

# 房地产开发项目的成本管理\*

赵艳玲, 张仕廉

(重庆大学 建设管理与房地产学院, 重庆 400045)

**摘要:**自从中国加入世界贸易组织后,国外比较成熟的房地产商及住房金融服务机构已进入中国的房地产市场。面对日趋成熟的房地产市场,如何才能保存较大的赢利空间,已成为目前房地产企业广泛关注的话题。本内容包含很多问题,但本文就成本管理问题做深入研究,并在此方面提出相应的对策,遵循重点突出、要点深入的原则,运用理论加实例的研究方式,对决策和规划设计阶段的成本管理的重要性做了深入细致的研究。决策阶段采用目标体系的方法衡量决策的成败与否;规划设计阶段运用并行工程(CE)的设计思想去把握。结果证明房地产项目的决策和规划设计阶段是成本管理的关键,应引起中国房地产企业的重视。

**关键词:**成本管理;决策;规划设计

**中图分类号:**F293.30 **文献标识码:**A **文章编号:**1006-7329(2004)05-0113-05

## Cost Management of Real Estate Development

ZHAO Yan - ling, ZHANG Shi - lian

(College of Construction Management and Real Estate, Chongqing University, Chongqing 400045, P.R.China)

**Abstract:** After China's entry into WTO, some well - rounded foreign real estate agencies and home financial company have entered into China's real estate market. Encountered with gradually matured market, the real estate enterprises pay more attention to the issue of how to preserve the biggest profit space. In this paper, the cost management will be investigated deeply and related measures will be put forward. This paper follows the principle of standing out the emphasis and exploring deeply the essential problem. With the theory - coupled - examples method, the fundamentality of cost management in decision - making and programming design stage is studied. The object system method is used to evaluate the quality of the decision - making and using compound engineering designing principle to manage the cost. The results prove that the decision - making as well as programming design stage is the key of cost management, which should be taken seriously by China's real estate enterprises.

**Keywords:** cost management; decision - making; programming design

在市场经济时代,当某一高档消费品的市场日趋完善成熟的时候,市场竞争主要表现为价格的竞争。正如20世纪末,家电行业当其发展到一定程度最终导致了价格竞争。同样房地产作为一种商品,当基本的房地产元素,如房型、环境、外型等都被市场理性选择,在房地产市场十分规范的情况下,价格战将是一种趋势,这时,成本管理的有效与否直接关系房地产企业赢利的可能性和赢利的空间大小,这成为市场竞争中更为现实的手段和制胜关键。

成本管理是房地产企业中十分重要的工作。企业要想在激烈的市场竞争中立于不败之地,取得良好的经济效益,就必须十分重视开发项目的成本管理工作,切实提高成本管理水平。而现实中,不少房地产企业并不太重视成本管理,但却存在着很多问题。比如许多房地产企业在开发房地产项目之前,并未确定一个总的成本管理目标——目标成本,而是钱花到哪算哪,这就会导致成本失控,无法为成本管

\* 收稿日期:2004-05-09

作者简介:赵艳玲(1979-),女,山东莱州人,硕士生,主要从事建筑经济及房地产经营管理研究。

理提供明确的目标和方向。许多人还认为,成本管理是财务的事。

为了很好的解决这些问题,本文从房地产项目的开发程序中最容忽视的两个方面来阐述应如何进行房地产开发项目的成本管理。

## 1 决策阶段

著名经济学家西蒙有句名言:“管理就是决策。”房地产投资具有高风险高回报的特点,而对项目开发成本影响最大的因素就是企业领导者的决策,决策不当或决策失误所造成的损失,对房地产企业来说是难以估量的。一个错误的决策会给企业带来巨大的亏损甚至可以使一家企业倒闭。然而,房地产投资的特点,又使房地产投资决策难免不出现或大或小的失误,所以对一个房地产开发项目来说首先要建立科学的决策机制,而决策最主要的依据是房地产开发项目的可行性研究。

