

# 浅析房地产企业的动态成本管理

郑倩

(南京广播电视大学 南京 210036)

**【摘要】** 本文在阐述房地产企业动态成本管理内涵的基础上,论述了房地产企业实施动态成本管理的条件、方法和效果,以为房地产企业的成本管理提供借鉴。

**【关键词】** 房地产企业 动态成本 管理

在房地产项目开发过程中,由于客观条件改变和市场波动的影响,如建材价格变动、工程设计修改或因业主责任引起工期延误、国家预算定额调整等因素影响,常常使工程项目的实际成本难以确定,给目标成本管理带来了很大的困难。为了实现工程项目预期的成本目标,房地产企业必须自始至终对成本进行监督、控制、调整和修正。基于此,本文拟对房地产企业实施动态成本管理与控制作一探讨。

## 一、房地产企业动态成本及其管理的涵义

1. 房地产企业动态成本的涵义。动态成本,即实时反映的实际成本。它由未结算合同性成本、已结算合同性成本、非合同性成本和待发生成本构成。非合同性成本是指发生在一个工程项目所有没有合同的支出,例如报建费、管理费等,虽然这部分成本所占的比重不大,但是为了准确统计工程项目的全部成本,非常有必要对这类成本进行统一管理。房地产企业动态成本的构成参见图1。

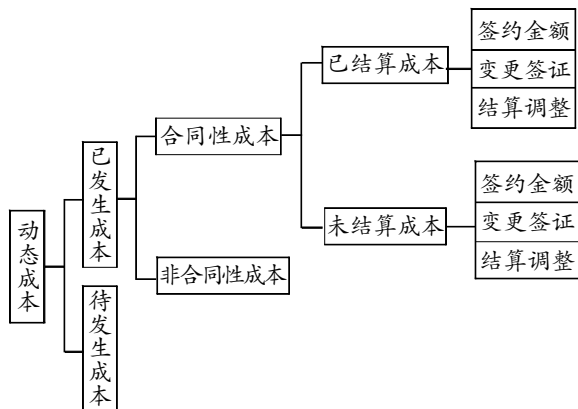


图1 房地产企业动态成本结构图

2. 房地产企业动态成本管理的内涵。作为成本管理工作的最终目的,需要根据工程项目的进度,计算工程项目的实际动态成本,并以目标成本为控制线,对比实际动态成本与目标成本进行成本差异分析,从而为后期发生的工程项目成本提供依据,以进行有效的成本控制和管理的。

动态成本管理的要义是围绕项目合同的实施进行跟踪管

理。项目成本可划分为已开发成本和待开发成本,一个项目刚开发时由较小的已开发成本到完全竣工后待开发成本较小的状态,两者此消彼长的过程体现了开发进度的加深。已发生成本中分为合同性成本与非合同性成本,前者又可进一步分为已结算成本和未结算成本。这些都是工程项目动态成本管理的内涵。显然,这是一个包括工程合同、预算、变更签证、成本结算管理等全项目的管理系统。

## 二、房地产企业动态成本管理的条件

1. 企业管理组织的支持——设立成本管理中心。对于房地产企业来说,实施动态成本管理必须有相应的组织变革。对组织进行变革,实际上就是对组织的职能进行扩大和延伸。大多数房地产企业设置了预决算部门,而没有成本管理部门。预决算部门只侧重于进行合同的预算、决算和工程招标,而将成本管理的责任推给了财务部门。其实,财务部门对基建工作并不很熟悉,因而对具体的工程预决算并不很在行,很难掌握成本的降低点在哪里。而且,财务部门所做的成本管理工作主要侧重于事后的成本核算,很难对成本做到实时的调控管理。所以应该成立专门的成本管理部门,或扩大预决算部门的职责使其除继续负责预决算之外,还要负责对工程全过程的成本包括管理费用进行管理,这种成本管理是全面、动态的成本管理,而不仅仅是对项目进行一般的成本核算。另外,成本管理部门仅仅做好预决算远远不够,还必须担当起成本管理当中主要的协调人角色,因为成本管理过程是一个全员参与的过程,客观上需要有一个部门担当牵头组织的角色。

2. 信息技术的支持——建立成本管理数据库。为了支持企业在竞争中不断成功,房地产企业需要对工程项目进行透明化管理,不断量化各种信息,以提高工程项目的可控度,降低风险,加快资金周转,最大限度地发挥成本控制职能。要充分利用信息技术,广泛搜集相关信息数据,并存储于数据库,将繁重的成本记录整理工作转变为成本控制信息化管理,从而提高企业的现代化管理水平。

## 三、房地产企业动态成本管理的方法

房地产企业动态成本管理方法需关注的环节见图2。具体应做好以下三个方面的工作:

