

成本管理在企业管理中的地位和作用探究

吴洪英

京能置业股份有限公司

摘要：随着我国社会的逐渐进步，人们对房地产的发展投入了越来越多的关注力度。房地产是促进我国社会经济稳步增长以及解决相关民生问题的一项重要工程，而大多数房地产项目都存在着建设规模大、投资成本高的现状，再加上现如今激烈的行业竞争，只有对项目成本管理进行充分有效地控制，才能够实现房地产公司的经济效益保持持续稳定。本文就此展开相关的研讨。

关键词：房地产；企业管理；成本管理

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2022.08.039

一、房地产企业成本管理的重要地位

（一）对材料费用进行科学的把控

无论对于哪一种类型的房地产项目，材料费用的投入往往是较大的一部分，因此对材料费用进行科学的成本把控，是有效提高整体项目成本管理控制有效性的关键所在。具体的管理工作内容就是首先要对工程所需要的材料总量进行详细的确定，以此来制定相应的材料采购方案，在这一过程当中应该要结合工程的施工图纸来进行计算，并要把材料的损耗情况也算入其中，通过这样的方法，可以合理地确定各种房地产材料的采购方案，以此来避免在材料采购过程中出现的一系列材料浪费、重复采购等会造成成本投入上升的情况出现。材料采购人员也要对材料市场进行持续的调查与跟踪，因为同一种材料会有多家材料供应商，而每一家供应商的材料价格与质量都会有所不同，因此采购人员就需要通过对市场的分析结果来合理地选择最适合项目施工的材料供应商，通过调查和招投标的方式来确定材料的最优供应商，从而实现对材料的价格与质量进行最优化的选择，这样能够有效地提高成本投入的经济性。

（二）对人工费用进行合理的把控

对于房地产的成本投入来说，除了材料费用以外，人工费用也是占总成本投资额最大的投入部分之一，因此要想进一步地提高房地产企业的经济利益，就需要去对人工费用进行优化设置，要对劳动力分配工作方面进行细致的划分，确保参与工程项目的每一位人员都能够发挥出实际的能力，这样可以有效地避免劳动力剩余等问题的发生，充分地发挥出人力资源的价值，在提高工程项目整体施工质量效率的同时，也能够进一步的节省项目成本的投入。

二、成本管理在企业管理中的作用

（一）显著提高企业的经济效益

目前，企业的成本管理有两个方面：一是成本的降低，二是成本的控制。因此，企业的成本管理与其经济效益有直接关系。通过对成本进行管理，可以减少生产费用，提高经济效益。企业设备维护、企业工艺改进、废物再循环利用等，在当前的企业生产经营中起到了很大的作用，可以有效地减少企业的投资，促进企业的持续健康发展。此外，在成本管理与控制方面，可以减少不能推动公司发展的任务，从而降低成本投资，增强成本控制的有效性。企业的成本管理是确保产品质量、实现预期收益的有效途径。公司资本计划对公司的市场占有率有很大的影响。通过对企业的成本进行控制，可以有效地降低企业的资本支出，提高企业的市场竞争力，保证公司的经济效益。另外，在强化公司资本计划的同时，也要积极地扩大公司的市场份额，进一步提高公司的经济效益，推动市场经济的发展。

（二）促进企业管理发展创新

在企业成本管理中，会计是一个重要的环节，但由于报表、核对等环节的人力资源消耗过大，使得企业的生产效率低下，影响了企业的成本管理。成本管理是企业经营的一个重要组成部分，为了提升企业的整体经营水平，需要从经营方式、技术等方面进行革新，从而提高企业的整体经营水平。随着信息化的不断发展，计算机技术逐步被应用到现代成本管理中，使数据的储存、处理和成本管理工作更加趋于电子化。一方面，成本管理的重心从原先的会计处理转向成本预测、成本控制和成本分析；另一方面，由于企业财务的信息化，使决策者能够根据所反映的公司情况，做出最优的决策，从而在管理方式和技术支持等方面进行革新。

三、现阶段房地产企业成本管理的现状以及问题

（一）缺乏完备的管理制度与体系

从根本意义上来讲，在具体针对房地产工程进行施工建设的过程当中，必须要有效地进行项目管理工作。而项目管理工作当中，成本控制作为非常重要的一项内容，必须要根据房地产工程的实际建设情况制定成本控制计划，并将计划贯穿于工程项目建设中的各个环节当中实现，对人工投入费用，材料建设费用等方面的费用进行综合性的管控与管理，进而减少施工成本的投入，达到成本控制的效果与目标。但是对于一部分房地产企业的管理人员来说，其并没有正确认识到制定成本控制计划的重要价值。正因为管理人员的管理能力较弱，导

