

# 浅谈房地产企业成本管理中目标成本的精细化管控

张安静

成都华侨新苑彩印包装有限公司 四川成都 610000

**摘要：**在我国近几年迅速发展社会经济的过程中，各个行业的发展速度都不断加快，其中，房地产行业的发展受到了人们的高度重视，但是行业整体的利润率逐年下降，甚至一些企业出现了增收不增利的现象，给自身的实际发展造成了较大的阻碍。基于此，房地产企业需要加大成本管理力度，以目标成本管控作为要点，采取精细化管控措施提高成本管理实效性，才能够达到企业可持续发展的战略目标。文章简要分析目标成本管理的优势、精细化管理的概念及原则，对房地产企业成本管理中目标成本的精细化管控进行探讨，并且提出提高成本管理的措施，为提升房地产企业的综合效益水平奠定良好的理论基础。

**关键词：**房地产企业；成本管理；目标成本；精细化管控

随着人们的生活水平和品质不断提升，房地产企业之间的竞争愈发激烈，特别对于许多居民来说，房屋都属于一项刚需物品，在购房过程中就会多比价、比较房屋品质等，这就使得房地产企业之间的竞争愈发激烈。要在长期发展中不被市场淘汰就要做好成本管理工作，实现成本与利润之间的有效平衡。结合新时期的房地产行业实际发展情况来看，非常有必要在房地产企业建设发展当中落实目标成本的精细化管控措施，将其应用于房地产企业各个经营发展阶段当中，充分提高企业成本管理实效性。

## 一、目标成本管理优势

第一，贯穿于项目成本的全过程。与传统的房地产企业成本管理模式相比，目标管理下的成本管理模式可以贯穿于项目成本的全过程，对企业各个方面的支出进行绝对把控，将每一个阶段的工作相互联系，同时也可以将其独立开来，实现对各项工作成本的有效把控。虽然房地产工程项目整体隶属于企业，但是在开展和落实各个环节的工作时，如果一味按照传统的管理形式开展相关工作，很可能会出现管理断层的现象。目标成本管理就可以让管理者掌握对企业的控制权，以节约成本作为主要目的，使得企业管理成效得以提升。

第二，有助于实现高层管理者对企业运营的动态控制。部分高层管理者在实践操作中对于成本管理缺乏重视，不会直接参与到这项工作当中。在目标成本管理形式下，管理人员需要掌握企业财务和出纳每一个环节的工作情况，对于房地产工程建设相关的土地购买、建筑设计、工程设计、竣工结算等都进行分析，防止产

生“偷费、漏费”等问题。在这种企业管理局势下，成本运营系统会更加干净，各个阶段使用的成本也有据可依，达到提高企业运营动态控制成效的目的。

第三，成本管理效果突出。在新时期的目标成本管理模式下，管理人员不再需要以估算的方式作为企业开展工程项目建设的项目推广的主要成本管理形式，而是能够将成本预算差额控制在既定的数量范围内，在顺利开展工程项目建设作业的同时减少运营成本，产生突出的成本管理效果。

## 二、精细化管理概念及原则

### （一）概念

精细化管理顾名思义是对每一个环节的工作进行详细的分析和管理工作，就房地产企业的精细化管理来说，管理人员要建立在专业化基础上动态分析产品业态，明确其中存在的影响成本管理效果的因素，再采取针对性措施对成本进行合理控制。根据现阶段房地产业的发展形势来看，管理人员应根据客户的实际需求严格控制刚性成本，同时对功能性成本进行合理配置，使得工程项目的性价比得以提升，创造更高的项目价值。

### （二）原则

第一，数据化原则。开展精细化管理工作之前要收集与房地产项目相关的数据信息，进行市场对标之后结合对标结果和收集到的数据信息进行成本分析，找到成本差距，为成本管理工作的开展提供可靠的参考依据。

第二，可操作性原则。任何管理工作都需要体现显著的可操作性特征，管理人员应明确房地产企业的成本管理目标，以项目整体开发情况作为基础，在经营成本

的基础上实施可靠的成本管理措施,做好每一个环节的管理和控制工作,为提高成本管理实效性打好基础。

第三,交点原则。精细化管理要求与企业建设发展相关的各个岗位的工作人员都参与到项目建设发展当中,体现每一个岗位之间的交叉性。房地产企业落实成本管理精细化时要将工程内部设计、项目营销、工程建设、成本管理等部门联合起来,通过人员之间的充分沟通交流确定成本管理要点和其中的风险,有针对性地降低成本管理难度,实现管理目标。

