

房地产开发成本控制失效，谁该负责 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/473/2021_2022__E6_88_BF_E5_9C_B0_E4_BA_A7_E5_c67_473420.htm 我国房地产业虽然发展仅有约十几年的时间，但发展速度较快，为我国安居工程作了很大的贡献。但到现在为止，我国的房地产的发展还不够成熟，还有很多地方需要完善和改进。在成本控制方面，我国房地产商通常只重视施工阶段的成本控制，而对决策、设计、招标等阶段的成本控制缺乏足够的重视。特别是有些房地产商故意压低设计费用，没有设计成本控制的概念，认为压低了设计费用就是降低了成本，或者在决策阶段不重视可行性研究和决策，不重视投资的决策的管理，这些重要的成本控制方法和措施经常被流于形式。笔者在多个房地产咨询项目中分析研究发现，我国房地产商只重视“显成本”的控制，而对“隐成本”不加以重视，结果造成了很多房地产商只得意于设计成本费用的减少却反而增加了其后工程成本的造价，使得成本实际却大大增加。因此，开发成本的控制失效，往往是由于房地产商自身缺乏长远的战略思想，没有从全局的眼光看待问题。

1、不重视决策阶段的成本控制

决策阶段是房地产企业成本控制非常重要的一个阶段。虽然决策阶段发生的成本费用较少，但整个项目的成本控制起着非常重要的作用，它将直接影响一个项目的成败。但由于近十年我国房地产一直处于卖方市场，很多房地产商不重视决策的成本控制，只重视修房子、卖房子而忽略了策划的重要性。很多房地产商做策划报告仅仅是为筹集资金的需要，只想到把策划包装好点，从而达成筹资的目的。这样导致了策

划报告的可操作性大大降低。很多策划报告显得肤浅，远未达到“指导投资决策”的要求。在收集材料的广泛性和代表性、分析计算过程的规范性、逻辑推理的严谨性、指标选择的合理性、计算结果的可靠性等方面都有待根本性的提高。在这样的循环往复中，房地产开发企业的“失误”仍在有增无减地出现，大把的开发资金损失在有形和无形之中。笔者调查了深圳房地产商的多个案例，发现部分房地产商因忽视房地产的策划而造成了巨大的成本损失，如一些房地产商在偏远的郊区建起了孤零零的住宅区，从而无人问津；一些房地产商面向工薪阶层修起了150平方米左右的商品房，从而导致了大量空房积压，使得房地产商不得不改变决策，如：更改户型、变换功能、调整结构、改造环境，从而造成成千上万的资金白白浪费，增加了大量的成本。

2、不重视设计阶段的成本控制

房地产开发普遍对项目工程施工阶段非常重视。一般的房地产公司均设有工程部，同时聘请专业的工程监理公司对项目施工进行直接的监控。开发企业普遍存在的一个错觉是：工程成本主要含在施工阶段的“一砖一瓦”中，加强监控，就可大量节约成本。为了做到这一点，发展商经常费尽心血，采取多项措施。例如加强预算审查，安排施工全过程的材料和质量的监理。为了订购“便宜”的材料，发展商亲自出马去“货比三家”等等。然而，项目结束，大厦建成之际，发展商清点“战果”，却往往发现一番心血并没有使成本有多少下降。发展商忽视了对设计阶段的成本控制，往往将设计费一压再压，认为这就是节约成本。房地产开发企业通常的做法是：将项目委托一家“信得过”的设计单位设计。设计合同一般只是规定了设计进度、设计收费标准、

