

# 房地产开发企业投资决策及其成本控制探究

■ 魏 华

(广州方胜人力资源服务有限公司, 广东广州, 510000)

## 一、引言

目前,随着房地产行业快速发展成熟,市场竞争越来越激烈。在此背景下,我国政府陆续出台宏观调控政策对房地产行业进行严格监管,这使房地产企业普遍面临利润大幅下滑的困境,而房地产投资项目决策和项目成本控制则显得尤为重要。做好投资项目决策和项目成本控制这两项工作,是房地产企业盈利的必然选择。因此,本文先分析房地产开发企业投资决策失误的原因及投资决策对成本管理的影响,再针对相应问题制订具体的解决措施。

## 二、投资决策及其成本控制概述

### (一) 投资决策

房地产投资是投资者投资房地产以获取不确定的未来收益的行为,即投入资金用于房地产的开发和经营,因为其投资高、成本高、投资回收期长、流动性低并且涉及多个行业和部门,所以投资决策非常复杂。同时,高收益是投资者投资的动力,高风险是投资约束。由于房地产投资具有高收益、高风险的特点,且房地产投资决策是房地产投资过程中的重要环节,因此投资决策的科学、准确与否,直接关系到房地产投资的成败和投资收益的实现,成为投资者最担心的问题。

### (二) 房地产项目成本

成本是产品的价值范畴,也是价值的重要组成部分,房地产作为一种客观存在的物质形态,在开发过程中会涉及各个环节的费用,这就是房地产成本的来源。具体而言,可以根据房地产开发建设过程中与正常生产经营活动相关的实际消耗和实际价格计算出实际的应用成本。房地产成本涵盖范围广泛,可分为不同的成本类别,如采购成本、开发成本及运营成本。根据成本结构的不同,可分为土地开发成本、项目前期成本、安装成本、管理成本、财务成本、销售成本及税收成本。明确成本构成分类,可以更全面地掌握房地产项目成本的基础知识。随着商品经济的不断发展,房地产成本的含义也发生了相应变化,如房产税在一定程度上增加了房地产成本。同时,随着社会的发展,人们对绿

色生活越发向往,环保意识也逐渐增强,这意味着房地产企业要加大对绿色建材的使用和绿地成本的投入,最大限度地提高住房公共基础设施投资建设的整体质量。房地产企业只有在认真考虑房地产成本的同时,切实满足目标客户需求,才能够建造出适合居住的房屋。

### (三) 房地产全过程成本控制

房地产开发项目具有高风险、高回报和投资周期长的特点,因此,在投资过程中,应制定目标成本计划,将成本管理与投资决策紧密联系,从而在保证投资决策满足成本管理要求的同时,降低投资风险,扩大房地产整体经济效益。项目需经过投资决策、土地招投标、规划设计、施工及竣工审批等阶段,根据每个阶段的内容不同,成本管理的方法也不同,因此房地产项目的成本控制必须贯穿于项目建设的全过程,包括项目建设、竣工验收和产品销售。

### (四) 成本控制的实施原则和方法

成本控制是企业赢得市场竞争的关键手段之一,因为成本管理是每个企业必须面对的重要管理问题,所以加强成本管控、降低成本有其重要意义。相比于改革和激励,成本控制有利于企业提高市场竞争力。有效的成本控制是每个企业都必须关注的问题,全面的成本管控不仅有利于企业降低成本,也有利于带动企业的全面改革和发展。

一方面,成本控制原则包括全面管理原则、重点管理原则及动态管理原则。全面管理要求对整个过程中的所有要素进行管理。重点管理原则是指虽然房地产成本管理贯穿于房地产开发的全过程,但潜在的可节约成本量在各个阶段却有很大不同。对项目成本影响最大的阶段是前期的投资决策阶段和规划设计阶段,这两个阶段需重点管理。动态管理原则是指将成本计划额度作为成本管理的目标值,在项目实施过程中根据项目的进度计算项目的动态成本,同时定期对动态成本与目标成本进行差异分析,找出差异产生的原因,采取有效措施加以控制,并为后期发生的项目成本提供依据。

