

房产项目成本控制要素浅析

Analysis on the Cost Control Elements of Real Estate Projects

唐梅煜

Meiyu Tang

山东祥泰国际置业有限公司
中国·山东 聊城 200120
Shandong Xiangtai International Real
Estate Co., Ltd.,
Liaocheng, Shandong, 252300, China

【摘要】现代房企都设立成本部对项目成本进行控制，很多企业还兼用造价咨询事务所，但项目结算完成进行成本分析，能达到前期成本控制目标的很少；论文作者根据自己在房企多年成本管理的经验，简要论述要做好项目成本控制，必须关注的几个关键要素，以期引起房产企业管理者的重视。

【Abstract】 Modern real estate enterprises have set up cost departments to control project costs. Many enterprises also use cost consulting firms, but project settlement is completed for cost analysis, which can achieve few initial cost control objectives; based on his experience in multi-year cost management of real estate companies, the author of the paper briefly discusses several key elements that must be paid attention to in order to control project cost control, with a view to attracting the attention of real estate managers.

【关键词】 房地产；项目；成本控制；要素

【Keywords】 real estate; project; cost control; elements

【DOI】 <https://doi.org/10.26549/cjygl.v3i1.1338>

1 引言

房地产市场从2015年开始逐渐进入了寒冬，随着中国政府各种限售、限价等政策的频繁出台，房企间的竞争进入了白热化。房地产企业要想不被淘汰，就必须自我完善，随着房企各种制度的完善，向管理要效益成为必然。在市场销售预期见顶的情况下，压缩成本就成为企业效益的源泉。因此，成本管理，就成了企业高质量发展的重要支撑点^[1]。

但成本控制从来不是一句空话，也不是房企一个人、一个部门能完成的，成本管理从来都需要整个企业所有部门的共同努力、全员的参与，怎么样才能控制好项目成本，至少在进行成本管理前，需要先弄清楚这样几个关键要素。

2 成本控制的关注者：企业的决策层

在关于成本管理、成本控制、造价咨询类的文章中，经常会看到培养全员、全过程成本意识，要求全员参与、全过程参与。然而，这类文章都忽略了一个问题，在工作实际

中，从来都是在“按领导的意思”办事，没有决策层的支持，所谓的全员、全过程都是一句空话。所以，必须是公司经营决策层认识到成本管理对企业的重要性，并加以重视，才能做好成本管理，这是一个重要的前提要素。

在房产项目的开发经营过程中，成本管理部更多是起到一种驱动、管理、综合各部门的调配作用，而真正花钱的部门是设计、营销、工程等业务部门。然而，在很多企业里，成本管理部也作为一个业务部门在运行，而没有上升到职能管控部门，在重大事项决策上，没有发言权，只有建议，所以，成本管理部实际上只能起到参谋作用。在重大设计方案或者工程管理措施上，成本人员只是提出相关的经济性对比及优化措施建议，但真正的落地则依靠相关的业务部门。而在这些优化措施的落地过程中，因为各部门的关注重心不同，所以执行的效果千差万别，甚至无法落地。当项目在进度、效果、成本上出现冲突，决策层会毫不犹豫地牺牲成本，不做任何平衡，这种状况对整个成本管理团队的信心是一种严重

打击。只有公司决策层意识到规范的成本管理对企业经营的重要性，有效管理为企业带来的良好效益，才能真正带动相关部门的执行和落实。所以，企业决策层对成本管理的态度就成为了一个公司成本管理是否有效、是否成功的关键因素，是一个企业成本管理的基本前提要素^[2]。

就拿笔者曾经供职的一家房企来说，老板和集团高管到项目巡查，开项目相关会议，问得最多的不是项目进度怎么样，能不能按期交房按期完工，而是项目的成本是多少？利润率是多少？销售回款是否及时？现金流什么时候回正？正是由于决策层在项目管理过程中凡事就会考量成本投入是否合理，有没有更节约成本的方案，才导致了企业全员、全过程想办法降低成本。所以，企业的决策层才是成本管理的最重要因素。

