

房地产企业项目成本管理风险与控制

——以苏州工业园区城市重建有限公司为例

郑洪涛 张颖■

房地产企业项目成本管理是企业成本管理的重要组成部分,项目成本管理直接影响项目管理的质量,进而影响项目的成败。为确保房地产企业在竞争中立于不败之地,就需要基于项目管理,运用内部控制的理论和方法对项目全过程成本进行风险识别、分析与控制,从而实现对项目成本的有效管理。

苏州工业园区城市重建有限公司(以下简称重建公司)将项目管理与内部控制相结合,构建项目成本管理风险控

制体系。公司对每一个项目进行目标成本管理,对成本实施全面、全过程的动态管理,确保及时准确地了解项目成本状况;公司建立了成本预警机制,对于超支成本及时进行原因分析,并采取整改措施,同时设置严格的授权审批权限加以控制;公司规范了项目后评估程序,便于总结相关经验教训,为项目成本管理的持续改进打下坚实的基础;公司还完善了项目成本管理的考评体系,确保相关制度落实到位。

门,建议采取联席工作机制,由财政会同监察、审计等部门共同成立行政事业单位内部控制规范贯彻实施联合领导小组,负责统筹部署《规范》实施工作。联合领导小组下设办公室,具体负责《规范》的培训、执行、指导和评估等工作。

(二)明确责任人和职能部门

各单位应建立健全单位“一把手”负总责的内控工作领导小组,明确该项工作的牵头部门或职能部门,协调财务、审计、纪检监察、办公室等职能部门,根据本单位业务情况有重点、分步骤实施。通过单位“一把手”的重视支持与组织实施,确保内控规范施行取得实效。

(三)加强宣传与培训

一方面要加大宣传力度。通过电视、网络、媒体、宣传栏、印刷品等各种宣传方式,多形式、多渠道开展广泛深入的宣传,创造一种“重视风险防范、强化责任意识、崇尚诚实守信、积极履行社会责任”的内控文化,为全面贯彻实施内控规范营造良好氛围。

另一方面要加强培训与学习。要在全省范围全面开展培训工作,对行政事业单位经济活动决策层、执行层和监督层开展分类培训班,培训工作做到“全覆盖”和“无盲区”。同时加强继续教育的培训学习,内容包括《行政单位财务规则》、《事业单位财务规则》、《事业单位会计准则》、《事业单位会计制度》、《规范》等,重点对《规范》中的风险评估和控制方法以及涉及单位主要经济活动业务的预算、收支、政府采购、资产管理、项目建设、经济合同的订立执行等方面进行专项培训。

(四)强化内外监督作用

一是行政事业单位要建立健全内部监督机制,明确相关部门在内部监督中的职责权限,对内控建立与实施情况进行内部监督检查和自我评价,并使内部监督与内控的建立和实施保持相对独立。二是财政部门、监察部门、审计部门要对行政事业单位内控的建立和实施情况进行定期检查,有针对性地提出检查意见和建议,并督促单位进行整改。由于财政部尚未出台《行政事业单位内部控制评价指引》,因此建议目前可结合江苏省行政事业单位内控的现状,设计《江苏省行政事业单位内控评价指标体系》,对本省行政事业单位的内控实施效果进行评价。■

(课题组成员:朱忠迎、石晓明、刁海捷、范丽芳、王宁、赵越春、黄艳艳、郁露露)

责任编辑 李卓

参考文献

- 1.刘永泽,唐大鹏.2013.关于行政事业单位内部控制的几个问题.会计研究,1
- 2.严永好.2013.浅谈政府部门内部控制现状及其治理对策.中国外资,14
- 3.刘巧玲.2013.浅议行政事业单位内部控制.财经界(学术版),1
- 4.王琰.2013.浅析行政事业单位内部控制存在的问题和建议.财经界(学术版),2
- 5.王卫国.2013.行政事业单位内部控制问题与建议.财政监督,8



一、房地产项目成本管理的概念

(一) 项目成本构成

重建公司将项目成本划分为六大类费用。

1. 土地费用。包括土地使用权出让金、土地使用费和拆迁安置补偿费。目前，在一般房地产项目开发总成本中，土地费用约占 20%-50%。

2. 前期费用。主要包括项目前期规划、可行性研究报告、地区勘察、规划设计以及“三通一平”等各项费用，其中规划设计费与“三通一平”费为该费用的主要部分。前期费用在项目开发总成本构成中所占比例较低，大约为 10%，但其对后续成本的发生有着至关重要的影响。