另一方面,成本控制方法就是树立房地产企业

的成本管理先进理念,引入战略成本管理思想,将房地产成本管理工作视为一项系统工程,通过对成本结构、成本行为的了解、控制及改善,获取长久的竞争优势。

### 三、投资决策阶段影响成本的主要因素

#### (一)市场因素

市场需求可以帮助企业确定生产项目的规模。市场分析和预测可以帮助房地产企业更好地了解市场情况,找出竞争对手的不足,并确定市场需求。项目建成投产后确定最优生产规模,有利于在项目运行过程中保持合理的利润水平和可持续发展能力。在资本市场、劳动力市场及原材料中,项目规模的选择会对市场造成不同程度的限制,甚至导致材料紧缺,材料价格上涨,并产生一系列不良的连锁反应。

#### (二)技术因素

精湛的生产工艺和优良的技术装备是房地产企业在项目建设过程中突破成本、质量与工期等方面的一系列不足,充分发挥效益的重要技术支持。效益发挥的保证是相应的管理技术。如果提取技术的成本太高,或先进技术和设备无法得到保证,则很难实现规模经济。同时,在开发中遇到的问题和危机会导致项目现金流过度流出,出现浪费和投资效率低下的现象。

#### (三)环境因素

工程项目的建设、生产及运营时间存在差异,面临的社会经济环境也有所不同。在确定项目规模时,必须充分考虑政策、燃料、电力、运输、通讯及土地条件等环境因素。

### 四、房地产开发企业投资决策失误的原因及对成本控制的影响

#### (一)房地产开发企业投资决策失误的原因分析

房地产开发企业的投资决策会受到外部环境变化的影响,一般而言,房地产开发企业需要参考外部环境因素进行投资决策,并确定最终的投资决策方案。企业需注意的风险包括通胀风险、价格上涨风险及财务风险。但是,在实际应用过程中,随着外部环境的不断变化,受各种环境因素的影响,房地产开发企业如果只依靠人为管理,最终的决策方案往往与实际情况大相径庭,这也是影响公司投资决策的重要因素。当销售出现问题时,开发商的财务和内部经营压力会增加,整体运营成本会对房地产开发企业的整体经济效益产生负面影响。作为房地产开发业务的核心要素,开发商决策直接关

系着房地产销售的成败,因此,有必要深入分析房地产开发企业在未来经营过程中面对的市场供需要求,在保证企业经营利润的同时,逐步提高企业经济效益。

#### (二)房地产开发企业投资决策不当对成本控制的影响

第一,不当的投资决策会使企业内部运营成本急剧上升,当投资决策不当时,各部门需要加快工作节奏,加大投入,以弥补决策的不足。在此情况下,房地产开发企业的总成本将急剧上升,造成巨大的经济损失。第二,房地产开发企业的经营周期较长,投资可行性研究对企业发展的影响较大,不正确的投资决策会直接影响整个业务周期,并对企业的成本控制造成阻碍。第三,房地产开发企业决策者的素质水平对成本有着显著影响,如果决策者决策失误,给企业造成的经济损失是不可估量的。

### 五、如何提升投资决策的科学性

#### (一)建立完善的决策评估体系

提高投资决策的科学性,建立完善的投资决策评价体系,对投资决策进行科学有效的预测,能更好地指导房地产开发企业的经营发展方向。积极实施内部控制,有效管理运营成本,能切实提升房地产开发企业的整体经济效益。房地产开发企业在完善评估体系的过程中,可根据自身实际情况和未来市场变化趋势进行完整评估,以确保综合评估体系和相关方案指标的可行性、科学性。

#### (二)选择优化规划方案

房地产开发企业在做出投资决策时需要对各个方案进行全面分析,然后在调查房地产开发企业市场情况和项目进度的基础上选择合适的规划方案,保证投资方案的科学合理,避免造成经济损失。

#### (三)提高风险管理能力

房地产开发企业的资金规模很大,只有提高投资决策的科学性,才能保证资金的稳定性。一方面,可通过分散投资来规避风险;另一方面,可利用对冲计划管理业务的整体运营成本。房地产开发企业需充分了解经济市场趋势和中国宏观经济政策,以此为基础进行决策,从而降低整体管理风险,提高科学决策水平。

### 六、房地产开发企业如何进行成本控制

#### (一)房地产项目开发前的成本测算

##### 1. 土地相关性评估

在预购买土地前,需要对该土地的地理位置、

开发用途、土地价格及购买时间进行科学分析。因为涉及购买土地产生的相关费用，所以要提前规划涉及投资的各项预算。例如：支出的土地使用权购买费用、土地建设费用及设备费用。土地费用包括置换成本、批租费用及动迁费用等；配套设施费用包括水、电及天然气费用等，这些都需要前期垫资。要想判断某土地是否具备投资价值，需从成本预估开始，当销售毛利率扣除掉成本费用后仍有一定比例盈余时，则表示该土地具备投资价值。

