

房地产项目开发全成本管控的方法与建议研究

杨轶伦

中交地产股份有限公司

DOI:10.12238/pe.v3i2.12406

[摘要] 房地产行业是事关国计民生的重要支柱产业,其项目开发具有投资规模大、周期长、环节多、风险高等显著特点。当前,我国房地产行业早已度过“野蛮成长”发展阶段,国家调整手段愈加完善,市场竞争更加激烈,所以加强项目开发全成本管控已成为每个房地产企业都必须考虑的重点任务,有效管控成本已成为企业健康稳定发展的关键。基于此,本文简要阐述了房地产项目成本构成、主要特征,分析了加强房地产项目开发全成本管控的重要意义,分阶段研究了房地产项目开发全成本管控的方法、建议与保障措施,希望抛砖引玉,能为业内提供一些参考。

[关键词] 全成本管控; 房地产项目; 方法与建议

中图分类号: F293.3 **文献标识码:** A

Research on Methods and Suggestions for Comprehensive Cost Control in Real Estate Project Development

Yilun Yang

CCCC Real Estate Co., Ltd.

[Abstract] The real estate industry is a vital pillar of the national economy and people's livelihoods, characterized by large-scale investments, long cycles, multiple stages, and high risks in project development. At present, China's real estate industry has moved beyond the phase of "barbaric growth," with increasingly refined national regulatory measures and intensifying market competition. Strengthening comprehensive cost control in project development has become a critical task for every real estate enterprise, as effective cost management is key to ensuring healthy and stable development. This paper briefly outlines the cost composition and main characteristics of real estate projects, analyzes the significance of enhancing comprehensive cost control in real estate project development, and studies the methods, suggestions, and safeguard measures for comprehensive cost control in different stages of real estate project development. It aims to provide valuable insights and references for the industry.

[Key words] comprehensive cost control; real estate projects; methods and suggestions

引言

当前,我国房地产市场仍然疲软,国家虽然出台一系列刺激措施,推动房地产市场止跌回稳,但目前整个房地产行业仍然面临较大压力,需要应对资金不足、现房销售等诸多挑战。进一步练好内功,切实加强房地产项目开发全成本管控已成为保障房地产企业生存和发展的关键一环。成本管控不仅直接影响项目的盈利能力,还关系到企业在市场中的竞争力和可持续发展能力。

房地产项目是一项庞大的系统工程,从项目策划到交付使用后的运营维护,每个阶段都需要进行成本控制,贯穿于房地产项目开发的整个生命周期。忽视其中任何一个环节,都会给企业带来不必要的损失甚至不良后果,比如前期土地测算偏差可能

导致项目先天亏损、过度设计或标准过高造成建安成本浪费、施工失控;签证变更频繁、材料损耗超限,侵蚀利润空间等等。因此,有必要对于房产项目开发管理全过程都进行成本管控,千方百计控制一切变量,降低企业成本,实现降本增效。研究房产项目开发管理全成本控制也成为业内一项热门课题,开展本研究具有重要意义。

1 房地产项目成本构成及特点

1.1 成本构成

房地产项目投资大、周期长、涉及环节多,其成本构成也比较复杂,主要包括土地成本、土地成本、前期工程成本、建筑安装工程成本、基础设施建设成本、公共配套设施建设成本、开发间接费用、管理费用、销售费用、财务费用以及税费等。其

中,土地成本是基础,建筑安装工程成本占比较大,而各项费用之间相互关联、相互影响。

1.2特点分析

(1)成本构成的复杂性:房地产涉及多个环节和众多参与方,如开发单位、设计单位、施工单位、供应商等,各环节的成本因素相互交织。此外,还要考虑政策变化导致的一些隐性成本,比如大气环保要求的停工损失、配套建设设施的变化以及一些不可预见费用。

(2)成本发生的阶段性:房地产项目开发周期长,其成本发生也存在一定的阶段性,从项目策划、设计、施工到销售和交付使用,不同阶段都有相应的成本投入,且各阶段成本控制的要点和难点有所不同。比如前期费用主要是拿地成本,这也是项目成本中大头,越是一线城市土地出让金比例在整个项目中成本越高,而这一费用却是无法控制的;中期则主要集中在前期工程费、建安工程费、基础设施费、公共配套设施费等;而金融成本则是贯穿整个项目全过程。

(3)成本影响因素的多样性:从外部来看,政策法规的变化、市场供求关系、原材料价格波动、施工条件等都会对成本产生影响;从内部来看,企业内部管理能力、沟通协调能力、人员专业能力等方面,也会对企业成本造成一定影响。

