

房地產企業成本控制存在的問題分析及對策

陶玉亮

(龍口礦業集團有限公司，山東 龍口 265700)

本文運用成本控制相關理論，客觀分析房地產企業成本控制的現狀及存在的問題，剖析問題的原因，並提出相應的解決措施。

隨著改革開放 30 年的發展及城市化進程的不斷加快，住房由傳統的供給分配製轉向市場貨幣化，由單一的基本住宅功能轉向不斷升級的大額商品消費。隨著消費者的消費觀念及政府管理手段的成熟，房地產企業要想在變幻莫測的市場環境中更好地生存和發展，做好成本控制尤為重要。



1 房地產企業成本控制存在的問題

1.1 全過程成本控制脫節，忽視動態管理

房地產企業雖然在施工過程中能根據施工設計圖進行嚴格的預算審核，但在設計階段不重視成本控制，這種在管理上不嚴謹的作風必定會造成成本控制的全過程都無法達到理想的狀態。多數企業在專案結束後，雖然能認真結算但很少會對成本控制情況進行總結分析，不能為下一個專案提供成本控制方面的經驗。造成動態管理缺失，致使全過程成本控制脫節。

1.2 招標工作抓大放小，缺乏監管

在房地產專案的開發過程中，施工所需要的主要材料由房地產企業統一招標，與供應商簽訂長期的供貨協定，從而降低材料的成本費用。但在複雜施工中，使用的材料類型繁多，不可

能每一種材料都由中標供應商提供，企業對其它材料的採購比較倉促，這就造成了在採購過程中時間緊張，採購部門不能合理、全面地完成詢價、比價，招標倉促，缺乏監管。為了能夠確保施工進度，不能做到“貨比三家”，匆忙招標採購造成了成本的增加。

1.3 施工階段缺乏協調和監督管理力度

在專案的施工過程中，對於在設計階段出現的工程變更，負責施工的單位是否完全按照變更進行施工，對此缺乏相應的監督管理。監理工程師和工程部門人員作為現場施工監督管理人員，對施工現場的變化情況沒有及時掌握和監督，對其中發生影響造價的現象不能及時的進行記錄和彙報，導致成本控制工作不能順暢銜接，增加了材料成本。例如，在施工過程中，供應商的供貨時間與施工現場的進度沒有步調一致，材料提前進入施工現場這就產生了二次搬運費，並且在搬運的過程中材料會發生損耗。因此在施工階段的監管不力，導致成本控制工作不能順暢銜接，增加了材料成本費用。

1.4 結算審計被動、審計不夠全面和深入

在竣工結算階段，由於缺乏對施工現場資料的保存，在與施工方有爭議時，只能處於被動的地位，無法做到據理力爭。審計過程中只注重專案完成後的結算審計，缺乏對施工過程的監管，這就忽略了事前控制。並且在結算審計的過程中，不能徹底地對成本進行分析。對成本控制問題沒有及時做出總結，使得類似問題再次出現。

2 房地產企業成本控制問題的原因分析

2.1 管理主體不明確

房地產企業的每個部門在職能範圍分工上非常精細，但看似分工明確，很多部門卻難以做到有效合作，只能在其職責範圍內做到成本有效控制。例如，工程部門認為負責預算和決算的部門管理成本控制工作，現場人員只負責該專案的施工品質和施工進度。因此，要想加強專案成本控制，首要的問題是明確成本控制的主體物件。

2.2 成本控制讓步於工程施工

房地產企業成本控制的主體不明確，團隊成本控制意識薄弱。在施工的過程中為了確保工程進度和工程品質，往往忽略了成本的控制，即使想控制好成本費用，也只是注重全域而忽略了局部，只注重竣工後的成本分析而忽略了施工前的預算協調。

2.3 成本控制流程和機制不完善

在成本控制過程中，人們關注的只是靜態資金需求計畫，並沒有達成“前、中、後”動態成本控制機制。首先，在專案開始時，缺乏目標成本控制；其次，在工程項目的實施中，沒有進行全過程和整體的成本控制；最後，在專案施工的每個階段的成本控制存在脫節現象，控制機制缺乏管理，責任和義務範圍界定模糊，權責不明確。

