



万科的成本管控举措与启示

■ 耿云江

万科股份有限公司(以下简称万科)自1984年成立以来,始终坚持稳健经营,重视降本增效,其良好的经营业绩受到投资者的广泛认可。2009年年初,面对国际金融危机和国内房地产行业低迷的双重考验,公司在既有成本管控举措的基础上,深入开展成本优化,从而迎来了1~9月净利润高达29.92%的持续增长,使2009年全年业绩再创新高。那么,万科是如何管理与控制成本费用并提高企业绩效的呢?

一、基本做法

1. 专设成本管理部。万科原来只有预决算部(现在大多数房地产开发商都设有这样一个部门),没有成本管理部。2007年,万科正式成立成本管理部,负责管理整个公司的成本费用,并直接对主管工程、采购和成本的副总裁负责。目前,整个成本管理部有200余人,主要负责成本分析、管理及监控工作。成本管理部的设立与运行不仅推动了集团全员成本意识的树立,而且有效地保证了各项经营计划的贯彻实施。同时,成本管理部也成为贯穿项目始终、规范所有部门工作的管理者,成为项目成本总体控制的组织者和责任人,成为公司增强成本控制力度、降低成本费用、提高市场竞争力的核心力量。

2. 建立并实施目标成本动态管理体系。为有效控制成本、规避经营风险,万科将目标成本管理、动态成本管理有机结合,建立了动态的目标成本管控体系。万科的目标成本有两种形式:

一种是集团按会计科目编制的单项成本目标和总成本目标,另一种是根据年度开发计划按各部门职能划分的各项成本和费用目标。根据项目开发进度的不同,有四种目标成本:可行性研究阶段目标成本、规划方案目标成本、年度开发目标成本以及施工图预算修订目标成本。原则上,每一阶段目标成本的制订都是在上一阶段的基础上进行的。从万科成本管控体系的实际运作看,首先,有关部门按要求编制项目目标成本,并经公司管理层和区域成本管理部门审批确认后执行。然后,在项目开发过程中,已发生成本由专人负责记录,待发生成本由成本管理部门定期做出预测并及时调整,以动态跟踪管理项目成本。同时,成本管理部与财务部定期对成本进行审查核对,并将目标成本与实际成本的重大差异及其原因及时通报公司领导层和相关部门,为经营决策提供依据。

3. 准确测算无效成本。无效成本管理是万科成本管控体系的一大亮点。无效成本是指项目实施过程中产生的对形成产品、提升价值没有作用,无法获得客户认同的成本,它的准确测算不仅帮助万科确定了从投入到产出过程中准确合理的目标成本,而且以数据形式展现了公司的浪费情况,激发了公司领导及员工的成本意识,使大家更清楚有哪些环节的支出是浪费的,哪些费用可以得到更好的削减,从而推动各部门提高专业能力、加强计划管理。

4. 成本管控标准化。标准化管理是

万科成本管控的另一个重要方面。它要求集团内各部门、各企业的成本都标准化、规范化和程序化,最终提高成本管控的质量和效率。为搞好成本标准化,完善成本管控基础,万科先后制定了目标成本编制作业指引、成本管理软件操作指引、目标成本调整操作指引、区域成本信息共享管理维护操作指引等规范性文件,并于2008年制定了《公司房地产开发企业成本核算指导》、《公司目标成本管理实施细则》等成本管控制度,使成本管控工作有章可依。

5. 成本管控信息化。万科的成本管控信息化主要是通过使用与专业公司共同开发的房地产成本管理系统来实现的。该系统基于目标成本管理思想设计而成,包括综合成本和知识管理两大模块。

综合成本模块的主要作用是及时记录和反馈成本信息。目标成本经审批确定后录入成本管理系统;实施过程中,已发生成本由专人负责录入,动态成本中的非合同费用由子公司财务管理部门负责录入;同时,成本管理部门会定期清查成本以保障子公司动态成本数据的准确性,总部与区域管理部门也会通过开展成本检查等对子公司成本信息反映的及时性和准确性进行监督。

知识管理模块的主要作用是实现成本知识的学习与推广。万科组织专人总结撰写了成本管理知识、成本缺陷手册等资料,供员工学习借鉴。同时,通过培训、双向交流、研修会等方式,

增强全员的成本管理意识,推广集团内外成本管理经验和做法,寻求降低成本的途径。

成本管控信息化的实现,不仅使万科各项的成本数据集中反馈、项目定位和领导决策更加准确,而且使工程和材料采购合同条款、价格在集团内互相借鉴,类似项目之间也便于进行比较,有利于挖掘降低成本的潜力,提高企业整体利润率。

二、成本优化举措

2009年伊始,面对全球金融危机的不断蔓延和2008年国内主要市场住房价格持续走低的复杂形势,万科管理层认为,住宅行业毛利率将可能出现较为明显的下滑,为此,公司采取了一系列优化成本管控的举措。

