

目标成本动态管理理论在 房地产项目中的实践探析

邓超环

(佛山市碧盛房地产开发经营有限公司, 广东 佛山 528000)

摘要 在房地产市场中, 成本控制成为企业获取竞争优势和实现可持续发展的关键因素。本文通过分析目标成本设定、分解、执行与调整等关键环节, 结合具体案例, 阐述了目标成本动态管理在房地产项目全生命周期中的重要作用。研究表明, 该理论的应用有助于房地产企业精确控制项目成本, 提高资源利用效率, 并显著提升项目经济效益。

关键词 房地产项目; 目标成本; 动态管理; 成本控制; 经济效益

中图分类号: F293.3

文献标志码: A

文章编号: 2097-3365(2024)11-0067-03

在房地产行业飞速发展的大环境中, 成本控制已经成为企业管理中的一个中心话题。传统成本管理方法通常以事后核算为主, 很难有效地应对市场变化所引起的成本波动。目标成本动态管理理念强调, 在项目执行的全过程中, 通过设定、拆分、实施和调节目标成本, 能够实现对项目成本的持续监控和动态调整。本文从理论分析和实践案例两方面对房地产项目目标成本动态管理的具体运用进行探讨, 以期给业界以有益借鉴和参考。

1 目标成本动态管理的理论基础

目标成本动态管理理论作为先进管理理念的核心, 将“目标”和“动态”这两个关键词深度结合起来, 这一理论强调指出: 企业在执行项目时, 首先要制定明确而又可以实现的成本目标, 这一目标既是对项目成本总括性的期望, 也是随后各项成本控制的基准, 目标成本动态管理区别于静态成本管理, 更强调成本控制灵活、适应性强, 需要企业对项目进行全生命周期管理, 不断对费用进行监测、分析、调整与优化, 从而保证项目费用始终在既定的目标上下浮动, 最终达到费用最优控制^[1]。

具体地说, 目标成本动态管理理论主要包括如下核心内容: 第一, 目标成本制定。这一环节要求企业在充分考虑市场环境、项目定位、资源能力等诸多因素的基础上, 借助市场调研、成本估算等科学手段, 以设定合理且竞争性的成本目标。第二, 分解目标成本。企业要对总体成本目标进行细化, 形成各层、各阶段子目标, 明确成本控制相关责任人及控制措施, 从而保证各个环节、各部门对成本任务有了清晰的认

识, 营造了人人参与、人人掌控的良好局面。第三, 要对目标成本进行监测。企业在工程建设时, 要建立起一套完整的成本监控体系来实时了解成本变动状况, 及时发现和修正成本偏差, 以保证工程成本一直按照设定的轨道运行。

引入目标成本动态管理理论既是传统成本管理方法上的重大改革, 也是现代企业管理理念上的深刻思考, 需要企业面对复杂多样的市场环境, 能保持较高灵活性与适应性, 并通过科学成本控制手段降低项目成本, 增加经济效益。同时还强调企业对成本管理的主动性与创造性, 激励其不断探索与实践新型成本管理方法与技术手段, 使其更好地满足市场需求与竞争态势。

2 目标成本动态管理理论在房地产项目中的实践价值

将目标成本动态管理理论运用于房地产行业有着极强的实践价值。在市场竞争日趋激烈、消费者需求不断发生变化的情况下, 房地产企业所承受的成本压力也在不断增大, 如何对项目成本进行有效控制, 增加项目盈利能力已经成为房地产企业不得不面临的一项重要任务, 而目标成本动态管理理论则是解决这一难题的强有力的工具^[2]。

一是目标成本的动态管理帮助房地产企业进行准确的成本控制。通过制定科学合理的目标成本、细化分解目标成本, 使企业能够清楚认识到各阶段、各个环节成本构成及成本控制的重点。这样企业才可以采取针对性的成本控制措施, 避免成本浪费以及无效投入的产生。同时, 企业通过对成本目标的实时监控与

动态调整,也能及时地发现和修正成本偏差,保证项目成本一直处于可控制的状态。

二是目标成本的动态管理有利于增强房地产企业市场竞争力。价格常常是市场竞争中决定成败的关键之一,而成本控制是价格制定过程中一个不可忽视的因素,房地产企业通过对目标成本进行动态管理,能够在确保项目质量的同时降低项目成本,使项目定价更加灵活、更具竞争力。这样才能使企业在市场竞争中处于有利位置,赢得较大市场份额。另外,对目标成本进行动态管理也有利于促进房地产企业管理水平与决策能力的提高,企业在项目执行过程中要不断采集成本数据,进行分析与处理,以及时了解成本变动情况,做出相应决策。目标成本动态管理给企业带来了科学、系统的成本管理框架与工具,使企业可以更有效地进行成本管理工作,促进管理水平与决策能力的提高。