### 三、房地产企业成本管理中目标成本的精细化管控要点

#### (一) 投资决策阶段

房地产企业对目标成本进行精细化管控时,需要重视前期投资决策工作的有序开展,在获取土地时体现成本优势,从区域规划、市政配套、周边环境等角度判断土地价值,设置相应档次的成本限额,在后续管理当中根据目标地块的实际情况确定目标成本。房地产企业在组织成本管理工作时,要考虑土地成本之外的工程项目建设安装费用、基础设施费用、开发间接费用等,将其作为重要的指标为限额标准的确定提供依据。确定这些费用指标和标准之后,就要根据企业的实际发展情况和未来的发展趋势针对某一个项目做出科学的决策,分析工程项目投资建设的可行性,并且在前期工作中确定目标成本,判断是否可以通过科学的管理方式将成本控制在预期目标之内,再组织相关人员落实后续工作。

#### (二) 项目设计阶段

确定房地产工程项目成本目标之后,需要组织专业人员对工程项目进行设计,围绕特定的管理目标和工程项目方案设计的要求确定工程建设施工技术方法。在这个阶段开展有关工作时,需要利用目标成本管理报告对工程项目设计进行指导,以限额设计作为主要形式,控制设计阶段的项目成本,同时避免工程项目的整体运营受到影响。为了提高房地产企业的成本管理综合成效,管理人员应在设计阶段对材料设备的成本支出进行罗列,确定项目定位,选择性价比较高的供应商,筛选不同性能的材料,以目标成本管理作为核心参考标准,不断调整工程项目设计方案,体现目标成本精细化管控的作用。

#### (三) 项目启动阶段

确定工程项目设计方案之后需要启动房地产工程项目,在这个阶段需要收集与工程项目相关的各类资料,尤其需要以政策性收费文件和垄断行业指导价作为参考依据,减少工程项目实际建设当中产生的问题,明确房

地产工程建设和营销过程中可能产生的问题,提出科学的解决预案对其进行有效控制。管理人员应将项目启动阶段的工作与工程设计、营销等相结合,共同确定项目建造标准,重点测算工程建设施工中需要利用的材料、设备及人工的费用,为后续工作的有序开展打好基础。房地产企业进行目标成本管理时需要确定具体的规划指标,实施精细化成本管控时需要复核规划指标,尤其需要将工程项目与竞品项目进行对标,确定项目的配置标准,再对专项的项目方案进行重点把控。为了减少目标成本精细化管控中产生的问题,管理人员需要了解当地行政收费情况,进行多方面的数据对比分析,确定启动版目标成本并且分解管理责任,形成更加全面的项目启动方案,使得各项工作能够有条不紊落实到位。

#### (四) 项目实施阶段

进入到项目实施阶段之后,管理人员需要根据工程项目施工图纸和总价包干招标的总包合同确定施工目标成本,将房地产工程项目建设施工设计、施工内容、施工形式考虑其中,结合工程项目成本限额及相关参数测算项目实施过程中消耗的成本。房地产企业在不同的时期会面临不同的挑战,虽然可以在科学的目标成本管理形式下有效提高成本管理成效,减少资源浪费问题,但是还是需要在项目施工中做好目标成本的动态成本回顾,分析项目在实施过程中产生的问题,定期调整和优化项目建设施工方法,将已经发生的成本和语气发生的成本进行对比分析,形成相应的报告,在项目实施过程中持续优化成本管理精细化措施。企业可以借助新时期的信息化技术构建成本系统,当项目动态成本与当前的目标成本差值比例超过1%时,在成本系统中做出自动预警,通过成本系统对其进行强制控制,开展合约规划审批、合同预留金审批等工作,全面控制其中的影响因素,保障房地产企业的经济效益。

#### (五) 交房阶段

许多房地产企业在交房的过程中会对成本管理有所松懈,认为这个阶段已经不需要进行成本管理。实际上,管理人员在交房阶段也需要落实目标成本精细化管理,根据项目的实际情况修整目标成本。管理人员要与设计人员沟通交流,整理分析已经发生和待发生的设计费用,结合施工人员的意见分析其中的潜在风险。房地产工程项目建设涉及到的业务工作较多,成本管理重心要根据各个业务部门填报的内容对总体成本进行预估,最终形成交房版目标成本,在实际交房过程中按照目标成本管理要点落实相应的工作。

