

房地产企业开发运营经营成本控制分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/457/2021\\_2022\\_\\_E6\\_88\\_BF\\_E5\\_9C\\_B0\\_E4\\_BA\\_A7\\_E4\\_c56\\_457734.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/457/2021_2022__E6_88_BF_E5_9C_B0_E4_BA_A7_E4_c56_457734.htm)

所谓经营成本的控制分析，是指在经营成本的形成过程中，定期对成本件支情况所进行的差并分析。即通过成本评支与原订标准和计划目标的对比分析，发现偏差，寻找原因，采取对策，使成本形成过程始终处于控制状态，确保企业成本计划和成本降低计划得以实现。经济体制改革以后，我国的工业企业为了强化经营机制、加强成本管理、健全和完善企业内那的经济责任制，普遍推行了责任成本制。责任成本制是与经济责任制相结合的一种成本管理与控制办法。按照分析原则，将各项成本指标分解划小，落实到有关单位和个人，这些单位或个人即成为某些成本指标的责任者。即他们应对自己所管辖范围内的可控成本承担责任。可控成本是指责任者能够预测、计算和控制的各种成本。因此，所谓责任成本就是责任者（单位部门或个人）能够对之进行预测、计算和控制的各项可控成本之和。形成责任成本应具备如下三个主要特征：是责任者能够预测的有关耗费；是可以计量的耗费；是可以控制和调节的耗费。实行责任成本制，企业把执行成本计划，降低生产经营成本的责任落实到每个责任者，从而调动了企业各部门以及每个职工在成本管理方面的积极性。责权利的紧密结合，能使企业成本的发生得到全面的监督和控制，使成本管理落到实处。责任成本制是企业成本控制行之有效的一套管理体制。虽然各行各业生产经营方法有很大差异，成本形成过程也各具特色，成本责任制的贯彻执行方法不尽

相同，但一般来讲大体上应按如下步骤进行。1. 确定目标成本 这里的目标成本有两个含义，其一是成本计划执行阶段通过成本预测，考虑企业生产经营条件所确定的目标成本；其二是企业内各责任者按谁承担谁负责的原则所划分的责任成本。前者是成本预测与成本计划编制阶段应做的工作，后者便是用于成本控制的成本责任制的首要内容。（1）责任单位的划分 责任成本制的第一步工作，便是根据企业内部各部门及职工的工作性质和成本发生的关系程度，划分各种不同的责任单位，并明确各责任单位可以控制的成本与费用，建立各责任单位的责任成本指标考核形式和奖惩办法。划分责任的标准不在单位大小，凡是管理上可分，责任可以辨认，成绩可单独考核的单位，大至公司、工厂、部门，小至科室、班组、个人都可划分为责任单位或责任者。房地产业的企业组织规模差别很大，经营形式也大相径庭。成本责任单位的划分当然也不可千篇一律。一般来讲，具有建筑设计、施工能力的较大型的开发商，其责任单位可划分为如下几类：

物资供应部门 其主要任务是进行物资材料采购，实现合理储备；保证按时、按质、按量供应施工生产需要；保证材料物资的安全完整。物资供应部门又可根据具体情况划分为更小的责任单位。有些成本指标甚至可分解到个人。如按材料类别区分为：金属材料、建筑材料、装饰材料、车配件等。建筑材料还可细分为水泥、砂石、砖等。按业务性质划分为：计划、采购、仓库等部门。

施工技术部门 其主要任务是编制施工组织设计方案；贯彻执行施工方案中所列的降低成本技术组织措施；及时办理工程设计变更商洽；管理施工进度、质量，保证按期、按质完成任务等。施工技

术部门可采取栋号甚至是区、片包干的办法将责任单位划分得更小。

劳动工资部门劳动工资部门的主要任务是加强劳动管理，改善劳动组织，合理利用人力，严格控制非生产用工和无产值用工；加强劳动定额管理，严格执行劳动定额；管理人工成本，记录工时，制订及执行降低人工成本措施等。

开发部门开发部门主要任务是进行市场分析，承揽开发任务，参与投标招标，组织征地拆迁，协助企业经理进行项目决策等。开发部门也可分项目将成本责任单位划分得更小。

财务分理部门财务部门的主要任务是组织、汇总、编制企业的降低成本计划并考核其完成情况，严格成本开支范网和财政纪律，控制开支标准，实行成本监督检查，及时进行成本核算，开展成本分析。财务部门应按各成员分行业务将成本指标落实到各业务小组或个人。

