

VVV 房地产公司开发项目的 全成本管理实践

王成东

VVV 房地产公司是一家地方国有独资公司,业务范围涉及基础设施建设、房地产项目开发和园区综合运营等多个领域,主业为房地产开发。为立足区域市场、跑赢大市场,树立成本竞争优势,公司实施了全过程、全方位、全员参与的全成本管理体系。它以项目开发节点为轴线,以信息化管理为技术支撑,对市场调研论证、策划、设计、采购、工程建设、营销、融资、物业服务等项目开发过程中的所有环节均进行成本要素的规划、控制和评价管理;它以项目预算为“管理引导线”、以项目收支为“资金平衡线”、以项目利润为“管理控制线”,通过三线联动来实现成本管理效益的稳固提升和运营风险的有效防范。

一、建立多部门联动的管理组织

公司依据自身的运营管理机构,完善了项目全成本组织管理体系,在总经理直接领导下,实施“决策层——管理层——执行层”三个层面的全成本管理,职责清晰且密切联系、协同运作。

决策层:公司以总经理办公会作为全成本管理的决策层,对目标成本确立、执行和考核,以及制定成本战略措施有最终决策权。成员包括总经理与分管销售、策划、工程、采购、财务、人事的副

总经理。

管理层:是全成本管理组织的中心层,由设计策划部、预算造价部、财务管理部、工程采购部、营销售后部、投融资管理部等六个成员部门组成,负责分解全成本管理目标任务,制定成本管理计划和具体控制措施,履行协调、监督、考评等管理职能。各部门负责人为直接责任主体。具体分工为:设计策划部负责项目可研论证、项目立项、目标策划;预算造价部负责成本预算、结算审计、工程造价动态管理;财务管理部负责成本核算、资金支出调度、全成本信息归集;工程采购部负责施工过程及材料设备供应;营销售后部负责销售策划、营销管理、房源管理、资金回笼;投融资管理部负责筹措资金、日常存货、资产管理、资金成本等。

执行层:是成本控制的具体执行主体,不仅包括业务部门专业人员,也包括职能部门的管理人员,即公司的全部部门、全员工。其能动性影响目标成本的最终实现效果。

二、搭建全成本信息管理平台

因为全成本管理涉及成本合约、动态成本、市场销售、存货管理、售后服务、资金收支等多方面的内容,对信息的及时性、可靠性要求非常高,所以传统的会计

系统已无法满足管理的需求。公司借助软件外包企业的力量,结合现有信息化管理人员,组成一个全面负责信息系统开发、维护、完善的信息化管理团队,开发了包含会计核算系统、项目预算管理系统、成本合约规划系统、销售管理系统、资金审批系统的全成本管理信息系统。

借助此信息平台,全成本管理变得高效。它既包括成本数据、也包括收入数据,既有发生的历史数据、又有未来的预算数据,提高了成本管理与日常开发业务的一体化程度。它能够监控项目的各项指标情况,实现成本差异分析、成本目标调整、合理安排付款时间、清算历史账务等功能。

三、构建成本项目的全过程、全要素协同管理机制

全成本要素管理既包括项目的土地成本、前期工程费、建筑安装、基础设施、公共配套、间接费用六大类成本构成要素的管理,又包括对成本产生重大影响的收入、资金等影响要素的管理,通过各关键要素的协同管理,提高全成本运营管理水平,实现项目利润最大化。

1. 全过程的成本管理

以项目的开发时序为轴线,全过程的成本管理活动主要包括:开发项目策划阶段的成本立项和估算、设计阶段的

成本概算和成本合约、工程实施阶段的成本发生和控制及竣工验收阶段的成本结算和评估。各阶段工作先后衔接、相互映照,构成了全过程的成本管理活动。

策划阶段是确定项目成本事项的阶段,也是项目成本预算的编制阶段。在此阶段,公司切实开展好项目可行性研究,从项目市场调查、初步策划、产品定位到投资估算、项目收益估算及风险分析等方面进行研究、测算,并编制完成项目的成本预算报告。

设计阶段本身发生的成本虽然较低,但却决定着大部分的建造成本。公司在此阶段牢固树立了成本效益观念,按照项目成本预算实施限额设计,明确指标,设计概算一般不得超过投资估算5%。在此阶段的成本预算已经从粗放的成本大项估算逐步细化到材料、人工、机械使用费等成本子项的精确计算了。

