

再论房地产项目目标成本管理 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/394/2021_2022__E5_86_8D_E8_AE_BA_E6_88_BF_E5_c59_394784.htm 【摘要】通过对房地产项目成本的前期预算和工程建设全过程控制，即前期设计、前期开发成本、施工成本、融资费用、税务策划等实行全面目标成本管理，是目前宏观调控形势下房地产得以可持续发展的不二法则。

1 确定项目成本目标 在房地产投资决策阶段，开发商实际上就要对所开发的房地产项目的市场定位、品质要求有一个初步的估计，并对项目成本有个初步的测算。而且成本的初步测算应在项目设计过程中予以体现。房产既然是商品，它就有和其他商品一样的共性，可以应用价值工程管理，即在满足工程结构、质量以及使用功能的前提下，争取获得最佳经济效益。在价值工程中，价值定义为：功能和实现这个功能所耗费用（成本）的比值。其表达式为： $\text{价值} = \text{功能} / \text{成本}$ 。功能是一种产品所具有的特定职能和用途；成本是从根据用户所提出的功能要求进行研制、生产，到用户使用所花费的全部成本。一般说来，提高产品价值的途径有五种：一是功能不变，降低成本；二是成本不变，提高功能；三是成本增加，功能提高幅度更大；四是一些次要功能下降，但带来成本大幅度降低；五是既提高功能，又降低成本。通过功能细化，把多余的功能去掉，对造价高的功能实施重点控制，从而最终降低工程造价，实现建设项目最佳经济效益。目前房地产项目设计实行工程造价和设计方案相结合的设计招标方法，这有利于在保证项目市场定位和品质的同时，有效控制工程造价。房地产企业应在此基础上

对工程项目做进一步测算优化，以确定项目的最终目标成本。一步降低开发成本，在这方面还是有很大的潜力可控的。

2 项目目标成本的控制 项目成本目标确立后，如何有效控制成本是房地产项目最终是否盈利或取得丰厚回报的重要保证。在一个大背景没有太大变动的成熟的房地产市场，房产的市场定位是相对稳定的，因此对于项目成本控制尤为重要。在实施阶段，我们特别需要在以下几个方面做好成本控制工作。

2.1 合理安排工程周期 项目成本的发生涉及到项目的整个建设周期，科学合理地安排建设周期，可以使分解到各个单项的目标成本实施按时间节点进行有效控制。从工程施工准备开始，经施工过程至竣工移交，成本控制工作要伴随项目的每一阶段，如在工程准备阶段与总承包单位制定最佳的施工方案，合理安排施工顺序，按照设计要求和施工规范施工，充分利用现有的资源，确保工程质量，减少施工成本支出，减少工程返工费。使工程成本自始至终处于有效控制之下。同时，根据建设周期，施工进度，相应地安排各项配套工作的时间节点，使围绕工程项目开展的各项工作有序进行。

2.2 严格控制建安成本 严格控制建安成本，降低工程造价是房地产项目目标成本管理的又一重要内容。实际工作中，工程虽能按期保质完成，但工程成本超支严重，不能达到预期收益的情况时有发生。因此，在与施工单位签订承包合同时，应聘实际工作中，在保证品质的前提下改进和优化设计，进请有经验的咨询公司编制严密的招标文件、合同文本，对承包商的制约条款要达到无所不包的地步，对可能发生的情况都要有提前的预计，以防止施工单位在工程实施过程中寻找各种理由进行索赔。要根据建筑市场行情、建筑业

的一般惯例和有关规范，就施工中可能产生职责不清、互相扯皮、影响造价、延误工期等因素进行事先约定，经法律形式确定下来，来确保双方的按约履行。成本管理部门要会同工程管理部门及监理工程师对施工过程中出现的技术变更、施工变更进行分析，应尽可能减少变更，对于技术变更和施工变更，要先签单（技术合同单，施工签证单）后施工。如果工程进度要求紧，也要做到同步进行，工程若有增减应及时审价，以避免无法核实的情况发生，引起双方不必要的争议。总之，各职能部门要加强监控，加强预算审查，严格经济签证和工程变更管理。聘请独立的专业审价机构是个好办法，该工作在项目实施之初就要及时介入，协助建设单位对项目施工的实际工程量，材料的选用价格及时跟踪统计，特别是隐蔽工程的变更要及时审价，为工程项目最终审计和成本控制打下基础。

