

房地产企业成本控制管理研究 ——以万科集团为例

杨晓蕾

赤峰学院, 内蒙 赤峰 024000

摘要: 自从中国经济开放以来, 中国的城镇化发展的速度非常快, 而且, 伴随着房产的投机行为, 房产商品的价格呈现出了不断上涨的态势, 已经远远超过了人民群众的承受能力。本文对房地产企业常见的成本控制管理方面进行分析, 并提出相关问题探究相关原因, 提出相关建议。我国房地产行业存在成本管理制度不健全、目标成本设定不合理等一系列问题, 本文提出全面实行成本控制、完善成本控制制度建设等措施以解决上述问题。同时本文以万科集团为例, 研究其成本控制管理过程, 进行深入分析, 希望帮助房地产企业解决成本控制管理困境。

关键词: 成本控制管理; 房地产企业; 万科集团

1 绪论

1.1 研究的背景

改革开放以来, 我国经济水平不断提高, 房地产企业在我国经济的发展之中起着关键的作用, 我国房地产企业经过了长时间的发展, 整个产业已经相当的成熟, 各个企业之间的竞争也愈发激烈, 优胜略汰的趋势也更加明显。在这种环境下, 房地产企业必须提高自身的核心竞争力, 可以通过提高资金管理、加强成本控制等方式来解决。因此, 降低企业的成本, 减少费用的消耗成为了房地产企业改革的重点^[1]。

1.2 研究目的和意义

企业的利润控制包括两个方面的内容, 一是收入管理, 二是成本管理。所以, 成本管理是提高企业利润的重要手段之一^[2]。

文章将对房地产企业在成本控制中出现的一些问题进行分析, 提出针对性的措施, 实践与理论相结合, 期望能够补充相关领域的研究文献。总结我国房地产企业成本控制存在的主要问题, 有利于房地产企业发现问题并及时改进^[3]。同时本文以万科企业为例, 并将该企业进行案例分析, 总结经验、反思问题, 从而提出进一步改善房地产企业成本控制的措施和意见, 有利于提高成本控制效率, 对其他企业有借鉴作用^[4]。

1.3 研究内容

本文以万科集团为例, 以成本控制管理的相关概念和理论为基础, 分析了中国房地产行业成本管理的现状, 以及存在的一些问题和漏洞, 从而提出针对性的建议^[5]。

2 研究理论基础

2.1 相关概念界定

成本控制管理就是企业在某个时期提前设定的成本管理目标^[6], 由成本控制的主体在规划好的职权内, 在生产消费之前以及成本控制之中, 对可能造成成本变化的各种因素进行预防和调整, 从而保证企业能够达到预先设定的目标。

2.1.1 协调思想

成本控制管理应与企业管理思想相结合。成本控制方法随着企业的不同也变得不一样。例如, 有的企业采用差异化战略, 因此成本控制也应该把实现企业差异化定为目标^[7]。除此之外, 企业还应该根据不同的阶段采取与企业各阶段特点相匹配的成本控制管理策略^[8]。

2.1.2 源流管理思想

成本产生的根本原因和条件基础是制定成本控制管理战略的重要依据。

2.1.3 长期思想

在某些情况下, 不仅仅是降低成本就能实现企业

优势，特殊情况下，适当的提高成本能够增加企业的长期竞争优势。

2.1.4 融入思想

把合适的成本控制措施和方法与成本控制管理完美融入在一起。

2.1.5 抉择思想

在企业需要做出决策时，能够及时准确的做出决定。

2.2 成本控制管理方法

目标成本是房地产公司根据以往的经验做出的恰当的成本目标。对于房地产公司而言，应该在预算阶段确定企业的目标成本，对各个环节进行成本估算，这些环节为：投资决策阶段、方案设计阶段、初步设计阶段以及施工设计阶段，并在确定目标成本之后做好调整工作。

合约规划是房地产项目成本管理一个新的管理方法，合约规划是成本管控的最小完整管控单元，分解项目整体的开发进度，合约规划明确范围以及施工界面，相互组合成一个完整的项目。

房地产公司定了目标成本之后，对各个阶段的成本变化进行及时有效的控制。企业应该将过程中所发生的一切费用及时有效的汇总到动态成本中去，以进行有效的成本控制管理。

2.3 成本控制管理理论

全过程成本控制理论要求成本的管控工作是全面的，应该体现在项目的所有环节当中去。主要包含项目筹备、摘牌、交地、开工、四证、经营、设计、施工、交付验收、结算、销售共 11 个阶段。

