

# 房地产建筑工程目标成本管理及对策研究

郝志俊<sup>1\*</sup> 曹祖琼<sup>2</sup>

1. 中交(郑州)投资发展有限公司, 河南 450000
2. 华远项目管理有限公司, 河南 450000

**摘要:** 在房地产建筑工程项目中, 成本管理是财务管理的一项重要工作。在2017年政府工作报告中, 在房地产建筑行业中房屋作用是“居住”, 这就意味着居高不下的房屋价格将得到适当的调控。为此, 对房地产企业而言, 在建筑工程管理中成本管理将成为财务工作的重中之重。在以往的房地产项目管理中, 工程目标成本管理存在着一些问题, 为此, 文章将提出一些建议措施以供参考。

**关键词:** 房地产; 目标成本; 管理问题; 对策

## Research on Target Cost Management and Countermeasures of Real Estate Construction Engineering

Zhi-Jun Hao<sup>1\*</sup>, Zu-Qiong Cao<sup>2</sup>

1. CCCC (Zhengzhou) Investment Development Co., Ltd., Zhengzhou 450000, Henan, China
2. Huayuan Project Management Co., Ltd., Zhengzhou 450000, Henan, China

**Abstract:** In real estate construction projects, cost management is an important task of financial management. In the 2017 government work report, the role of housing in the real estate construction industry is “residence”, which means that the high housing price will be properly regulated. Therefore, for real estate enterprises, cost management in the construction project management will become the top priority of financial work. In the past real estate project management, there were some problems in project target cost management. To this end, this study will propose some recommended measures for reference.

**Keywords:** Real estate; target cost; management issues; countermeasures

### 一、前言

伴随着经济飞速发展, 房产、汽车已经成为人们必需的生活资产, 而随着物价上涨, 楼盘的销售价格居高不下, 让人望洋兴叹。在经历房地产价格泡沫之后, 政府为了稳定地产价格趋势, 让房子不再成为投资商品, 实现其真正的使用价值, 对地产行业实施价格调控。

为此, 房地产行业将成本管理问题纳入项目财务管理工作中, 并给予重视。然而, 目前由于该项管理工作的从业人员综合素质水平参差不齐、项目监管不到位等问题造成地产行业项目价格仍居高不下。因此, 房地产企业面对成本管理工作中存在问题, 需要及时提出解决方案, 刻不容缓。

### 二、房地产建筑工程目标成本管理的意义

目标成本是在房地产建筑工程开工前对项目所需支出的人力、财力、物力进行成本预算, 最终得出项目目标成本<sup>[1]</sup>。其主要意义在于指导项目工程执行过程中的成本管控工作。

对企业而言, 经济效益是不可避免的现实问题, 成本管理则是保证经济效益的重要环节。在面对政府对房地产行业的价格调控, 民众的住房期许, 企业针对目前房地产行业项目价格高的问题, 想从根本上控制, 就必须做好项目的目标成本管理, 这是对企业负责, 对行业负责, 对社会负责。

为了让房产项目切实发挥“居住”作用, 地产企业将成本管理作为企业的社会责任, 坚决做好成本管理, 不弄虚作假, 不哄抬房价, 让企业得到利润的同时, 真正的服务社会, 馈赠社会。

房地产项目的成本想要得到控制, 需要了解在地产项目开发的各个阶段产生影响因素, 具体情况如表1所示, 对成本影响最多的阶段是开发施工阶段<sup>[2]</sup>。因此, 对地产行业的目标成本管理重点也需要放在开发施工阶段。

表1 房地产个开发阶段对成本的影响

阶段	决策阶段	设计阶段	开发施工阶段	营销阶段
发生的成本	0.5%~2%	10%~20%	60%~70%	1%~5%
对项目投资影响程度	60%~70%	20%~30%	10%~15%	1%~5%

\*通讯作者: 郝志俊, 1984年1月, 男, 汉族, 河南林州人, 现任中交(郑州)投资发展有限公司安装专业经理, 中级职称, 本科。研究方向: 工业与民用建筑方向。

三、房地产建筑工程目标成本管理存在的问题

(一) 从业人员专业综合素质不高

由于目标成本管理工作贯穿在整个项目中，因此，从业人员的综合素质就成为影响目标成本管理工作的重要因素。因为目标成本管理工作的时间较长，工作内容较多，且较为复杂，而地产行业从业人员的综合素质普遍不高，在面对目标成本管理的工作的过程中，可能出现各种各样的问题<sup>[3]</sup>。在项目执行过程中，从业人员管理、物料管理、工期延长等都是影响目标成本管理的重要因素，而从业人员综合素质不高，可能出现财务纰漏，更有甚者触碰法律红线，中饱私囊，导致目标成本无法按照预期策划支持完成工程项目，企业投入成本增加，造成不必要的经济损失。