1. 推广产品标准化和集中采购,降低采购成本。为挖掘公司成本管理潜力、提高成本管理效率,万科将各项目所采用的部品和工艺予以标准化,以便于管理和评估成本。在此基础上,确定最具经济性的部品选择和工艺标准方案,并充分运用集中采购机制,使规模优势得到有效发挥。通过集中采购,万科不仅提升了与供货方的谈判力度,而且统一实施采购方针、统筹安排采购物料,精简了人力,提高了采购工作的专业化程度,有效地降低了采购成本。数据显示,仅通过2009年8月在上海举行的C级装修部品集中采购一项,万科就降低成本超亿元。

2. 强化客户需求分析,降低期间费用。随着房地产行业调控力度的加大和竞争的加剧,万科认识到,只有更精确地把握客户需求,才能更有效地分配建造成本、降低营销成本,才能使公司产品的价值在市场中获得更充分的认可。为此,万科对住宅产品定期按户型、需求类型、支付方式等多种指标进行深入细分,了解客户目前的需求并对客户未来和潜在需求进行充分挖掘。

在此基础上,选择目标客户群并对其进行有针对性的策划,以此来指导后续的规划设计工作,从而有效控制了项目成本和营销费用。同时,万科还通过提升工作效率、简化管理工作、实行费用预算硬约束和严格执行与监督信息反馈等措施,有效控制了管理费用;通过提高资金使用效率、合理选择融资方式等措施降低融资费用。2009年1~9月,万科的管理费用比上年同期降低11.6%,销售费用比上年同期降低17.6%,管理费用、销售费用合计占营业收入的比例较上年同期降低35%。

3. 开展成本对标,消除虚高成本。为有效控制成本费用,万科还深入开展了成本对标活动。万科构建了以投资偏差率、成本波动率等七项关键指标为核心的成本分析模型,在此基础上,通过集团内的横向比较,将成本降到合理的水平;通过与行业内规模和品牌相当的企业的成本对标,获取成本进一步优化的动力。在此过程中,由集团统一发布限制性指标,对项目的设计和施工标准进行规范,成本水平达标后才能开工。同时,万科还将相关控制指标纳入薪酬考核体系,以激励员工节能降耗、降低成本。通过成本对标,2009年上半年,万科的管理费用和销售费用分别比上年同期下降30%和22%。

4. 善用社会资源,降本增效。为提高成本管理效率,万科各一线公司均加大了使用社会资源的力度,通过将公司专业性、事务性强的成本管理工作委托给工程造价咨询公司等专业机构来降本增效。在项目实施前,公司与造价咨询单位签订造价咨询合同,咨询范围为总包、部分分包工程的工程量清单编制、标底编制、补充预算编制、结算编制等。项目实施后,由造价咨询公司进行分析,总结归纳项目实施过程中存在的问题,并及时向万科成本管理部门反馈。通过将社会资源引入企业管理,万科既充分利用了外部专业机构丰富的经

验和专业技能,又获得了从旁观者视角编制的客观公正的预算和预算执行分析报告,从而提高了公司成本管理的质量和效率,为股东创造了更多的价值。

三、启示

1. 应从战略高度重视成本管控。2010年,我国房地产企业将面临更加复杂多变的国内外形势。一方面,受全球金融危机的影响,居民对经济前景和未来财富收入增长的信心尚未恢复。另一方面,国内信贷政策紧缩的预期和房地产宏观调控的力度加大,个人购房贷款收紧,物业税征收渐行渐近,大量购房者持币观望,房地产市场在经历2009年的繁荣后再次陷入僵局。此种形势下,只有重视成本管理,合理地分配成本、控制费用,才能稳定企业绩效,实现股东利益最大化。单纯强调“节约、节省”的传统成本管控已不能适应新形势的需要。为此,房地产企业应转变成本管控理念,从战略管理的高度,进行全员、全过程、全方位、突破企业边界的成本管控,以获取持久的成本优势,提高企业核心竞争力。

2. 应持续改进并创新成本管控方法。世界上没有一成不变和最好的成本管控方法,企业只有不断改进、深化、创新与突破,才能获得持久的成本优势。因此,房地产企业首先要重视并指导建立成本管控的长效机制,同时应借助电子计算机和信息技术,实现成本管控信息化;开发和应用新技术、新材料、新工艺,推进住宅产业化、标准化;应将成本管控与薪酬激励相结合,建立起成本管控的内在牵制机制。此外,还可以将价值链管理引入成本管控,通过分析各价值环节的成本状况,消除不增值作业、减少浪费,找出企业改善成本管控的突破口。■

(作者单位:东北财经大学内部控制与风险管理中心)

责任编辑 周愈博