3. 建筑安装工程费。主要是指房地产项目建设过程中所发生的建筑工程费、安装工程费用和设备购置费。建筑安装工程费是整个项目成本中相对稳定的部分，约占项目开发总成本的 40%。

4. 基础设施及公共配套费用。包括基础设施和公共配套设施建设费两部分。基础设施建设费主要指道路、供水、供电、供气、通讯、室外环境绿化等基础设施的建设费用。公共配套设施建设费是指在建设用地区域内建设的、为居民提供的各种非营利性和营利性的配套设施所发生的费用。该项费用约占项目开发总成本的 10%-20%。

5. 相关税费。包括在房地产开发过程中发生的相关税费以及间接费用。其中税费包括与房地产开发建设有关的税收和行政性费用，如土地增值税、营业税、城市维护建设税、教育费

附加。后者包括房地产开发经营活动所发生的管理费用、销售费用和财务费用。该项费用约占项目开发总成本的 15%-25%。

6. 不可预见费。指房地产开发因风险等因素造成的不可预见但极有可能发生的费用。该项费用约占项目开发总成本的 5%。

(二) 项目成本管理

项目成本管理具有全面性、系统性的特点。因为房地产项目涉及的方面较多，从取得土地使用权、进行项目规划设计，到建设过程中施工、设备、材料安排，直至最终验收，任何一个环节出现偏差，都可能导致最终成本超支。同时，项目成本管理需要与工程质量和进度之间进行协调，企业必须在确保工程质量的前提下，加快进度，降低成本。单纯的成本降低不是真正意义上的成本管理。基于以上分析，重建公司指出，工程项目成本管理是为了实现既定项目目标，对工程全过程活动进行成本估算，制定成本预算，并以预算为标准对工程执行过程进行核算、控制与后评估的一系列活动。首先，重建公司对企业项目开展的流程进行了梳理，并将其划分为可行性研究、融资、计划、交付、验收和试运行五个阶段，通过对各阶段进行细致的分析，提炼出与项目成本管理有关的五个阶段，分别为规划设计、设备采购、材料采购、建设施工、工程验收，在此基础上，重建公司确定了从目标成本管理制度、成本预警制度、后评估制度三个方面开展工程项目成本管理的基本思路。

二、项目成本管理的主要风险分析

一是项目成本管理目标不清晰，成本管理的范围不确定，标准不合理。二是项目成本管理相关制度缺失或不完善、不健全，导致成本控制不严格，给公司造成重大损失。三是工程项目目标成本制定不准确，无法对工程项目成本进行科学、有效的控制。具体原因包括：目标成本制定程序不规范；目标成本未经合理授权审批和管理层决策；执行过程中没有根据实际情况及时调整目标成本。四是公司没有对工程项目成本实施全过程动态管理，对成本的变动反映不及时、不准确。五是成本预警机制形同虚设，工程项目成本超支得不到有效控制，从而导致公司蒙受巨大损失。六是项目成本管理各部门权责不明确，各部门各自为政，相互之间协作性较差。七是项目成本管理后评估工作不到位，公司无法在以前开发项目的基础上及时准确地总结经验，无法更好地在控制成本方面做出改进。具体包括：未及时组织开展成本后评估工作；成本后评估程序不规范；相关部门在成本后评价过程中未积极配合，提供的资料不够完整、准确，可能影响成本后评价的准确性或使开发项目缺少后续评价资料。

三、项目成本管理的主要控制措施

表1 工程项目成本管理中的风险识别、风险评估与风险应对

序号	控制目标	可能产生的风险	风险等级	风险应对措施
1	加强成本管理,提高成本估算(可研)准确性	施工管控风险	二级	优化成本测算相关表单;不断优化成本科目,有效控制成本;加强成本测算结果审核,避免成本测算流于形式。
2	加强成本管理,提高目标成本测算准确性	施工管控风险	二级	优化成本测算相关表单;不断优化成本科目,有效控制成本;加强成本测算结果审核,避免成本测算流于形式。
3	有效评审目标成本,提高评审会决策效率	施工管控风险	二级	明确目标成本评审参与人员、评审要点;优化会议体系,提高决策效率。
4	提高工程结算准确性和及时性	施工管控风险	二级	提高工程质量审核准确性;加强成本部门与项目部沟通,及时进行工程量对账,避免虚报签证工程量;明确工程结算资料清单和相关要求;加强造价咨询单位管理,提高结算审计准确性和效率。
5	加强成本后评估,积累成本数据,指导后续项目开展	施工管控风险	二级	定期收集、整理成本后评估相关资料;明确不同部门的成本归集职责;根据成本后评估相关资料分析成本管理工作的有效性、各种因素对成本的影响等。