2.3 严格控制材料、设备价格

材料设备费在工程的建安造价中约占 70%，工程材料成本控制是项目开发过程的重要内容，对一些主要材料和设备一般采用甲方供应或限价的方式。房地产企业要建立价格信息网络，及时准确地了解市场上最新的价格信息。要注意各项材料、设备的定位与楼盘的品位是否一致、是否经济合理等。大宗材料设备订货，应货比三家，也可采用招投标方式采购，在满足施工的前提下，把握好订货的时机。同样的材料设备，由于产地档次不同，价格会有差异，就是同样品牌的设备由于销售代理级别不同，价格也会有差异。要树立成本意识，形成控制成本机制。非甲供材料，可以采取限价的手段进行控制。成本管理部门和工程管理部门与监理工程师应适当参与施工单位的材料订货，可以推荐相关厂家进行类比

；同时要控制材料的采购价格、监督材料的质量、在保证质量的前提下合理限价。

2.4 合理安排建设资金

房地产企业必须合理筹措资金，保证项目开发，控制资金成本。房地产企业一般资产负债率都比较高，而较高的资产负债率是向银行贷款的一。房地产企业必须合理筹措资金，保证项目开发，控制资金成本。房地产企业一般资产负债率都比较高，而较高的资产负债率是向银行贷款的一道坎。因此房地产企业要拓宽融资渠道，就要根据投资期限的长短、企业资金状况以及资金回收的情况来选择合适的融资方式。对于同时投资于多个房地产开发项目的企业来讲，由于投入资金较多，资金压力也大，需要通过融资来保证多个项目的开发，又要避免过多占用资金造成资金成本过高。如果对每个项目开发过程的资金收支情况有一个很准确的预计，同时又对本企业的资金运作情况能有一个比较清晰了解，才能制定最佳资金计划方案，把企业资金成本降低到最小。例如，我们根据公司房产开发点多，资金紧缺的情况，对一项目开发在配备一定自有资金同时，采用信托融资方式解决前期购买土地资金，在取得“四证”后，再根据建设资金安排，向银行逐步分期贷款支付建设资金和归还前期向信托融资的借款，再用销售回款归还贷款资金和信托资金，取得了很好的效果。通过信托融资，可以有效规避“四证”不全无法取得银行借款的问题，就可以解决前期投入资金的问题；还可以合理优化资本结构，使其具有再融资能力；这样就有效地规避了资产负债率高的问题。

3 合理利用税收政策的筹划

房地产开发企业应对全公司的税务进行科学的综合筹划，有效降低税收负担。企业财务部门应针对每种税收的特征，制定相应合理的避税措施

。房地产开发项目税金主要为：营业税及附加、所得税、土地增值税。土地增值税以增值额累进征收。房产项目如果合理进行税务筹划，此三大税应有较大避税空间。房地产开发项目主要利用税收政策进行筹划的方式有：合理分摊法；定价筹划；收入筹划；优惠政策筹划等。如能合理分摊费用，用足用活优惠政策，则有不少筹划空间。由于税法规定房地产开发项目取得土地使用权所支付的金额和房地产开发成本之和，可加计 20 % 扣除，三项期间费用可在取得土地使用权所支付的金额和房地产开发成本之和的 10 % 之内扣除，普通住宅增值额未超过 20 % 的情况下可以免征土地增值税。因此，如果开发的项目涉及普通住宅和其他房地产开发，应考虑土地增值税不分开计算与分开计算（前提是当地税务是否允许），可得出不同的增值率来选择应缴纳的增值税；也可以通过增加可扣除项目金额和降低房产销售价格将普通住宅增值额尽可能地控制在不超过 20 %；期间三项费用开支尽量达到开发成本 10 % 的上限等。

4 结语 房地产企业的目标成本管理是全员、全过程的管理。企业要有完善的成本管理体系，加强实施过程的成本监督和分析，及时反馈成本信息。为企业营销策略的制定和调整提供依据，就能使企业获取更大的经济效益。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com