2.4 成本控制缺乏系統的資訊化管理

房地產企業在迅速發展膨脹的過程中，隨著組織結構的發展龐大，管理流程也變的紛繁複雜，成本控制人員在採集、傳輸資訊時要使用更多的精力，而且需要進行處理的各種資訊以及相關的資料量十分龐大，只能人為地進行資料分析，效率非常低，從而導致資訊傳遞滯後，無法提前預測和控制。

3 房地產企業成本控制的對策

3.1 房地產項目決策階段的成本控制

3.1.1 合理編制可行性研究報告

可行性研究不僅是一個專案立項的重要資料，也是投資者做出投資決策和籌集資金的重要依據，好的可行性研究能為投資者提供最優的方案。因此，可行性研究報告在編制時要細緻，考慮到方方面面，使其具有可操作性與可借鑒性，不能只流於形式。要對專案進行全面的市場調研，合理分析需求預測，對規劃方案力求完美，對專案施工過程中的成本控制進行財務分析與評價，制定出完整客觀的可行性研究報告。

3.1.2 完善成本控制流程，明確責任主體

實行全員成本控制，激發全體員工控制成本的積極性，獎罰分明，以便進行有效的成本控制。成本控制人人有責，但應避免出現每個人都不管的情況。建立合理的成本控制組織架構，明確參與主體，做到職責明確。

3.2 房地產專案設計階段的成本控制

設計階段是房地產項目的初始階段，這個階段的成本控制屬於事前控制，所以，做好設計階段的優化和佈局能較好地地理順並控制成本費用。要嚴格實行限額設計，優選設計單位。開展限額設計的主要控制依據是項目的投資和估算，設計者根據工程的預算定額以及建築材料的價格將最高投資限額分配到各階段的施工過程中，制定出設計限額和施工圖設計限額，依此作為設計和施工階段的成本控制指標。

3.3 招標採購過程中的成本控制

招標採購的傳統方式是單批量、低價格採購，這種採購模式雖然能保證施工的連續性，降低成本，但惡性的價格競爭帶來的往往是材料品質的下降。運用戰略合作採購，長期合作的供貨方能與房地產企業本身達成默契，擁有同等的價值觀和深度的合作經驗，使房地產企業在材料成本控制中獲得別人無法複製的市場競爭力。

嚴格審查投標人的資質資格，合理準確的編制標底及採購計畫。按照專案的總體規劃和施工進度，堅持“降低成本，保證工期”的原則，對項目的採購計畫進行審核，依據材料及設備的進場需求及施工的進度，編制月度、季度、年度招標採購計畫，達到科學合理、客觀可行、經濟適用。

3.4 施工過程中的成本控制

施工階段資金大量投入，是否能建立了有效的資金管理體系是施工過程中成本控制的關鍵。

3.4.1 編制合理的動態資金需求計畫

成本控制在施工期是一種動態過程，根據具體的專案日程，應適時制定合理的資金計畫。在實施的過程中要不斷調整專案的資金需求，做到經費的動態平衡。按照施工方法、工藝、工序等措施，確定合理、便捷的施工方案。組織專門的成本核算人員，對各階段的成本進行嚴格把控。

3.4.2 嚴格控制工程及其簽證

施工設計階段的更改對成本控制帶來了很大的影響，做好設計修改的審核對成本控制具有十分重要的意義。技術部門要仔細審核建設規劃，並對其進行優化，盡可能少做更改，對於不可避免的變更，要主動監控，嚴格審核，避免投資失控。

3.5 結算階段成本控制

3.5.1 做好竣工驗收工作

在驗收工作中，一旦發現與合同要求不同或者不符合工程驗收標準，應書面告知施工單位，責令其按照合同的要求及標準整改。在整改的過程中一旦涉及費用問題，必須向承包方做好索賠工作。同時還要保證相關資料的完整性。

3.5.2 留足項目維修費

房地產項目有其自身的特殊性，在竣工後會不可避免出現維修，所以在這一階段要按合同約定留足維修費，還要委託造價審計部門對專案成本及時做出審計報告，根據報告反映的成本問題，組織相關人員對全過程成本控制做出具體總結分析，找出問題並加以解決，提高今後的成本控制能力。

房地產企業成本控制工作貫穿專案的全過程。這就要求各部門聯動協作，並嚴格把握各個階段，做好統籌協調、合理銜接、嚴格劃分職責並形成具體的實施方案。企業與員工要建立全員成本控制意識，對成本控制的全過程要做到全員、全時段、全方位的無縫隙管理。