

房地产开发企业成本管控存在的问题及对策

■ 程凤娟

(济宁蓝恒置业有限公司, 山东 济宁, 272000)

房地产开发企业成本管控工作的质量好坏, 直接决定着房地产开发企业的经营效益, 这就要求企业应在确保建筑质量的同时, 要进一步缩减一切不必要的支出成本, 尤其是在全面落实“房住不炒”政策的背景下, 房地产开发企业缩减成本能为企业赢得更广阔的发展空间。因此, 企业应对成本管控工作予以足够的重视, 企业高层管理人员应先起到带头的作用, 这样才能使得企业所有员工重视成本管控工作。

一、房地产开发企业成本管控存在的问题

(一) 严重缺乏成本管控复合型人才, 没有完善的后期培训体系

大部分房地产行业都将管理的重点放在营销工作上, 企业所举行的培训工作也大多围绕着营销人才的培养, 这是因为房地产项目开发所取得的的利润是直接与销售挂钩的, 也是房地产开发企业对于成本管控人员培训力度不足的主要原因。企业没有形成一个完善的培训体系, 导致财务人员缺乏综合类知识, 在成本管控过程中过多关注财务类相关成本, 没有站在项目整体上看待成本管控, 可能会导致项目开发成本过高, 使企业的利润率低于同行平均水平。企业成本管控工作本身就具有极强的专业性, 对人员的各项专业能力要求也较高, 这就要求企业加大对复合型成本管控人员的培训力度, 进而提高企业的利润率。

(二) 成本管控意识相对淡薄, 管控制度不完善

通过对房地产开发企业的员工进行调查发现, 大多数从业人员对于成本管控的意识都比较薄弱, 财务人员只是单纯地记录成本的发生情况, 仅仅是事后对已经发生的成本进行核算, 没有事前测算、事中跟踪成本管控、事后分析成本执行情况的观念。而企业在制定规章制度时也把重心放在业务指标上, 忽视成本管控工作的实际开展情况。除此之外, 还有部分房地产开发企业的成本管控流程及制度不完善, 这就导致大多数员工对于成本管控工作的主要目的不清晰, 对相关工作的开展也缺乏主动性, 影响企业成本管控的质量与水平, 导致企业的成本管控工作难以全面落实。

(三) 成本核算对象不明确, 科目管理不合理

目前, 大多数房地产项目的开发用地都是以分期分批次付款的形式展开的, 由于土地性质的不同, 各种商品种类也非常多, 而企业的会计准则之中并没有明确成本核算对象, 最终导致企业成本支出不清晰。而企业会计科目的分类方式也直接影响企业的实际支出成本, 尤其是刚刚成立不久的房地产开发项目, 由于缺少实际成本支出数据, 导致成本的分类与归集、分配的方式都受到影响。

二、房地产开发企业成本管控对策分析

(一) 大力培养复合型人才

对于一家从事房地产行业的企业来说, 在重视业务部门工作人员培训的同时, 还要进一步加强对财务人员成本管控所需知识的培训工作。首先, 在大部分房地产开发企业的实际运营当中, 财务人员的工作侧重于税务筹划和成本核算, 缺乏设计成本工程等相关知识。但作为复合型成本管控人员, 不仅要具备财务知识, 而且应对企业正常运营所涉及的工程及设计方面的知识有全面的了解, 尤其是要熟悉房地产开发企业中销售业务工作。因此, 需要对复合型成本管控人员进行系统培训, 在进行培训的过程中, 应全面分析成本管控工作所需的知识, 进而总结出一套完善的成本管控人员培训体系。其次, 从事其他岗位的工作人员也应具有一定的成本管控工作意识及能力, 例如从事设计工作的人员在完成各项建筑指标的同时, 也应在设计的过程中考虑到成本管控的因素, 这样才能设计出符合大众审美观念的设计图纸, 还能在施工环节节省大量的人力、物力及财力; 从事业务工作的人员应对各项营销支出有全面的了解, 这样才能在源头上节省各项营销费用; 工程部门的工作人员应与设计人员积极沟通, 特别要全面交接设计图纸的会审工作, 在进行沟通的过程中让整栋建筑的设计更加合理, 避免因设计问题而出现返工的情况。

在进行成本管控专项培训时, 企业应根据培训的实际内容制定一套奖惩制度, 而且要将这套制度与具体的培训内容相互结合, 这样就能让所有参加培训的人员专心听讲, 进一步提升自身的专业知识