(二) 目标成本管理关注度不高

在房地产行业项目管理中，目标成本是预期成本，是项目策划根据当时的物价水平与市场预期测算出来的。而随着时间的推移，物价可能出现波动，对企业成本管理来说，实际的支出是不可忽视的事实。因此，部分企业对于目标成本的关注度不高，反而较为重视实际支出。但目标成本的提出，是为了监督企业在项目执行过程中尽可能完成目标成本的预期。因此，作为目标成本的管理者，应该在工程项目执行过程中起到的作用是监督，而不仅仅是规划。

(三) 目标成本管理不细化

在房地产行业项目执行过程中，目标成本的管理从源头策划就应该开始逐项细化出来，而并非是笼统统计。但目前多数地产企业对于目标成本管理工作并不重视，认为前期做的越细致，后期执行越束缚。殊不知没有规矩，不成方圆，在成本管理的工作中，没有束缚，支出将像泥流入海一般无法控制，更不用谈成本管理问题。

如图1项目成本管理内容所示，每个项目的成本管理都需要逐个拆分成为细化的成本科目，这样对于每项支出规划及执行监督都可以做到有迹可循，有据可查<sup>[4]</sup>。然而，多数地产公司，除了物料预算细化之外，其他目标成本管理则不再细化，这样的差别管理是企业财务制度的漏洞，也可能会让不法分子有了可乘之机。



图1 项目成本管理内容

(四) 目标成本控制方法僵化

目标成本控制方法有很多，多数企业采取的始终是经验管理法，以往控制成本是靠缩减用度来进行成本控制。采用节流的方法控制成本，最终结果就是导致工程项目质量问题频频出现。由于节流成本，控制开支，在没有监管或出现监管漏洞的情况下，可能出现工程质量问题，导致自身企业形象、品牌名誉受损，终究得不偿失。

(五) 目标成本管理制度不健全

目标成本管理是贯穿工程项目整体的一项工作内容，部分企业因为人力资源分配或财务支撑等问题，导致成本管理工作无人负责，或人力资源不足以支撑目标成本管理工作，目标成本管理无制度可言，或制度不健全，最终成本控制成为空话<sup>[5]</sup>。企业项目成本出现大幅度增加，最终将利润空间压缩，呈现赔本赚吆喝的不健康发展趋势。

(六) 目标成本管理无监督

部分房地产企业对目标成本管理工作不够重视，导致成本管理工作无人监督，资源浪费、管理混乱现象频出，最终目标成本无法按照预期合理、合规地完成。如中海地产某项目在成本结算之时发现实际成本较目标成本整体增加10%，财务管理人员针就问题核项目开发期间各项支出后，发现由于监管不到位，出现物料浪费、报价虚高等问题，形成了实际成本较目标成本增多的局面出现。

四、房地产建筑工程目标成本管理对策

(一) 提高从业人员专业综合素质，树立财务成本控制意识

提高从业人员的综合素质的途径有两种。

1. 提高招聘门槛，招聘条件不能只看业务能力，还要注重才德兼备，从招聘上开启优胜劣汰的招聘机制。
2. 让现有员工定期参加培训，使业务能力提升，工作态度端正，从根本上树立财务成本意识，对项目的目标成本有全新的认识，提高其关注程度，从内心感受成本管理工作的重要性。

(二) 提高对工程项目成本管理的关注度

目标成本管理工作就是要为地产工程项目管理进行规范化，所有财务支出要具备合理性、合规性。

作为目标成本管理工作的工作人员，其不仅是项目成本的管理者，还是项目成本的监督者，只有意识到目标成本对整体工程项目的重要性，才能提高成本从业人员对其的关注程度<sup>[6]</sup>。

作为项目成本管理者，可以采取激励机制，让成本管理工作不再成为成本管理人员单一环节的工作内容，而是让参与到项目策划、项目设计、项目施工以及项目营销的地产项目开发的全体人员都自觉加入到成本管理工作之中来，为实现最终的项目实际成本不突破前期设定的目标成本限额而努力。

