

龙翔房地产实施合约管理 提升成本管理效率的实践

周鲜华 赵森浩 路林翰

摘要：本文在房地产市场竞争日趋激烈、房地产企业成本管理效率走低的背景下，系统梳理并分析了龙翔房地产公司合约管理的构建原则、运行过程、运作效果，揭示了合约管理与提升成本管理效率的内在关联，并总结了龙翔房地产公司强化成本管理的四点成功经验，以期对房地产企业提升成本管理效率有所借鉴。

关键词：房地产企业；合约管理；成本管理效率

国家宏观调控政策的不断升级和房地产开发市场竞争的日趋激烈给房地产开发项目的赢利水平带来了更大的挑战，项目成本管理无疑成为保增长、促效益的最佳途径。然而，实践中，项目的低成本往往隐藏着质量低下、招标投标黑幕等丑恶现象。简言之，盲目追求成本节约，并不一定带来企业价值的必然增加。

基于这种实际情况，越来越多的企业将观念从成本节约转向了成本管理效率的提升。合约管理便是成本管理效率提升的一种有效途径。本文以龙翔房地产公司为例，对其合约管理的实践进行了分析研究，以期为其他房地产公司提升成本管理效率提供一种新的思路。

一、龙翔房地产公司的合约管理实践

（一）龙翔房地产公司合约管理简介

龙翔房地产公司业务领域涉及地产开发、商业运营和物业服务三大板块。在经历了金融危机之后，房地产经济整体呈现出萎缩迹象。公司积极探

索，在传统成本管理理念的基础之上，施行以目标成本为导向、设计控制为关键、合约管理为手段、优化的组织结构为后盾的动态成本管理方案，价值增长的中心由积极扩张转向成本管理效率的提升，实现了“开源”到“节流”的转型。合约管理作为龙翔房地产公司提升成本管理效率的一项“法宝”，是在确定项目目标成本后，以预估合同的方式对目标成本分级，将目标成本控制科目上的金额锁定在具体的合同中，有效地达到事前计划、事中控制、事后修正的效果，保证成本管理的高效率。

（二）龙翔房地产公司合约管理的构建原则

1. 以目标成本为基础。龙翔房地产公司通过对项目整体评估，设定企业拟达到的成本水平，以此作为合约管理的分割对象，即目标成本是合约管理的起点，是影响合约管理效果的根本因素。

2. 以开发过程为开发费用的细分标准。作为成本细分的标准，开发费用的细分程度直接关乎费用合同的精度。因此，按照房地产开发的一般过程，龙翔房地产公司将开发费用划分为土

地费用、前期工程费、基础设施费、建安及装修工程费、配套设施费和工程相关费用六大部分。

3. 以各类合同为载体。成本管理人员获取的信息往往滞后于成本的发生，是对历史成本的事后管理，致使企业在成本管理中处于被动的地位。究其原因，是对成本载体的模糊界定。合约管理将目标成本制定于合同之上，并附以详细的合同说明，通过与实际发生额的对比分析，及时调整合同，实现全过程的动态管理。

4. 以提升成本效率为终极目标。合约管理一改传统成本管理“节约至上”的观念，遵循“物尽其用”的原则，将目标成本锁定在各类合同中，通过高效谈判、精细化管理、分工协作等手段充分发挥合约成本的效用。