设计范围、设计质量、工程技术要求等因素，却很少或几乎不对设计单位进行“造价约束”。当前的设计单位普遍“经济观念淡薄”。因为设计费的取费标准往往是下面两者之一：一是以建筑面积为基数，以一定的系数计算；二是以项目总投资(双方商定)为基数，以一定系数计算。无疑，这两种方式都不利于设计单位加强成本控制意识。在项目的结构形式、装修标准、材料设备选型等等关键问题上，设计单位往往从“技术上可行，质量上可靠”出发，对造价的控制意识不强。道理很简单，因为设计不“安全”，设计人员要负责任，而造价的多少，对设计单位的设计费收入并无影响，从而设计人员缺少了一种约束和限制的动力。另外目前的设计人员，普遍存在“重技术，轻经济”的不正确认识。设计单位内部，技术与经济分离。工程设计(建筑、结构、水电)是设计人员的事，而造价是概预算人员的事情，两者难以结合起来。由于上述几点原因，再加上发展商普遍缺乏对设计进行监控的能力，往往使施工图设计保守或不合理，从而造成浪费。据统计，普通高层建筑每平方米用钢量120公斤，有的甚至超过170公斤，而国外设计的88层的上海金茂大厦用钢量仅127公斤/平方米。在一般设计中，“肥梁胖柱，深基础”的现象极为普遍。这里面有客观原因(如设计人员由于水平所限)，也有主观原因，如设计人员为“保险”起见，往往加大截面，提高混凝土标号，超量配筋等，这些都造成了成本的浪费。

3、不重视计划，导致成本失控 长期以来房地产开发企业缺乏对计划重要作用的认识。计划一般分为长期计划、年度计划和作业计划。首先，很多企业认为长期发展计划(一般指5年以上的计划)太遥远了，从而忽略了对长期发展计划

的制定和实施。这一错误认识的直接影响是：企业生产经营没有长远规划，走一步算一步，往往使企业生产经营失去连续性，甚至出现“断层”现象，同时企业的资源没有得到合理利用(如资金呆滞、周转闲置、土地储备太多，造成浪费等等)。我们在评估成本支出时，往往重视一些显性的项目，而事实上，由于企业资源不合理利用而造成的成本隐性支出，却往往更令人触目惊心。以1亿元的资产计算，即使以年投资收益10%计算，闲置一年，就是1000万。其次，企业制定的年度计划的实用性差。由于年度计划的制定依据不充分(太保守或太乐观)，又缺乏事后评估工作，当前很多开发企业的年度计划(例如年度成本计划)的实用指导性并不理想。在年度计划的实施过程中，往往造成成本的浪费。例如，银行贷款与开发项目不协调(提前或落后)，拆迁与建设不搭接，主体建设与水电、配套设施不同步等等。最后，是作业计划问题。作业计划是具体到每个执行部门每个项目上的生产任务及其进度安排，这是房地产开发公司都非常注重的一项工作。但由于普遍缺乏一个统一的协调和监控机构，往往造成搭接不顺，企业内部“公文旅行”等不正常现象。具体到拆迁，工程施工、设计、销售部门之间，容易产生互相扯皮的现象，使工期拖长，导致已投入高额成本的项目遭受损失。

4、招标投标没有真正起到成本控制的作用

建设工程实行招投标，是我国建筑管理体制和经营方式的一项重大改革，有利于降低工程造价，缩短工期，提高工程质量，促进公平竞争，防止腐化现象的产生。特别是在现阶段，一方面是建设项目成本过高，楼价高居不下；另一方面是商品房施工质量堪忧，成为消费者投诉的主要目标之一。实行招投标以降低造价，

保证质量，更显其必要性和现实性。据统计，目前房地产项目真正实施招投标的不足60%。招投标工作推进不理想，原因很复杂。客观地看目前招投标工作有一个困惑点，即施工单位投标的根据是各省市统一的《建筑安装工程预算定额》，而不是企业各自的“内部单价”。不难想象，同一企业等级的投标单位，若在工程量计算及报价制定程序上没有错误，那么他们所报的价格应该没有差别的。而在国际工程招投标运作中被认为是“最重要”的报价，但在国内工程评标中，被放到了次要的地位。从主观因素看，很多房地产公司(特别是一些国有房地产公司)不愿意搞公开的工程招投标。为了与政府的政策不抵触，不少公司采取了各种形式的“变通”方法，工程项目承包最终还是落到了“目标客户”的身上。国内的项目，虽然政府作了硬性规定，工程招投标依然若隐若现未能全面登场，没有起到成本控制的作用。由此可见，我国很多房地产企业对成本管理不够重视，或者是想要控制却没找到科学的方法，导致了我国房地产企业的经营成本普遍过高，成本控制不理想，由此必须要在房地产企业建立一个完整而又科学的成本控制体系。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