3 项目成本管理的推动者：项目操盘手(项目总)

项目操盘手(项目总)关注项目的成本落实、利润增长、营销方案、快速回款、企业品牌价值、项目社会效应，都属于具备了一定的经营思维；开发过程中收入和支出是影响经营指标的两个重要行为，成本管理的终极目标是要服务企业经营。

这里讲的成本管理既不是成本支出，也不是降低成本，增加收益对于成本管理来讲同样有重要的意义。

狭义上，利润增长有两种模式，成本降低或售价提高；但从广义上讲，成本管理的意义不只是利润增长，在高周转的模式下，快速去化、快速回款除了带来隐形的财务效益还关系到公司的生死存亡。从公司经营层面来讲，如果投入适量的成本能够大幅提高客户满意度，提升企业品牌价值也是值得的。企业品牌提升带来的效益是潜在的、长远的，也是企业可持续发展、良性循环的基石。在成本管理中，不仅仅要关注成本降低，更要关注到利润增长、快速回款、企业品牌价值等，从经营思维角度去考虑成本管理。

笔者曾经历过一个山地别墅项目，项目坐落在山体南侧，地势北高南低，项目最北边和最南边高差一百多米，规划期间因为工作失误，没有考虑南北高差造成的水压力，没有考虑到雨季造成的山洪排水。在建设过程中，项目总提出小区排水、雨水管网需重新进行设计，组织各业务部门讨论，为了应对高差水压影响，在中间增设跌水井，以减小水压。经过讨论，最终采取了此建议，增加成本六百多万。但后期事实证明，这次修改设计是正确的。雨季山洪暴发时，隔壁小区的水流从山上冲下来，冲坏了路面，冲爆了管井，但因

我们小区跌水井的设计，安然无恙。

所以，成本管理不是一味的降低支出成本，要从整个经营角度考虑成本管理。而能从整个角度考虑成本管理的人只能是项目操盘手(项目总)，缺少了项目操盘手的推动，成本管理就变成了无源之水，无本之木^[3]。

4 成本控制的重要阶段：项目投资阶段

成本管理往往会忽视在投资拓展阶段的风险判断，结果是一招棋错，满盘皆输。前期规划设计阶段造成的错漏，后期的补救成本太高，即便后期发现了问题，房企也无力更正。业内流传着一个观点“设计阶段影响的成本占整个项目成本的 70% 以上”，规划设计阶段管控不到位对整个项目的成本影响重大。

然而，很多成本人士，甚至是企业的决策层没有认识到的是：投资阶段的风险判断对成本管理影响可能是毁灭性的。前期调研不充分，项目获取后才发现土地性质问题、报规问题、债务纠纷问题、合作模式问题、政府政策问题，若负面作用小则带来成本大幅增加、影响经营指标的实现，若负面作用大则直接造成项目“无限期”停滞，导致项目失败。

笔者曾碰到过这样一个案例：公司购买一块土地，价格较低，收购之前未经过相关业务部门的尽调与评审，土地拓展部门与总裁汇报后就快速签订了土地转让协议，顺利将项目拿下。但是在项目获取后，进入报规阶段，通过与规划部门沟通，才获知一个信息，因为政府市政路重新规划，新的规划路从项目中间穿过，把项目的地块一切为二。这样一是降低了项目品质，二是减少了总的货值。

后期，在项目挖土方过程中，又发现地下存在大量的设备基础，砖石垃圾。后经了解，才知道原来这个位置是以前的老塑料厂，投入了大量费用，因为这两项，最终这个项目从优质项目变成了亏损项目。

