

房地产企业成本管理中战略成本管理方法的应用策略

李靖

苏州兆祥房地产开发有限公司

摘要：我国房地产企业经过二十多年的发展，逐步构建了成本管理的内部机制以及完善的配套体系，但是在成本管理方面仍旧存在着一定的缺陷，和当前房地产企业发展现状并不匹配，导致成本管理优势及作用难以充分发挥。本文思考房地产企业成本管理现状与具体改进对策，结合实际案例研究成本管理的可靠方法和途径，希望可以更好地展现成本管理的价值。

关键词：房地产企业；成本管理；战略成本管理；方法；应用

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2023.18.098

近年来，伴随着我国市场经济体制的深化改革，越来越多的中小型企业发展壮大起来，争占市场份额，现代企业所面临的市场环境及竞争压力与日俱增。基于这一发展局势，现代企业要想谋求长远发展，就必须加强内部成本管理。成本管理在企业管理中占据至关重要的地位，直接决定着资金管理效率与管理成效。做好成本管理，能够降低企业的经营生产成本，提高企业市场核心竞争力。对此，企业管理层应该积极运营战略成本管理方法强化成本管理效率，进一步实现可持续发展。

一、房地产企业成本控制的意义

随着房地产行业内外外部环境发生的变化，房地产企业间的竞争趋于白热化，迫使房地产企业愈发注重内部管理，注重相关信息的透明度和公开性，强化内部财务管理和成本控制，以保证在激烈的市场竞争中占据优势。目前，房地产开发企业的盈利离不开成本控制，从传统模式转变为精细化模式，精细型模式是市场竞争发展的趋势，也是市场逐渐发展的潮流趋势。成本控制理论研究有助于提升房地产企业综合管理能力。房地产企业积极探究成本的控制，有助于提高企业全员成本控制意识，从而最大限度地发挥员工主观能动性，提高各部门工作效率，提升企业综合管理能力。例如，房地产开发过热现象，如果我们借鉴国外一些发展经验理论，将会及时地规避其中的风险，实际上基于国外的发展经验，针对房地产过热现象所产生的经济衰退，我们应给予高度的重视，重视对成本的控制，才能使企业实现高质量的发展。由此可见，房地产企业必须高度重视成本控制，否则它所带来的一些弊端将会影响企业的发展。

二、房地产企业实施战略成本管理的必要性

（一）提高房地产企业核算成本的精准度

房地产企业成本核算是一项涉及面广、专业要求性强的工作。房地产企业成本是指为了实现生产目的和获得经济效益所要投入的经济、资源、价值等，根据是否有直接关系可以分为期间费用和产品成本。其中产品成本是成本管理核算工作的重点，目前大部分房地产企业使用作业成本法来对其进行核算。其优势是通过对产品加工的不同环节实行实时跟踪，为房地产企业管理者找出成本变化的动态因素，核算精准度远高于传统核算方法，有效规避传统核算方法中责任不明的缺陷。同时，战略成本管理还能对期间费用如销售、财务、行政等相对直观的支出成本进行精准核算，使核算覆盖面更全面、精确，成本管理工作效率得以显著提高。

（二）有助于提高房地产企业成本管理工作的渗透性

对于现代房地产企业发展来说，房地产企业战略成本管理是一种较新的管理理念，它有助于针对房地产企业内部管理过程中成本核算、决策实施的各个环节进行整体把控，充分发挥战略成本管理所具有的统领性优势和整体性管理优势。因此优化房地产企业战略成本管理，有助于提高成本管理工作在房地产企业内部管理中的渗透性。从战略目标的角度去思考问题，从而匹配各部门成本管理需求。有助于各部门员工通过成本管理学习提升认识到战略成本管理的重要价值，进而积极配合房地产企业成本管理各项工作开展，使所制定的成本管理制度具有长期性、全局性和动态性。有助于房地产企业更好地适应市场竞争发展环境，提高自身发展优势。尤其在房地产企业开辟新业务、新领域时，人力资本、设备采购、原材料采购、设施建设的增加也会提高房地产企业成本管理难度。进一步提高成本管理渗透性，有助于从多元业务收益的角度出发，把控各项成本支出，分散经营风险，争取实现协同发展效益。

三、房地产企业成本管理中战略成本管理方法的应用策略

（一）鼓励全员参与，营造良好成本管理氛围

房地产企业成本管理工作并非只是财务部门的重要工作内容，要想切实强化成本管理效果，提高资金配置合理性与有效利用率，房地产企业应该注重鼓励企业员工参与到成本管理之中，进而营造良好的成本管理氛

