浅谈房地产企业成本管理中目标成本的精细化管控

刘爱云

天津亿利金威房地产开发有限公司 天津 300000

【摘要】最近,我们国家的房地产行业利润空间越来越小,很多企业经常出现收入增加但是利润不增加的现象,所以房地产企业越来越看重企业成本的管理和控制,并且逐步增加项目的成本精细化管理要求。目标成本的精细化管理和控制需要基于顾客的整体感受和需求,不断地优化和完善相关的设计工作,从而更好地促进组员的优化配置,也可以帮助企业提高利润率,房地产企业也可以更好地应对纷杂的市场新形势变化。

【关键词】房地产;企业;成本管理;目标成本;精细化控制

引言

房地产企业成本管理重目标成本的管理具体分为核算、控制和策划这三部分,一般的成本管理和控制模式逐渐转向精细化管理模式,也就是说目标成本的精细化管控程度与房地产企业的成本管理质量和效果成正比。当下,越来越多房地产企业坚持目标成本的管理和控制方式,这样可以更好地制订目标成本计划,也可以保证整个成本管理项目的经济性。

房地产企业要充分地分析不同项目的成本情况,还要运用预警和强化措施来控制企业成本,不断地分解项目开发过程中的不同内容,明确地制定好相应的目标成本计划,从而更好地推动项目成本精细化管理工作的有效开展。

1 目标成本的含义

目标成本主要表示为房地产企业依照项目的定位与客户的意见,结合项目规划方案和市场价格行情等要素,合理地制定好设计、招标、项目管理和销售等成本管理方案。而目标成本具体分为土地的成本、工程费用、建筑施工和安装费用等其他费用。房地产企业要结合开发项目的具体情况,将目标成本的制定和设计贯穿到整个项目的成本精细化管理和控制当中。

2 房地产企业成本管理中目标成本精细化管控中的不足之处

2.1 成本管理意识不足,漠视成本管控的价值

这些年来,房地产企业有了较快的发展,有些房地产过分看重工程成本,而没有重视好工程的招标、销售和成本控制等环节,还有些房地产企业会采取项目考核的制度,也就是会经常出现赶工或者重复修改的现象,而成本就成为了企业管理的附加项目,而且房地产企业工作人员没有建立完善的成本管理制度,也没有进一步规范工作人员的成本管理意识。

2.2 成本管控制度的缺失

长时间以来,卖方市场和高额利润给房地产企业带来严重的压力,很多房地产企业经常忽略内部的管理工作,很多房地产企业也没有建立全面有效的成本管理和控制系统,而且不具备先进的目标成本管理意识。其中,过程管

理中不具备规范有效的管理制度,这样就会出现很多管理不到位的现象、或者审批流程不规范的现象。

2.3 成本管理内容的片面化

成本管理只是表现为施工过程中的成本管理和控制,而工作人员没能做好决策、规划设计、招标和签订合同阶段前的成本管控,也没有有效地开展好完工后期的成本管理和控制工作;如果房地产工作人员只是关注成本管理,而没有重视起前期各种费用的管控,那么就会缺乏对整个价值链的科学。

2.4 成本管理手段比较落后

大部分房地产企业的成本管理手段都是坚持以前的成本核算方法,也就是把握工程量清单和预算等工程结算要领,而且坚持又快又准的原则,没有正确地做好成本的前期预测工作;并且在实施过程中也没有采取动态的成本管理措施,一旦出现工程变更或者联系单签订不及时的现象,那么就很难有效地反馈目标成本的基本信息。

2.5 成本管理认识不到位

房地产企业大都认为成本管理和控制就只是控制和节约成本,工作人员在招标和采购的时候都会选择最低价来中标,而没有真正地关注产品的质量要求,也没有做到全面有效的价值分析,而忽视了顾客的基本需要。工作人员在优化成本的过程中要找到工程、成本和质量的连接点,这样才可以更好地提高工程企业的质量和性价比。

2.6 成本管理责任不明确

房地产企业在开展成本管理和控制的时候需要设置专门的绩效考核制度,但是很多企业没有设立专门的责任成本管理制度,也没有和房地产企业的考核体制有效融合,而且关于成本的考核指标比较少、量化指标不够合理,这些都会影响房地产企业成本管理工作的有效开展。

2.7 成本管理中成本后评估不足

房地产企业完成了竣工结算工作之后,没有建立专门的项目成本数据库、也就是说成本后评估和成本管理分析工作不到位,工作人员没有准确地分析好不同工程的造价和技术指标,也没有有效地吸取成本管理的经验和教训,对于整个房地产企业建设来说是不利的。

3 房地产企业成本管理中目标成本精细化管理的具体对策

3.1 项目可行性分析中合理地估算好开发成本

房地产企业在项目可行性研究的时候要合理地运用好估算法,这样可以得到成本估算价值。房地产企业的开发成本具体分为以下内容:第一,土地征用和拆迁费用,房地产企业中标的土地价格和契税,同时也是整个开发成本中的大头;第二,前期的工程费用,具体包括基础设施和教育配套费用、白蚁治疗费用、新墙体费用等等;第三,工程建设费包含地质勘探费、工程监理费、桩基工程费和土木建设费等;第四种是房屋销售费;第五种是开发管理费与财务费;第六种费用是不可预见的费用;第七种费用是税费,在房地产开发成本中占比较大。一般来说,和房地产开发建设有关的税收费用由房产税、城镇土地使用税和土地增值税等一系列税费组成。这些税费可以用来评估开发成本的价值,也可以用来评估项目的可行性价值。

