化用人机制。按公司“人岗相适、人事相宜”的原则，开展“双选”活动，保证员工在其位、谋其职、获其益，实现人员的优胜劣汰。加强公司中层干部、骨干员工的动态管理，建立后备干部人才资源库，后备干部和考核末位中层干部进行轮岗学习，竞争上岗。

加强与同地区同类型企业的交流学习，还可安排员工到其他企业同类岗位进行3-6个月的短期交流办公。

五、结束语

国有企业的改革提升势在必行，想要加强国有企业的竞争力，成本管理工作刻不容缓。改变原有的成本管理模式，大力推进成本管理的新举措，实现成本管理的创新，才能保证国有企业在市场经济中领头地位的屹立不倒。

参考文献

- [1]王帆. 限额设计造价管理[J]. 建筑设计管理, 2022, 39(01): 64-67.
- [2]何平, 吴添. 促进国有企业高质量发展[N]. 人民日报, 2021-09-07(009).

作者简介: 刘佳(1988-), 女, 汉族, 建筑经济工程师, 研究方向: 建筑经济。