

目标成本法下房地产企业成本控制分析

沈倩倩

(六安华邦新华房地产有限公司,安徽 六安 237000)

摘要:从避免房地产行业无序发展的角度,政府部门出台了一系列的融资政策,使得房地产企业的融资成本提高。面对新的政策环境和行业环境,房地产企业必须切实加强成本控制,在保证自身正常运营的前提下,对成本进行压缩,以争取到更多的利润。将目标成本法应用到房地产企业成本控制中,能够切实提高企业的成本控制水平,帮助企业实现对于市场风险的有效规避。本文对目标成本法的内涵进行了分析,结合房地产企业成本控制的要求和重要性,就目标成本法下房地产企业成本控制的有效策略进行了讨论,以供参考。

关键词:目标成本法;房地产企业;成本控制

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.20.026

1 前言

最近几年,我国房地产行业的增长速度开始逐渐放缓,政府部门出台了大量的调控政策,银行等金融机构对于房地产行业的信贷措施收紧,增大了房地产行业的融资难度。新时期,房地产企业必须做好开源节流,借助有效的成本控制手段,实现自身利润的最大化,这样才能提高市场竞争力。目标成本法的实施,可以进一步提升成本控制的效果,帮助房地产企业打造成本优势,突破效益瓶颈,实现企业的长远发展。

2 目标成本法概述

目标成本法是以市场作为核心导向,通过目标造价和目标利润,确定好产品的目标成本,在产品规划设计环节开始,通过各部门各环节的相互配合,实现对于目标成本的有效管理。具体来讲,就是先通过调研的方式,了解消费者对于产品价格的心理预期,然后确定好期望利润目标,结合该目标来对产品生产流程进行优化,确保各项支出的合理性,争取以最小的成本生产出最多的合格产品,以获取最大的利润。对比传统的成本管理方法,目标成本法是从成本发生的源头出发,放眼全局,关注的也是成本发生的全过程,借助产品及工序的优化降低成本费用,这也使得其有着更好的成本控制效果,能够帮助企业从整体上降低成本,实现预期的利润目标^[1]。

目标成本法本身是以市场作为导向,能够帮助房地产企业把握好市场发展的客观规律,了解市场发展动态,从而实现对于市场风险的合理规避。同时,目标成本法是对照目标成本来对成本进行控制,成本管控措施的实施延伸到了设计阶段,能够帮助工作人员更好地识别成本因素,针对成本发生的所有环节进行管控,以此来降低整体成本。例如,在针对房地产项目进行规划设计时,就已经开始了对于成本的控制,减少初期成本投入的同时,可以使得资源更多地集中到施工环节,促进施工质量和施工效率的提高,保证工程的质量和进度。当然,目标成本

法在应用中也存在一定的局限性,即要求企业所处的市场环境为买方市场,同时相对成熟,产品设计、性能、价值等方面具有多样化的特征,成本分解难度较大,要求管理人员具备较高的专业素质,如果没有能够选出恰当的成本目标,则可能引发成本管理混乱的问题^[2]。

3 房地产企业成本控制的要求和重要性

3.1 要求

结合房地产企业成本控制的现实要求分析,在针对房地产项目进行建设的过程中,从立项开始,就产生了成本,需要企业做好成本分析和成本评估工作,采取切实有效的成本控制措施。立项环节,房地产企业必须加强对于土地成本的分析,避免出现土地成本过高的问题,以保证项目投资收益的合理性;决策环节,房地产企业需要在考虑市场及项目需求的前提下,开展相应的调研工作,对成本机构进行评估和分析的同时,就成本占用情况进行测算,为项目决策的制定提供参考依据;调查环节,必须加强对调研费用的有效控制;实施环节,则需要控制好工程支出,对资金进行统一调度和分配,促进资金使用效率的提高,尽可能规避合同外费用的产生;审计环节,同样不能忽视成本控制工作,需要对各项经济资料进行审核,制定出科学的决算方案,避免出现成本失控的问题^[3]。

3.2 重要性

成本控制工作在房地产企业经营管理中发挥着至关重要的作用,房地产项目本身的投资规模巨大,建设周期长,在运营过程中涉及很多环节的成本支出,导致成本控制相对繁琐,而成本控制的效果直接影响着企业经济效益的提高,做好成本控制工作,对于房地产企业的长远稳定发展意义重大。一方面,经济新常态下,我国宏观政策持续收紧,房地产行业市场竞争变得越发激烈化,从房地产企业的角度,想要更好的适应市场竞争环境,实现自身的稳健发展,必须做好成本控制工作,合理降低生产运营成本,提高整体收益,以此来增强市场竞争力;另一方面,

房地产企业的成本影响因素众多,部分因素具有动态性和差异性的特征,要求企业在实施成本控制的过程中,需要做好动态管控,推动资源的优化配置,做好战略发展规划设计,这样才能实现企业的可持续发展^[4]。