(三) 目标成本管理细化、流程化

目标成本管理需要细节化、流程化。在我们制定目标成本的时候,需要了解房地产行业项目所需要支出的所有项目细节,才能准确的测算出所需要的成本。

首先,需要了解的是项目成本的组成,如图2项目开发成本控制流程图所示,分为四个阶段,分别是土地版、启动版、施工版及结算版。

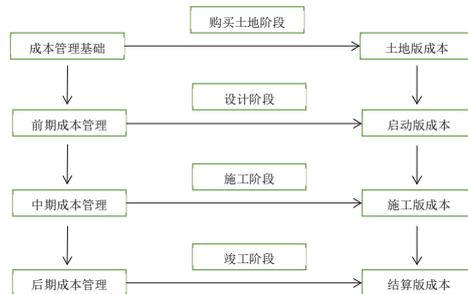


图2 项目开发成本控制流程图

土地版是项目获取时用于测算项目经济可行性的成本测算。设计阶段需要项目成本人员会同财务、开发、设计、运营、工程、营销、管等人员等共同完成目标成本的测算。此阶段需要将拆迁、施工、售卖过程中的各个环节进行细化,每个环节的每个项目都要进行费用测算,该阶段测算的越细化,后期在推进的项目进程的时候才能按部就班的进行<sup>[7]</sup>。工程竣工,结算成本与目标成本进行对比,如果目标成本细化,对比两组数据,即可得出该项目的成本控制工作是否合理的进行,这是检验成本管理工作成果的最佳时期。

(四) 科学控制房地产建筑项目目标成本

地产项目的目标成本管理需要科学的方法。

1. 在制定目标成本时,各项支出预算需要符合市场发展规律,如人力资源成本,需要顾及人员招聘,人员培训,人员管理,员工福利等方面支出的成本问题;又如材料成本,需要顾及市场测算期间与施工期间的物价差额,符合市场物价的发展趋势。

2. 在目标成本管理的过程中需要灵活的推进成本管理问题,在出现较大的成本偏差时,需要及时与采购和业务部门进行沟通,了解市场物价情况,以及出现偏差的原因,形成情况说明备案。不要刻板的将目标成本作为标准来进行推进,还需结合实际情况而定。目标成本管理的意义就在于监督,但是如果监督不得法,则监督将变成强制执行,无法实现管理的真正意义。

(五) 完善房地产建筑工程目标成本管理制度

在房地产建筑工程开始的那一刻,目标成本管理制度就需要尽早完成。一旦出现目标成本与实际支出出现偏差较大的情况,可遵循目标成本管理制度。所谓完善房地产行业的目标成本管理制度,不仅仅是针对项目的管理人员,亦是针对项目所有的参与人员<sup>[8]</sup>。制度是一柄双刃剑,既是监督所有参与项目开发的人员注意成本管理,又是监督每一个成本管理注意管理尺度。

(六) 建立房地产建筑工程目标成本管理监察机制

目标成本管理监察机制,是地产行业对项目管理负责的一种自查机制。每个项目从立项,到施工,再到竣工交付使用,整个过程需要成本管理来维护企业利益。成本管理的本身就是一种监督性质的工作,为了更好地完成工作,在每个项目执行的过程中,建立起一套监察机制。每个阶段性工作完成后,有专人进行复查目标成本管理的工作内容,要做到存档全,票据细,经得起复查人员的抽查和问询<sup>[9]</sup>。建立房地产建筑工程目标成本管理监察机制的意义在于监督每一个目标成本管理者自觉遵守劳动纪律,自觉维护公司利益,建立激励机制,让合理的成本控制形成意识,刻印在每个从业者的心中。

五、结论

综上所述,本文通过对房地产建筑工程目标成本管理工作出现的问题进行分析,从中找出目标成本管理过程中问题的根本之所在,并且对应的提出了解决对策。在分析目标成本管理工作问题的过程中,我们发现成本控制的根本在于地产行业的每一个参与项目的执行者。

参考文献:

[1] 闫飞.现代房地产及建筑工程目标成本管理[J].中华建设,2015,11(11):118-119.  
 [2] 柳金叶.浅谈房地产财务成本管理的问题及其对策[J].中国集体经济,2018,12(08):144-145.  
 [3] 张迎春.提高房地产企业工程成本管理质量的对策研究[J].管理观察,2017,9(03):35-37.  
 [4] 王少宏.房地产项目工程成本控制与管理思考[J].安徽建筑,2019,3(05):226-227.  
 [5] 何春连.工程项目施工成本控制与管理的优化探讨[J].中小企业管理与科技(中旬刊),2019,5(10):24-25.  
 [6] 张永君.房地产开发项目成本管控[J].经贸实践,2018(13):207+209.  
 [7] 刘聪.关于如何完善房地产开发项目融资成本管控的研究[J].现代经济信息,2018,9(01):249.  
 [8] 许照琦,赵振宇.精细化管理在房地产建筑工程项目管理中的应用[J].住宅与房地产,2018,7(33):4.  
 [9] 邱翔.建筑工程项目管理中的成本控制要点研究[J].纳税,2019,11(10):278-279.