三是目标成本动态管理也有利于推动房地产企业持续发展。在现今的社会经济环境中,持续发展已经上升为企业成长的关键路径之一,而在这其中,控制成本则被视为实现持续发展的核心要素之一,通过对目标成本进行动态管理,实时监控动态成本结余和超支情况,发现成本超支时及时采取降低成本的优化方案,促进目标达成,进而达到经济效益与社会效益双赢的效果,为其可持续发展打下坚实的基础。

3 目标成本动态管理理论在房地产项目中的实践方法

3.1 制定目标成本指标

房地产项目目标成本指标的制定是对目标成本进行动态管理的第一步,这一过程要求企业在充分考虑市场环境、项目定位、政策与法规、技术条件等诸多因素的基础上,采用科学的方法与工具,制定出合理而又具有挑战意义的企业成本目标^[3]。

企业要开展详细的市场调研工作,摸清类似工程的成本构成、产品价格水平和市场需求,企业通过比较分析可初步判断项目成本区间及盈利空间。与此同时,企业也需要时刻关注政策和法规的变动趋势,例如当地行政事业收费和税收政策,这将对该项目的成本起到至关重要的作用。同时,企业需要将项目定位与目标客户群体相结合,确定项目品质标准与功能配置,不同定位、不同客户群体对于项目质量、功能的要求也不一样,这些都会直接影响到项目成本投入,比如高端住宅项目对材料选择和装修标准都将提出较高要求,所以其造价将随之提高。对潜在客户进行敏感性市场调研,调研内容包含室内精装修及品牌电器

配置、园建绿化、公共部位装修、外立面装修、社区及家居智能化、社区配套等,按客户敏感性由高到低进行排序,同时对标当地竞品同类配置,从而获取产品溢价空间,结合企业成本历史经验和数据,测算出最佳产品成本配置方案。以某高端住宅项目为研究对象,企业在完成市场调查之后,经过多轮的研讨与修改,建立起既能遵循市场规律,又能切合自身实际的目标成本指标。企业观察到该地区同类项目的成本大约在每平方米5 000元到7 000元之间波动。综合考虑项目定位及客户群体的需求,公司确定了项目目标成本为6 500元/平方米。为了达到这一目标成本,该企业从设计到招标再到材料采购过程中对成本进行严格的控制与管理,最终使项目成本顺利地控制到预定的范围之内,获得了高额利润。

3.2 对目标成本模块进行分解

企业制定目标成本指标之后,需要把总体成本目标细分成各层和各阶段子目标——目标成本模块分解,这一步有利于明确各环节、各部门在成本控制中的职责与任务,营造全员参与、合力管控的良好局面^[4]。

一是企业可以按照项目开发流程及阶段特点把总体成本目标拆分成土地成本、前期成本、建安成本、配套设施成本、营销成本几个模块,每一个单元要有清晰的成本预算与控制标准。

二是企业各模块内的成本构成及控制要点也可以进一步细化,以建安成本模块为例,企业可以细化到土建工程、安装工程、装修工程几个子项目,对每一个子项目都制定相关成本控制措施及标准。为了保证目标成本模块能够得到有效的分解与实施,企业需要构建一套完整的成本管理体系与流程,其中包括成本管理制度的制定,成本控制责任人及责任的明确,成本监控与预警机制的建立。通过这些举措,企业可以保证各个环节、各个部门均能按设定的成本目标与标准进行工作,进而达到对整体成本进行有效管控的目的^[5]。

3.3 成本监控预警

目标成本动态管理理论运用于房地产项目尤其关键,而成本监控预警机制则是保证项目成本有效管控的一个重要途径。成本监控预警是指通过对整个项目成本数据的实时监测和分析,对可能出现的成本超支风险及时做出发发现和预警,以便采取适当的措施加以调整优化,确保项目总成本处于目标区间。

具体而言,房地产企业进行目标成本动态管理,要建立和完善成本监控和预警系统。为了确保数据的完整性和准确性,该系统需要整合项目的各个阶段和环节的成本信息,这包括但不限于土地、建设、财务、

