

内控视角下的房地产公司成本控制探究

魏 斌

(青岛青铁置业发展有限公司, 山东 青岛 266000)

摘要:成本管理和成本控制是保障房地产公司能够盈利的重要手段。在当今房地产行业快速发展的今天,要想促进房地产公司健康长久的发展,就要落实好各项成本控制制度。因此,本文重点分析内部控制视角下房地产公司成本控制的相关措施。

关键词:内控视角;房地产公司;成本控制;探究;策略

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.06.082

随着时代的发展,房地产行业的利润结构发生了很大变化,要想在当今竞争激烈的市场环境中拥有一席之地,房地产公司需要进行规范化管理,优化原有内部控制制度。

1 相关概念界定

1.1 内部控制内容与原则

从本质上来讲,企业内部控制主要包含以下几点内容:首先,企业开展各项经营活动时必须遵循相关的规范。其次,企业各个部门的工作职能需要明确,不能出现职责混乱的现象。再次,企业需要根据各项经营活动以及其他活动的开展状况构建并实施有效的信息沟通机制,以便企业发生任何状况时管理者都能第一时间根据相关数据报告进行决策,以此来保障企业能够健康长久地发展。最后,企业应根据实际发展状况构建内部控制监督管理体系。

企业要想提高内部控制力度,就需要从组织整体层面进行管控,针对企业近期发生的所有行为进行全面控制,同时还需要重点针对企业产生的经济业务进行严格把控,通过落实各项制度的方式保障经济业务活动不会存在较大风险。

此外,管理者还需要对企业员工进行管控,例如,针对员工的日常工作行为建立监督控制体系,减少因工作人员专业技能以及工作意识不强导致企业某些环节存在风险的现象。最后,企业还应对固定资产加以控制,重点观察资产配置方面是否恰当,资产维护、维修以及清理方面是否能够有序进行等^[1]。

内部控制的基本原则在于:首先,管理者需要保障内部控制,建设过程中需要遵循我国相关法律法规。其次,需要将企业全部的经营都包含在内部控制体系当中,保障内部控制的覆盖面。针对重点环节应进行重点管控,还应保障企业各个职能部门之间的职权分明。最后,内部控制建设需要基于成本效益原则以及灵活性原则。

也就是既需要考虑企业未来能否良好发展,又需要结合企业当前的内控体系进行不断优化^[2]。

1.2 成本控制程序

成本控制程序从广义上来讲可以分为事前控制、事中控制和事后控制三个环节。事前控制就是在各个项目开始前,管理人员需要结合企业现有的条件确定标准成本。这一环节中,为了确保数据的真实可靠性,可以利用大数据技术对海量数据信息进行分析,在充分调查的基础上确定多种成本方案,最终通过比较的方式决定出目标成本,随后管理者需要要求企业各个部门依照计划的相关指标或产品的品种分类将各项工作进行分配落实到各个层级。管理者需要保障企业能够正常处理成本指标与其他经济指标的关系,最大限度地遵循企业当前总体战略目标。

事中成本控制则是需要管理者将预先确定的标准成本与实际发生的成本进行对比,倘若存在较大的偏差,则需要采取有针对性的措施减小。同时,还需要通过落实多种政策充分调动工作人员的积极性,提高他们的工作意识,以此来更好地完成成本控制任务。并且,在对成本指标进行管控时不仅需要检查成本指标本身的状况,还需要观察是否存在影响指标的各种条件,排除一切风险隐患。

事后成本控制需要管理者分析各个项目阶段完成后实际成本与预期成本控制是否存在偏差并找出原因,这样才能为制定新的指标提供有效的数据资料^[3]。

2 房地产公司成本控制存在问题以及原因分析

本文对某公司通过访谈以及数据调查的方式从该公司项目决策阶段、设计阶段、招标、施工、结算以及营销的各个阶段进行分析,观察这些阶段中成本控制存在的问题,得出如下结论:

2.1 缺乏有效的开发成本管理责任制度

以某公司成本控制相关制度为例,该公司的成本控制只停留在成本管理人员简单核算与该公司财务人员成

本支付阶段。也就是说,没有将成本管理责任落实到具体的人员或工作组身上,也没有将成本指标进行量化,导致企业在未来发展过程中可能存在诸多因素削弱成本控制力度。此外,不仅仅是该公司,当前部分房地产公司在成本控制环节仅依靠相关制度文件,没有结合企业实际发展状况以及未来发展方向优化成本控制相关原则。

同时,由于部分企业成本控制的措施手段有限,在战略层面制定的成本控制制度往往与企业实际发展状况存在偏差。因此,无论是哪种制度的设立,都必须结合企业当前发展状况。此外,部分房地产公司并没有设立针对成本控制的岗位责任制度,导致部分成本控制人员工作态度较差,工作意识得不到有效提高,只会对施工团队上报的资料进行审核,缺乏预警意识,难以分析影响成本控制的各类因素。这一现象也与企业自身设立的薪酬制度有关,例如企业没有针对成本控制工作人员构建奖罚措施,即便出现工作失误也不会受到有效的处罚,进而影响了员工的工作态度。