4 目标成本法下房地产企业成本控制的有效策略

很多房地产企业都已经提出在成本控制中落实目标成本法,但是从实践的角度分析,并没有能够取得理想的效果,存在不少问题,一是认知程度不高,缺乏对目标成本法内涵的准确认知,导致其覆盖面狭窄,很多时候都仅仅停留在表面,无法对管理方面存在的问题进行处理;二是目标设定不合理,在缺乏市场调研的情况下,不少房地产企业都是借助历史数据来对目标成本进行估算,导致目标成本法实施的依据严重不足;三是成本差异分析不足,房地产企业没有能够深入做好成本差异分析,得到的结果不具备参考价值,无法对成本差异形成的原因进行准确识别。想要提升成本控制工作的整体效果,将目标成本法的优势充分发挥出来,房地产企业应该采取切实有效的措施和方法,对上述问题进行解决。

4.1 加强宣传教育工作

房地产企业在落实目标成本法的过程中,需要切实做好宣传教育工作,在企业内部营造出良好的成本控制环境。一方面,管理层和财务人员应该及时对自身的成本管理观念进行更新,学习目标成本法相关的理论知识,将目标成本法和成本控制融入到企业发展战略中,从价值链的角度推动目标成本法的贯彻落实^[5],确保其能够实现对于成本发生所有环节的全面覆盖,对成本发生及发展的过程进行跟踪。可以定期组织相应的工作会议,积极学习国内外的成功经验,提升目标成本法工作部署的针对性,使得企业全体员工都能够重视起来;另一方面,房地产企业应该营造出良好的目标成本法应用环境,切实加强内部宣传工作,引导员工树立起成本控制意识,在做好本职工作的同时,对成本信息进行反馈,为目标成本法的贯彻落实创造出良好条件。在实践中,可以通过宣传栏、广播、标语等方式,确保基层员工能够明确目标成本法和成本控制的内涵,确保成本管理能够上升到员工全员参与层面,避免在对成本信息进行填报时出现错漏的问题。

4.2 确定科学目标成本

在运用目标成本法的过程中,房地产企业应该结合自身的发展情况,确定好科学的目标成本,尽可能缩小目标成本和实际成本的差距。如果设定的目标成本缺乏合理性,与实际成本存在较大差距,则会影响到成本方案的有效性^[6],引发成本失控问题。房地产企业在确定目标成本时,需要强调其切合实际情况的同时,实现对于成本的有效控制。一是在确定目标成本之前,企业可以实施全面的市场调研工作,针对价值链、供应链进行分析,明确市场价格、市场均价等的发展趋势,确定好目标客户群体对于产品的需求,以此来对产品的销售价格进行明确;二是房

地产企业应该将自身的历史利润、预期利润及市场地位等全部考虑在内,确定好相应的目标利润;三是依照目标售价和目标利润,对企业市场容许成本(目标售价减去目标利润)进行确定;四是可以对容许成本与项目设计成本进行对比,找出差异存在的原因,设定出能够实现的目标成本。

房地产企业可以通过质量管控、流程再造、价值链分析等措施,将设计成本和容许成本存在的差异消除,将容许成本转化为能够实现的目标成本。应该依照成本的性质和类型,对目标成本进行分解细化,确定好成本控制的关键点,为目标成本法的落实提供良好支撑。在推动目标实施的过程中,企业应该对照相应的量化指标来对成本数额进行控制,把握好成本费用的发生情况,形成多层次的成本控制体系^[7]。

4.3 注重成本差异分析

一是应该做好经济资料和原始凭证的收集工作。经济资料和原始凭证可以帮助管理人员明确成本动因,为成本的预测和差异分析提供依据。从房地产企业的角度,需要对相应的账目进行认真核实,做好差额计算,对成本差异情况进行记录分析,把握好成本变化的规律,提高成本差异分析的可靠性及有效性,确保成本差异分析能够做到有理有据;二是在具体分析环节,可以采用多样化的分析方法如因素分析法、对比分析法等,规避单一方法的局限性,提升成本分析的效果;三是从推动目标成本法顺利实施的角度,房地产企业必须对自身的人才结构进行优化,要求成本管理人员熟悉目标成本法的相关专业知识,能够结合财务数据来对成本差异形成的原因做出准确判断。同时,在人才引进过程中,应该适当的提高招聘门槛,做好测试工作,确保应聘者的职称、学历和经验都符合要求的情况下,择优录取。在内部人才培养环节,企业可以加强与第三方培训机构的合作,提高人才培养的针对性和有效性,帮助工作人员进一步完善知识架构,明确成本影响因素,为成本差额管控提供导向^[8]。

4.4 完善成本管理制度

房地产企业应该结合自身的实际情况,构建起完善的成本管理制度体系,为目标成本法的实施提供制度支撑。在实际操作中,一是在建立成本管理制度时,需要加强对相关法律法规的研究,将目标成本法作为制度导向,将成本管控作为核心主线,确保制度的合理性和全面性;二是制度内容应该包含责任制度、过程管理制度以及执行价本价分离制度等,针对资金管理的形式和要求进行明确,推动“收支两条线”模式的贯彻落实,对资金使用环节需要遵循的流程进行明确。例如,在物资采购环节,需要做好采购申请、采购审核、采购价格确定、物资验收等,针对采购的标准和成本进行明确,将成本控制在预算允许的范围内,避免出现无预算采购的情况^[9]。

