

基于目标成本理论的房地产项目开发建设成本管理研究

童宇

广西北投锦城地产置业有限公司

摘要：本文研究目的在于探讨基于目标成本理论的房地产项目开发建设成本管理措施。通过对目标成本理论的分析，提出房地产项目开发建设成本控制的流程和方法，使房地产企业在进行项目开发建设的进程中，能够以目标成本理论为基础，科学合理进行项目成本的确定、分解，控制和考核评价，充分利用目标成本理论提升项目开发建设成本的控制效果。通过采用目标成本理论进行项目开发建设成本的管理，降低项目成本的支出量，为企业经济效益的发展夯实基础。

关键词：目标成本理论；房地产项目；开发建设成本；管理

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2022.16.078

引言：

目标成本理论是以传统成本控制理论为基础，强调项目开发建设前的成本控制，目前，我国房地产企业市场竞争越来越激烈，项目开发建设的进程中，成本控制受到广泛重视，国外专家研究的过程中，已经开始强调目标成本理论法在成本控制中的应用，通过目标成本和目标利润的控制，提升房地产项目开发建设利润水平。国内专家研究的过程，认为将目标成本理论和房地产项目开发建设的流程结合，对工程项目的成本进行测定、分解和控制，有助于企业成本的发展。因此，本文在研究的过程中，以房地产企业项目开发建设为基础，分析如何采用目标成本法进行成本的管理，不仅能够丰富房地产企业的项目开发建设成本管理内涵和手段，还能促使成本的有效控制，为房地产项目效益的发展作出贡献。

一、目标成本理论分析

目标成本理论和传统的项目成本控制理论不同，具有一定的针对性，和企业预期的效益，发展目的存在直接联系。目标成本是以既定产品的生产规模和销售机制为基础所制定，销售模式中涉及产品的价格、单品价格和捆绑产品要素等，综合考虑产品生产整个流程的要素，明确了产品成本的总和上限，将其作为目标进行成本的控制。目前，在房地产工程项目开发建设的过程中，采用目标成本理论，主要的流程如图1所示。由于在目标成本控制的过程中，会受到外部或是内部因素的影响出现问题，因此，应按照外部的市场因素和环境因素、内部的人力资源和物力资源等成本因素等，明确项目的目标成本。完成目标成本制定后，按照项目流程的

情况进行目标成本的分解，通过纵向和横向的成本分解，使每道施工工序和每个部门都能明确成本控制的目标。在目标成本控制的过程中，严格进行项目建设和开发过程的成本管控，完成成本控制后进行考核评价，及时发现目标成本控制的问题，科学合理进行问题的应对和处理，确保目标成本的有效管控。

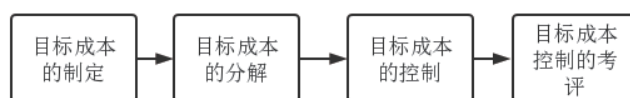


图1. 目标成本理论的应用流程

二、基于目标成本理论的房地产项目开发建设成本管理措施

房地产项目开发建设的进程中，为有效利用目标成本理论进行成本管理，应完善整体的成本管理流程，如图2所示，确保在项目开发建设的整个过程中，合理进行目标成本管控。



图2. 房地产项目开发建设的目标成本控制流程

（一）项目决策阶段目标成本制定

房地产企业在项目开发建设成本管理过程中，需做好目标成本预测和分析工作，在项目决策阶段进行目标成本制定，按照公式明确目标成本： $\text{销售} \text{收入} \text{额} - \text{目标} \text{利润} \text{额} - \text{流转} \text{税} \text{金} \text{额}$ 。

1. 销售收入额的分析

房地产企业可选择和工程项目相当的楼盘作为对比，以楼盘为基础进行项目开发建设，销售收入额的预测，利用数据信息的对比，明确销售收入。且在销售收

入额预测的过程中，需深入进行市场的调查研究，全面掌握房地产市场的情况，按照项目优势，准确进行售价的确定。例如：项目房价预测的过程中，选择能够对比的楼盘进行预测，按照市场的行情，借鉴对比楼盘工程的平均价格，将项目的投入和市场位置作为基础部分，利用对比楼盘中商铺或是车位利润很大的部分，估价明确，本项目的销售预算。