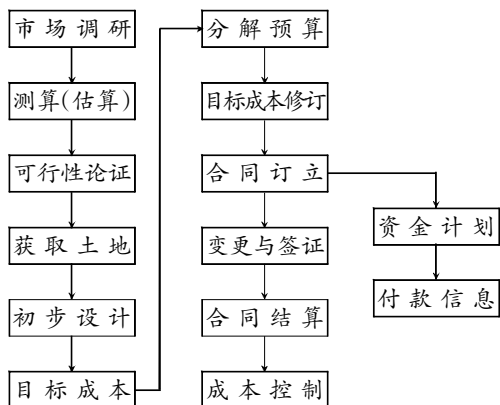


图2 房地产企业动态成本管理方法图

1. 房地产企业动态成本管理的基础——目标成本的确定和分解。

(1)目标成本的确定。在实际操作中,目标成本按开发进度的不同阶段始终处于动态调整之中。原则上,每一个版本的制订都是在上一个版本的指导下进行的。在可行性研究阶段所进行的成本估算,主要是从收益性方面对投资的可行性进行测算,随着方案的不断深化,应将目标成本逐渐细化,待主体工程施工图预算确定后,再形成最后定稿的版本。目标成本确定的具体过程见图3。

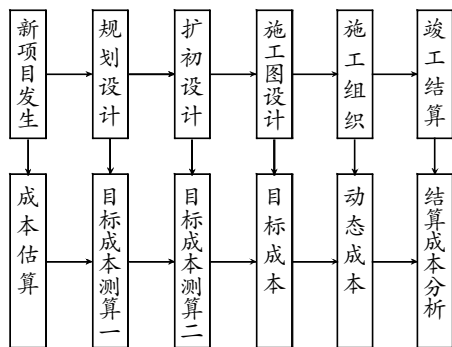


图3 房地产企业目标成本的确定和执行图

(2)目标成本的分解。一个工程的项目成本往往可以根据单项工程、单位工程,分部分项分解成若干个子目标,形成目标体系,通过对子目标的控制,进而达到对总目标的控制。分解目标时应尽量具体化、量化,各目标间应相互协调。任何目标不明确、缺乏计划性以至于不善于应对计划的变动而产生的疏漏,都可能给成本控制和管理造成被动或损失。因此应将项目分解到相对独立的、内容单一的、易于成本核算与检查的工作单元,以便将各工作单元在项目中的地位与构成直观地表示出来。房地产企业可以结合项目开发地点、规模、周期、方式、功能设计、结构类型、装修档次、层高、施工队伍等因素和管理需要以及当时实际情况,确定具体成本核算及管理对象,并以此为依据进行工作结构分解,将目标成本分摊至各工作单元,形成各工作单元的目标成本。

2. 房地产企业动态成本管理的重点和难点——合同(签订、变更、结算)管理。合同业务是房地产企业动态成本管理的

重点和难点之一。在合同签订即合同金额确定后,应按成本科目将合同金额予以拆分。在工程项目实施中,会发生很多引起合同变更的事项,主要有设计变更、现场签证和其他调整。合同变更实际上是对合同金额进行变更,因此,合同变更后需要按成本科目对变更的金额进行拆分。同时,需要根据合同金额变化情况对付款计划加以调整,并以工程项目完成进度为基础,在合同执行到一定阶段或基本完成时就可进行全部或部分结算。在合同未结算前,动态成本中待发生的成本预测即以合同额作为已发生成本,合同进行非最终结算时,待发生成本预测和动态成本不变。

3. 动态成本管理的核心——动态成本与目标成本差异的动态分析。作为成本管理工作的最终目的,需要根据工程项目进度,计算工程项目的实际成本,并以目标成本为控制线,通过目标成本、合同签约金额、合同变更、合同结算来不断更新动态成本,并以目标成本为基础,对动态成本与目标成本之间的差异动态进行比较分析,满足成本管理需要,以为后期发生的工程项目成本提供依据,从而进行有效的控制。对动态成本与目标成本差异进行动态分析的内容包括:预测待发生成本,绘制全项目动态成本表、各产品类型动态成本表和各产品类型目标与动态成本比较表等。

(1)待发生成本预测。待发生成本预测能够反映已发生和即将发生的成本数据。目前待发生成本=动态成本-目前已发生成本。其中:动态成本=目标成本+成本调整额。目前已发生成本=未最终结算的合同性成本及合同变更成本+已确定的非合同性成本+已最终结算的合同性成本。

(2)全项目动态成本表——综合反映项目成本。动态成本能够实时反映最新的成本构成情况及其变化,能够按照工程项目的费用将未结算成本、已结算成本、非合同性成本、待发生成本、动态成本、目标成本及差异额全部反映出来。全项目动态成本表(限于篇幅,此表已省略)能够全面反映项目开发过程中各个时期的实际成本结果。

(3)各产品类型目标成本与动态成本比较。企业在确定了各成本费用科目的动态成本后,还需要了解分产品类型(如商业、车库、小高层、高层、别墅等)的动态成本,以此作为产品市场定价的重要依据。按产品类型计算动态成本的核算报表,通过汇总直接归属的成本费用和间接分摊归属的成本费用进行产品动态成本计算。各产品类型动态成本表即产品成本分摊表是对动态成本数据的进一步明细,将其按产品(如商业、住宅、车库等)进行分摊,分摊标准可以根据土地面积、建造面积、可售面积等来进行设置。最终得到以产品为单位的成本数据,从而考察单项产品的利润贡献率。