4.5 做好成本绩效评价

从实现成本控制目标的角度,房地产企业应该切实做好相应的绩效评价工作,针对成本指标实施绩效考核,确保目标成本能够紧密联系部门职责以及绩效管理,以此来对目标成本的完成情况进行验证,确保成本指标的顺利实现。房地产企业应该设置好具备较强独立性的绩效考核机构,构建起相应的考核工作小组,依照目标成本落实的具体要求,设定年度、季度和月度考核。通过阶段性考核工作的实施,房地产企业可以实现对于成本周期的快速确定,也可以对成本管理中存在问题的环节进行明确,促进目标成本修订效率的提高。而在完成成本绩效考核工作后,需要结合考核的结果,对相关责任人进行明确,确保其能够真正重视目标成本的落实情况,主动履行好自身的工作职责。从保证绩效考核评价客观性的角度,需要在考核小组内部,做好权责的合理划分,打造出权力制衡机制,确保在实施考核评价的过程中,不会受到相关利益方的影响,最大限度地保证考核评价结果的客观性和真实性,这样得到的结果才具备参考价值。如果因为各种原因,出现了考核评价结果失真的问题,则不仅会影响房地产企业成本结构以及成本管理机制的调整优化,也会在很大程度上阻碍成本管理工作的顺利实施,影响企业目标成本的实现^[10]。

4.6 落实全程成本控制

房地产企业在实施成本控制的过程中,应该结合目标成本法的要求,落实好全过程成本控制工作,建立起相应的成本管理体系,做好项目成本的动态跟踪管理,借助挣值法来对成本存在的偏差进行及时纠正,构建起专门的成本台账,实时反馈项目成本信息。在实际操作中,一是应该将成本控制工作交给专门的成本控制部门负责,成本控制部门需要委派专业的成本审核人员,针对成本进行动态管理,避免在工程项目施工过程中出现人员收受回扣又或者预警工作不到位引发的成本失控问题。成本审核人员必须由房地产企业最高领导直接委派,接受其管理,避免其他管理人员的干预,在房地产项目开发的各个阶段,需要切实做好连续性的成本监控工作,针对成本发展变化的趋势以及成本偏差的原因进行分析,从企业的实际情况出发,制定具备良好可行性和可靠性的成本控制方法;二是应该对成本控制的重心进行明确。想要实现对于成本费用的动态管理,需要确保成本管控方案的有效落实,对于房地产企业而言,在实施成本管控工作的过程中,需要将管控的重心放在合同以及预估变更合同成本方面,适当的扩大成本控制的范围,确保动态成本与目标成本的一致性;三是应该加强对于成本台账的实时监控。房地产企业必须高度重视成本台账管理,对成本台账的差异状况进行实时监控分析,将成本台账交给项目经理审批签发后,再提交到成本管理部门。房地产企业需要依照经过审核批准的目标,针对项目开发过程中的相关业务进行连续管控,做好成本指标执行情况的检

查和分析总结,明确导致成本变化的原因,预测成本变化的后续趋势,制定出切实可行的成本管控方案。

5 结束语

总而言之,新的发展环境下,房地产企业面临着更加激烈的市场竞争,从实现可持续发展的角度,需要切实做好成本控制工作。目标成本法是一种非常有效的成本控制方法,不过不少房地产企业在对其进行应用的过程中,存在很多问题,并没有达到理想化的效果。对此,房地产企业应该积极学习目标成本法的相关理论知识,立足自身的实际情况来确定目标成本,做好成本差异的合理分析,制定出配套的成本管理制度体系,配合绩效评价工作,形成实施目标成本法的基础,切实保障成本效益,实现成本及控制的目标。

参考文献

- [1]邓沁.房地产企业成本控制深入研究[J].房地产世界,2022(02):6-8.
- [2]邝嘉明.以招标采购视角探讨房地产企业成本管控策略[J].商业文化,2022(01):74-75.
- [3]刘建军.房地产企业成本管理现状及对策分析[J].中国中小企业,2022(01):132-133.
- [4]邱俊杰.房地产企业财务管理与成本控制协同管理思考[J].财会学习,2021(35):10-12.
- [5]孙悦.房地产企业成本管理存在的问题及对策探析[J].中国市场,2021(34):104-105.
- [6]甘惠容.房地产企业成本管控研究[J].财富生活,2021(22):84-86.
- [7]朱德斌.目标成本管理在房地产企业的应用[J].纳税,2021(32):189-190.
- [8]吴昊.房地产企业成本管控问题研究[J].大众投资指南,2021(22):147-149.
- [9]石建海.房地产成本管理中成本造价全过程控制的运用探究[J].中国市场,2021(31):73-74.
- [10]康激.房地产企业成本管理问题剖析[J].房地产世界,2021(20):60-62.

作者简介:沈倩倩(1990-),女,汉族,籍贯:安徽省六安市,本科,会计师,研究方向:财务管理。