（三）龙翔房地产公司合约管理系统的运作过程

龙翔房地产公司的成本管理系统是多个子系统协同作用的集合，其中，合约管理处核心位置，发挥着连接与协调的纽带作用。

龙翔房地产公司合约管理子系统的运作包含横向与纵向两个维度。横

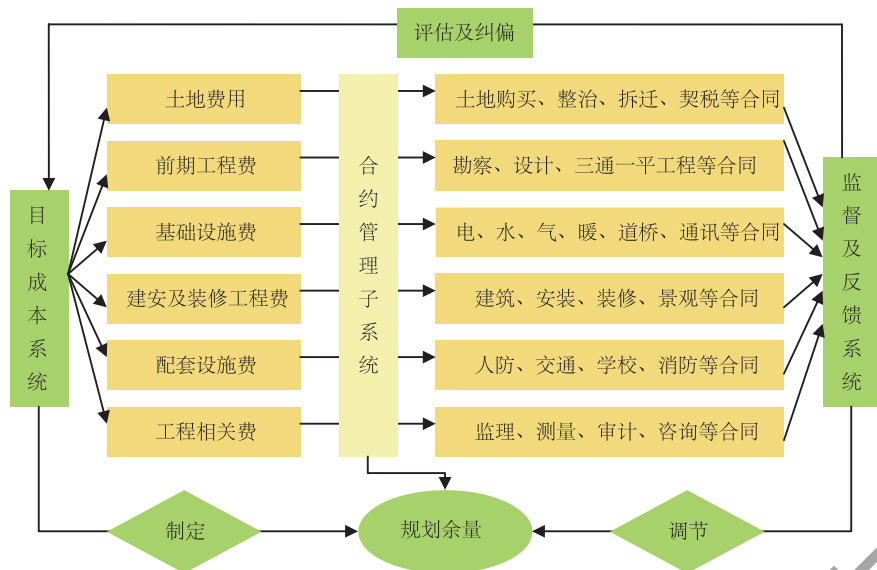


图1 横向维度的合约管理子系统运作过程

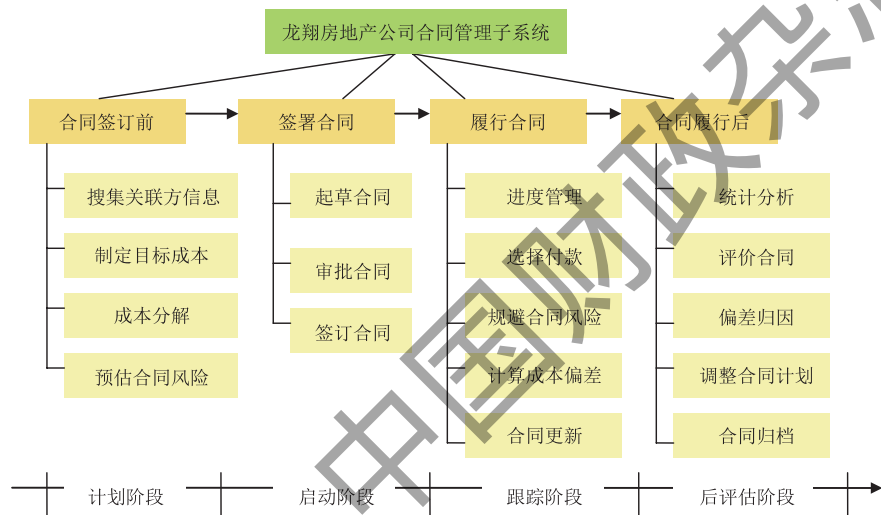


图2 纵向维度的合约管理子系统运作过程

向维度是基于各子系统的协同作用关系，由合约管理系统发挥“转化器”的效用。如图1所示，目标成本系统将目标成本划分为土地费用、前期工程费、基础设施费、建安及装修工程费、配套设施费和工程相关费用等六大部分，在合约管理系统的作用下，目标成本层层细化、化整为零，以相应的计划合同形式加以确定。随着开发过程的推进，合同陆续签订，实际成本与计划成本之间往往出现一些偏差，而规划余量

这一指标能够反映成本控制效果及未来成本的使用趋势，达到调节差异的目的。最后，依托控制系统的监督，提出运作过程的不可控因素，完成成本偏差归因分析，为后评估提供依据。

纵向维度是以合同为研究核心点，以合同签署过程为主要脉络。如图2所示，龙翔房地产公司确立了计划阶段、启动阶段、跟踪阶段以及后评估阶段的工作任务，分别对应合同签订前、签署合同、履行合同以及合同履行

后，以保证合约管理子系统运作的连贯性。

(四) 合约管理提升成本管理效率的效果评价

1. 实现了开发成本的具象管理。房地产开发项目的建设周期长、投资规模大、工作内容庞杂、涉及的相关人员多，往往难以科学统筹。合约管理把复杂的管理过程和开发费用项细分到具体的合同文件上，经过起草、签署、变更及评估等一系列连贯性运作，达到“管有所依”的目的，避免了系统运作中的管理边界模糊、成本分配不尽合理及无效成本频发等情况。

2. 提升了成本动态管理的弹性。合约管理渗透至成本管理系统各个环节的最小单元，事事以合同作为指引，实现成本精细化管理。伴随项目进一步开发，合约管理也在动态推进，当某项费用超支或者结余时，能从实际支出与合同指引的对照中捕捉到问题的症结，明确责任归属，并采取相应的调整措施。

