

# 基于项目全生命周期的房地产企业成本管理

王丹

杭州骏熠置业有限公司

DOI: 10.12238/jpm.v4i5.5950

**[摘要]** “十四五”规划持续“房住不炒”的总基调,对房地产企业发展指明了新的方向,要求削弱房地产的投资属性,使其回归居住属性。在此背景下,随着各项金融调控政策的落地,房地产企业融资、拿地受到诸多限制,再加上市场材料、人工、物流等成本的上涨,以及应收账款规模的扩大,房地产项目的综合成本不断增加。房地产项目成本管理是企业经营管理中的核心,传统成本管理方式专注于项目施工阶段的成本内容,具有一定局限性。基于全生命周期理论开展项目成本管理工作,能够转变企业的管理视角,将施工成本管理拓展到项目建设各个环节的成本管理上。文章围绕房地产项目,站在全生命周期管理角度,从决策、招投标、施工及竣工结算等方面分析当前项目成本管理中的问题,并提出相应的解决策略,以期为房地产企业加强项目成本管理提供助力。

**[关键词]** 房地产项目; 全生命周期; 成本管理; 问题; 策略

## Cost management of real estate enterprises based on the whole life cycle of the project

Wang Dan

Hangzhou Junyi Real Estate Co., LTD. Hangzhou city, Zhejiang Province 310000

**[Abstract]** The "14th five-year plan" continues to "housing not speculation" general tone, pointed out a new direction for the development of real estate enterprises, requiring to weaken the investment property of real estate, so that it return to the residential property. In this context, with the implementation of various financial regulation policies, real estate enterprises are subject to many restrictions, coupled with the rise of market materials, labor, logistics and other costs, as well as the expansion of the scale of accounts receivable, the comprehensive cost of real estate projects is increasing. Real estate project cost management is the core of enterprise operation and management. The traditional cost management mode focuses on the cost content of the project construction stage, which has certain limitations. Carrying out the project cost management work based on the whole life cycle theory can change the management perspective of enterprises, and expand the construction cost management to the cost management of each link of the project construction. Centering on the real estate project, from the perspective of full life cycle management, this paper analyzes the problems in the current project cost management from the aspects of decision-making, bidding, construction and completion settlement, and puts forward the corresponding solution strategies, in order to provide help for the real estate enterprises to strengthen the project cost management.

**[Key words]** real estate project; full life cycle; cost management; problem; strategy

### 引言

在项目全生命周期中,成本管理至关重要,关系着房地产企业的整体利益。因此,房地产企业应分析项目各阶段的成本管理情况,采取相应的成本管理对策,以获得更高的利益并促进自身的良好发展。

#### 1. 项目各阶段房地产企业成本管理的重要性

##### 1.1 投资决策阶段房地产企业成本管理的重要性

做好投资决策是项目成功启动的关键,房地产企业应根据

项目所有成本支出提前进行市场深度调研,以保证投资决策的科学性以及后期项目的顺利开展。可以说,该阶段决定了项目的成败。由于项目全生命周期的成本支出种类较多,房地产企业需要提前在市场上调查和收集各种相关信息。项目投资决策阶段涉及的成本包括可行性研究、市场调研、信息收集、融资、土地获取等方面的支出,其中,土地获取成本的占比最高。该阶段的成本是项目全生命周期成本的方向标,反映了该项目的预期目标。

### 1.2 规划设计阶段房地产企业成本管理的重要性

规划设计阶段的成本是工程造价的重要组成部分,虽然该阶段的成本占比较小,但是其却能真实、客观地反映整个工程的整体造价,对项目的整体成本控制起着决定性的作用。规划设计阶段涉及的成本以设计顾问费用为主,该阶段的规划设计效果直接关系到工程的整体造价。

### 1.3 工程施工阶段房地产企业成本管理的重要性

工程施工阶段的成本同样是工程造价的重要组成部分,该阶段成本涉及的类型较多,包括人工费、材料费、施工机械使用费、措施费、管理费、零星工程费等,这些费用在工程总造价中的占比较大。由于工程建设周期长、施工难度大、交叉作业多,工程施工阶段的成本会受到很多不确定因素的影响。因此在该阶段,成本管理不到位往往会导致总成本超支。

### 1.4 运营维修阶段房地产企业成本管理的重要性

在运营维修阶段,物业公司负责项目的运营与维修工作,物业管理的初期和后期成本占该阶段管理成本的主要部分。物业公司应该提高物业管理能力,制订成本管理计划,并组建优质的服务团队,更好地为业主提供运营维修服务,从而促进楼盘的销售与发展。

## 2. 项目各阶段房地产企业成本管理要点

### 2.1 投资决策阶段的房地产企业成本管理要点

在房地产开发项目的投资决策阶段,房地产企业主要对建设项目进行投资方面的决策,并对项目建设的可行性进行分析,对施工技术以及经济指标进行分析和论证,从而做出科学、合理的投资决策。在投资决策阶段,房地产企业要解决项目规模论证、建设标准确定、投资运营策略确定、融资方案确定等问题,而这部分内容一般体现在项目建议书以及可行性研究报告中。因此,在这一阶段,房地产企业要做好成本控制,收集大量有效、可靠的信息,确定建设标准,规避投融资风险,以保证后期项目建设的顺利进行。