上海世界贸易大厦的失败是由于楼盘的选址缺少开发写字楼的背景条件,广州汽车博览中心写字楼的沉寂,也是因其建在了一块被高架桥包围的三角地带。而这些都是我们可以借助于项目可行性研究避免的情形。项目的可行性研究,就是要从市场、技术和经济等多方面对项目的前景进行分析预测,对项目进行整体的综合评价,告诉我们能不能做,怎么做,帮助我们更透彻清楚地了解市场和项目本身的特点、定位,了解各种可能产生影响的因素,规避投资风险,同时增强对项目的把握能力。因此建立科学的可行性研究体系势在必行。

### 1.1 建立科学的评价指标体系

我们应不断借鉴西方发达国家尤其是国际著名咨询公司的关于可行性研究的理论、研究方法和评价指标体系,综合考虑经济效益、社会效益、环境效益等各种因素,建立一套适应我国房地产市场特点的评价指标体系。经初步研究,房地产开发可行性研究评价指标体系可包括规划评价、设计方案评价、市场定位评价、经济评价等指标。

规划评价指标主要考虑可使用土地面积、建筑密度、容积率、绿地率、停车泊位、市政配套、公共设施配套、交通等因素。

设计方案评价指标考虑性价比、产业化、经济性、采光、通风、环保、格调、品位、与周围环境的协调、使用功能等因素。

市场定位评价指标是以房地产市场调查资料和市场预测结果为基础,就租售价格、租售率、租售对象、物业管理费等建立评价指标。

经济评价指标则考虑财务评价和综合评价。财务评价根据现行财税制度和价格体系,计算房地产项目财务收入和财务支出,分析项目的财务盈利能力、清偿能力以及资金平衡情况,判断项目的财务可行性,风险预测等。综合评价从区域社会经济角度的角度,分析和计算房地产项目对区域社会经济的效益和费用,考察项目对社会经济的净贡献,判断项目的经济合理性。

以上每个评价指标所包含的因素对房地产开发项目的成本都有直接或间接的影响。如:建筑密度是指建筑基底面积占总用地面积的百分比,它反映用地合理性情况,是城市管理的关键性指标。容积率是反映地块开发强度的重要指标,无量纲,其内涵与“建筑密度”一致,但表述形式不同,容积率=总建筑面积/地块面积。适当提高建筑平均层数和建筑密度,控制适当的建筑容积率,可以减少房地产开发项目的单位造价,同时节约用地,从而能有效降低整个项目的建设资金。例:某市住宅用地面积为 5 公顷,规划了 A、B、C 三个方案,A 方案全部是 6 层住宅;B 方案总建筑面积中有 30% 为 16 层的高层住宅,其余为 6 层住宅;C 方案全部为 16 层的高层住宅。

表 1 三个方案的经济技术指标

方案	建筑容积率	建筑密度/%	综合造价/元·m <sup>-2</sup>	建设投资(万元)	与 A 方案比/%
方案 A	1.95	32.6	265.31	2 589.40	100.0
方案 B	2.25	25.7	284.60	3 201.75	124.0
方案 C	2.60	16.3	346.35	4 502.55	173.9

可见,B方案由于吸取了A、C方案的优点,显得经济实惠。各定量因素经转化后成为下列评价因素(见表2)。

表2 三个方案的定量评价因素

方 案	基本建设费用评价	规划水平评价	环境条件评价	总分
A方案	2	1	1	4
B方案	3	3	2	8
C方案	1	2	3	6

由此,进一步说明B方案的综合经济效益较显著。

再如设计方案评价指标中的性价比,实际就是项目功能与成本之比(即项目的价值)。运用价值工程在保证工程功能不变的情况下,降低项目投资。案例:重庆某电影院,由于夏季气温高,需设计空调系统降温,以满足人们舒适度的要求。原方案:机械制冷系统(氟利昂制冷)需资金50万。新方案:经过价值分析,决定采用人防地道风降温,功能不变,造价可大大降低。经过试验、测定,室外空气经地下岩体地道(长度约150m)降温,可达到空调温、湿度要求,地道是一个天然的人工冷源,再经风机和少量送风管道至电影院大厅,将风速控制在人们所要求的范围内,满足了电影院空调的要求。仅用资金5万元,而且运行费、电耗、维修费也大大降低。其他指标由于篇幅所限,不再一一阐述。