3. 有效控制了成本管理风险。作为风险控制的核心，合约管理发挥着重要的作用。一方面，合约管理可以针对潜在风险，从组织体系、人员体系、制度体系和运行体系四个角度预先制定防范措施，通过合约加以明晰；另一方面，合约管理也可作为风险发生后的应对手段，通过剖析风险原因、界定责任归属，明确成本合约的关键调整点，相应调整后项合约，达到降低风险损失的目的。

二、龙翔房地产公司施行合约管理的启示

1. 转变思路是突破管理瓶颈的前提。单纯的成本节约暴露出诸多问题，其风险招致的损失也愈加严重，处在成本管理瓶颈期的龙翔房地产公司不再将成本节约作为成本管理重心，而是

考虑如何提升成本管理效率。在实际工作中,合约管理被引入到成本管理系统后,与提升成本管理效率的契合度不断加强,取得显著成效。可见,多样化的成本管理理念不仅能够顺应企业发展需求,还能真正为企业创造价值。

2. 保证信息的顺畅传递是动态管理的重要手段。合约管理涉及的部门很多,其传递的信息多是历史数据,如果不能及时传递,就可能错过风险防范及应对的最佳时机。龙翔房地产公司依托先进的信息技术,构建了ERP为核心的成本管理平台,对合约的各个阶段进行事前规划、事中控制、事后调整的动态管理,在开放的网络环境实现了开发全过程的具象化,完成了人、财、物的优化整合;建立了成本预警系统,依据合约成本偏差发出不同预警信号,有效监督和反馈公司合约规划;从制度层面对合约执行情况的信息反馈加以明确,合约成本要日日报送,已完成合约须于第二日送至成本管理部门加以审核。

3. 合同的完善程度是影响成本管理效率的关键因素。合同内容的详尽程度直接制约成本管理效率的高低。

龙翔房地产公司的各类合同伴随项目的开发不断补充,逐步深化,形成了较为完备的合同文本和合同管理规范。例如,龙翔房地产公司将工程承包合同划分为工程分包、劳务合同、运输合同、物资合同四大类合同,各项子合同都细化至签订要求、签署时间、目标成本、人员安排、资金供应、调整余量、应急方案等。

4. 后评估是提升成本管理系统有效性的法宝。后评估环节主要包括:评估系统的整体性、连贯性及信息反馈的及时性;评估各子系统联合运转的协作性;评估目标成本分解及合约细分的合理性;评估合约管理系统易产生风险的关键点及薄弱环节;评估各责任中心权责划分的合理性及责任追究与制定改善措施的有效性;提出对下一阶段成本管理工作的指导意见。后评估是整个系统的最后环节,能够找出合约管理在成本效率提升中的积极作用与不足之处,掌握风险易出现的关键点,为下阶段或者其他项目的成本控制提供借鉴,使合约管理形成一个完整的闭合回路,保证成本管理系统的高效性。■

(本文为辽宁省教育厅人文社会科学研究项目<W2014090>“基于偏离——份额的东北三省建筑业竞争力研究”的阶段性成果)

(作者单位:沈阳建筑大学文法学院)

责任编辑 刘 霖

主要参考文献

[1] 徐薇华. 房地产企业的目标成本管理——以龙信房产公司为例[J]. 会计之友, 2011, (13): 32-36.

[2] 龚国能. 论国际工程承包实施中的合约管理[J]. 建筑施工, 2011, (9): 870-871.

[3] 李勇, 管昌生. 基于模糊综合评价的施工合同管理效果评估[J]. 建筑经济, 2012, (9): 67-70.

[4] 商晓丹, 高萌. 论房地产成本管理的提升[J]. 经营管理者, 2013, (21): 72.

[5] 李必丹. 大型房地产企业合约管理效能监察的探索与思考[J]. 中国内部审计, 2010, (7): 74-75.

图片新闻

风控一体化理论实践及信息化建设 ——基于ISO31000标准研讨会召开



不久前,北京慧点科技有限公司(以下简称慧点科技)主办的“风控一体化理论实践及信息化建设——基于ISO31000标准研讨会”在京召开,中国五矿、中国海油、中纺集团、中国人寿等多家大型企业风险管理专业人士及风控领域专家参加了会议研讨。本研讨会旨在帮助企业从业务实践出发,深入理解风控管理的业务价值及信息化落地的管理思路。慧点科技风险管理专家李存健发表了题为“管理风险创造价值”的演讲,中国五矿风险管理部副总经理鲁玉明介绍了五矿风控管理工作的最新进展,慧点科技业务顾问秦立兴分别就慧点科技风控一体化信息系统和风险指标信息系统实施经验进行了分享。

(徐广婷 供稿)