

目标成本管理在房地产开发企业中的应用

马鲁杰

菏泽市不动产登记中心 山东 菏泽 274000

摘要: 随着社会经济的发展,房地产业已成为我国发展最快的行业之一。房地产开发企业需要进行严格的成本管理,目标成本管理是最有效的管理策略。房地产的成本管理较为复杂,加之房地产项目具有风险性和不可预测性,这给目标成本管理带来了诸多困难。基于此,文章阐述了房地产企业在目标成本管理中的问题,并对房地产企业实施目标成本管理提出了一些针对性的解决策略,以期为相关专业人士提供参考。

关键词: 目标成本管理;房地产开发企业;管理问题;改进策略

引言

目前,市场竞争局势变化莫测,同时,货币政策稳健趋紧张,房地产信贷政策趋严,资金成本不断攀升,房地产企业要想在激烈的行业竞争中脱颖而出,更要高度重视目标成本管理这一应用问题。企业要制定清晰明确的目标成本,并对目标成本责任进行层层细化,确保目标成本编制的准确性、可执行性,进而为实现房地产企业战略发展目标提供强大的保障。

1 房地产开发项目目标成本的构成

在实施目标成本管理时,首先需要进行正确定位,之后通过可行性的研究,在保证获得目标利润的前提下,进行目标成本控制,从而达到目标成本管理体系的最终目标。但目标管理是把房地产开发企业经营性质、特点以及成本形成过程结合在一起,之后对开发活动所产生的成本进行管理。这一过程中,成本项目都包含以下内容:其一,土地征用费和拆迁补偿费;其二,建筑安装费用和基础设施建设费用;其三,工程前期费用和公共设施建设费用;其四,其他开发费用。一般情况下,房地产企业会结合成本项目的研究成果,再决定把开发过程中所产生的费用纳入务必计入的成本核算中。这一过程中,需要注意的是,其他开发费用、公共设施建设费用和物业前期管理费用、土地出让金等都不属于可控成本,除了以上开发中所产生费用都属于可控成本^[1]。

2 房地产开发企业目标成本管理的现状及存在的问题

2.1 对目标成本管理认识不深刻

首先,从房地产企业的员工角度加以分析,他们表现出的主观成本意识虽然与员工自身的素质水平有关,但如果企业的管理层运用所谓的目标管理标准来强压成本,那么势必会影响以人为本管理理念的落实,使得员工产生误解,此种现象可能导致员工不惜一切代价而

达到降低成本的目的,造成更大的成本损失。其次,部分房地产开发企业所制定出的成本控制责任制度并不完善,这会导致在具体的执行过程中负责目标成本管理的工作人员非常容易出现问题,并没有从整个项目的角度出发来看待和理解问题,使得各个部门之间出现不必要的冲突。最后,再从企业的层面加以分析,由于目标成本的编制方案不够合理,导致企业管理层对于责任成本的重视度较弱。虽然目标成本会对企业的经营利润起到决定性的作用,但由于目标成本并没有成功转化为责任成本,因此如果想要实现预期利润将受到极大的阻力。企业而由于并没有认识到这一问题,因此也不会强调责任成本与目标成本的对比,如果超出目标成本,将无法正确发现问题根源。

2.2 企业目标成本编制的准确性有待提升

在房地产企业目标成本编制过程中,其准确性难以保证,严重限制着目标成本管理的应用。目前,诸多企业在目标成本编制中,过于依赖其他部门提供的资料数据,数据可信度并不高,进而造成企业目标成本编制的准确性难以保证。部分房地产企业在目标成本编制的过程中执行力较低,将内部审计组织与财务部门的联动功能割裂开来,要求某一部门作为房地产开发、运营的主要管理者。“偏听偏信”的管理模式导致成本管理与房地产开发单位的实际需求严重脱轨,在成本管理活动中,房地产企业的运营需求无法得到满足。目标成本编制不准确、编制方案不合理,这是导致目标成本管理工作无法落实的重要原因。同时,在具体编制过程中,也没有深入分析、研讨以往编制目标成本中使用的数据,目标成本管理机制不健全,对目标成本管理理解深度不够,缺乏系统的培训指导,思想认识高度不足^[2]。

2.3 目标成本管理素质有待提高

在房地产企业成本管理的发展中,成本管理被划分为独立的经营管理体系,这对管理人员的素质提出了更高的要求。在房地产行业强劲发展的背景下,目标成本管理人员需要熟悉房地产开发模式和流程,了解相关项目设计特点、工程管理和房地产销售等知识。但是现阶段目标成本管理人员在实际的管理中,还没有达到上述综合能力的应用要求,影响了房地产企业目标成本管理的有效性。

2.4 目标成本流程不完善

近年来,许多房地产开发企业都开始应用制度来约束目标成本执行流程,同时也逐渐引入测算办法和测算模板来完成相关工作。但是在执行目标成本的过程中许多企业都发现流程还不够完善。而造成这一问题的主要原因是专门负责成本管理的人员在执行相关流程时带有个人办事风格,本身成本控制工作就具有复杂性,再加上企业没有制定出明确合理的工作守则,所以很难通过制度流程动态掌控成本控制的变化,也不能真实地了解工作人员遵守制度的程度。而且企业自身的特点和管理模式,也是出现这些问题的重要原因。此外,房地产项目的实施有人员数量和作业效率的要求,但由于企业没有意识到这一点,所以制度流程的监督力。