目前,在这套体系中,已有《房地产开发项目经济评价方法》、商品住宅性能评价、国家康居住宅示范小区等评价指标,可在此基础上进一步建立、完善。

## 1.2 建立一支素质较高的从业人员体系

一个项目的可行性研究小组,一般应包括注册房地产估价师、造价工程师、市场调查和分析人员、经济分析专家、社会环境专家等人员。

经济分析专家主要是从宏观上对拟开发项目在建设期和建成后的宏观经济趋势进行分析,避免发生重大的偏差。

社会环境专家主要从社会学和环境科学的角度对项目进行指导。

市场调查人员主要调查过去和当前本地区及该类物业的供需情况,来分析当前市场的状况,并与经济分析专家一起预测未来趋势。

造价工程师是对房地产开发项目中的土建、设备及安装等价格进行正确的估算。

注册房地产估价师是研究小组的核心,它的任务是参与经济分析专家等对未来市场的分析,并负责归纳其他人员所完成的工作,综合应用工程技术经济和财务管理的有关知识,对项目做出计算和总评价,编写可行性报告(可行性研究操作流程见图1)。

## 2 规划设计阶段

房地产开发项目的投资主要花费在施工阶段,这是发展商普遍存在的一种认识,他们认为只要加强此阶段的监控,就可大量节约成本。为了做好这一点,发展商加强预算审查,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,发展商甚至亲自出马“货比三家”等等。然而,项目建成之后,发展商却发现这样做并没有使成本下降多少。问题的关键在于发展商忽视了对设计阶段的监控。研究表明,房地产项目初步设计阶段,影响工程造价的程度为75%,施工图设计(技术设计)阶段,影响工程造价的程度为25%~35%,施工开始,通过技术措施节约工程造价的可能性为5%~10%,据国外统计资料,在规划设计阶段节约投资的可能性为88%。设计图纸一旦审定,工程成本也就基本确定。设计质量高,既可满足功能要求,又能降低成本;如设计保守,会增加工程造价;设计粗糙,会导致工程经常更改,增加工程成本。设计对于工程项目建设工期、项目成本和质量以及建成后能否获得较好的经济效益,都起着决定性作用。因此,在满足项目使用功能的前提下,合理设计可以使项目成本大幅度降低,充分挖掘设计潜力,将是控制成本的关键所在。在此阶段如何操作才能达到降低成本的目的?