最后,由于部分房地产公司没有建立动态成本管理手段,导致无法直观有效地反映各个项目的成本,进而对企业开展各项决策部署造成了诸多的影响。总的来讲,即便房地产公司设立了成本控制指标,倘若没有科学合理的管理体系,也会导致公司目标成本管理混乱,成本与最终项目成本偏差过大,成本控制指标的设立便形同虚设^[9]。

2.2 成本控制目标不明确缺乏动态管理

以某公司为例,该公司没有设立投资目标成本。也就是说,倘若成本发生偏离时,将无法对偏离原因进行分析,最终使成本越来越偏离目标成本。缺乏成本控制动态管理也是我国当今房地产公司存在的主要问题。当目标成本发生偏移时,企业管理人员需要考虑为什么会发生偏移以及如何调整,必须拿出有效的解决方案,才能将成本偏离问题进行有效解决,否则就会导致该房地产公司成本偏移现象成为常态,使目标成本作用无法发挥出来。在企业实际运转过程中,对于项目一期、二期等发生的成本数据应由专业人员进行即时管理,并随着进程的不断推移进行更新,否则就会导致该成本控制环节属于简单的静态累加过程,最终出现目标成本严重偏离^[9]。

2.3 成本控制缺乏全局观念

成本控制应落实到房地产企业开展各项经营活动的全生命周期。倘若只针对某一时期开展成本控制,缺乏全局观念,那么就会出现成本管理目标丧失,出现成本偏移的现象。例如,某房地产公司在二期项目交付过程中相关成本数据较为完善,但成本管理并未得到有效提升。主要原因在于该公司在成本控制过程中只关注建筑安装成本的控制,没有针对施工前设计决策以及竣工后结算进行控制。此外,某房地产公司虽然制定了一

系列的成本控制管理制度,但是都停留在文字阶段,没有结合这些管理制度设置成本控制标准以及相关范围,导致工作人员无法有效落实这些政策。在实际实施过程中也是定期进行简单的成本数据上报,并不会分析成本数据^[9]。

总的来讲,倘若房地产公司忽略全生命周期的成本控制,就会在成本数据发生偏移时,无法了解到是哪一环节出现了问题,即便发现也为时过晚。并且,当房地产公司仅关注施工阶段的成本控制时,那么发生成本数据偏移时大多数工作人员就会将责任推卸到其他部门,导致该房地产公司各个部门之间的关系紧张,不仅无法促进企业健康良好发展,还会影响后续各项工作的有序开展^[7]。

2.4 成本控制人员水平参差不齐

从本质上来讲,房地产成本控制是一项综合性的工作,并且需要贯穿到整个项目开发的全生命周期各个阶段中,这对成本控制工作人员的专业水平具有一定的要求。作为管理人员,不仅需要自身了解整个项目的施工过程以及施工工艺等,还需要结合实际情况制订有针对性、科学合理的成本控制方案,这样才能保障在各项工作有序开展的前提下为企业节约更多成本。

但从实际情况来看,由于部分房地产公司各个部门岗位的工作人员可能来自各个行业人员,整体水平参差不齐,导致重要岗位如若出现专业能力较差的工作人员,可能会对公司整体成本控制造成一定的影响。

此外,作为成本控制人员,自身不仅需要具备较高的专业素质,还需要拥有更长远的眼光。例如,当某项施工方案变更时,短期之内可能会对企业经济效益造成一定的影响,增加企业的开发成本。但是从土地增值税角度来看,可能这些变更的施工方案会促进企业在土地增值税上享受到更多的优惠。或者倘若企业为增加收入,而盲目地增加产品业态,虽然短期之内会给企业带来一定的经济效益,但是从长期考虑来看并不利于企业未来发展。

因此,成本控制人员必须从企业未来发展和当下发展两个维度进行考虑。这样才能落实好各项决策。总的来讲,房地产成本控制实际上就是关于人的控制,企业管理者必须通过落实多元化方案的方式提高成本控制人员的专业技能。只有拥有更加长远的战略眼光,才能帮助企业适应现代成本控制的需求^[8]。

3 内控视角下房地产公司成本控制问题解决方案

3.1 建立责权利相结合的成本控制责任制度

随着我国房地产市场竞争日益激烈,各个房地产公司在未来发展过程中会面临更多不确定性的挑战。因此,管理者需要优化原有发展理念,摒弃原有粗放式的发展模式,结合企业实际发展状况构建一套责权利相平衡的

现代企业成本管理责任制度。也就是说,该企业所有部门、所有员工需要树立起成本控制的思维,以低成本为导向,摒弃掉传统松懈的管理模式,通过定员、定岗、定编的方式制定各项成本控制措施^[9]。