精细化管理是现代管理的一种新的理念文化。实行刚性制度是精细化管理的关键因素。管理者行为规范，职责分配清晰，形成良好的企业文化。“精”既是经营管理的重点，也是主要的控制内容。

精细化管理则把企业运营过程中的关键性问题重点分析。强调动作细分解、责任细分解，做到提升效率；强调全员参与控制管理；强调持续改进、精准恰当和适时。

3 房地产企业成本控制管理的发展现状及成因分析

3.1 房地产企业成本控制管理现状分析

1990 国务院令解除了土地交易的限制，这就让中国的房地产产品成为了能够在市场上交易的一种商品。到目前为止，它已经有 31 年的历史了。近年来，政府出台了一系列宏观调控政策，比如土地严格管理、金融市场的监管加强，主要是为了解决我国部分地区房价涨幅过高，市场混乱等困境。

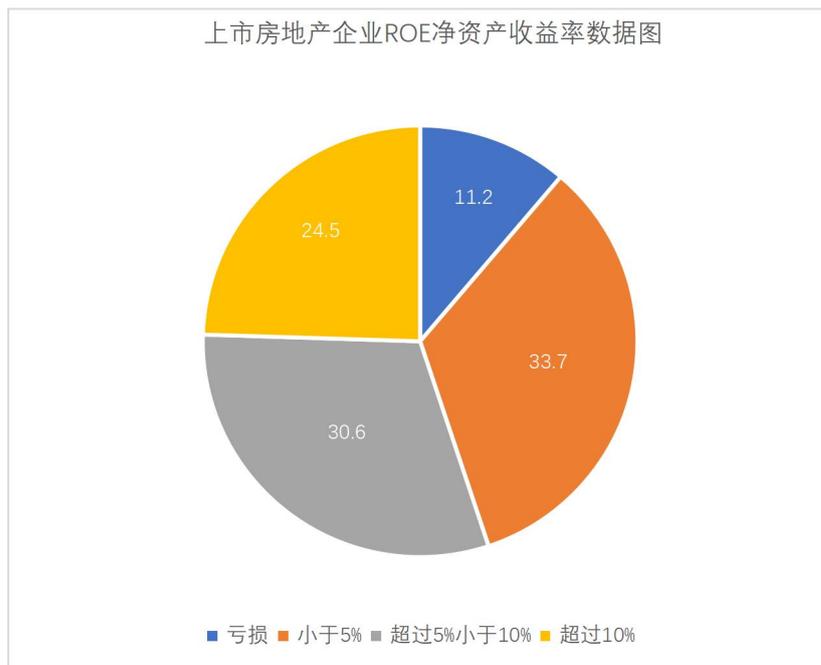


图 3.1

如图 3.1，在当地产行业，上市公司的盈利能力的差异性很强，而且大部分企业权益净利率都在 10% 以下，企业整体的盈利水平不高。房地产企业进行全面成本控制是必要的。

3.2 房地产企业成本控制管理

房地产的整个流程需要的时间比较长，从土地的获得、资金的投入、设计、施工、竣工验收，这些周期的时间都比较久，成本发生的方面比较多。企业都会对项目成本的总金额进行测算，主要项目的成本基本就是企业的最后成本总量，从目前的市场环境来看，费用估算是做好预算工作的前提，因此建立完善的会计监督体系是必不可少的。

3.3 房地产企业成本控制管理问题成因分析

完整的成本控制体系对于组织结构，部门协作以及员工配合的要求较高，体系不健全只考虑到了费用支出控制的成本管理和风险问题，并没有重视工作中的监督和考核环节，从而导致了费用只增不减的现象，成本没有做到完善的节约。