及技能。房地产开发企业还应构建完善的员工晋升体系,让所有从业人员了解自己的努力能换来哪些回报,也有助于他们对自身职业规划进行考量。企业制定晋升制度本身就是让基层成本管控人员快速转变为管理人员,也能让他们从以往的核算与审计工作人员转变为复合型管理人员,这样就能组建一个完善的人才团队,最终为房地产开发企业节省更多的成本,让企业获得更大的经济效益。

(二) 优化及强化成本管控的理念

企业管理层及基层员工应始终根据市场的变化来更新自身的成本管控理念,从原来的成本核算理念转变为成本管控理念,由事后核算向事前测算、事中跟踪成本管控、事后分析成本执行情况转变。只有管理层具备良好的成本管控意识,才能让企业从源头开展成本管控工作。从房地产开发企业成本管控的实际工作效果来看,如果企业的各级管理层不重视各项成本管控工作,成本管控工作的理念得不到优化及更新,最终将导致企业的各项成本支出得不到有效控制,进而影响企业的各项发展指标。在全面推进成本管控理念的优化与更新时,企业的各级管理人员都有着重要的作用及责任,企业高级管理人员应定期开展成本管控理念更新的部门会议,让所有在职员工都积极参与进来,充分倾听员工关于这方面工作的建议,总结出可供实际操作的成本管控理念,并对原有的管控理念进行调整及优化,这样才能使企业管理层及员工的能力得到提升。在定期开展企业员工会议时,应始终强调成本管控的意义及目标,让所有员工始终将成本管理理念记在心上,并付诸行动。在企业实际运营过程中,成本管控工作并不是财务部的专项工作,而是与全体员工都有直接关系,全体员工共同合作才能将成本管控理念落实到位。在对成本管控理念进行总结之后,需要结合企业实际经营情况制定相应的规章制度,并传达到每位员工的手中,让员工知道成本管控是日常工作的一部分。企业通过规章制度的执行情况进行针对性的调整,能逐步完善管理制度,结合企业内部考核体系对制度落实情况进行全面的考核,能有效地提升企业成本管控工作的实施质量。

(三) 明确成本核算对象,设置合理的管理科目

1. 始终明确成本核算的主要实施对象

现行的《企业会计制度》明确了企业各项成本核算及管控的细节,这就要求房地产开发企业结合该制度与企业自身实际经营特点来开展相关工作,

这样才能制订出详细且合乎国家有关法律及行业政策的成本核算内容。房地产开发企业应先对各个项目的实际支出成本进行明确,这样才能杜绝成本核算科目及内容不清晰的情况发生,从而避免企业出现损失。

2. 设置合理的成本管理科目

房地产开发企业日常管理中提到的总成本大多都是反映企业在一个时间段内涉及的生产及销售产生的各项支出的总和。而应对各项资金支出的科目进行合理设置,这就需要企业财务部门结合当前一段时间内的各项支出进行分类与分析,将这些科目一一罗列,进而理清每个科目包含的各项财务支出,这可以让企业的管理层对企业的各项支出情况有全面的了解,以此方便开展下一个时间段的成本管控工作。

3. 灵活制订各项成本管控方法

房地产开发企业在明确成本核算对象及成本支出科目的同时,也要对待开发项目的各项造价进行全面评估,结合市场各项原材料价格走势来进行初步的预算,这样能为企业管理层提供决策参考,从而预留充足的资金,开展各类项目。企业也应对以往开发的项目成本支出情况进行总结,以此制订出项目支出标准与设定参考值,为企业成本管控工作提供相应的数据支持。对于新成立的房地产开发企业来说,它们并没有大量的项目完工经验,这时就要参考整个房地产开发企业的项目投资额,并将其作为本企业的成本支出标准,在积累了足够多的项目完工经验后再开展总结工作。当项目已经进入施工阶段,应定期对该项目产生的各项数据进行汇集与分类,并调整之前制订好的预算标准及支出科目,在项目进入后期施工阶段,应对该项目的所有明细科目进行总结,这样可以发现哪些科目支出超过预算,从而为管理层提供有效的数据分析结果。