### 2.2 规划设计阶段的房地产企业成本管理要点

房地产开发项目规划设计阶段的成本控制至关重要。首先,在前期,规划设计人员要控制土地征收、拆迁补偿、前期建设等方面的成本以及土地征用时间、交款时机;比较不同的拆迁安置方法和成本,优先采用成本低、符合相关规范及满足群众要求的拆迁安置方法;在项目立项时,明确划分项目各方的权利、责任,降低审批风险;适当增加容积率,扩大盈利空间。其次,规划设计人员要以工程设计为基础进行工程造价管理,并合理配置基础设施、建筑安装、公共配套设施等费用。在进行可行性规划设计时,规划设计人员应充分考虑城市环境的变化情况,对可能变更的设计方案进行费用分析;在进行工程设计时,注重成本核算,明确项目定额,避免“错、漏、碰、缺”等问题的发生;在市政和环境设计中,从减少建筑造价入手,充分利用公共资源来减少建设费用。

### 2.3 施工阶段的房地产企业成本管理要点

在施工期间,项目涉及的造价包括基础设施费、建筑安装

工程费、公共配套设施费、物业管理费等。在施工阶段,对于招标单位的选取,房地产企业应充分考虑竞争因素。工作人员可以编制工程量清单,保证招标的公平性;在施工前,及时与设计公司沟通图纸上的差错并提出意见和建议,尽快修复差错;在施工中,尽可能避免设计变更,并针对可能出现的变更做好充分的准备;在物料的供应方面,有计划、有原则地制订成本控制方案,防止怠工。

### 2.4 运营与维修阶段的房地产企业成本管理要点

物业公司的主要工作是运营与维修。在运营与维修阶段,成本管理的关键是组建一支高效的物业管理队伍,在降低运营与维修成本的前提下,将重点放在提高运营与维修效率上。制订合理的运营与维修计划是重要保障,常规的运营与维修计划分为长期与短期两种。要想实现运营与维修阶段的工程造价控制目标,房地产企业要制订合理的运营与维修计划,实时监控项目中的设备运行情况,并及时排除故障。在运营与维修阶段,房地产企业还要考虑环境影响、能源消耗、废弃物排放与处理、建筑废弃物回收等方面的问题。

## 3. 房地产项目全生命周期成本管理策略

### 3.1 决策阶段

#### 3.1.1 考虑长远发展

房地产项目投资具有长期性,类似于职业经理人这样的管理者应当具备前瞻性眼光,不仅要关注短期利益,还要考虑项目未来能产生的效益,以及项目建设对企业未来发展的影响,预测企业当前及未来的现金流是否能满足项目投资需要,然后在此基础上结合企业实际制定科学的决策计划,必要时参考专家意见或建议,从而保证项目决策的可行性。

#### 3.1.2 加强内控管理

《企业内部控制规范》及配套指引对企业加强内控管理提出了明确要求。从投资决策的角度看,首先要保证决策组织权责的制衡性,对于重大项目决策,必要时由企业管理层参与商议,而不是由负责人直接决定;其次,要注重对投资风险的有效评估,通过投资可行性研究与论证,预测、评估未来可能产生的投资风险,以免后续出现严重投资损失;再次,要做好对投资活动的有效控制,将潜在投资风险控制在企业可承受范围之内;最后,要重视对投资流程的严格监督,确保其透明性、公开性。

### 3.2 招投标阶段

#### 3.2.1 优化招投标方法、程序

为规范招投标操作,企业应注重优化招投标方法及程序,以免出现违规行为。以材料供应商招标为例,招标前期须深入开展供应商调查工作,集成供应商信息,建立供方库,并对其资质进行评价与等级划分。招标中期,选择优质供应商,与其达成长期战略合作伙伴关系,并向其发出投标邀请。招标后期,审查与评比标书,了解合作供应商的供应能力、供货质量、资金实力等方面是否发生重大变化,在此基础上更新供方库。

#### 3.2.2 严格审查招标文件,规避合同陷阱

为从源头防止交易成本风险,实现对合同陷阱的有效规避,企业应严格审查招标文件。在此过程中,要立足房地产项目建设工作实际,修订、完善已有的审查制度,强化招标文件审查机制,确保流程合规,并增强招标文件编制的合法性与规范性。审查前,明确审查范围,对合同估价上亿的项目,由地方专业组织机构代理审查;审查中,突出审查重点,牵头组织招标人、招标代理机构及相关部门就招标文件进行集体讨论,必要时邀请专家论证,重点审查招标文件的完整性、投标人资质、资格设定等,形成审查意见并加以确认。此外,为实现对合同成本的精细化管理,增强成本管控的准确性,企业可运用信息化系统将事后审查管理提到事中强控与调整的过程中,防止出现最终决算成本远远大于投资成本的情况。