(一) 建立健全项目成本管理制度体系

重建公司建立健全《目标成本管理作业指引》、《动态成本管理作业指引》、《地块成本管理流程》、《项目成本管理流程》及《成本后评估作业指引》等制度,明确了项目成本管理的范围,规范了项目成本管理的制度体系。

(二) 建立项目成本管理组织体系

重建公司组建成本管理部门,作为项目成本管理的专职部门。其主要职责包括:协助工程设计部门、造价部门进行项目成本早期估算;协助相关部门进行项目预算估算;组织制定项目成本预算;组织目标成本制定和调整;负责项目成本的定期编报、分析;组织开展项目后评价。

财务部门协助成本管理部门,主要负责工程项目相关税费的核算和编报。

(三) 规范目标成本控制制度

1. 规范目标成本制定。成本管理部组织各相关部门进行成本测算,并将各部门提交的成本测算情况汇编成项目目标成本。成本管理部组织各专业部门负责人进行评审,经评审通过且修改后提交至产品决策委员会评审并报总经理审批。审批通过后,以此目标成本指导招标、施工、采购等业务活动中的成本费用使用与管理。

2. 规范目标成本调整。项目目标成本获得批准后,原则上不能进行修改。如确需调整,由责任部门提出,并结合市场变化、设计方案调整情况及其他较大的不可预见因素,提出初步调整方案。成本管理部牵头组织相关部门专题会议。具体调整方法分为以下两种情况:对于动用不可预见费、二级科目单项目目标成本调整超过5%、申请总成本增加的情况,需由提出目标成本调整的责任部门及其分管领导进行评审,通过后再由成本分管领导审核,产品决策委员会评审,并由总经理最终审批;对于总成本范围内结构性的调整、二级科目单项目目标成本调整在5%(含)以内的,需由组织目标成本涉及变化的相关部门及其分管领导进行评审,通过后再由成本分管领导审核,并由总经理最终审批。

目标成本调整审批完成后,由成本管理部下发,各专业分管领导负责监控管理。

(四) 完善动态成本管理机制

各责任部门每月定期完成相关成本费用记录台账,并向成本管理部报送成本费用报表。成本管理部负责动态成本的监控,财务管理部负责财务费用、管理费用的动态监控。成本管理部通过合同管理的方式监控项目建筑安装成本,财务管理部提供相关税费情况。成本管理部每月编制汇报项目工程成本的动态运行情况,交成本分管领导、总经理审阅。成本管理部负责每季度对各责任部门的成本控制成效进行评价和考核,并在成本管理月报中体现。

(五) 完善成本预警机制

当项目施工阶段出现总成本预计超2%或者建安成本超5%的情况时,成本管理部以及财务管理部应及时上报《项目成本超值审批表》或者《建安成本超值审批表》,并附以超支分析报告,说明超支的具体内容、原因,超支成本的消化途径,以及汲取的教训和改进措施等,按公司授权体系审批通过后组织相关部门整改落实。

(六) 健全项目成本后评估

成本管理部组织各相关部门进行项目成本后评估,形成项目成本后评估差异性分析报告,各相关部门分别解释各责任成本范围内实际成本与目标成本差异的原因,并书面提出改进措施。意见收集初步完成后,由成本管理部召集专题会议集中讨论成本差异的影响性因素及各项应对措施的可性。项目成本后评估分析和讨论等基础工作完成后,成本管理部汇总完整的项目成本后评估报告,提交行政人力部、成本管理部分管领导审核,并由总经理审批。成本管理部将审批通过的正式报告进行公布,并在后续项目(分期)中改进实施。

房地产企业项目成本管理的风险管理汇总如表1所示。■

(作者单位:北京国家会计学院 华北电力大学)

责任编辑 张璐怡