管理以及销售的成本。通过运用大数据分析, BIM(建筑信息模型)技术等先进信息技术手段对成本数据进行实时获取、处理及分析, 从而提高监控预警效率及准确性。企业进行成本监控预警时, 要制定清晰的成本预警阈值与指标, 这些阈值与指标的设置要根据历史数据、行业标准和工程的实际状况合理制定, 才能及时发现成本异常现象, 当实际花费接近或者超过预警阈值时, 该系统将自动启动预警机制将预警信息发送给有关的负责人, 以提示注意和采取适当的措施。项目团队在接到预警信息之后需要快速做出反应并深入剖析费用超支原因, 其中有但不仅限于设计变更、材料价格的波动和施工延误的影响, 项目团队在经过分析发现问题的根本原因之后, 需要有针对性地制定优化设计方案, 调整材料采购策略和强化施工进度管理的成本控制措施来对成本超支的风险进行有效管控。另外, 房地产企业也应该建立成本监控预警反馈和改进机制。定期评价成本监控预警系统运行效果, 总结经验并持续优化预警模型及参数设置。同时, 加强成本管理人员培训与沟通, 促进其提高成本意识与专业技能, 从而为成本监控预警工作高效进行提供强有力的保证。

3.4 对费用的实施进行动态的监管

对房地产项目成本执行进行动态监督, 是目标成本动态管理理论中最核心的部分, 这一环节需要企业构建完善高效的监控系统对项目成本实施过程实时全面地追踪与监测, 从而保证各种成本控制措施的有效实施, 及时发现与修正成本偏差。企业要构建成本执行监控系统, 该系统要覆盖项目全部成本模块及关键环节, 并通过成本数据进行采集、整理与分析, 实时地反映成本执行情况。企业有能力运用现代化的信息技术工具, 例如 ERP 系统和项目管理软件等, 构建成本数据库和成本监控平台, 从而实现成本数据的集中管理和实时共享。同时, 企业也需要制定合理的成本监控指标及预警阈值, 当成本与预定目标出现偏差时, 才能及时发出信号。企业在进行成本执行监控时, 要重视数据准确性与时效性, 采用定期和不定期现场检查及数据核对的方法保证成本数据真实可信。

3.5 加强智能化系统建设

房地产项目目标成本动态管理理论实践既关系到成本控制是否准确, 又深刻地影响到项目整体效益和可持续发展。为进一步提高管理效能, 强化智能化系统建设已是必不可少的环节。房地产企业通过深入融入智能化系统, 可以使成本管理精细化、实时化、智能化, 以有效地应对市场波动, 提高决策效率, 降低运营成本。

具体来讲, 将智能化系统建设运用于房地产项目目标成本动态管理主要有以下几点:

一是运用大数据和云计算技术, 搭建了成本数据平台并对成本数据进行实时采集、存储和分析。该平台可将项目全周期成本信息集成到土地获取、设计规划、施工建设和销售运营各环节中, 从而为管理者提供完整、精准的成本数据支撑。该系统通过智能算法可以自动识别成本异常, 并对可能超支的风险进行及时报警, 从而为管理者决策提供科学依据。

二是智能化系统在合同管理和变更控制中起到举足轻重的作用。房地产企业引入智能合同管理系统能够实现合同全生命周期精细化管理, 该系统能自动将合同条款和实际执行情况进行对比, 及时地发现和及时处理合同变更问题, 有效地控制变更的成本。同时, 结合挣值法和其他管理工具, 该系统也可以全面评价工程进度、费用和质量, 从而为管理者多维度决策提供支持。

三是智能化系统可以帮助房地产企业优化配置和高效利用资源。通过运用物联网和人工智能技术, 该系统可以对工程中的物资、人力、装备等资源消耗进行实时监测和动态调整, 以满足实际需要。这样在减少资源浪费的同时也提高了资源的利用效率, 使项目的成本得到了进一步的降低。

4 结束语

将目标成本动态管理理论运用到房地产项目的实际工作中是非常有意义的, 在帮助企业准确控制项目成本, 提高资源利用效率的同时, 也显著增强了项目的经济效益与市场竞争力。今后, 在房地产市场日益发展变化的背景下, 目标成本动态管理理论会得到进一步的完善与优化, 从而为业界提供更科学、高效的成本管理解决方案。

参考文献:

- [1] 陈振祥. 房地产大型项目目标成本及动态管理研究[J]. 中国产经, 2023(09):158-160.
- [2] 陈锦杰. 房地产开发项目建设成本管理与控制[J]. 建筑经济开发, 2022(11):83-85.
- [3] 沈忱忱. 房地产项目动态成本管控研究[J]. 住宅和房地产研究, 2023(06):110-112.
- [4] 闫红艳. 基于合约规划的房地产开发项目动态成本控制研究[J]. 住宅与房地产, 2021(08):171-173.
- [5] 郑彩虹. 房地产成本管理核算探讨[J]. 财经界, 2022(35):57-59.