2 加强房地产项目开发全成本管控的重要意义

2.1提升企业盈利能力

提升盈利能力是成本管控的最主要目的。通过对房地产项目各阶段、全流程的精细化管理,有助于帮助企业压缩非必要开支,提高各环节生产效率,提高项目利润率。特别是对于大型房地产项目来说,成本降低可实现净利润率的倍增,释放杠杆效应。

2.2增强抗风险能力

自从国家收紧房地产项目的金融支持后,资金问题已成为房地产企业普遍面临的重大难题。加强房地产项目开发全成本控制,有助于企业提升市场波动和外部环境(如房价下行、融资收紧)应对能力,避免因成本超支导致资金链断裂。

2.3提升企业核心竞争力

企业成本管控能力和水平,也是企业管理能力的真实写照。加强房地产项目开发全成本管控,有助于提升企业核心竞争力。通过绿色建筑技术、低碳材料的合理选用,平衡初期投入与长期运营成本,响应政策导向并提升社会效益。

3 房地产项目开发全成本管控的方法与建议

3.1前期策划与决策阶段

企业要充分进行市场调研,高标准、高质量组织可行性研究,精准对土地成本测算,深入了解目标市场的购房需求,包括户型偏好、面积需求、配套设施需求等,科学规划项目定位,避免因盲目决策导致的土地溢价过高或定位偏差导致成本上升,减少项目风险。分析周边竞争项目的产品特点、价格策略、销售情况等,找出项目的竞争优势和差异化卖点,为项目定价和成本控制提供依据。做好项目风险评估,科学评估政策、市场、工程技

术风险,进行量化,提前制定应对措施。

3.2设计阶段

设计阶段的成本管控关键在于优化设计方案。方案设计要综合技术、经济、市场等因素,对项目总体布局、功能分区、结构形式等进行分析,尽量采用标准化和系列化的设计,充分考虑施工的可能性和经济性。要通过限额设计、方案比选(如结构选型、材料标准),确保总投资不被突破,在满足功能需求的前提下降低建造成本。强化BIM技术在图纸设计中,应用,通过三维建模提前发现设计冲突,减少返工,降低建安成本。积极推进标准化施工,采用模块化设计、预制构件(如装配式建筑),节省人工和工期。加强图纸审核与设计变更管理,建立严格的管控和审批制度,及时发现和解决潜在的设计问题,避免因设计缺陷导致的频繁变更。

3.3招标与采购阶段

科学编制招标文件,对于材料型号、设备性能、技术规格、质量标准、施工工艺等进行参数要求,确保投标单位准确了解企业意图,避免误解误判导致报价差异和后期纠纷。制定科学合理的评标标准,综合考虑报价、投标单位业绩、信誉、技术能力、经验等进行综合评估,确保可以选择最适合项目需求的施工单位和供应商。招标前对市场价格进行充分调研,了解各类材料、设备和服务的价格水平,为合理确定招标控制价提供依据。在评标过程中,要对过低的投标报价进行谨慎分析,判断其是否低于成本价。通过招标选择性价比高的承包商和供应商,利用规模效应降低材料和设备采购成本。加强合同风险管控,明确合同条款(如调价机制、付款条件),避免因条款漏洞导致的额外支出。

3.4施工阶段

加强合同管理,对于总包合同和小型合同工程价款,尽量采用固定总价或固定单价,避免成本超支。加强材料和设备管理,招标前,对市场价格进行充分调研,了解各类材料、设备和服务的价格水平,为合理确定招标控制价提供依据。采取动态监控方式管控施工成本,通过进度款审核、变更签证管理,实时跟踪实际支出与预算的偏差,及时纠偏。高效配置资源,优化施工组织设计,合理安排施工顺序,避免机械和人员闲置,降低工程成本。建立工程签证管理制度,明确工程、预算等有关部门的职权、分工,确保签证的质量。应用ERP成本管理系统,对资金计划与执行进行对比,对成本超支进行预警,降低相关成本和风险。加强签证管理,严格控制,而对于已经签认的洽商变更,要监督施工单位的执行情况,避免走样执行带来的成本增加。加强施工安全管理,减少事故赔偿。对钢筋、水泥等大宗商品购买期货套期保值,合理规避和转移风险。加强竣工结算管理,确保结算的准确性和及时性,避免多算和高套定额等问题导致成本的增加。