## 2. 房地产开发企业人才培养及团队建设

房地产开发企业应结合自身实际状况，制订科学合理的人才培养机制。只有拥有高、精、专的优秀人才，企业才能立足于行业领先地位。第一，企业应对工作人员进行定期培训，保证员工的综合素质能够充分满足企业的发展要求。第二，企业应在内部建立积极学习、自我提升的企业文化，鼓励工作人员积极学习多种技能，提升自身综合素质。在企业内部建立学习型企业文化是企业实现全面、长远发展的必备环节。

## (二) 房地产项目开发中的成本管理控制

在房地产开发阶段，既要考虑成本管理的可行性，也要考虑成本管理过程中的经济性，只有不断细化方案，才能实现成本节约的质的飞跃。例如，写字楼项目的设计，设计师可以根据规定尽可能地保证土地使用率。对于设备设施，也应尽可能优化，例如选择低耗能系统，如此不仅安全环保，还能显著节约成本。

设计部分的成本控制。在安排设计方案时，需要充分考虑企业的财力和技术水平，不能出现眼高手低的情况。针对每项建设成本，必须进行合理控制，在选择设备和施工材料时，需保证经济可靠，以此避免运输费用的大量支出。只有尽可能使用标准化建材，或者是成熟配套的零件，才能有效降低成本。同时，对于图纸的设计问题和执行问题，设计单位和建设单位应加强沟通，共同遵守施工标准，在沟通过程中如果出现问题，需及时解决，以此避免理解图纸设计不当，带来的经济损失。另外，施工方应严格把控施工图纸，在满足标准建设需求的前提下，尽量减少复杂的结构。如果超过设计上限，需重新调整规划方案，以达到合理匹配的目的。

企业需结合自身的经济状况，贯彻安全第一、质量第一与信誉第一原则，避免通过走捷径的方式改变个别子项目的质量。在用料和设备使用上要

采取性价比最大化的方法，实现成本有效控制。

只有加强施工前图纸的审核，确保图纸的可靠性及可行性，才能有效避免在施工时出现各种问题。图纸审核是该阶段的核心，就建筑工程的相关经验来看，需让设计单位以外的专业第三方对图纸进行重新审核，以此避免因为设计不完善或图纸表达有误而造成的经济损失。如此，既能确保工程质量，又能为后续步骤的开展提供更大的便利，全面提升建设的质量和成本控制的效率。设计单位与施工单位应使用相同的标准，避免错误解读。同时，还需明确设计单位与施工单位双方的责、权、利，对疏漏问题严格“追责”，以此降低事故发生的几率。

## (三) 房地产项目开发后的成本控制

房地产项目开发之后的阶段，主要涉及房地产材料相关价格是否属实，是否按定额单价进行，其他费用的审核是否与合同设定相一致，房产建筑的类型是否与施工图纸相一致，工程任务是否与合同预计工程量一致，建筑质量与材料价格是否按规定执行等。这些环节需要反复核对，避免出现漏做、少做或不做等现象。另外，参与设计的设计单位和监理工程师也应对工程进行仔细验收，确认无误后列入结算。依据《中华人民共和国城市房地产管理法》的规定，房地产开发项目是指在依法取得土地使用权的国有土地上进行基础设施、房屋建设的项目。房地产开发项目中的成本主要由土地费用、土地建设费用及设备费用组成，这是房地产开发的主要成本支出，约占总成本的80%。而以上三项中，土地费用是占比最大的成本支出。房地产项目开发之后的成本控制十分重要，其在一定程度上影响着房地产企业开发的成功与否。

## 七、结语

通过研究和分析房地产开发企业投资决策中存在的问题可以发现，房地产开发企业容易因决策失误和成本控制不当而导致投资失败。作为房地产开发企业的管理者，必须重视相关问题，并采取积极有效的措施解决，以此提高企业最终投资决策的效果，更好地控制成本，实现经济效益最大化。

【作者简介】魏华（1984—），女，陕西西安人，本科，中级经济师，广州方胜人力资源服务有限公司，研究方向为房地产经济。