

基于目标成本核心下的房地产成本管理体系

王中林

东方今典集团有限公司

摘要: 房地产项目成本管理一直是一个十分重要的问题, 目标成本管理法的提出, 让房地产项目成本管理有了更为明确的目标。论文旨在研究基于目标成本核心下的房地产成本管理体系的建设, 探讨目标成本管理的意义、房地产成本管理体系的原则和存在的问题, 并提出相应的解决措施。研究结果表明, 通过构建合理的组织结构体系、优化供应链管理体系、建立目标成本管理文件体系和做好目标成本控制阶段措施, 可以提高房地产企业的成本管理效能和市场竞争能力, 为企业可持续发展提供支持。

关键词: 房地产; 目标成本; 成本管理

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2023.04.223

前言

基于目标成本核心下的房地产成本管理体系是指在房地产项目的开发和运营过程中, 以目标成本为核心, 通过建立科学、规范的管理体系来有效控制和管理成本的一种方法和体系。该管理体系以明确的成本目标和分解为基础, 利用成本计划和预算、成本核算和监督、成本分析和效益评估等工具和方法, 全面管理项目的成本, 实现项目的成本目标和优化成本效益。该体系包括事前控制、事中控制和事后控制三个阶段, 通过构建合理的组织结构体系、优化供应链管理体系等措施, 实现对房地产项目成本的全程管理和控制, 提高企业的成本管理效能和市场竞争能力, 为企业的可持续发展提供支持。

一、目标成本管理的意义

1. 降低企业管理成本

降低企业管理成本的意义在于提高企业的盈利能力和竞争力。首先, 通过降低各种管理成本, 如人力资源成本、运营成本和行政成本, 企业可以有效地利用资源, 提高运营效率, 从而降低总体成本。这将使企业能够以更有竞争力的价格提供产品或服务, 吸引更多客户, 增加市场份额。同时, 降低管理成本还可以释放更多的资金用于研发创新、市场推广和业务扩展, 进一步增强企业的竞争力。另外, 降低管理成本还可以提升企业的灵活性和适应能力, 使企业能够更好地应对市场变化和风险挑战^[1]。

2. 提高企业市场竞争力

首先, 提高市场竞争力可以帮助企业吸引更多的客户。在竞争激烈的市场环境中, 消费者通常倾向于选择价格适中且具有高质量和性能的产品或服务。通过优化成本、提高产品或服务的质量和性能, 企业可以满足

消费者的需求, 并提供具有竞争力的产品或服务, 从而吸引更多的客户。其次, 提高市场竞争力可以增加企业的市场份额。在市场竞争中, 市场份额是评估企业在行业中地位的重要指标。通过提供具有竞争力的产品或服务, 企业可以获得更多的市场份额, 扩大自己在市场中的影响力, 进一步推动企业的发展。此外, 提高市场竞争力还可以为企业带来更多的商机和业务机会。在竞争激烈的市场中, 具有良好声誉和竞争力的企业更容易吸引合作伙伴和客户, 从而为企业带来更多的商机和业务机会。

3. 优化供应链管理

首先, 通过优化供应链管理, 企业可以降低原材料和零部件的采购成本。与供应商紧密合作, 共同寻求成本降低的方式和途径, 可以获得更具竞争力的采购价格, 并降低物流成本。这将使企业能够以更低的成本生产产品或提供服务, 提高企业的盈利能力。其次, 优化供应链管理可以提高供应链的效率。通过优化供应链的流程和运作, 减少物流时间和成本, 企业可以更快地满足客户需求, 缩短订单到交付的周期, 提高客户满意度。此外, 优化供应链管理还可以提高供应链的可靠性和稳定性。通过建立有效的供应链合作伙伴关系, 减少供应链中的不确定因素和风险, 企业可以降低供应链中断和故障的风险, 确保供应链的稳定运作, 提供更可靠的产品或服务^[2]。

二、房地产成本管理体系建设的基本原则

1. 系统性原则

系统性原则是指在房地产成本管理体系建设中, 应当建立一个完整、有机、协调一致的管理体系, 将成本管理纳入企业整体经营管理的框架中, 以实现成本管理的全面控制。这一原则要求明确定义成本管理的目标、

策略和任务，并确立相应的组织架构和职责分工，制定规范的成本管理制度和流程。同时，要通过信息系统的建设和数据的统一管理，实现成本管理各环节之间的高效协同与信息共享。系统性原则的实施可以提高房地产企业成本管理的科学性、规范性和效率性，帮助企业实现成本的精细化控制和持续改进，从而提升企业的竞争力和盈利能力。