运用并行工程(CE)的思想进行规划设计。

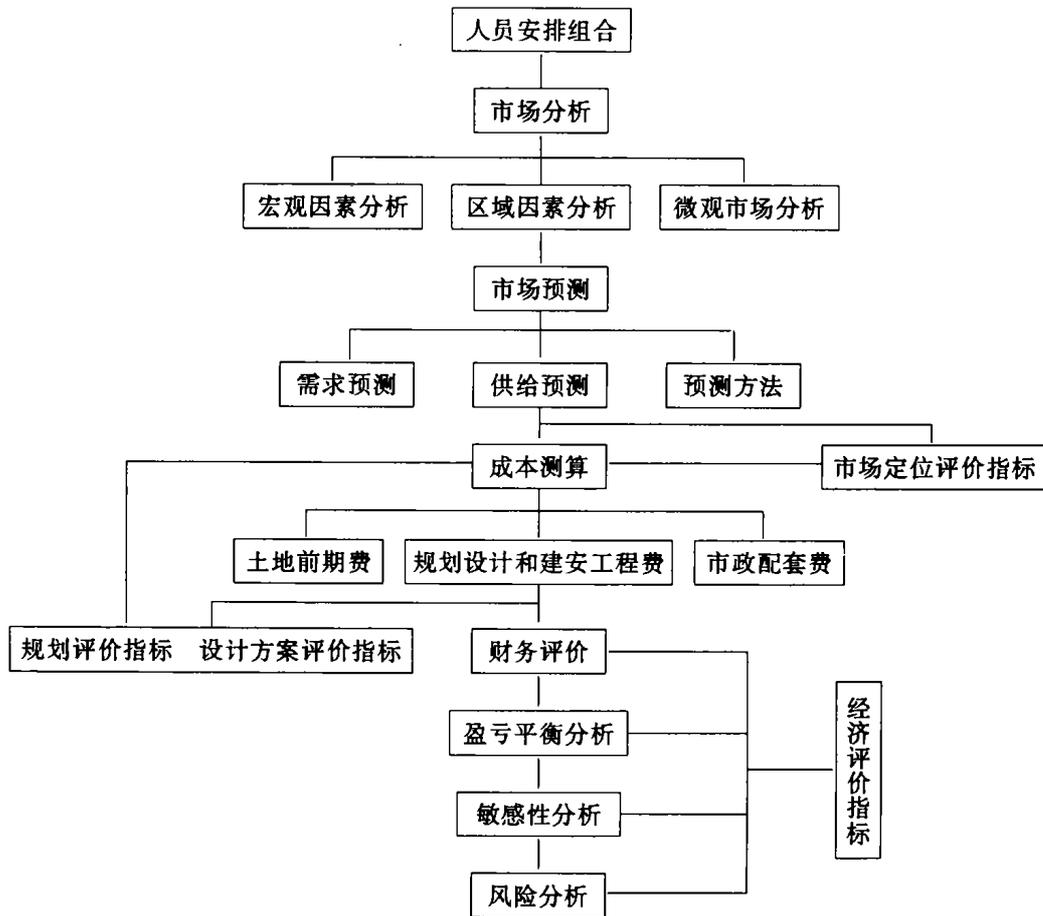


图1 可行性研究操作流程

规划设计阶段并不是孤立的环节,它需要规划设计人员从整个房地产开发项目的角度出发综合考虑各方面因素。例如某楼盘从设计师的角度说无可挑剔,但就是卖不动,没人感兴趣。为什么会这样?因为在设计之前,发展商就没有考虑到,能够接受这种黄金地段住宅价位的买家,对户型、面积及户外设施的较高要求。一个项目的规划设计及建筑方案的形成,要求制定者要懂得市场,有丰富的房地产销售经验,对买家非常了解,对个人居住生活中的行为规律、喜好,社交特点非常了解。

对于大宗产品来说,“需求”不足以概括顾客全部的心理和现实行为。当口渴的时候,会产生“想喝水或饮料”的需求,这一行为是低涉入度、低风险的,喝过以后几乎马上就忘却了。但当购房置业的时候,在这一行为发生的前期,往往目标购房者心里就有了种种憧憬,从大的方面来说,想到将要过一种完全不同的生活,生活有了另外一种风景;从小的方面来说,在心里勾划每一个房间的布置、为家里的每一个人安排一个自由的空间、为观景阳台所能呈现的画面浮想联翩……总之,有了一整套“需求愿景”,它外延既广,内涵也特别丰富。建筑设计的要求应当是具体而详细的,在建筑上每一部分应考虑哪些因素,应该表现什么,项目要赋予的特色是什么,功能是什么,这些特色和功能如何体现,只有从目标购房者出发,从需求出发,我们才能找到答案,建筑规划及设计要求,往往为项目所有的优势打下了伏笔,做好了准备,这就是并行工程的首要部分即对市场潜在机会的分析,营销策划人员由此来确定房地产开发项目的市场定位与产品概念,然后规划人员就可以根据目标客户的层次、爱好等来进行规划设计,这样开发的楼盘才有可能畅销,这也就是从实际出发,发现需求满足需求的过程。如此操作才能使楼盘面临的风险降到最低,从而使开发项目的投资迅速回笼,成本降低的可能性达到最大。

并行工程的思想是由与新楼盘有关的设计、建造、销售、物业管理等人员组成一个多学科的工作小组,在新楼盘的设计阶段就根据顾客的需要一起考虑产品的可制造性、可推广性、可维护性以及成本等方面的产品特性(如图2)。各个阶段的资讯流是相互关联的,与新楼盘有关的所有工作之间存在着多向资讯的交流。这样使新楼盘的研究与开发过程中的决策过程完全不同于传统的串行过程,它在每一

个阶段同时考虑楼盘生命周期中的所有约束条件。设计过程和其他过程的集成有助于新楼盘在设计阶段就发现问题并马上予以解决,这样,当最后的设计被验证以后,该新楼盘就是可制造、可推广、可维护的,并具有很高的品质,满足顾客的需求。