(四) 全面提升房地产开发企业信息化管理水平

当今正处于云计算、大数据及物联网的信息化时代,房地产开发企业应紧跟社会发展的潮流,在企业内部管理方面积极引入各种信息化设备。从现有的房地产开发企业内部管理信息化建设的实际情况来看,Julius 软件的实际应用效果相对较好,人们能通过大数据分析软件对企业内部产生的各种数据进行汇集与分类。而企业也要根据自身的实际经营情况及数据处理实际需求建立符合发展形势的数据库,比如针对供应商的专业数据库,从而对企业所有供应商提供的产品及服务进行分类,这样就可以

根据以往的合作了解对应供应商的产品质量、服务情况及履约情况等,当需要再次进行合作时,可以调取数据库之中保存的信息,筛选出更加优质的供应商。对于企业内部日常管理来说,信息化管理系统的运用可以对企业各项成本支出数据进行全面的分析与对比,还可以将本企业与行业其他企业数据进行横向对比,帮助本企业找出自身的成本管理缺陷,极大地帮助企业降低自身的运营成本,提高各项工作的实际开展效率。

(五)加强项目全周期成本管控工作

1. 重视项目投资阶段的管控工作

房地产开发企业的项目投资抉择是整个项目实施过程中比较重要的一个环节。在计划拿定之前,应首先对各种不确定因素进行全面考证和分析。通过对待开发项目的实盘推演,大致计算出整个项目的总成本,再针对各方面的细节成本进行分析,从而制订出项目可行性方案,交给企业高层管理者以供参考。因此,房地产项目开发的前期决策是企业能否顺利完成项目的关键所在,也是项目全面展开后开展成本管控工作的基础与示范。

2. 重视项目设计阶段的成本管控工作

房地产开发企业在进行项目设计时,应先考虑该项目工程的总体造价,这是整个项目成本管控工作开展的基础条件。建筑设计水平的高低,直接影响着该项目的成本管控效果。房地产开发企业应根据在建项目所在地的实际发展水平,制订相应的招标计划,以此从各个设计方案中筛选出最合适的设计方案,对进行成本管控与工程的诸多部门进行全面审核,这样才能让建筑物在使用功能和造价成本上处于最佳的平衡点。除此之外,企业应根据项目所在地的客户实际需求与喜爱来决定建筑物的功能属性,在保证建筑物质量的基础上节省不必要的成本,尽可能压低项目成本,最终做到从设计阶段就对整个项目有一个良好的成本管控。

3. 重视项目施工阶段的成本管控工作

房地产项目成本控制工作主要集中在项目施工阶段。在保证项目工程施工安全与质量的前提下,施工方应认真履行签订的合同,严格按照约定的时间进行现场施工,保证施工工期的正常开展。房地产开发企业应时刻对施工方进行监督,确保施工方按照签订的合同开展项目施工工作,房地产开发企业现场工作人员应始终保持与本部的沟通,确保施工的质量及工期都在预期的范围内,从而对资金与时间成本进行把控。

4. 重视项目财务成本管控工作

项目成本管控应始终遵守“三收三支”的原则,即先验收后支付、以验收结果来定支付及验收始终大于支出的原则。例如,在土地获取阶段,应在土地完成确权之后,尽可能延迟支付相应的土地款项,从而保证企业拥有充足的现金流,也能达到降低资金使用成本的效果。在进行项目施工时,企业应尽可能采用保付代理、商票的方式进行付款,以此减轻现金流支出的压力,为企业留存更多的现金。当项目进行商品房预售时,企业应积极主动地与额度充裕的商业银行合作,并考虑银行贷款资金的快慢情况,尽可能实现现金流快速回笼。在进入项目融资阶段时,企业应在四证齐全之后就第一时间与金融机构商议贷款或融资事项,尽快凑齐前期的土地款项,以免发生企业现金流紧张的情况。

三、结语

随着我国房地产开发市场的竞争加剧,土地红利与金融红利的时代已一去不复返,这就要求房地产开发企业加强成本管控,对各项成本支出进行严格核算,这样才能为企业创造出更大的发展空间,从而提升企业的经济效益。企业只有从各项成本支出的源头上开展管控工作,并根据企业实际经营情况构建完善的核算制度,才可以进一步提升企业的利润空间,并提升市场竞争力,最终实现企业的大跨步发展。

【作者简介】程凤娟(1990—),女,山东菏泽人,本科,中级会计师,济宁蓝恒置业有限公司,研究方向为房地产成本管控。