所以，一个项目，要做好成本管控，要从项目的投资阶段开始成本论证。

5 项目前置策划：有效降低无效成本

在项目落地之后，快速启动工程、设计、成本、营销等专业交圈的相关策划，对整个项目如何运作做整体考虑，任何一个方面考虑不周带来的后果就是用成本去买单。对市政配套、土方平衡、示范区、幼儿园建设、人防、装配式建筑比例与范围等重要专项方案进行前置策划带来的效益远比直接降低建造标准、压低承包商价格来的更有效。

市政工程前置报建的重要性曾经在一个项目上得到过血的教训。该项目地处市区繁华地段，距离项目 1000 米有一

变电站可供项目正式电接入使用，经咨询供电部门该变电站仍有足够容量可使用，项目做成本目标时确定按此变电站接入考虑的成本，这个距离的工程费用100万元足够。但是，用电报批工作没有引起足够的重视，根据报装条件要求，项目应在获取土地证和工程规划许可证后就可提前报装，提前锁定容量。但报批部门一直等到工程接近竣工，相关人员才去供电局申请正式电报装，结果是该变电站已被周边新开的工程项目申请占用，且项目周边变电站都满负荷，我们只能从10公里外的一新建变电站开辟专线接入。得到这个答复的瞬间，公司决策层瞬间崩溃，专线工程费用、占地补偿费用等，总计要1000多万元，远远超出成本目标100万元。费用或多或少对项目而言起到的作用未变，超出的部分完全是一种可以规避的无效成本投入。

无效成本是项目开发过程中的浪费，成本管理最大的节省是尽可能降低无效成本，前置策划、优化设计、规范管理、减少反复、降低拆改，是规避无效成本的有效途径，也是项目做好成本控制的有效方法。

6 项目成本适当配置：彰显成本管理不同侧重点

成本管理不等于砍价、降标准，简单粗暴的降价方式带来的经常是工程质量不过关、后期投诉不断、物业管理难于实现。花钱不可怕，可怕的是不清楚钱花在了什么地方，成本高也不可怕，可怕的是不知道哪里高，不知道用高出的成本干了什么。

业内经常把建造成本分为两类：刚性成本、柔性成本。基础、结构、管网、防水都属于刚性成本，刚性成本只能在安全规范内尽量优化；外立面、装修、门窗、园林景观、室外路网、室外亮化、室外路灯等属于柔性成本，柔性成本的

特点是可高可低，差距很大，但柔性成本给客户带来的视觉感受和真切体验，更能引导客户的消费冲动。

我们的一个项目就在园林景观上适当地加大成本投入，建立1万多平米的景观轴，选用树形较好的乔木，借用乔木、灌木、地被等高矮层级的搭配，营造高端社区的实景感受，就是比较成功的案例。再一个例子就是地库停车位的优化，经典的车位面积能做到32平方米/个，但是我们的项目是42平方米/个，提高车库的利用率就是间接在降低成本。在成本总额受控的情况下，需要针对柔性部分，梳理客户敏感度，对影响客户感受的众多因素进行排序，把成本增加优先投入到敏感度高的部位；但也不能一味追求成本投入，追求高大上，必须考虑售价天花板，对没有获得回报的成本投入是断然拒绝的。也就是成本投入的“度”的问题。所以，项目开发过程中成本的适当配置，是控制好成本的一个关键要素。

成本管理是个严谨且繁琐的工作，成本管理的关注点从来不是只关注中标金额的降低和如何使投入更小，现代成本管理的思维要求从项目运营角度去考虑成本管理与控制。把钱花在刀刃上，让钱花到起作用的部位上，减少浪费，降低无效成本，提高决策层的成本管理意识，才是成本管理取得成功的法宝。

参考文献

- [1] 李蓓,张振宇,吴曾风,等浅析房地产企业成本控制的要点[J].价值工程,2016,35(15):33-35.
- [2] 杨勤,陆戎.房地产项目成本控制影响因素浅析[J].特区经济,2017(1):119-122.
- [3] 李亚丽,杨争光.房地产项目施工阶段成本影响因素及控制措施分析[J].建材发展导向(下),2017(3).