四、房地产企业实施动态成本管理的效果

1. 实施动态成本管理后,房地产企业可以实时、动态地掌握项目成本。在没有实施动态成本管理之前,对成本变动的监控很难用书面形式随时结算出来,财务软件也不能记录动态成本,不能展现成本的明细构成,并且有大量重复项目。那样,有时会出现项目已结,但还有成本需要追加的情况,甚至会因为台账记录不清而重复付款。而按照成本动态管理的要

# 试析杜邦分析法的改进与应用

邵希娟 田洪红

(华南理工大学工商管理学院 广州 510640)

**【摘要】** 杜邦分析法是一种分解财务比率的方法,但该方法不能完整地评价财务活动对获利能力的影响,也不能准确地揭示经营活动的获利能力。本文借鉴国外财务报表分析方面的新成果,针对这两个不足提出了改进方案,并给出具体应用时的相关说明。

**【关键词】** 杜邦分析法 财务报表 获利能力

最先由美国杜邦公司成功应用的杜邦分析法有着直观、系统、由浅入深寻找优点的优点。但杜邦分析法有两个不足:①不能完整地评价财务活动对获利能力的影响;②不能准确地揭示经营活动的获利能力。杜邦分析法的这两个缺陷主要是因其在分析过程中未将企业的经营活动和财务活动彻底划分开来而造成的。

美国学者佩因曼(2005)在分析财务指标体系时将财务活动与经营活动分离开来,但他并没有将这种财务比率分析引入杜邦分析体系。英国学者Brealey等人(2007)对杜邦分析法提出了新的指标体系,但其在分析中没有用图例表示出来,其分析的思路不够清晰,而且提出的指标体系中税收指标是近

求去做,能够展现全项目动态明细表,实现包括合同成本、非合同成本、未结算成本和待发生成本等在内的全项目动态成本管理。并且在项目整个生命周期的任一时间点都可以得到项目的实时、动态成本,而无需等到项目全面结算以后,从而为经营决策提供快捷、准确的数据,实时反映动态成本并实施监控,大大提高房地产企业在控制成本方面的成效。

2. 实施动态成本管理后,房地产企业可以合理安排资金的使用,以实现资金使用效用最大化。房地产业属于资金密集型行业,资金链对房地产企业尤为重要:公司有多少个项目,资金压力在哪个阶段,资金如何安排,短缺的资金如何筹措,这些都要靠准确的数据来决定。实施动态成本管理后,项目总成本、已发生成本、待发生成本、已结算成本、未结算成本及各种成本的变化金额、时间、原因等信息一目了然,关系资金去向的准确数据可随时获取,能够最大限度地减少资金占用,使经营风险得以降低。同时,动态成本管理还能提供资金预算、资金计划、资金分析和资金管理工具,这有利于企业和项目管理者合理安排使用资金,以实现资金的集中管理与控制,最终实现资金使用的效用最大化。

3. 实施动态成本管理能够让管理者明确各种产品的利润贡献,正确把握企业的获利项目及获利空间,使企业的决策更加准确。在一个房地产开发项目中,产品有高层、多层、别

墅、车库、会所等,每个产品的具体成本难以准确确定,而实施动态成本管理后,通过成本分摊可以揭示每个产品的成本,考察各种产品的利润贡献。动态成本管理通过对软件系统提供的数据进行汇集,能够实时掌握每个项目的成本和每天的成本及成本构成,并对成本数据与财务之间的差异进行协调。由此明确利润的明细构成,及时了解项目动态成本和利润情况,这样项目定位和领导决策也就更加准确。

本文论述的思路是,首先介绍杜邦分析法的原理及其存在的缺陷;然后根据杜邦分解财务比率的方法,针对其不足,提出了进一步分解与经营活动密切相关的财务比率,即提出杜邦分析法的改进方案;最后说明改进后的杜邦分析法应注意的事项。为了便于对杜邦分析法及其改进方案的理解,文中以MA公司为例进行说明。

4. 实施动态成本管理能够提高企业的核心竞争力。实施动态成本管理,一方面,能够有效减少成本浪费,杜绝各种不合理支出,进一步提高企业盈利能力;另一方面,依靠业务原始数据的积累和管理工具的协助,类似项目之间易于进行比较,可以挖掘成本降低潜力,同时便于管理层及时了解企业的整个经营情况,有利于做出正确的决策,从而提高企业的核心竞争力,推进企业的可持续发展。

## 主要参考文献

1. Robert W.Ingram, Thomas L.Albright, John W.Hill. 管理会计与管理决策.北京:清华大学出版社,2005
2. 张保成.基于信息化的房地产业成本控制战略.上海经济研究,2004;8
3. 汪若菡.信息化——万科的房地产成本管理之水到渠成.21世纪经济报道,2003-06-05