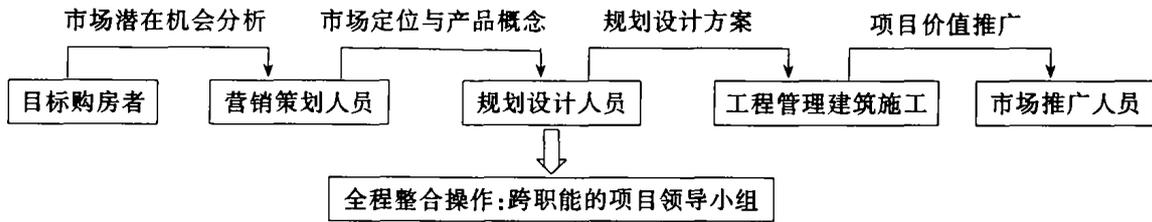


图 2 全程整合操作模式

例如奥林匹克花园的规划设计环节(如图 3)。

规划设计阶段运用并行工程的思想对房地产开发项目的成本管理起着关键的作用,房地产开发企业应以此为指导思想,从多方面入手,结合多种手段(如采用招投标、加强对设计人员及工程造价管理人员的要求、对设计单位进行限额设计、积极行设计监理制度、优化设计、加强设计图纸的审核等),来达到降低整个房地产开发项目成本的目的。

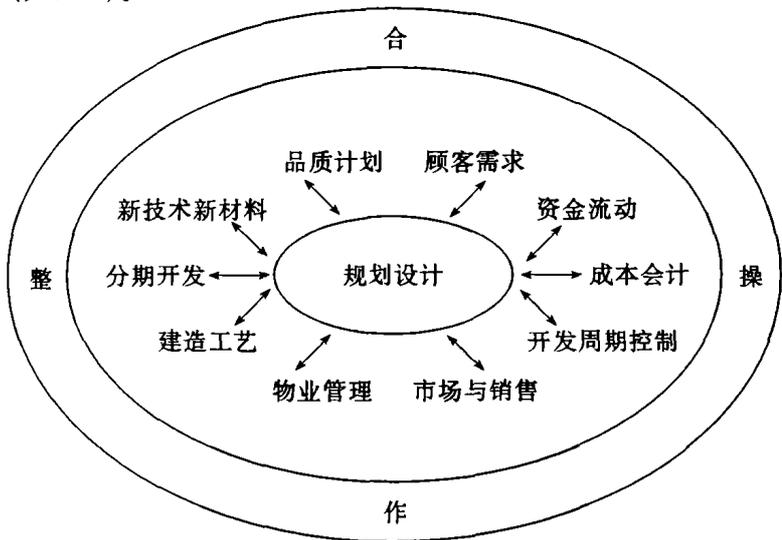


图 3 奥林匹克花园规划设计环节的整合

### 3 结论

在决策和规划设计——“软”环节阶段,弹性空间较大不易控制和把握,相应的如果开发商能够做出正确的选择,那么对于项目的成本节约来说是最可能的也是最大的。而施工阶段是将抽象的施工图纸变成实体的过程,这是一个“硬”环节,即使尽最大的努力进行成本控制和管,节约的成本也只是有限的,但并不是说这一过程不需要成本管理,若不加强这一阶段的管理反而会造成最大的成本超支、浪费现象。因此,对房地产开发项目的成本必须从决策到销售(或物管)进行全方位全过程的管理和控制,任何一个环节都不可忽视。

### 参考文献:

- [1] 陈建国. 工程计量与造价管理[M]. 上海: 同济大学出版社, 2001.
- [2] 严治仁. 房地产企业管理学[M]. 重庆: 重庆科学出版社, 2001.
- [3] 邱学永. 房地产市场操作技巧[M]. 北京: 经济科学出版社, 1993.
- [4] 刘洪玉. 房地产投资与经营管理[M]. 北京: 中国物价出版社, 1995.
- [5] Sol A. Ward. Cost Engineering for Effective Project Control[M]. New York, 1992.