2. 目标利润的分析

房地产企业在对项目目标利润进行预测的过程中，应按照市场情况和项目特点等进行利润率的预测，将预测数据信息作为基础进行项目预期利润的计算。与此同时，还可对产品进行组合设计、组合进行预期利润和企业整体规划策略的分析，完成目标利润率的预测工作，从产品和企业发展的角度综合确定目标利润率。

3. 税金额的分析

房地产企业项目开发建设的过程中，目标成本的制定无需将增值税考虑其中，应重点预测房地产流转税，明确了项目税金的缴纳额度，一方面，预测商品房销售期间的地方教育费、城市维护建设费和教育附加费的缴纳额。另一方面，预测工程项目开发建设期间，施工企业所缴纳的税金额度，通过税金的合理预测，为目标成本的制定提供保障。

由于在对项目开发建设成本进行预测的过程中，无法一次性完成相关的预测工作，因此需要合理进行目标利润、投入和成本的调整。考虑到房地产工程项目的价格决定因素是市场，并非某个企业，因此需要按照市场的情况进行项目价格的预测，为目标成本的科学合理制定提供保障。

（二）项目设计阶段目标成本的分解

房地产项目开发建设的过程中，为确保目标成本法的合理应用，需要做好项目设计阶段的目标成本分解工作。其一，科学进行目标成本的纵向分解，在项目开发建设的过程中，通过成本核算的方式将目标成本分解，使整体项目的目标成本能够分解成为土地、前期建设、基础设施建设、配套工程建设、开发间接费用、建安费用等；其二，进行目标成本的横向分解，根据房地产工程项目开发建设部门的职能特点，将目标成本的管理职责划分到每个部门。如表1所示。

表1. 目标成本的分解

分解维度	分解内容
纵向分解	土地、前期建设、基础设施建设、配套工程建设、开发间接费用、建安费用等
横向分解	财务部门、设计部门、营销部门等。

（三）施工阶段目标成本的控制

房地产项目施工的过程中，需按照目标成本的分解

内容，做好目标成本的控制工作，确保能够将项目开发建设成本控制在合理范围内。

1. 筛选最佳成本控制方法

目标成本控制的过程中，应科学合理进行目标成本执行情况的监控，利用挣值法细化进行目标成本的分解，有效完成相关的管理工作。房地产工程项目具有资金流动性大的特点，项目开发建设期间，为了能够确保资金的充足性、项目的顺利建设，需要利用合理的方式进行成本控制，避免因成本过度控制而导致进度受到影响，挣值法在应用的过程中，就能通过对目标成本计划和施工后的成本支出情况进行对比，准确分析成本影响因素，为目标成本的有效控制提供保障。因此在项目施工过程中，企业应采用挣值管理法进行目标成本的控制，对比分析项目成本支出和目标成本的情况，系统化进行挣值分析，汇总数据信息，便于管理人员有效进行目标成本控制。

为了能够减少项目开发建设的周期时间，改善项目建设的质量，在采用挣值管理法的过程中，首先，应根据具体的工作内容和流程，合理进行项目计划，所有任务的分析，确保挣值管理法覆盖于目标成本控制的所有工作。其次，在项目施工的过程中，仔细进行项目整体预算成本的分配，按照子项目的程序和进度等，进一步进行成本的规划。最后，根据项目的层级体系特点，提前在计划成本中设定预先计划单价与完成工作量的总和，为目标成本的管理提供保障。需要注意的是，挣值管理法在应用的过程中，可能会受到计划成本因素、实际成本因素和政治因素的影响，因此，必须要做好此类因素的分析工作，保证数据信息的准确性和完整性，为目标成本的有效控制做出贡献。