3.2 确定成本控制目标

要想落实好成本管理责任制,需要确立好成本控制目标。因此,管理者需要从客观实际角度出发,科学合理地设置企业总体的成本控制目标。以某房地产公司为例,由于该公司成本控制目标是希望将成本水平降低在20%以上并且杜绝任何低效、无效的成本支出。因此相关人员需要将整体的成本控制目标进行细化。通过预算法、定额法等多种方式将各项指标分解至全业务流程中。

在实际工作中,为了更加高效地完成整体目标,首先,工作人员应确立总体的成本控制目标。其次,需要在前期决策阶段将目标估算数作为后续施工设计阶段的控制目标,再将设计阶段的概算目标作为施工方案概算的控制目标。随后,工作人员需要结合整体方案的概算目标,确定招投标环节、采购环节和施工建设环节具体的控制目标。最后,工作人员还需要将其他成本的支出目标数,作为该工程竣工验收的控制目标^[10]。

3.3 建立成本控制责任体系和激励机制

房地产企业在确立好控制目标以及责任体系建立的基础上,为了进一步提高企业员工的工作积极性,需要将企业成本考核与企业员工的激励机制有机结合。例如,倘若达到了成本控制目标,那么就会对业绩较好的员工进行适当的奖励,以此来形成积极向上的工作氛围。首先,管理者应落实各项规章制度,明确好企业员工在成本控制过程中的重要职责,引导企业员工以成本控制目标为导向,在日常工作中妥善处理好各类工作事宜,杜绝出现玩忽职守、工作懒散的现象。其次,管理者需要构建公平的成本考核办法,以此来保障员工的合法权益。例如,在公平的基础上,将员工的奖金绩效与成本控制考核结果相挂钩^[11]。

3.4 引入动态成本控制方法

动态成本控制方法的关键之处在于,管理者能够在房地产项目正式启动后,针对任何一个时间节点,以及任何一项进度都能预期最终项目完成需要的成本。通常来讲,目标成本设定后由于在实际工作中可能会出现各种影响成本的因素,导致预测项目成本有所不同。因此,为了更好地反映出项目全生命周期的变化,管理者应引入动态成本控制。此外,针对不同项目开发阶段的动态成本计算方式各有不同。通常来讲,在项目启动前期,也就是各项成本费用还未发生时,项目动态成本与目标控制成本是一致的,在项目实施过程中动态成本和待发生成本之和能够体现出当前支出和将来预计支出的总和。而在

项目阶段后期,动态成本就会演变成项目竣工结算成本。

3.5 提高工作人员成本控制意识

房地产企业需要落实多元化的措施以此来提高成本管理人员的专业素质,并且还需要引导成本管理人员具备全局意识。因此,在日常工作中,首先,企业应提高员工的成本控制观念。其次,需要加强员工的专业技能培训,帮助员工掌握更多成本管理方法。最后,还需要将协同合作观念融入企业员工当中,引导他们共同开展相关工作。各部门之间只有相互配合,才能更好地帮助企业做好最优成本控制。

4 结束语

综上所述,我国房地产行业成本控制在近些年来拥有了较大的发展。但是从实际情况来看,依旧有部分公司管理者没有结合公司实际运营情况科学合理地制定各项制度。因此,为了保障房地产企业健康长久地运行,企业管理者和工作人员必须意识到成本控制的重要性与必要性。

参考文献

- [1]李灵义.从内控角度看房地产公司成本控制[J].财会学习,2019(14):137+139.
- [2]朱宝官.基于内控导向的文娱地产成本控制研究[J].企业改革与管理,2019(08):172+197.
- [3]梁晓琳.房地产企业内部控制存在的问题及对策研究[J].中国市场,2019(21):85-86.
- [4]石荣荣.基于财务管理视角下的房地产公司内部控制探究[J].财经界,2019(30):98-99.
- [5]杨华.从内控角度看房地产公司成本控制[J].会计师,2017(10):51-52.
- [6]沈定建.探析房地产企业财务内部控制存在的问题及对策[J].中国产经,2021(01):183-184.
- [7]胡金鱼.房地产行业成本核算问题与对策探讨[J].商讯,2021(14):129-130.
- [8]马晓燕.新时期房地产会计内部控制的措施刍议[J].商业观察,2021(11):38-40.
- [9]徐莺菲.浅析房地产企业财务风险评估与防范[J].市场周刊,2021,34(09):92-93+126.
- [10]郭萍萍.基于财务管理视角的房地产公司内部控制问题研究[J].企业改革与管理,2021(21):122-123.
- [11]杨丽.试论房地产企业内部风险控制问题研究[J].中国乡镇企业会计,2020(01):212-213.

作者简介:魏斌(1989-),男,山东沂水人,本科,财务经理,研究方向:房地产财务。