围。只有这样才能够提高企业核心竞争力，助力企业高质量发展。首先，企业管理层应该对企业员工开展战略成本管理理念宣传教育活动，以促使企业员工认识并重视起战略成本的真正内涵与价值，进而在实际工作中规范好自身的资金及资源使用行为，积极配合企业战略成本管理工作；其次，企业管理层还应该注重人才培养与引进。财务人员作为战略成本管理的重要组成部分，只有形成先进的战略成本管理思维，才能够更好地推进成本管理工作。对此，企业管理层应该针对现有财务人员的工作效率、工作质量、工作态度等进行综合能力评定，进一步找寻财务人员存在的能力薄弱点，并积极开展培训工作，这样能够有效强化财务人员的业务技能与战略性思维，进而提高战略成本管理水。此外，企业还应该注重人才引进，通过完善开展校企合作、拓宽社会招聘渠道等方式吸纳更多高素质、专业技能过硬的人才投身于企业战略成本管理中，以提升管理成效。

（二）加强管理，减少成本浪费，提高效率

房地产企业应以销售订单为起点，根据销量来订原料，一般常用的原材料是在仓库来订量，不可大于对应仓库的存放量，此外对于用料较少的原材料应该采用少量多次的原则订货。所有的原料都要以生产为核心，并进行全方位规划，减少浪费的现象。制定好交货日期严格按照交货期来安排工作进度，既不过早完工，这样会占用仓库面积影响生产和储备；也不推迟交货，推迟交货会影响双方关系影响后续交易，甚至被罚款。所以要严格控制产品的生产时间，过快或延迟生产都只会加大成本支出。只有“在必要的时候生产必要的产品”，才能真正有效降低成本。

（三）执行严格的企业财务管理制度，提高战略成本管理的成效

一是企业应在财务部门的基础上成立一个独立的战略成本管理部门，由具有丰富财务管理和成本管理知识的人员负责企业成本预算和分析工作，并向企业管理层汇报相关工作情况，该部门具有相对的独立性、监督权，可以对在成本控制工作中出现问题的部门和个人有监督权、处罚权。

二是做好严谨的调研工作。为了使战略成本管理工作能够具有前瞻性，管理效果更显著突出，房地产企业应做好财务管理的相关调研工作。如财务部门应做好市场动向、国家经济政策方针、法律等改变等因素的调查研究，为战略成本管理的投资和开展提供有效参考数据并做好相应的资金投资安排，并在此基础上制定出更适

合房地产企业发展的战略成本管理方案，使战略成本管理的成效得以最大化实现。

三是进行科学的财务核算程序，提升战略成本的管理能力。科学的财务核算程序可以使战略成本核算精度得以保证，财务人员可以通过做好相关成本管理的财务登记工作，详细记录每一项成本管理资金的流动方式和取向，特别是使用现代计算机信息化技术做好财务信息管理工作，使用先进的管理工具如管理会计工具、平衡计分卡等，使成本管理中的资金预算在核算工作中的精度得以确定。房地产企业通过制定正确、规范的财务核算程序，方可充分提高企业战略成本管理的价值。

（四）加强成本管理信息化建设

近年来，我国科学领域创新发展，现代信息化技术被广泛应用于各行各业发展之中。基于这一背景，房地产企业朝着现代化、智能化、信息化方向转型升级已经成了一种既定趋势。加强成本管理信息化建设，不仅能够减轻财务人员的工作压力，促使其有更多精力分析财务数据信息的深层次价值，还能够保障成本核算的精度，进而强化房地产企业成本控制效果。基于此，企业应该紧跟时代发展趋势，积极进行信息化建设。第一，企业应该结合实际的成本管理需求以及战略性成本管理特性构建完备的成本管理系统化体系。这一体系中应该包含各部门、各项业务中所涉及的财务数据信息，同时还应该构建共享机制。这样不仅能够便于财务人员及时全面地收集各项财务信息，以强化成本控制效果，同时也便于各部门之间进行信息共享，深化落实好成本控制指标；第二，企业还应该定期进行系统更新与安全防护，避免出现不法分子攻击企业成本控制体系，造成数据信息泄露、丢失等问题，影响企业可持续发展。

（五）优化信息传递，加强价值链各环节联系

房地产企业要想实现更好的成本控制效果，还应当构建价值链之间的有效连接。要形成价值链各环节之间以及不同价值链之间信息的有效传递。要做到各部门互联互通，避免因交流成本过高，提高内部管理成本。为此，房地产企业首先可以针对内部价值链的不同环节进行合理把控。例如在企业发展战略制定过程中可以引入差异化发展理念，实现资源优化配置，将重要资源应用在更具优势的环节。例如可以进一步加强创新研发，同时降低其他次要方面的成本。要避免因某一环节成本控制而影响其他生产环节过程。例如当采购环节成本上升时，要进一步调整生产制造环节，避免成本控制产生传递效应。房地产企业在进行项目设计和规划时，有关领导者需要及时进行市场调研和深入走访。在了解同类

