

浅谈房地产开发企业的 成本管理与控制

韩玉岭

(一) 房地产开发企业成本管理控制应重点把握的关键思路

1. 重合同管理。重合同管理有三个层面的要求：第一，所有业务遵循先签合同后实施的原则。策划、设计、建筑安装、采购、销售等所有活动都应纳入合同体系，合同的形式、文本要合法合规，在规避风险的同时也要考虑成本效益原则。第二，合同管理的流程要健全。企业对合同管理中的每一环节应制定清晰的业务流程，并让所有管理人员了解。第三，合同执行要严格、规范。从合同方的考察、合同签订，到合同的变更、中止、付款、结算等，都必须依照法律和企业内部制度进行操作。

2. 重法律风险管理。重法律风险要求企业管理者树立一种思维：对每一项业务都要以法律准绳来衡量，权衡对企业的利弊，进而决定处理方式。在实际管理中，建议设立法律事务部或采取法律顾问制，通盘把控企业的法律风险，降低或有成本。

3. 重业务流程控制。重业务流程控制要求：一是明确每一项业务的管理流程，特别是重要的业务、经常性业务，可用流程图方式汇编成册，让所有管理人员都熟悉掌握，比如招投标流程、合同签订流程、工程款支付流程、采购流程、费用报销流程、资金支付流程、工程预结算流程等。二是业务流程的制定要合理、有效、可操作。三是执行业务流程时要做到规范和一致。四是业务流程应持续改进。要根据企业管理需要、市场环境要求不断改进，保持业务流程的效率和效果。

4. 内部控制成本，外部风险分担。内部控制成本是指企业要不断地改进、提升、强化内部管理，将成本控制到最低水平。外部风险分担是指对那些刚性的、不可控的成本和风险损失，比如工期损失、工程维修、土地拆迁补偿、工程质量索赔、设计缺陷变更等，应采取合同、谈判、协议、保险等形式将此类成本和损失降到最低，或降至可承受范围之内。

5. 重长远利益。房地产开发的周期较长，环节较多，资金流动比较复杂，对于成本控制而言，必须有一个通盘的考虑。在过程控制中，要充分考虑当前投入与长远利益的关系。有些成本在投入当时觉得浪费了，但它却能让企业获得更大的利益，并长期受益；有些成本在投入当时觉得节省了，却为将来造成了更大的损失。比如工薪支出，如果企业支付的薪资水平较低，降低了管理费用，但是对员工的积极性、忠实度、责任感有影响，而这种影响让企业遭受的损失却无法估量。

(二) 加强招投标控制

房地产开发企业招投标环节的关键控制点和控制措施主要体现在以下方面：一是优先采用公开招标方式，择优选取合作单位。二是依法组织开标、评标和定标工作，并接受有关部门的监督。三是依法建立评标委员会或评标小组，聘请相关专家参与，保证评标的科学性。财务、工程造价、法务等相关部门也要参与到招投标中，发表专业意见，保证招投标的可靠性。四是按规定的程序和权限定标。

(三) 土地成本控制

目前商品房开发用地一般采用招拍挂方式，企业要想以合理的价格获得土地，应当从对招拍挂出让方式及程序的分析研究出发，抓住关键环节，对目标土地的价格进行合理预测，在竞买过程中采取相应的策略。此外，土地在招拍挂之前，政府部门的规划一般是粗略的，企业在获得土地后，可以结合所在区域的发展战略，向规划部门提出合理建议，以提高土地利用效率，降低土地使用成本。

(四) 建筑安装成本的管理与控制

建筑安装成本是房地产开发成本中占比较大的部分，也是内容较复杂、管理控制难度较大的部分。笔者结合行业特点、预算控制的思想等，认为“成本核实”机制不失为加强建筑安装成本管理与控制的有效途径。

成本核实是一项动态、循环的管理活动，它以成本预算为前提，根据阶段性成本核算结果，采取“两算对比、综合分析”的办法，比较实际成本与预算成本、目标成本的差异，分析差异原因，发现管理中存在的问题，然后形成分析报告，由管理层商议解决，从而改进和提升管理。基本流程如下：

1. 在工程开建前，编制完整的工程成本预算。成本预算也不是始终不变的，如果设计做了变更、市场或管理层决策发生变化而需要调整预算的，应当对成本预算进行调整，但预算调整必须有严格的程序规定。

2. 过程管理与监控。工程开建后，企业应根据既定的治理结构、管理制度、业务流程进行项目管理，对建设过程进行监控，及时发现和处理问题。

3. 针对某一时点，开展成本核实。视企业的管理能力和资源，采取月度或季度为周期开展成本核实工作。就某一时点，工程造价部门应给出截至当前的预算工程造价和实际工程造价，由财务部门按权责发生制核算汇总实际发生的成本、费用，并牵头组织核实。