2. 经济性原则

经济性原则是房地产成本管理体系建设中的一项目基本原则，其核心在于在满足质量和服务要求的前提下，通过优化资源配置和实施有效的管理措施，追求成本效益最大化。具体而言，房地产企业应采用精细化管理的方法，通过系统性的规划和设计、科学化的供应链管理、合理化的施工和运营管理等手段，降低生产成本、运营成本和管理成本，提高资源利用效率和经营效益。同时，还应关注技术创新和工艺改进，采用先进的技术和工艺，提高产品品质和生产效率。经济性原则的实施可以实现成本的最优化配置和控制，提高企业的竞争力和盈利能力，从而在市场竞争中取得优势地位^[3]。

3. 风险管理原则

风险管理原则是房地产成本管理体系建设中的重要原则之一，其主要目标是建立完善的风险管理体系，以应对房地产项目面临的各种风险。这些风险包括市场风险、技术风险、供应链风险等，它们可能导致成本的波动和增加，对房地产企业的盈利能力和竞争力产生不利影响。因此，房地产企业应建立风险评估和控制机制，及时识别、分析和评估可能的风险，制定相应的应对策略和预防措施。同时，还应加强风险监测和跟踪，及时调整成本管理策略，降低风险对成本管理的影响。风险管理原则的实施可以减少成本风险，提高房地产企业的抗风险能力，确保成本管理的稳定性和可持续性，实现企业长期发展的目标。

三、房地产成本管理体系建设的主要问题

1. 与企业战略不匹配

首先，该问题体现在成本管理策略与企业战略的整体契合度不高，缺乏对企业战略目标的明确理解与对接。其次，成本管理策略在制定过程中未充分考虑企业战略的长期发展方向与核心竞争力，导致成本管理与企业战略的脱节。此外，成本管理决策与企业战略咨询的传递和反馈机制不畅通，导致成本管理策略无法及时响应和适应企业战略的变化。在实践层面上，成本管理措施与企业战略之间的联系与衔接不紧密，缺乏有效的沟

通与协调，使得成本管理执行效果与企业战略实施目标不相符合^[4]。

2. 监测机制不完善

一方面，缺乏全面、及时、准确的数据收集与监测，导致难以获取实时的成本信息，影响管理决策的有效性。并且，在监测指标的选择和设计方面存在不足，未能涵盖到关键领域和关键指标，无法全面评估成本管理的绩效和效果。另一方面，监测的频率和周期不够合理，无法及时捕捉成本波动和变化的趋势，难以做出相应的调整和优化。同时，监测机制与其他管理系统的衔接不紧密，缺乏集成化的信息流动和共享，导致监测结果的利用和应用不够充分。此外，监测机制的评估与改进不够系统和科学，缺乏对监测活动本身的迭代优化，无法及时纠正问题和提升监测的效能。

3. 供应链管理不足

首先，缺乏供应链合作伙伴的有效选择与管理，导致供应链的稳定性和可靠性受到影响。其次，缺乏供应链信息的及时共享与沟通，造成信息不对称和延误，阻碍了成本管理的全面把控。此外，供应链协同与协作机制不够完善，导致各环节之间缺乏有效的衔接和协调，阻碍成本管理的流程优化和效率提升。然后，供应链中的风险管理不够系统和科学，缺乏对供应链风险的预警和应对，使得成本管理容易受到外部变化的干扰和冲击。并且，缺乏对供应链性能和绩效的评估与激励机制，导致供应链管理缺乏动力和持续改进的推动力。

四、目标成本核心下的房地产成本管理体系建设的措施

1. 构建合理的组织结构体系

合理的组织结构能够确保成本管理活动的有序进行，提高资源的利用效率和决策的科学性。一方面，应该建立房地产成本管理团队，该团队由专业成本管理人员和相关部门的代表组成，负责成本管理体系的规划、实施和监督。而且，要明确团队成员的职责和权限，确保各个岗位的职责划分清晰，协同配合，避免职责交叉和冲突。另一方面，还应合理配置成本管理人员的数量和素质，以确保团队的运转和工作的顺利进行。在组织结构中还应明确成本管理团队与其他相关部门的协作机制，建立良好的沟通渠道和信息交流平台，促进团队间的合作与共享，充分发挥各部门的专业优势，共同推动成本管理工作的顺利进行。此外，还应注重建立学习型组织的文化氛围，鼓励团队成员不断学习和更新知识，积极参与成本管理的改进和创新，促进组织的持续发展