产品技术特点基础上经过多部门协调,降低材料采购成本。其次,企业还可以在供应商和客户等参与主体方面加强沟通与联系,要更好地维持与供应商以及客户之间的良性互动,同时依据竞争对手成本控制调整方法对自身发展战略进行优化改进,进而在生产竞争过程中立于不败之地。

(六) 建立激励机制

根据房地产企业战略成本管理的具体情况,建立激励机制,激励机制采用正负激励这样可以充分调动员工的积极性,让员工明白多劳多得少劳少得的道理。马斯洛需求理论说,对有不同需求的人,给予相应的激励,可以采用物质激励、目标激励、精神激励等方式,从而起到真正的激励作用。所以探索出适合房地产企业需求的战略成本管理激励机制是重中之重,可以有利于提升全体员工积极性、主动性,从而淘汰那些不适合公司的员工,这是房地产企业开展战略成本管理工作的必须进行的一环。

成本降低不是一味的减少人员的工作,而是要一加大于二。只有企业全体员工参与共同进步,大家都朝着一个方向去追逐,那么企业全体员工才能主动参与战略成本管理工作。当形成良好的狼性文化时,才能促进全体员工共同进步,同时企业的成本能降到最低。

(七) 科学细化战略成本管理在成本控制工作中的具体环节

战略成本管理在成本控制中得以有效应用,必须对各个生产成本产生的环节进行精准化的控制,才能确保每一项成本得以有效控制,最终实现生产成本最优化。

一是在产品研究设计阶段的战略成本控制。房地产企业应充分做好产品的市场调研工作,包括房地产企业产品生命周期、市场份额、消费者使用需求等方面因素。工作人员可以充分利用价值工程法对企业产品功能进行评估,计算出产品功能系数、成本系数、列出各项产品目标成本,从而确定出先进功能产品和平均先进产品对象分支,再根据总目标成本推测出成本变化,或者工作人员使用价值链分析法,从产品开发的步骤:产品组件-产品装配工艺-从供应商获得低成本稳定供应-从分销商获得低成本产品中得出产品研究设计阶段的战略成本控制工作方案或者规划。通过做好产品研发设计阶段的战略成本管理工作,从源头上就实施开展科学、合理的成本控制工作。

二是做好生产原材料采购阶段的战略成本控制。通过价值链分析法,企业应围绕库存周转率、预计使用量等因素做好生产原材料采购量的分析、规划工作。一方

面,房地产企业应加大上游供应商的遴选把控力度,在加强背景调查的基础上根据原材料价格、质量、售后等因素择优选择。另一方面,科学控制好原材料采购价格,通过结合多种因素调查,采购组择优选择最合理的采购价格做好生产原料采购工作,从源头上控制好生产成本开支。

三是严格控制好生产阶段的战略成本管理力度。生产过程中工作人员做好生产资源、人力资源等方面的消耗把控工作,控制好力度,以此降低房地产企业内部资源成本消耗,使生产阶段成本得以最优化控制。

(八) 促进成本管理联动

房地产企业促进成本管理协同,落实全员管理和全过程管理,制度和组织架构的设计和优化是基础。在制度设计方面,房地产企业针对成本发生全过程,梳理成本发生的每个环节,一一对应业务流程和业务部门,通过业务逻辑关系统领成本管理需要,夯实成本管理联动的基础。统一成本管理的目标和理念,做好相应的制度细则设计,以财务角度构建沟通交流机制,打破成本管理各部门各环节的界限。强化成本管理的执行,促进动态化监控机制的稳定运行,关注成本发生的细分环节,切实增强成本管理的全面性。在管理结构设计方面,增强财务统筹,实现管理结构的纵向和横向覆盖。优化财务系统和业务系统,构建财务共享平台,实现各个业务系统衔接和数据的及时交互,为成本管理联动的开展提供平台。

结论

综上所述,战略成本管理是一项内容丰富、专业性要求很强的工作,房地产企业应树立先进的战略成本管理理念,并把它贯彻在房地产企业成本控制工作的全过程。房地产企业还应积极采取有效措施,通过灵活运用价值链分析、成本动因分析及各种成本管理方法有序、科学地开展战略成本管理工作,使房地产企业各项成本开支得以有效控制,实现各种资源的优化配置和最低成本控制,最终促进房地产企业综合竞争力和经济效益的显著提高。

参考文献

- [1]何海东.浅谈企业战略成本管理方法及应用对策[J].经贸实践,2018(14):191.
- [2]张峰.依靠战略成本管理提升企业竞争优势[J].全国流通经济,2021(26):58-60.
- [3]汪佩弦.企业成本管理中战略成本管理方法的应用策略探究[J].市场周刊,2018(08):53-55.