4. 结合上述核实的成本结果,将实际成本与预算成本进行对比,同时对照企业的目标数据、行业数据等进行综合分析,列出差异,并分析差异原因。

5. 在成本差异原因分析的基础上,进一步分析成本管理控制中存在的问题,包括优势与缺陷,给出管理建议,形成分析报告,递交管理层审议。

6. 分析报告经管理层审阅、研究后,对报告中的问题做出决议,传达至

各管理部门,各部门据此对照本部门的管理范围,提出整改措施或解决办法,并将整改结果反馈至成本核实的组织部门备案。

(五) 资金成本的控制

资金成本的控制主要应考虑以下问题:一是在自有资金一定的情况下,测算所需资金量。二是在工程招投标时尽可能要求占用施工单位的资金,利用无息负债来实现融资。三是在上述条件下

再次测算所需资金量,考虑向银行借贷。四是若银行借贷无法满足需求,再考虑向信托机构、企业、民间融资机构借款,此时需权衡资金成本水平。不但要考虑利息高出银行贷款的比例,还要考虑税负问题,因为非金融机构借贷利息是不能在税前扣除的。■

(作者单位:河南建华置业有限公司)

责任编辑 刘黎静

从执行层面推动企业会计准则国际趋同的几点建议

王淑霞

中国会计准则正往与国际财务报告准则趋同与等效方面努力。在会计准则国际趋同过程中,除了制定层面的趋同努力,笔者认为,应更多地从执行层面推动企业会计准则的国际趋同。

1. 会计准则制定应多听听来自执行层面的声音

随着市场经济的发展和民间会计团体的不断壮大,我国应逐步改进官方制定准则的模式,增加来自投资者、债权人、银行界以及经理阶层和会计实务界等各方代表,多听听来自执行层面的声音,使相关力量共同博弈,这样制定的准则才更符合实际情况,易于贯彻执行。

2. 会计准则需要理论支撑,让执行者知其然,知其所以然

会计准则是一种“反映经济活动、确认产权关系、规范收益分配的会计专业技术标准”,应有严格的理论依据,而且会计是没有国界的,衡量和计量同一经济活动的结果应该是一致的。由此,会计准则的制定应首先考虑准则作为专业技术标准的特性,要有严密推理的理

论依据,这样才能有说服力,才能国际趋同,才能让更多的国家承认并接受。

3. 执行层面需要长期培训与实践,以提高会计人员职业判断力

新会计准则体系的实施,赋予了财务会计人员更多的专业判断,有些已超越财务会计核算范畴,与市场运营、技术维护、金融管理等工作紧密相连。因此,财务人员业务素质水平的提高不仅是会计核算、计量业务的提高,更是管理能力和统筹能力等方面的提高,需要对企业经营各方面的知识都有一定程度的了解,各企业对此应充分重视。同时,建议大学教育除了把会计准则的学习与掌握作为主要课程任务外,对会计准则的教育还应包括职业判断能力的训练及其他综合素质能力的训练,为会计准则的实施在新一代会计工作者中打下坚实的基础。

4. 规范与促进公允价值计量模式在会计实务中的运用

一是从制度上规范,制定公允价值计量与披露的单独准则及应用指南;二

是从监管上规范,发挥包括政府部门和独立审计机构的监督作用;三是从技术及应用环境等方面规范,着重解决对非活跃市场下资产负债公允价值的估值;四是企业内部重视与管理变革是实施公允价值计量的内在动力与基础。

5. 建立健全企业内控制度,为会计准则实施提供有利环境支撑

应按照中国企业内部控制基本规范及其应用指引要求,建立健全企业内部控制制度并有效实施,建立优化的组织结构和适应现代企业管理要求的内部高效运作程序,提高企业的快速反应能力,提高企业各职能部门的执行力,提升企业的经营管理水平和防范风险能力,为新准则的实施提供有利环境支撑。

6. 着力推广XBRL应用,全面有序推进会计信息化工程,为会计准则实施提供技术环境支撑

企业会计准则和内部控制规范体系的有效实施离不开全面信息化的支撑。在企业信息化的基础上,构建基于企业会计准则和内部控制评价报告的可扩展商业报告语言(XBRL)分类标准及行业、企业扩展分类标准,形成“数出一门、资源共享”的统一会计信息平台,以更好地满足投资者、债权人、政府监管部门等有关方面的需要,为新准则实施提供技术环境支撑。■

(作者单位:厦门市财政审核中心)

责任编辑 卢天杰