经营部门经营部门主要任务是经营管理好企业的现有业务。主要业务有房屋租赁、修缮及房屋销售。经营部门的成本责任中位应按经营性质和经营管理对象尽可能的划小划细。

(2) 目标成本的确定及分解目标成本即经营成本应达到的预计水平。目标成本是衡量实际成本节超的标准。房地产企业确定目标成本通常有如下几种方法。

分管法 即把公司、分公司、各科室、各部门的费用开支计划汇集起来，经过补充、修改审定后，把成本费用开支计划和指标分管结合起来作为指标，然后按责任成本的划分分解到三级各有关部门，实行指标分管。这种方法多适用于非定额开支的成本费用控制。

预算法 即对生产费用支出事先编制预算，成本开支控制以预算为标准，如开发工程的工料费开支，均以施工预算为目标成本，把工料费开支水平控制在施工预算之内。

定额法 对某些成本项目，

如施工管理费开支、工具消耗费等，应以定额为依据，制定控制标准，以此作为目标成本，控制成本开支，称之为定额法。

2. 实施过程控制成本形成过程控制的内容有两个。其一是对成本开支范围及成本开支标准的监督控制，其二是对成本计划执行情况的控制分析。

(1) 成本开支的监督控制

企业的成本管理部门，应以国家的有关规定和企业成本计划中的目标成本、各责任单位分摊的责任成本为依据，对经营成本形成过程实施有效监督与控制。监督其超定额消耗、超标准开支、超越成本开支范围以及超过目标成本等方面的情况和问题。为此，企业应建立和健全各项成本管理制度，如前述的责任成本制，还有成本开支审批制，材料管理的限额领料制，工具管理的个人承包制，以旧换新制等等。

(2) 成本计划执行情况的控制分析

成本计划执行情况的控制，是在经营成本形成过程中，通过对成本开支的差异分析，揭露矛盾、予以纠正的控制分析过程。这种分析一般是成本管理部门定期进行的。对房地产开发企业而言，成本差异分析一般包括如下内容。

材料成本差异分析

原材料实际支出偏离计划的差异分析。建筑工程材料费用一般占成本总额的60%以上，加强材料成本差异分析，对于降低房地产开发成本具有重要意义。材料费支出脱离计划的偏差由用料数量变化和材料价格变化两部分构成。原材料数量差异是指原材料实际消耗偏高定额的差异。包括材料质量变化、型号规格变化、材料加工工艺改变、建筑设计变更等引起的原材料用量的增加或减少。；数量差异一般是采用定额用料制实施管理的。定额用料制也叫限额领料制，它要求在施工时，必须把材料消耗控制在该项工程的消耗定额之内。定额用料有三种形式

: a . 按分项工程实行定额用料。即以施工班组为单位，按不同工种的施工项目实行定额用料；b . 按工程部位实行定额用料。即以工程的基础、主体、装修、设备安装等为施工阶段，以混合施工队伍为用料对象实行的定额用料；C . 按单位工程实行定额用料。即对一个单位工程的全部材料用量实行定额。各定额单位，对材料使用数量以定额为依据实行“材料定保”，即包工包料、一次定死、完工结算。节约发奖，超额扣除。

材料价格变化反映厂原材料外购实际价格与外购计划价格的差异，即材料采购成本的差异。材料采购成本由材料买价、运杂费、采购保管费、损耗费构成。材料价格变化有些对企业而言是不可控成本差异，有些是可控成本差异。不可控成本差异，如材料市场价格的涨落等，是客观因素造成的，一般按用料对象分摊到单位工程上去，有些也可分摊到建筑工区。可控材料成本差异，如采购过程的损耗费、运杂费等，应按责任单位分摊为责任成本。按企业的管理条例进行处理。

工资成本差异分析由劳动效率和劳动工资构成的成本反映的是企业经营成本中的活劳动消耗。在成本项目中，它们是以工资成本的形式出现的。由于劳动效率的波动、劳动工资的变化最终会引起工资成本的差异。工资成本差异分析是成本控制分析的重要内容。劳动效率是指劳动的生产效率，即单位时间内生产某种产品的数量。显然，劳动效率越高，单位时间生产的产品办越多，每个单位产品分摊的活劳动消耗越低，产品成本也就越低。因此，提高劳动效率是成本管理的重要内容。建筑施工及建筑修缮业的劳动效率是用劳动定额来考核的。企业应当按核定的劳动定额定期检查分析施工生产班组、工区乃至分公司劳动定额完成情况