大多数企业采用全过程成本控制管理，其中存在问

题较多的两个阶段有招投标阶段和施工阶段。成本控制管理制度有缺失，导致管理链断开，并且没有对此进行及时的修补，进而产生混乱造成成本费用小幅度的流失。

大多数房地产企业缺乏专业的会计制度知识培训，对财务知识了解不够全面，因此应该建立一套完善的会计制度从而使成本管控得到高效进行。

目标成本的编制者需要相当专业的水平，且要准确理解规划设计方案，否则很难准确制定出合理的目标成本，目标成本的准确制定对有效的成本管控是重要的一大部分。

4 万科集团成本控制管理问题案例分析

4.1 万科集团背景简介

万科企业股份有限公司成立于 20 世纪 80 年代，经过了接近 40 年的发展，公司建立了有效的管理制度，以及优秀的企业文化，成了客户最为满意的房地产企业之一。

万科集团按照集团内部职能作用划分成立了不同的事业部，其部门组织架构图如图 4.1 所示。

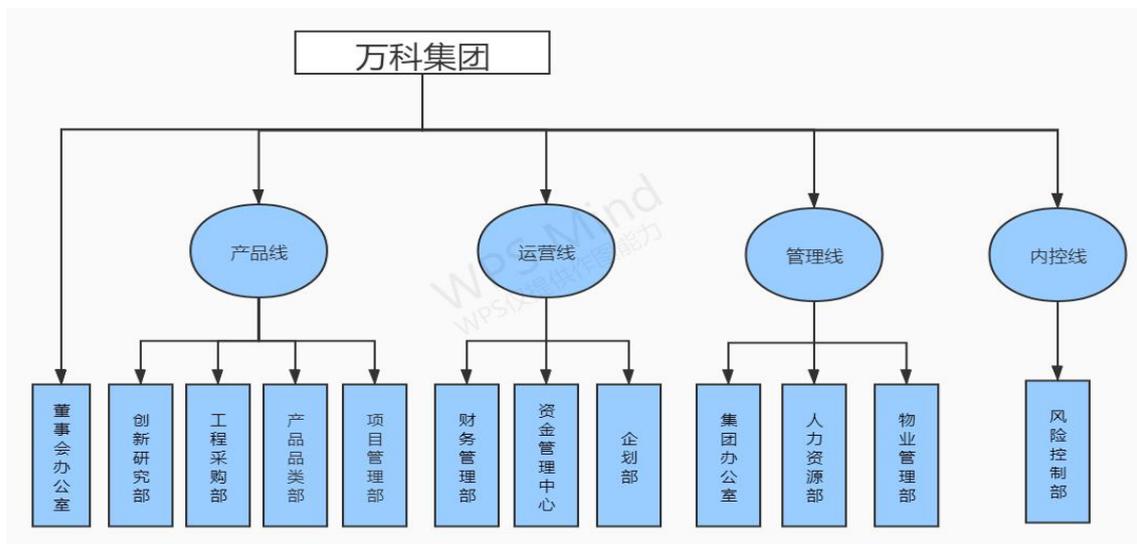


图 4.1

4.2 万科集团成本管理介绍

接下来，将以万科地产成本控制管理为例，重点分析万科地产决策设计阶段对成本管理的一系列步骤。

4.2.1 成本管理的制定

在整个成本控制管理过程中，设计决策阶段万科采

用的是事前控制的方法，设计阶段所占用的成本额占全过程的七成以上，整个过程中，万科始终遵循规划设计周密性、研究讨论科学性和预算审批严格性的三个基本原则。

4.2.2 成本管理的分解

万科在设计环节过程中，主要分解为三个重要步

骤。在起初阶段，以招投标的方式降低成本，缩短周期，选定合适的设计人员，以提高完事效率加强专业技术，并与工作人员做一个良好的沟通建立适当的奖惩机制做到赏罚分明。在中间阶段，确定好设计的要求和一系列估值，签订合同明确双方责任。最后，为了使设计方案做到最大合理化，坚持对全过程进行管控，优化全过程管理制度和评审制度。

4.2.3 成本管理的执行

万科推行设计招标，择优选择设计单位。将工程的主体要求以及相关的配套设施的标准进行公布，采取公开招标的形式进行，同时也注意采用多家竞标的方式进行，另外注意邀请有关专家对相关内容进行综合论证，这样就可以让专家提出最专业的意见，选择最好的设计单位。

对项目的成本进行一个限额，按项目要求制定政策从而实现共赢，让企业实现成本和利润同比例上升的结果。万科在限额设计过程中，把对产品影响不大的材料挑选出来降低品质节约成本，把关键性材料提升品质提高用户感受。

为了在设计前期控制成本，在设计中确定了单位成本的上限，不考虑工程造价。这种情况可以避免在所有的的设计工作完成后，发现成本控制水平与企业相差甚远。控制合同是降低成本的有效途径，明确合同类型，其次是付款方式，并限制设计变更的比例，超过 5%的，给予一定的罚款。

万科集团也没有做到全员全程对成本跟踪审核评估，房地产企业的成本控制环节需要全部部门共同沟通协调保持一致，共同对项目所需材料和设计装修要求以及安全性进行评估和审核，少一不行。

4.3 万科集团成本控制管理分析

万科企业认为施工阶段的成本远远超于决策阶段的成本，但是决策阶段所写的项目策划书和投资估算是投资决策的重要依据，所开发项目是否盈利的关键都在于此。

营运资金的管理水平和企业的施工成本是存在关系的，万科房地产企业施工人员非常重视建筑的设计水平，和施工质量却不在乎企业的资金投入，这种观点不利于企业的成本管控。实际上，在房地产的设计上，很多情

