

房地产企业成本管理的四步法 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E6_88_BF_E5_9C_B0_E4_BA_A7_E4_c41_65661.htm

随着中国房地产市场由成长期步入成熟期，地产界的竞争也逐步规范化。房地产商要想获得经营利润，除了必须提供适销对路的房源外，还应该降低开发成本，严格控制各项费用支出。“利润 = 销售收入 - 成本费用”这一众所周知的简单公式，充分反映了成本管理的重要性。如何通过IT手段、科学的管理方法提升房地产企业成本管理的水平？明源根据几年来对房地产企业成本管理的研究与实践，结合多家优秀房地产企业在成本管理方面的先进经验，总结提炼了“成本管理四步法”。这四个步骤分别是：制定目标、明确岗位职责、跟踪执行、业绩评估。以下就这四个步骤做详细的分析：1. 制定目标目标成本目标成本是企业预先确定的、在一定时期内和经过努力所要实现的成本目标，是项目成本的控制线。许多项目成本失控的一个很重要原因是：事先没有建立明确的目标成本，即便有也是相对粗线条的，通常只是个“大致的数”，而真正到了执行时，这个“大致的数”往往就经不起推敲，无法作为项目的控制线。所以这种粗线条的“目标/计划”实际上是“假目标/计划”，其结果导致“走一步看一步”、“拍脑袋做决策”，成本失控就不足为奇了。目标成本法的基本思想：制定目标成本，将目标成本按规范的成本结构树层层分解；再通过将预算计划落实到部门与行动上，把目标变成可执行的行动计划，并在执行过程中把实际结果与目标进行对比分析，找出差距，分析原因，制定改进措施。影响目标成本制定

准确性的原因 1) 项目进度太紧：基于市场竞争的需要、资金回收的压力、或是上市公司基于完成年度利润指标的需要，房地产公司对项目的进度通常都卡得比较紧，许多项目匆匆上马，为了赶时间/赶进度,经常未等设计完成就开始“招标”、“施工”、“边干边设计”的现象相当普遍。既然“施工图设计”未能在“招标”、“施工”之前完成，就造成了在项目前期无法对目标成本进行准确测算。另外，也正因为招标前不能对“合同标的”进行准确测算，实际业务中只能使用“费率招标”方式取代“总价招标”、“工程量清单招标”，这就为日后施工过程的成本控制埋下了巨大的隐患。实际中的许多项目存在着大量的“合同变更”，其中很重要的一个原因就是采用了“费率招标”的模式。“欲速则不达”，为了进度却牺牲了成本。业内许多企业都意识到其间的弊端，严格规范开发流程，重点加强“规划设计”、“招标”环节，积极推行“目标成本管理”，取得了不错的效果。

2) 缺乏规范的目标成本测算体系：从项目管理的角度看，房地产项目具有较高的复杂度，项目周期长、涉及的环节多。项目发展、规划设计、招标、签约、施工、竣工结算、销售、物业管理……每个环节都涉及到成本控制，因而要为这样的项目制定“目标成本”就需要有一套规范的体系来保证其顺利实施，即建立企业内部的“目标成本管理规范”。规范的目的：保证目标成本的准确性：通过制定统一的流程与标准，使目标成本的准确度不因项目差异而不同。实现项目间的成本数据共享：通过项目间成本数据的对比分析，可以及时发现项目中潜在的问题并及时采取措施予以解决。另外，我们还能很好的利用历史数据，为新项目提供指引，避免犯

重复错误，并可以站在“历史的高度”去不断完善优化相关流程。规范的方法：建立规范的成本结构树：综合公司开发项目的特点，提炼出一套能兼容所有项目的全成本树，作为目标成本制订的基线。建立规范流程：定义如何在项目发展阶段对“估算成本”进行测算，如何在“规划设计”、“扩充设计”、“施工设计”各个阶段完成对目标成本的层层细化修订，并形成最终的目标成本，指导招标、施工、采购等业务活动中的成本费用的使用与管理。

2. 明确岗位职责

责任成本体系“责任成本体系”的目标是明确专业职能部门的成本管理职责，并借助技术经济指标反馈、考核评价其职责履行情况。“责任成本”回答的是在“成本管理相关业务”中谁来做、做什么的问题。谁来做？我们有哪些岗位与成本控制有关？做什么？这些岗位分别对哪些成本控制指标负责？怎么负责？如何评价？“责任成本体系”包含四大要素，即责任范围、责任部门/相关部门、评价指标、评价部门。完成上述四要素的定义，我们就可以建立起责任成本体系的基本框架，从而在“组织架构”的层面保证目标成本的顺利执行。落实责任到岗位，落实责任到人，最大程度的减少“目标与执行脱钩”现象的出现，真正做到“权责明晰，有据可依”。

责任成本范围：“责任成本体系”的目的是保证对目标成本的执行落到实处，因此“责任成本体系”中的“责任范围”的划分，实际上也就与目标成本的结构体系息息相关。简单的说，“责任范围”的集合应该来自“成本结构树”。理论上，我们还可以把“成本结构树”的每一个分支都作为“责任范围”来看待，并为之定义相关的责任部门、评价指标、评价部门。当然在实际工作中，考虑到可操作性，我们可能

需要把最重要的那部分摘取出来进行定义并加以实施。

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