况。工资成本差异分析的另一项内容就是劳动工资基金计划的执行情况分析。国家实行百元产值工资含量包干后，企业的工资总额随生产经营的经济效益好坏而浮动。不过对有些部门如房地产经营管理部门，仍然按核定的工作量定编的人数核定企业的工资总额。无论工资总额如何核定，企业都应当编制年度、季度工资基金计划。在计划执行过程中应定期对其执行结果进行阶段性的差异分析，结合成本责任制，考核各责任中位工资成本差异。

**间接费用差异分析。**间接费用指企业管理费、固定资产折旧费、生产工人的计时工资、管理人员工资等。间接费用差异包括耗用差异、效益差异和数量差异三种。耗用差异反映的是实际间接费用与间接费用预算值的差异。 $耗用差异 = 实际间接费 - 间接费预算值$  效率差异反映的是按定额工时和实际耗用工时制订的间接费用预算差异。 $效率差异 = (实际工作小时 - 定额工作小时) \times 每小时固定费预算值$  数量差异对于自身没有建筑施工队伍、不具备施工生产能力的某些房地产开发公司，以及没有修缮维护队伍、不具备房屋修缮能力的房产经营公司，间接费用差异分析往往只进行第一项，即耗用差异分析。

**(3) 责任成本的控制分析** 实施责任成本制的企业，应在成本形成过程中对责任成本的发生实行有效的控制。责任成本控制应着重从各责任单位内部入手，同时应配合公司的协调与指导。因而，责任成本控制应包括公司测控与各责任单位自控两个层次的控制分析。公司对责任成本的控制公司对责任成本的控制作用主要在于管理、指导、督促、协调诸方面。其具体工作包括如下内容：A．推行以质量、成本、产量三大指标为核心的经济责任制；B．设立

内部仲裁机构，及时、合理地调停与裁决各责任单位间责、权、利方面的纠纷；C.制定内部结算价格，保证责任成本核算的正确性；D.设立责任成本统计核算管理机构；E.制订各责任单位评价与考核标准、奖罚办法，加强责任成本执行效果的考核与控制。责任单位对责任成本的控制 责任单位应对其内部发生的责任成本施行更直接、更有效的控制。由于各责任单位工作性质不同、成本责任内容不同，其控制内容与方法自然不一样。一般来讲，各责任单位的成本控制应做好如下工作。A.密切结合本单位的工作实际，制定各种成本降低措施与成本计划。如物资供应部门的材料设备采购成本计划、物资保管的损耗率降低措施，施工生产部门的合理利用原材料、材料综合利用措施，提高工时利用率，降低活劳动消耗计划，开发经营部门的开发成本降低计划等。B.为每项成本降低计划和降低措施制定考核指标与标准。考核指标是成本控制效果的定量描述，考核标准是各指标应实现的目标。为了对自身的责任成本控制效果有客观的评价，各责任单位应按公司规定的指标标准要求，结合自身工作性质进一步完善与分解，尽可能分解到具体的工作岗位与责任者。如管理部门的管理费用指标应分解到各有关科室，材料损耗率降低指标应分解到具体的材料项目或材料仓库，租赁成本应视分工的管辖范围分解落实到具体的栋号。C.为每项成本降低计划和成本控制标准制订切实可行的控制办法。责任单位应结合自己的工作性质、责任成本考核内容制订一整套成本控制和管理办法。虽然各责任单位工作性质不同，实施办法各异，但一般来讲，房地产行业成本责任单位常用的控制管理办法有预算法、定额法、制度法和分析法四类。

预算法：按预先计算的费用预算施行控制的方法，力求使实际责任成本费用单项和总额均低于或接近预算费用。定额法：按国家、上级主管部门和公司自己制定的定额施行控制的方法。定额法特别适用于物资供应和劳动工资的责任成本分析。制度法：按国家规定的财经制度和企业规定的有关规章制度对成本开发范围和额度施行分理与控制的方法。分析法：对比实际成本与计划成本，定期进行差异分析、揭示矛盾、发现问题、寻找对策，采取措施的控制方法。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)