况都是过分重视技术，但是却忽视了技术所带来的成本，往往不能够取得成本的设计水平二者的平衡。技术和成本属于不相集合的状态。基于上述的影响因素，再加上房地产企业整体的成本管理能力低下，企业会出现前期成本投入过高，设计水平低下的状况。

“凡事预则立不预则废”。只有在项目开始前，制定出一定的计划才能够高效率的完成工作。但是万科房地产企业没有设计计划的习惯，而且没有重视计划在工程中的重要作用。企业缺乏长期规划的引领，每一项工作的目的性较差。

建设工程的招投标管理是贯彻市场经济改革的一个重要内容，只有这样才能够吸引那些最优秀的企业进行合作，也可以控制住工程的造价和成本，提高工程的质量。

4.4 万科集团案例启示

经过对万科集团关于企业成本控制的分析和研究，我们发现除了万科集团之外我国其他房地产企业对于企业成本控制这个方面还是有很大的欠缺，通过对这个问题的研究和行业内的实际状况分析，去建立一个更加完整、可行的地产企业成本控制体系。

5 房地产企业成本控制管理优化建议

5.1 全面实行成本控制

企业如果缺乏合理的成本控制体系以及有效的宏观经济政策，企业就不能够从本质上降低资金的耗费，而且从房地产企业的发展阶段来看，项目的最初是项目的设计。

5.2 完善成本控制的制度建设

企业应该细化责任的分配，强化每一个员工的责任意识。将员工享有的权利、责任和利益三者有效的集合起来，让员工意识到自己的利益是和企业的目标一致的，因此，应该加强对员工在成本管理方面的培训，对一些在成本管理中表现优秀的人员进行奖励。另外，企业应该加强组织建设，建立专门的成本控制部门，明确成本控制部门的职责，加强对成本控制效果的考核。

5.3 建立健全的会计监督规范制度

会计最基本的职能之一是监督职能。房地产企业应该积极的落实会计监督的职能，让会计部门就公司的内控运行状况，以及企业的财务管理程序进行实时的监控。这样才能够保证会计工作的规范性，保证会计信息的真实性。

6 研究结论及展望

当前，房地产市场面临的不确定因素增多，很多企业都潜伏了发展的危机，所以企业必须加紧变革，改变以往的粗放经营模式，朝向精细化管理发展。企业应该高度重视对成本的管控，只有降低企业的成本，提高企业的收入，才能够提高企业的市场竞争能力。文章研究得出：

首先，房地产行业成本上升的因素有很多，而且这些因素涉及的范围比较广。房地产行业有着自己的特殊

性，房产项目的投资比较大，而且开发的周期非常长，资金的回收速度比较慢。而且从房地产企业的具体成本构成来看，成本的类型较比多，控制上存在着很强的差异性。所以，房地产企业的成本管控面临的不确定因素有很多，具有很强的复杂性。

其次，我国房地产项目一般可分为项目规划、设计建设、完成验收阶段，每个阶段的侧重点不同，成本控制和管理因素也不同。因此，在成本控制管理中，必须注意不同阶段的控制重点。

最后，中国的房地产企业存在的成本管理问题有很多，其中比较严重的一个问题就是：没有建立一个比较合理的成本管理制度，决策中也不重视对成本的管理，目标成本设定不合理，不利于企业竞争能力的提高。

参考文献

- [1]Anna Dubois. Strategic Cost Management Across Boundaries of Firms[J]. Industrial Marketing Management, 2003(32): 365~374.
- [2]Shannon W.Anderson. Managing Costs and Cost Structure throughout the Value Chain: Research on Strategic Cost Management[J]. Handbooks of Management Accounting Research, 2006, 2-9.
- [3]Gayle H B ,Shondel M ,Kanwal H , et al.Permanent Supportive Housing: Case Management Considerations[J].Professional Case Management,2025,30(4):181-185.
- [4]王满,王越. 价值链战略成本管理[J]. 财务与会计, 2015(07):16~18
- [5]田晓川. 基于价值链的成长型中小企业战略成本管理[J]. 财会通讯, 2017(26):77~81.
- [6]仪秀琴,姚强强. “双驱动”下战略成本管理研究综述[J]. 财会通讯, 2018(01):27-30.
- [7]尤佳. 基于目标成本管理的房地产开发项目成本控制[J]. 财会通讯, 2010(02):141~142.
- [8]陈金香,康绍大. 企业财务管理目标成本管理与控制探讨[J]. 财会通讯, 2014(20):64~65.