#### 四、提高目标成本精细化管理质量的策略

##### (一) 强化预算管理

落实房地产企业目标成本精细化管理工作时，需要加大对预算管理的重视，通过强化预算管理贯彻落实预算目标，管理人员应该高瞻远瞩，在预算管理当中考虑各个阶段可能产生的问题，在控制目标成本的过程中统筹兼顾，充分体现预算管理的作用和价值。房地产企业在新时期的竞争发展当中大多会建立相应的管理体系，在目标成本精细化管理形式下，就应该寄哪里精细化的成本管控体系，将预算管理作为其中的重要构成部分，加强管理人员与其他部门人员的密切合作，根据预算目标有序落实相关工作。开展业务工作时，成本管理人员需要定期检查预算方案的落实情况，结合企业的成本预算管控制度精准落实各项工作，使得精细化管理工作的开展有更加可靠的依据。对于房地产企业经营发展中的直接成本，利用目标成本精细化管理模式时要以完善的预算管控流程作为根本，合理分析及审核工程项目预算的合理性，将具体的房地产项目与以往房地产项目的成本管控信息对比分析，提高项目资金预算的科学性。

##### (二) 建立绩效考核机制

管理人员作为房地产企业成本管理的主体，应该在工作岗位上体现相应的职能，在实际参与相关工作的过程中接受专项考核，将自身的发展与企业的综合发展相互结合，为企业的蓬勃发展奠定良好的基础。基于此，房地产企业组织管理人员开展目标成本精细化管理时，要建立符合企业实际发展情况和需求的绩效考核机制，制定具体的考核工作指标，让管理人员根据指标开展各项工作，提高成本管理质量及水平。进行房地产项目成本核算精细化管理时，要先确认成本核算的流程和工作标准，明确成本核算的方法及原则，考虑房地产企业工程项目的建设规模与施工周期，充分考虑这些因素之后了解成本核算的重要内容，未雨绸缪，减少项目实际建设当中产生的问题。管理人员需要按照绩效考核机制要求对基层工作人员进行专项考核，自己也需要在岗位工作中保持端正、严谨的态度，防止成本管控盲目性和随意性，通过房地产项目建设工作的开展提高企业的经济效益水平，同时为社会效益的产生打好基础。

##### (三) 加大监督管理力度

科学的监督管理可以在很大程度上提高房地产企

业目标成本精细化管理时效性，使得各项工作都能够按照预期要求有序开展，防止产生不必要的问题。房地产企业要加大对管理人员的监督力度，设置具体的工作目标，在每一个工作岗位上设置专门的监督人员，使其对相应的工作和制度落实情况进行监督检查，一旦发现工作人员的能力不达标或者出现不符合工作规范的行为就需要予以调整，严重时要对相应责任人予以惩处。负责目标成本精细化管理的监督管理人员要与人事部门协同合作，共同制定针对性的考核目标，将考核结果与员工的奖金发放相互结合，提高管理人员的工作积极性，使其能够按照目标成本控制要求落实精细化管理操作，达到项目成本预算目标。需要注意的是，监督管理人员要根据市场的实际变化情况评价采购部门人员的工作，做好内部监督检查工作，对采购人员存在的收取回扣、虚假报价等行为进行严肃处理，防止企业利益受到损害。

##### 结束语

房地产企业在新时期建设发展当中需要加大对目标成本精细化管理的重视程度，利用全新的管理方法优化成本管控成效。管理人员应与企业各个部门的工作人员协同合作，尤其需要配合各个职能部门有序开展每一项工作。其需要将所有涉及到项目成本的管控动作前置，确定目标成本之后采取可行性措施加强精细化管理实效性，将目标成本意识贯穿始终，最大限度地提高房地产企业的经济效益水平，解决传统成本管理中的问题，为企业可持续发展保驾护航。

##### 参考文献

- [1] 刘丽秀. 精细化管理模式在房地产企业项目成本控制中的运用[J]. 建筑与预算, 2023, (12): 7-9.
- [2] 王应峰. 目标成本管理在房地产企业中的应用策略探讨[J]. 企业改革与管理, 2022, (10): 133-135.
- [3] 戚屹群. 房地产企业成本管控的精细化策略探讨[J]. 全国流通经济, 2021, (21): 138-140.
- [4] 曲妍. 房地产企业成本的精细化管理模式探讨[J]. 纳税, 2020, 14(34): 187-188.
- [5] 曾惠斌. 房地产企业成本控制精细化管理分析[J]. 建材发展导向, 2020, 18(16): 30-31.