致成本控制计划制定不符合实际情况，影响着成本控制的最终效果。

（二）缺乏科学合理的施工作业规划

通常情况来说，在具体针对某一工程项目进行施工建设前期，需要做好施工前的准备工作。在准备阶段，必须要由项目参与各方对项目工程的实际要求及施工现场等方面进行准备，并制定针对性的成本控制方案和施工方案，避免在施工建设过程中出现大量因为变更洽商签证等导致成本增加的情况出现。对于一些小型的房地产企业来说，在具体进行施工建设的过程中，会为了追求自身的经济效益而进行违反施工规范的操作行为。并且，这种行为在施工过程中相对普遍。严重情况下，甚至会导致整个施工建设质量无法得到相应的保障。通过对违规操作进行分析，可以发现主要体现在施工队伍未按照施工流程进行施工操作，建设单位工程质量监管不到位。缺陷性施工造成的衍生费用难以估算。

（三）人为原因带来的影响

第一，与该工作有关的管理人员有没有开阔的思维方式，是否可以从多个方面看待工程项目的有关问题，这些都能影响工程质量。除此之外，开展建设所涉及的团队是否是专业的人员，这也是影响质量管理的重要原因之一。施工过程中主要的角色是人，这不但包含管理人员，还包括了进行施工的工作人员。无论哪一部分员工存在问题，都会对工程项目的质量造成不同的影响。尤其是涉及质量控制和特殊作业的员工，需要各级总工程师和经理必须亲自监督技术操作，协调组织的具体任务，定期激励相关施工人员，进行技术培训，并严格遵守既定程序，高质量地完成工作。

（四）材料原因带来的影响

开展建设工作的过程中，会使用大量的建设所用到的材料，这作为关键的物质条件，要求必须严格确保材料的品质。假如材料的品质出现了问题，承包商将首先受到道德上的指责，情况危险的时候可能还会受到法律的管制。对于采购材料的工作人员，要严格监管材料的质量。采购前，员工按采购工作根据设计要求和规范对建材进行筛选，型号和质量要应对好，因为不同的厂家和品牌，质量会有很大的不同。所以在整个建设中，我们必须掌握好材料的品质问题，这些在建设中所需要的这些材料都必须可以达到我们国家的安全标准，而且还要有相应的质量保证书、合格证书等。

四、房地产企业成本管理的作用及措施探究

（一）不断地完善成本控制机制

房地产企业要制定完善的成本管控各项制度，根据情况不断地优化与完善，以适应不断变化的市场需求。同时要加强相关人员培训和教育工作，成本管控不单单是成本管理人员的事情，成本管理人员及现场工程管理

人员都要有成本管控的意识，管控中不同专业人员要随时沟通，增强成本管控意识。在进行成本控制时，必须确保信息的畅通。同时，要把成本管理理念与企业文化有机地结合起来，培养全员的成本控制意识。

（二）采取措施做好项目全成本管控

通过科学的确定目标成本，事中动态跟踪，严格把关洽商、现场签证等环节，严格审核招标控制价、预算价及总、分包结算。对于事后总结，需要进行成本后评，从而积累经验，建立成本数据库，形成闭环管理，有利于项目做到全过程成本管控。在项目管控过程中，根据成本管控思路制定成本管控考核指标，项目管理过程中认真落实成本管控各项指标。投资决策阶段投资估算、设计阶段初步设计概算和执行概算均要科学合理地制定，强调其严肃性、权威性以及过程中发生调整的依据性。针对项目执行概算一定科目内容要设置预警和强控指标，从预计合同的维度进行严格管控。针对项目实施过程中的动态成本，要进行月度、季度成本分析，并着重关注洽商、现场签证及补充协议等环节的管理。同时需要依据管控界限对超过一定额度的内容进行审批管理或审议，并匹配对应的控制率考核，使得动态成本始终处于可控状态。全面重视项目周期全过程里程碑节点跟踪管理工作的意识。

（三）控制施工的材料费用

在房地产建设的过程当中，材料费的控制应注意：

（1）合理、科学地确定物料的用量，工程造价中，材料费占工程造价的60%~70%，其中材料费是工程造价的主要组成部分。在材料费、人力、机器成本等方面，可以节省更多的空间，采取有效的物料成本可以弥补其他环节的成本预算缺口。（2）对物料进行科学、合理的定价。成本的控制和原材料的价格息息相关，在采购的过程中，供应商必须对原材料的各项性能进行严格的检查，确保原材料的质量。而那些材料，则是由现场的材料师仔细地检查。另外，要尽量选择附近的原料，尽量减少运输费用。选择一种经济、可操作的交通工具。科学地安排采购批次，尽量减少库存物料的时间和用量。

（3）对施工现场物料的使用进行标准化。物料管理中的文件主要包括出料单、退料单、废品交货单等。材料员应根据验收、计量等相关制度，对物料进行有效的管理，确保“账物相符”。

（四）工程施工阶段的造价控制

在施工项目的建设环节，管理人员需要根据施工的具体内容制定一个合理的施工组织设计及各专项施工方案，保证各项资源能够在施工建设过程中得到最有序的管理，充分利用企业的人力资源、材料和各项设备，并且要加强各环节的协调性。保证各个工序在施工过程中不会出现冲突，使得工程项目的质量、进度及安全等