2. 目标成本的核算分析

房地产项目施工的过程中需按照目标成本的特点和情况，科学合理进行成本的核算分析，及时进行反馈，使各个部门都能按照反馈的结果及时发现目标成本管理问题，及时进行问题的处理和应对。如图3所示，首先，在目标成本核算的过程中合理进行成本科目的设置、级别的设置，与纵向分解的内容一致，便于后续进行成本差异的研究。其次，项目施工的成本费用需要及时计算到核算科目内，明确相应的责任主体，科学准确进行责任的划分，将核算和分析信息反馈给责任主体。最后，在成本信息反馈的过程中，应保证反馈信息的完整性和真实性，使责任主体能够按照反馈内容对目标成本的管理工作进行调整和改善，确保目标成本管控效果的提升。



图3. 目标成本核算分析

(四) 考核阶段目标成本管控的考核

房地产项目开发建设的过程中，目标成本理论的应用，不仅需要合理进行目标成本的制定、分解和控制，还需重点开展考核评价工作，如图4所示，做好目标成本分析、考核评价和奖惩工作，利用科学合理的考评方式激励所有人员按照要求进行目标成本的管控。



图4. 目标成本的考评

1. 目标成本分析

考核评价工作中进行目标成本的分析，能够准确研究成本差异的原因，为企业项目后续的开发建设工作中目标成本的控制提供依据，与此同时，也是明确目标成本管理职责进行奖惩的重要依据。在进行目标成本分析的过程中，可采用对比分析和差异分析的方法，首先，在对比分析的过程中，利用月度或是年度的实际成本和目标成本之间相互对比，准确了解目标成本管理的问题，提出解决问题的方案。如果项目开发建设期间部分成本核算的科目出现异常变化，就要随时进行对比分析，尽早进行调整，确保成本控制目标的实现。其

次，采用差异分析方法的过程中，主要是进行实际和目标成本差异的研究，明确差异的原因和责任主体，将其作为考核评价的依据。例如：在采用差异分析方式的过程中，按照公式进行计算： $CV=BCWP-ACWP$ ，其中CV代表着成本差异，BCWP代表着目标成本，ACWP代表着实际成本，将0作为临界点，如果CV低于0，代表着实际成本超过了目标成本，如果CV等于0，代表着目标成本控制符合要求，如果CV大于0，代表成本控制效果较高。

2. 考核评价

目标成本管理的考核评价过程中，需全面收集各方面的资料和内容，按照项目开发建设期间的具体状况，对所有的责任主体进行考核评价，例如：考核评价目标成本管理过程中的阶段性职责落实情况，明确每位责任主体的目标成本管理工作效果，得到公平公正且准确的考评结果。

3. 责任主体的奖惩

房地产企业在完成目标成本管理考核评价后，需要重点进行各个责任主体的奖惩，对于考核评价结果较高的人员，应该进行相应的激励和奖励，如果考核评价结果较低，确定是因为责任人的原因没有合理进行成本控制，就要进行责任人的惩罚，使其能够在后续的成本控制过程中做出更大努力。

三、结论

综上所述，房地产企业项目开发建设的过程中，采用目标成本理论，能够分阶段进行项目成本的控制，通过目标成本制定、分解、控制和考核提升成本管理效果。因此，在房地产企业项目开发建设的过程中应重视目标成本理论的应用，探索符合项目成本管理和控制的目标成本法，提升成本控制效果，提高企业的经济效益水平。

参考文献

[1]周超才. 基于目标成本法的HS房地产公司地产开发类项目成本控制研究——以M地产开发项目为例[D]. 山东: 青岛大学, 2020.

[2]马庆潮. 建设工程成本管理研究-基于房地产开发商视角[D]. 江西: 南昌大学, 2020.

[3]王少琨. 保障性住房项目建设进度与成本集成管理研究[D]. 中国科学院大学, 2020.

[4]张红梅. ZS房地产公司项目成本管理改进研究[D]. 陕西: 西北大学, 2020.

[5]强维兴. 基于目标成本法的房地产公司成本控制及优化研究——以A公司为例[D]. 湖北: 湖北工业大学, 2020.

[6]时勇. 基于房地产开发企业视角的绿色建筑经济性分析——以某某项目为例[D]. 山东: 山东建筑大学, 2020.