3.2 设计过程中的成本管理

房地产企业的设计过程表示为合同签订到施工后期的评估分析,这一过程中工作人员必须做好成本的估算工作,也就是全面地控制好工程的质量和时长以及建设成本。这些都需要设计人员的配合,也就是运用有效的措施和手段来积累相关的成本数据,设立专门的目标成本。然后房地产开发企业就可以选择恰当的承包商,并且保证房地产工程的投资不会超过预算金额,工程质量与设计要求达成一致。工作人员还要进一步强化设计技术的经济分析,这样就可以既保证工程的性能,还可以保证工程的质量,进一步降低项目投资的费用。工作人员还要有效地运用好不同的技术和设备,采取限额设计方式,这样可以更好地节约和降低设计费用。并且强化设计工作者的经济观念,帮助他们更好地将技术和经济、设计和概念联系起来。设计人员还要具备高度的责任意识,也就是在推进目标的时候还要仔细地检查好目标的实现情况。如果出现重点指标超出预期目标,那么工作人员务必对其进一步优化,还要同企业其他部门展开合作和交流,这样才可以制定更加科学合理的目标成本方案。

3.3 施工过程中的成本管控

工作人员要努力控制好施工过程中的成本,并且进一步细化目标成本,还要建立切实有效的控制标准,在分解目标的时候还要将成本管控落实到具体的责任部门。因为房地产市场变化无常,其中房地产的开发也是有所不同的,所以工作人员要有效地管理好整个施工成本费用。第一,

工作人员要建立动态的成本台账,有效地反映出不同部门的成本变化。其中人工成本、材料成本和机械使用费等都需要依照重点对象进行管理和控制。第二,工作人员还要及时地处理好变更现象,具体包括设计的变更、签证的管理以及顾客的变更等内容。房地产企业在具体施工和建设的时候,因为工程的变更会给施工现场带来较大的影响,甚至影响到施工建造的成本,所以工作人员必须严格地监督和管控。建立全面有效的设计变更程序与签证管理制度,促使整个变更流程更加科学和规范化。除此之外,由于工程款的支付可以确保整个建筑工程施工和建设工作的顺利完成,房地产企业在支付工程款的时候必须把握好支付的时间、条件和金额,还要进一步完善好工程款的审批制度。对于合同外的工程款,工作人员也要准备好相关的资料和凭证,只有当工程部门和监理部门确认无误之后才可以支付。因为施工阶段需要投入较多的资源和资金,故工作人员必须做好动态成本的分析与衡量工作,有效地调整好目标成本,尽可能地真实反映成本的控制情况。

3.4 完工期间的成本管控

完工结算期间是工程结算最后把关的时间段,那么这个时候工作人员要结合协议书、合同和各种资料,并且结合现场签证、工程量审核名单和索赔等信息,合理地调整好合同价款。为了更好地开展工程的审价结算工作,房地产企业必须使用有效的市场机制,同建设咨询企业签订相关的合同和协议,还要聘请专门的造价工程师进行监督和管理,帮助房地产企业更加有效地审核好完工期间房地产项目的决算情况,还要重点核对有关工程价款结算的要点,首先,因为工程完工期间结算审查存在时间限制,所以承包人在提交完工验收报告的时候,需要核对好规定时限;第二,工程完工期间的价款结算需要发包人依照刚确定的结算报告,支付给承包人相关的结算价款,还要保留一定的质保金额。第三,对索赔价款进行结算;第四,合同之外的零星项目结算需要根据承发包人签订的协议和金额进行计算。

4 结束语

房地产企业成本管理中目标成本的精细化管理需要成本管理人员站在更高角度去思考,也就是说从运营的角度去推动项目的发展,和其他部门进行合作和配合,有效地控制好建设项目成本。目标成本的精细化管理需要房地产企业统一目标意识,并且从设计到交房整个过程进行目标成本的控制,进而有效地提高工程项目的经济效益。

【参考文献】

- [1] 周之琼. 新形势下房地产公司成本管理的探索与实践 [J]. 中华建设, 2015(1).
- [2] 乔芳云. 试论施工单位成本精细化管理的突出问题及对策探讨 [J]. 居业, 2018(04):146-147.
- [3] 杨剑. 房地产企业成本控制的精细化管理 [J]. 经济视野, 2016(12):67-68.
- [4] 张卫红, 金晓芬. 基于目标成本管理的房地产成本精细化管理体系研究 [J]. 工程经济, 2018(10):13-17.
- [5] 王青. 房地产成本控制要点及成本精细化管理 [J]. 城市建设理论研究(电子版), 2018(15):187.
- [6] 任德刚. 房地产企业成本精细化管理探究 [J]. 纳税, 2018(4):190-197.
- [7] 马静. 房地产开发项目设计阶段的成本精细化管理思考与实践 [J]. 上海房地, 2018(7).
- [8] 吕丽平. 房地产项目成本精细化管理初探 [J]. 居业, 2016(9).