在施工阶段,首先,通过专业采购、规模采购,最大限度地降低采购成本。其次,利用项目开发成本的合约规划体系,对所有成本子项进行分解,确定各级成本控制目标,并根据实际发生成本与目标成本对比情况,提供成本管理预警信息,以及时采取相应成本控制措施。最后,以项目资金支付审批系统为管控工具,严格控制不合理的支出,防止项目开支中的“跑、冒、滴、漏”等现象发生。

在竣工验收阶段,做好工程竣工、项目综合验收及售后的协同化管理,以避免或减少质量、延期交付等一系列索赔支出。成本造价部门要对所有工程结算进行结算审计,审计监察部门则重点审核依据不充分与合同外的工程量,以加强项目的结算管理,提高结算质量,使结算核定值控制在合理范围内。

2. 全过程的销售收入管理

从成本的补偿或成本效益的实现角度看,销售收入的实现是其最终的落实点,销售收入的高低是衡量成本效益的重要尺度,也是成本发生的最高警戒线。公司依据项目的开发周期,结合经济政

策环境、开发产品定位和周边近似产品的市场情况,制定详细的推盘计划,确定项目总销售预算指标,并将回款额分解到每个销售年度,进而分解至月度,从而为掌握项目的销售收入实现、资金占用情况及成本效益风险情况提供了保障。

公司通过全过程销售收入的信息化管理,实现了客户库管理和产品成本定价机制的关联,同时完善了房源库存台账、收入明细管理台账,从而实现了库存的精细化管理。如对房源、价格及优惠适时更新,监控客户购房资金的到位情况,服务于销售现场和日常管理,减少商品房房屋积压,以减少库存成本等。

3. 全过程的项目资金管理

公司通过预算管理信息系统将每个项目在开发周期内各月份的资金收支及收支差额的情况一一列示出来,按开发周期进行资金收、支、存流量的趋势分析,据此可提前拟定融资方案,合理匹配项目资金,防范资金危机,将不确定的资金风险在项目开发过程中进行了较好的体现、量化,并据此进行调控。

对于通常的开发项目,在前期,资金支出一般高于资金收入,资金收支差额为负;到了项目中期,伴随销售收款款的实现才逐步趋向正值。若收支差额异常波动,说明存在较大的资金支付风险,需提前予以融资筹划。当多项目同时开发时,各项目资金收支及余额存量趋势的叠加效果,则在未来某一时段非常明显地显现出来,项目间的资金余缺调剂,会使资金风险防范产生质和量的变化,从而降低公司整体的风险。

四、制定配套制度

1. 为统一各部门全成本管理语言和数据信息口径,公司制定了《V V V 房地产公司开发成本管理办法》,为全成本管理提供了制度保障。制度对全成本的组织架构、部门职责、管理流程进行了详细描述和规定,并制定了奖惩细则,鼓励各部门、全员参与成本管理活动,倡

导成本效益管理,促进了良好的全成本意识形成和企业优秀成本文化的塑造。

2. 以合约代码为基础,建立全成本合约及控制体系。公司在项目成本合约规划体系建设中,按级次对各成本科目的子项确定目标合约,对成本科目及合约内容和目标值进行代码规范,以便口径统一、取值标准,并确定合约归口、信息归集部门和责任主体,使得所有的成本构成要素和关键影响要素项目均包含于合约体系中,以实行统一管理。公司通过推动合约规划管理,分析、总结开发项目全成本的变化规律,形成了企业自身特色的成本指标体系,为管理决策、市场分析提供基础数据。

3. 为确保全成本管理体系有效运行,制定了《V V V 房地产公司项目资金网上审批制度》,对所有开发项目的资金开支进行规范化管理和流程化管理,通过网上审批流进行成本控制。公司利用资金网上审批系统,实现了同时对多项目各个环节的实时监控。

公司通过以上配套制度建设,使所有项目、所有成本费用支出均能分项目、分部门归集,使项目的目标成本、动态成本能够有效实施和落地,并为开展成本后评估奠定基础。

五、优化过程决策

为使公司的成本管理体系不断改进,公司制定了从目标确定到执行、对比、调整,再到目标计划修订的不断循环改进机制,实现了成本管理的良性循环和过程决策的不断优化。持续的循环改进可以不断揭示公司在项目开发运营、组织管理等方面取得的成绩和存在的问题,为全面回顾、剖析、总结项目成本管理工作奠定了基础,为优化开发成本管理、防范开发风险、实现开发项目的科学化运营提供了有力支撑。■

(作者单位:济南高新控股集团有限公司)

责任编辑 周愈博