和提高成本管理的能力和水平。

2. 优化供应链管理体系

供应链管理是整个房地产成本管理过程中对供应商选择、采购和协作进行有效管理的重要环节。首先,优化供应链管理需要建立完善的供应商评估和选择机制。通过制定明确的评估标准和程序,对潜在供应商进行全面的评估,包括考核其质量控制能力、交货时间、价格竞争力等因素,以确保供应商的可靠性和稳定性。其次,优化供应链管理需要建立长期合作关系。与稳定的供应商建立长期合作关系,可以减少交易成本,获得更好的价格和服务,降低供应链的不确定性。另外,优化供应链管理需要优化供应链的流程和协作机制。通过建立信息共享平台和协作机制,实现供应链各个环节的紧密协调和协同作业,降低信息滞后和误差,提高整体供应链的效能。优化供应链管理还需要加强供应链绩效评估和持续改进。通过建立供应链绩效指标体系,对供应链的运行进行评估,及时发现问题,并采取相应的措施进行改进,不断提升供应链的效率和竞争力。

3. 建立目标成本管理文件体系

目标成本管理文件体系指为指导和规范成本管理活动而制定的一系列文件和规章制度。建立目标成本管理文件体系需要明确目标成本管理的目标和原则。通过制定目标成本管理的目标和原则,可以确保成本管理工作在整个房地产项目开发过程中始终保持一致性和合理性。建立目标成本管理文件体系需要明确目标成本测算和目标成本控制的具体方法和指导。确定目标成本测算的方法和流程,包括成本估算技术、成本测算的数据来源和分析方法等,以确保目标成本的准确性和可操作性。同时,制定目标成本控制的具体指导,包括成本控制的阶段、方法和工具等,以确保项目在不同阶段能够有效控制成本,避免成本超支和延期。此外,建立目标成本管理文件体系还需要明确成本管理的流程和责任分工。制定成本管理工作流程,明确成本管理的各个环节和活动,确保成本管理工作有序进行。同时,明确成本管理的责任分工,确保相关人员在成本管理活动中承担相应的责任和义务。

4. 做好目标成本控制阶段措施

(1) 事前控制阶段

一是建立完善的成本计划和预算制度。通过制定详细的成本计划和预算,明确项目的成本目标和分解,确保项目的成本目标得以明确和量化。二是制定科学的成本管理制度和流程。建立成本核算、监督和反馈的具体

管理制度和流程,确保项目成本在整个阶段的控制过程中能够有序进行。三是加强成本风险评估和控制。通过对项目成本的风险进行评估和分析,及时采取相应的措施进行风险控制,减少成本风险对项目的影响。

(2) 事中控制阶段

一是加强成本核算和监督。及时进行成本核算和监督,确保项目成本的真实性和准确性,及时发现成本超支和延期情况,采取相应的措施进行调整和控制。二是开展成本分析和效益评估。通过对项目成本的分析 and 效益评估,确定成本的合理性和效果,为后续决策提供参考依据。三是加强成本控制的沟通和协调。建立良好的沟通渠道和信息共享机制,加强各相关部门之间的协作和配合,提高成本控制的效率和准确性。

(3) 事后控制阶段

一是建立成本回顾和总结机制。对项目的成本情况进行回顾和总结,分析成本控制的成效和问题,为未来项目的成本控制提供经验教训。二是建立成本绩效评估体系。制定成本绩效指标和评估体系,对成本控制的效果进行评估和反馈,为后续项目的成本控制提供参考。三是加强成本管理的持续改进。通过定期的成本管理评估和改进活动,不断完善成本管理的方法和机制,提高成本管理的水平和效能。

结语

综上所述,该研究对于房地产企业在目标成本管理方面具有指导意义,对于提高企业的管理效能和市场竞争力具有重要理论价值和现实意义。通过优化供应链管理和建立科学的成本控制措施,房地产企业可以实现成本的降低和效益的提升,进而提高企业的竞争力和可持续发展能力。此外,本文还为房地产领域的成本管理研究提供了新的思路和理论支持,丰富了成本管理的理论体系,具有一定的学术价值。

参考文献

- [1]何宁.探讨目标动态成本管理下的房地产项目成本管理策略[J].当代会计,2021,(01):44-45.
- [2]阮文彬.基于目标成本核心下的房地产成本管理体系分析[J].江西建材,2022,(07):366-367.
- [3]李维.论动态控制下房地产项目如何开展目标成本管理[J].质量与市场,2022,(15):61-63.
- [4]屈帅.关于房地产开发项目实施全过程成本管理的几点思考[J].大众投资指南,2022,(23):155-157.