得到有效的保证,如此可以让工程项目的质量得到有效提高,还能够进一步控制施工费用,防止浪费施工费用的产生。管理工作人员需要重视各项施工技术的落实。在工程项目开展的过程中可能会涉及很多专业性的施工技术,为了有效落实这些施工技术,工作人员需要加强监督工作。否则可能会让企业的最终收益受到负面影响,所以工作人员为了让监督工作更好地推进需要制定严格的管理制度,并且将施工过程中有可能会出现的问题分摊到每个人身上加强对工作人员行为的限制,使得工作人员能够在开始工作的时候,全身心地投入到施工建设当中。

(五) 对项目安全成本进行科学的分析

对于房地产来说,安全性原则是其要遵循的第一原则,只有在确保安全的情况下才能够实现房地产的质量与价值,尤其是对于房地产项目来说,确保其安全性是非常重要的。因此在该工程的施工当中,项目安全工作也是重要的工作内容之一,因此在项目安全文明施工费用方面也会有较大的投入,所以做好该项目的成本控制是非常有必要的。首先是要对施工方案以及施工技术进行针对性的规划,因为不同的施工方案以及施工技术所要面临的风险不同,并且在施工效率以及成本投入上也会有一定的不同,所以根据项目的实际需求来对施工方案以及技术进行具有针对性的规划,能够在很大程度上避免施工风险事故的发生,从而有效地降低了项目安全成本。同时,该项目的管理人员也可以制定相关的管理政策来提高成本管理的效率,如制定奖罚机制,对表现合格的工作人员进行一定的物质奖励,而对于表现不合格的工作人员进行一定的处罚,这样能够有效地激起各层工作人员的工作积极性,从而能够有效地提高工作人员的整体工作效率,实现了施工质量的提升,进一步降低了安全事故的出现,明显降低了在安全成本方面的投入。需要注意的是,管理人员在实行该管理政策的时候,应该遵循公平公正原则来进行管理,这样可以进一步的深化该管理方法的实际效果。

(六) 对项目工期成本进行合理的控制

除了项目安全成本投入较大以外,项目工期成本也是房地产施工当中投入较大的成本项目之一,这部分成本主要是指如果施工方未能够在合同期限之内完成工程任务,则需要赔付一定的费用。所以很多工程的施工方为了能够降低或者避免这部分成本费用的产生,就会通过采取各种办法来缩短工程的工期,但是在实际的施工过程当中,不应该为了避免产生工期成本而盲目的缩短工期,因为这样可能会产生大量额外的人力以及物理成本的产生,远远超出了预期成本,并且还有可能会因为压缩工期缩短的原因导致大量的工程质量有所下降,甚

至是出现一些质量不合格的工程项目,这样也会在一定程度上增加成本的投入。所以施工方的相关管理人员就需要针对这一点来对项目的工期进行合理的控制,要结合专业的、科学的计算分析方法来对工期与投入成本进行控制规划,要寻找到两者之间的平衡点,既能够同时保证在工期内完成所有的施工任务,又不会因为达成这一目的而产生额外的成本投入,通过这样的方式能够有效地提高施工方对项目工期成本的管理控制。

(七) 持续提高房地产建设项目工作人员的职业素养

为了更好地提升相关工作人员的职业素养,我们有必要组织质量研讨交流,让工作人员之间互相交流和沟通,这样就能达到他们不同思维模式的探讨,从而增进他们综合素质的提升,也更可以使建设工作项目的质量得到一个显著的提升或者继续保持现有的先进状态。除此之外,还要适当培训相关建筑工人,为有关建筑工人提供广泛的培训机会,为方便有关建筑商就有关设备的使用和管理进行沟通和交流,并不断提高相关建设者的装备操作能力和维修检测水平,同时确保建设人员可以获得大量的实践经验。加强施工队伍的建设是对公司效益和发展来说都有一个长远的现实意义。

五、结语

加强对施工项目成本管理的控制是进一步促进房地产稳定发展的关键所在,相关的管理人员要重视对这方面的管理控制,学习相关的控制方法以及措施,并对现阶段房地产项目当中常见的成本控制问题进行分析,研究问题并制定出具有针对性的解决方案,接着通过对项目安全成本、项目工期成本进行合理的规划以及分析,综合提高房地产企业对工程成本的管理有效性。

参考文献

- [1] 邓裕强. 浅议房地产企业成本管理的控制措施[J]. 四川水泥, 2018, (09): 262.
- [2] 李咏梅. 成本管理在企业管理中的地位和作用探究[J]. 成都: 西南交通大学, 2017.
- [3] 季智敏. 房地产施工阶段成本管理与控制探讨[J]. 中国高新技术企业, 2019 (02): 17-19.
- [4] 刘小华. 全过程造价管理在房地产工程中的有效应用[J]. 居舍, 2020, 11: 117.
- [5] 邓金桃. 全过程造价管理在房地产工程中的有效应用[J]. 化工报, 2020, 21: 21.
- [6] 刘忠. 成本管理在企业管理中的地位和作用探究[J]. 城市建设理论研究(电子版), 2015 (16): 1242-1242.
- [7] 徐珍洋. 成本管理在企业管理中的地位和作用探究[J]. 工程技术与设计, 2016 (25): 897.