3 目标成本的管理在房地产开发企业的改进策略

3.1 建立目标成本管理体系

目标成本管理应当贯穿于整个房地产开发项目的始终。在正式开始改进工作之前,目标成本只是停留在方案中,一旦项目落实且目标成本得到审批确定后,则不应再对其进行调整和改变。无论房地产开发项目进入到何种阶段,不仅不会对目标成本的内容进行任何修订,同时也没有基于实际情况来精准判断目标成本与动态成本之间的关系。另外,在对房地产开发项目实施的过程中,目标成本并没有与动态成本建立起实施对应的合作关系,同时也没有根据不同执行阶段的成本编制工作进行梳理和关联。不难看出,在改进前的情况中,目标成本编制工作只是一项需要完成的任务,其本身与整个项目的成本管理存在严重脱节。而目标成本的执行效果更是令人担忧,不仅造成了不必要的资源浪费,而且还非常容易引发工作人员的不满情绪^[7]。首先,在目标成本的编制阶段中,房地产开发企业需要根据整个项目的前期定位,整合项目特点,配合项目的利润指标来完成精准测算,在此基础上将目标的成本数值确认出来;其次,在目标成本的执行阶段中,整个成本的执行管理工

作需要贯穿于项目的始终,其中包括项目研发、施工、交付以及后续评估等各个环节。房地产开发企业业务必要结合以往的管理经验,参考目标成本的执行情况来打造出闭环式的管理模式^[3]。

3.2 实时跟踪与监督成本管理的执行情况

开展动态化成本管理对实时性要求较高,企业要结合工程项目全生命周期,实时掌握和控制项目工程的成本情况,并深入对比与目标成本之间的区别,如果差距悬殊,要及时分析原因,并制定出可行的解决对策,进而全方位、多角度领域地控制项目成本。在动态成本管理过程中,要高度重视动态成本、实际发生成本以及实付成本等因素,确保项目成本管理情况反映的真实性、有效性。房地产企业必须全面考虑自身的战略预算目标,以企业的战略目标为导线,建立合理的预算保障机制,确保目标成本管理满足施工、设计等活动的相关要求,并对成本管理的执行力度和控制体系进行划分。对于不同的执行要求与执行单位,必须制定不同的监督管理标准区别对待,将目标成本管理分解到月或日当中,加强财务预算管理力度。其中,对于动态成本来说,可以对工程项目特定时间段内成本的组成、成本结构分布情况进行如实反映。

3.3 通过合同管理控制目标成本

合同的控制对于房地产企业的经营管理来说是一项重要的业务,房地产企业需要在合同规划和合同执行中进行成本控制。在进行目标成本管理时,需要在项目的设计方案基础上确定提案阶段整合成本管理。对开发项目的合同进行全景策划,预见项目实施中可能出现的成本增加问题,严格审查合同关键条款,消除项目实施中与合同文件中的差距。在合同签订中,需要严格避免成本超支和成本不确定的问题,减少项目成本在实际施工中的变化。对于房地产企业的工程造价部门需要审核资金实施计划,根据合同相关条件合理支付与工程进度相匹配的结算款项,控制合同外支付,与施工进度进行有效比较。如果有超额内容,需要技术人员现场检查分析超额的原因,需要了解现场造价增加是由于现场的资源浪费还是设计变更。动态化的成本控制有助于提高房地产企业的资金使用效率。

3.4 实行切合实际的成本控制

方法这些年来,目标成本管理方法已经逐渐的发展成为房地产行业控制成本的最为主要的手段,并且在施工的过程中,假如企业一味地模仿其他企业的管理方

式,那么很有可能造成更为严重的经济损失,因为每个企业的实际情况差异较大。企业在指定管理手段的时候一定要根据自身的实际情况,在满足经营理念和管理水平的前提下,还要尽可能地满足项目的特点以及组织机构。当然,适当的借鉴其他企业的成功经验也是十分有效的,当然切记要结合实际思考是否适用^[4]。

4 结束语

综上所述,在社会经济飞速发展的背景下,各个行业都有了非常好的发展和较大的进步,房地产开发行业也不例外,为了能顺应时代发展,在激烈的市场竞争中占据一席之地,开始不断进行改革工作。其中,加强成本管理成为该行业最关注的问题,经过多年的积累,发现目标成本管理体系可以有效改善管理

工作,提升成本控制的效率。但还需相关人士在实施过程中积极探索优化方式,来提升目标成本管理水平,从而实现稳步发展。

参考文献

- [1]高菲.浅谈物业企业加强成本控制的可行性措施[J].中国集体经济,2021(14).
- [2]贾海霞.目标成本管理在房地产开发企业现状及策略[J].中国中小企业,2021(5).
- [3]徐薇华.房地产企业的目标成本管理——意龙信房产公司为例[J].会计之友,2019(13):32-36.
- [4]尤佳.基于目标成本管理的房地产开发项目成本控制[J].财会通讯,2019(02):141-142.