### 3.3 施工阶段

#### 3.3.1 增强现场施工人员成本意识

现场施工人员是房地产项目建设的主力军,其是否具备成本意识直接影响着施工成本管控效果。因此,企业应增强现场施工人员的成本意识。在思想上,可通过宣传、培训深化现场施工人员对现场施工成本构成的认识,使其明确有效管控成本的重要性。在知识上,引入全生命周期成本、供应链成本、隐性成本等理论知识,丰富其知识储备。在技能上,引导其学习先进的施工成本管控方法。

#### 3.3.1 加强成本管理制度约束

成本管理制度能从制度层面规范与约束人员行为,有利于减少无增值施工作业,降低施工成本。对此,企业应加强成本管理制度约束。在此过程中,应加大成本管理制度的执行力度,要求现场施工人员严格按照制度有效控制人工、材料及设备等直接成本,做好日常材料领用投放、设备使用维护等记录。一旦发现存在私自盗取材料贩卖或设备维护不及时的情况,应直接追究管理人责任。同时,要加强管理信息化制度建设,规范不同版本的成本数据,以保障施工成本分析效果。

#### 3.3.2 充分落实成本核算基础工作

成本核算是施工阶段成本管理的重要内容,企业可通过成本核算了解当前材料、设备消耗量,确定无效成本支出,为优化施工成本管理工作创造良好条件。所以,企业应充分落实成本核算基础工作。事后倾向性严重的成本核算不利于企业获得准确而全面的核算结果,企业须建立事前、事中、事后的动态成本核算机制。事前有机结合成本核算与预算,深入分析影响核算质量的因素;事中开展阶段性核算工作,定期核对核算数据;事后通过自评自检与外部评价审查相结合的方式,检验与审核项目实体任务量、会计凭证等,以保证成本核算质量。

### 3.4 竣工结算阶段

#### 3.4.1 深入推进成本考核

企业要切实把握项目全生命周期成本目标的达成情况和各管理层级、各部门人员成本管理责任落实情况,并为项目成本管理制度、方法、措施的完善提供重要依据,应深入推进成

本考核工作的贯彻落实。一要扩大考核对象范围,将高级管理层、各责任部门及基层施工人员等均纳入考核范围,从而体现考核的全面性。二要保持考核内容的共性与个性,既要注重工作任务的达成,又要关注人员专业知识技能、部门管理目标等方面的差异,针对不同层次、不同部门人员设置差异化的考核指标。三要充分运用考核结果,将成本考核与绩效管理联系在一起,奖励对节约项目成本作出贡献的人员,惩罚存在严重违规行为的人员,增强全员参与项目成本管理的积极性。

#### 3.4.2 改善结算编制

结算能够反映房地产项目的实际成本消耗情况,结算编制的好与不好直接关系到企业成本,并对利润产生一定影响。所以,企业有必要做好结算编制工作。以工程量清单编制为例,编制中要充分考虑工程量清单与招标文件的一致性,特别是要从有效工程量出发合理界定项目计量及支付问题,便于把握房地产项目建设的实际成本消耗情况,同时为防止不平衡报价问题的出现,应以准确、简洁的语言说明工程量内容。对未能科学确定的项目内容,则采取选择性报价、计日工等方式计入工程量清单。

### 结语

在新时代背景下,房地产项目成本管理已经从施工阶段延伸到项目全生命周期。站在项目全生命周期角度分析房地产项目的成本管理,发现决策、招投标、施工及竣工结算等不同阶段均存在问题。对于企业而言,面对房地产经济金融政策所带来的成本管理挑战,应在项目成本管理中引入全生命周期理论,持续改善现行制度、方法、程序及操作手段,提高自身的项目成本管理水平,达到降本增效的目的。

### 【参考文献】

- [1]贾春香,黄珊.房地产项目全生命周期成本管理体系的构建探讨[J].中外企业家,2020(15):48.
- [2]凌寅康.基于全生命周期理论的房地产项目成本管理分析[J].现代经济信息,2020(8):110,112.
- [3]周颖.房地产项目管理中存在的问题及对策[J].居舍,2022(6):141-143.
- [4]于西义.浅析房地产企业项目开发全周期成本管理[J].财经界,2020(9):59-60.
- [5]段慕华.基于全生命周期理论的房地产项目成本管理分析[J].财会学习,2021(25):102-104.
- [6]鲁刚.价值链视角下房地产项目全生命周期成本管理[J].住宅与房地产,2019(12):15,33.
- [7]王少峰.浅谈挣值法在房地产项目成本控制中的应用——以某房地产项目为例[J].企业导报,2013(10):86.
- [8]李晋生.房地产项目成本管理及控制方法研究[J].经营管理者,2013(15):12-13.
- [9]沈艳丽.房地产企业精装修项目成本管理与控制研究[J].经济视角(上旬刊),2015(01).