3.5销售与交付阶段

该阶段成本控制主要在于营销费用控制。企业要提前做好市场调研,合理制定营销策略,精准匹配目标客群,避免无效广告投放,提高营销投入产出比。拓展营销渠道,综合运用线上线下等平台载体,发挥各渠道的优势,扩大项目的市场覆盖面和影

响力。同时,要根据不同渠道的效果和成本,合理分配营销资源,降低营销成本。交付阶段的成本超支可能出现在验收整改与质保维修等方面,该阶段的成本控制,主要集中在工程质量管控与强化沟通协调,通过有效管控产品质量,加强客户沟通交流,实现成本管控。

4 房地产项目全成本管控的实施策略与保障措施

4.1 完善组织机构,建立健全成本管理体系

房地产企业要进一步健全完善成本管理组织机构,成立专门的成本管理部门(领导小组)或团队,负责制定和完善成本管理制度与流程,明确各部门在成本管控中的职责和权限,建立全周期成本管控体系,覆盖从拿地到交付形成闭环管理流程,形成全员参与、全过程覆盖的成本管理体系。实施全过程目标成本管理,从项目立项可研、规划设计、招标采购、施工、销售、竣工交付各阶段,分别制定成本管控目标,实行全过程目标成本管理。加强阶段性成本管控,各责任部门要定期(按月底、季度)编制成本管控资料,上报领导小组审核,确保各项成本管控目标落实到位。

4.2 建立跨部门协同机制,加强外部沟通协调

房地产项目开发涉及多个部门和专业领域,加强全成本管控,需要各部门通力合作,积极配合,设计、工程、成本等部门需加强信息共享和沟通协调,打破信息孤岛,联合优化方案。投资决策部门应及时向设计部门提供项目的市场定位和成本控制目标;设计和施工部门应密切配合,共同优化设计方案和施工组织计划等。同时要加强与外部合作单位,比如设计、施工、监理、供应商等沟通协调,及时解决合作中存在的问题,并加强监督管理,确保其履行约定义务。

4.3 坚持数字化工具赋能,加强成本信息的收集与分析

充分利用互联网、大数据、物联网等平台渠道,建立完善成本信息收集渠道,及时掌握市场动态、政策法规变化、原材料价格波动等信息,为成本决策提供依据。利用BIM技术、成本管理软件实现动态监控与预警,定期对项目成本数据进行分析 and 评估,总结经验教训,发现成本管控中的问题和潜在风险,及时调整成本控制策略和措施。

4.4 加强专业队伍建设,提升全员成本管控意识

聚焦项目全成本管理,优先引进具备财务分析、供应链管理、精益生产等背景的专业人才,壮大企业专业人才队伍。通过轮岗、跨部门协作、专题培训等方式,着力培养既懂业务又精通成本管理的复合型人才,提升企业成本管控水平。鼓励员工积极参与成本管理创新活动,将成本管控与绩效考核挂钩、与团队激励绑定,鼓励员工提出合理化建议和改进措施,对在成本管控方面表现突出的员工给予奖励。

5 结语

房地产项目开发本质上是一场“成本与价值的博弈”,加强全周期成本控制不仅关乎单个项目的成败,更是企业实现规模化发展、应对行业周期性挑战的核心能力。企业要进一步转变思想认识,推动成本管理从“被动管控”到“主动优化”、从“专业主导”到“全员参与”,构建全员参与、全过程管理的成本管控工作工具。要加强投资决策、设计、招投标、施工和销售等各阶段、各环节成本管控,千方百计控制项目成本,提高项目的经济效益和社会效益。

[参考文献]

- [1]冯华杰.BIM技术在房地产开发项目成本预算控制中的应用[J].住宅与房地产,2024,(32):93-95.
- [2]郑有常.房地产开发项目的成本控制问题分析及应对措施——以W房地产开发项目为例[J].房地产世界,2024,(6):86-88.
- [3]郑智琴.全成本管控体系在房地产企业开发项目中的构建研究[J].四川水泥,2020,(09):234-235.
- [4]黄秋连.试析中小型房地产开发企业在项目建设中的成本管控问题[J].当代会计,2020,(09):116-117.
- [5]张灵辉.试析房地产开发企业在项目建设中的成本管控问题[J].中国乡镇企业会计,2020,(04):150-151.

作者简介:

杨轶伦(1994--),男,汉族,辽宁彰武人,硕士研究生,学校单位需要二级院系:中交地产股份有限公司,职称职务:助理工程师,土建成本管理,研究方向:房地产土建成本及供应链管理。