



——大连市住宅办公室的有益尝试

潘洪汉

商品房开发成本包括土地征用及拆迁补偿费、前期工程费、基础设施费、建筑安装工程费、配套设施费和开发间接费用等项目。降低商品房开发成本是一项繁杂的系统工程,也是一个房地产开发企业管理水平高低的综合体现。大连市住宅办公室(以下简称大连市住宅办)在如何降低商品房开发成本方面作了大量有益的尝试,取得了一定的成效。

一、改革管理体制,实行管理层和生产层的分离

过去,大连市住宅办实行“一级管理、一级核算”的管理体制,基层单位只负责开发建设,不负责成本核算,造成一定程度的大手大脚、铺张浪费。为改变这种状况,大连市住宅办逐步将原“一级管理、一级核算”的管理体制改为“两级管理、两级核算”的管理体制,划小成本核算单位,合理划分管理权限,明确两级经济责任,实行管理层和生产层的分离。在组织机构上,由基层单位设置经济核算职能科室,配备专职人员,明确了

部门成本核算责任制。在考核体制上,制定了以“三权下放”、“四包四保”为主要内容的承包经营责任制。“三权下放”即指原由住宅办机关掌握的工程招标权、预决算审批权、奖金分配权全部下放基层单位;“四包四保”即指基层单位包工期、包造价、包工程质量、包配套面积,机关保资金供应及时、保物资供应及时、保前期准备及时、保重大技术问题处理及时。实行机关和基层分离后,机关从大包大揽的具体事务中解脱出来,建立了多种监督考核制度与标准,强化了领导层的宏观决策能力;基层单位实行独立核算、自计盈亏后,增强了责任心,加强了成本管理工作。整个住宅办上下逐步形成了一个管理功能齐全、较为科学合理的成本管理体系。

二、制定《管理规程》,实行科学化管理

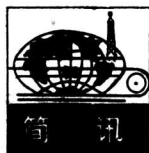
为加强对成本的有效控制,大连市住宅办结合本行业特点,认真总结了10年开发建设的经验教训,经过一年多的精心准备,制定了一套约15万字的成本

64%。

2、采取有效的营销手段,加快资金回笼。我们的做法是坚持“稳定售价、先款后货”的销售原则。具体来说,“稳定售价”就是通过加大成本管理力度,挖掘内部潜力,自我消除上游产品价格上涨的不利因素,不把涨价因素转嫁到用户头上。多年来,我们一直保持产品售价不变,让用户得到了实惠,深得用户信赖,从而保住了市场,促进了销售。“先款后货”就是用户必须先把款付到我院的帐上,款到发货,来多少款发多少货,这样,解决了过去货款回笼慢的问题,保证了自身生产的正常运转。

3、不断完善内部销售责任制,下大力气清收欠款,回笼资金。首先,调整销售机构,成立产业供销部。产业供销部与院签定责任状,销售人员与部长签订合同,把销售帐款回收额、回收率和以前年度外欠款清欠回收额、下降率等指标都作为承包合同内容,跟奖惩挂钩考核,以提高销售人员的积极性。其次,成立有财务人员参加的清欠小组,确定清欠原则、策略、方式,领导带头带任务清欠,对确实难清回货款的用户,根据需要清回货物。1994年,收回欠款1000多万元,以物抵合同款2000多万元。通过这些措施,外欠款得到了下降。

责任编辑 周文荣



会计准则国际 研讨会在京召开

《管理规程》。《管理规程》划清了业务流程,明确了各部门的职责,特别是重点加强了规划设计的审核、工程预决算的签证、工程质量的验收、材料设备的供应等一些漏洞较大的环节的管理。《管理规程》的实施,形成了成本核算层层有人管、处处有人抓、互相监督、相互制约的新格局。如规划设计这个投资额较大的环节,过去一般只重视美观耐用,很少注意成本因素,现在依据《管理规程》,注意抓了规划设计的成本分析,取得了明显效果。据测算,每年仅耗钢材一项,就可节约材料成本数百万元。《管理规程》还明确规定有关职能部门对土石方、挡土墙等工程实行实测实量和对隐蔽工程进行现场记录制度,从而避免了一些人为的失误和不正之风。

三、建立综合配套基地,提高自我供给能力

“走进大工地、黄金铺满地”。建筑工地上,大到成百上千吨的钢材、水泥、木材,小到一棵树、一块砖,都是大笔建设资金的物化形态,都与工程成本密切相关。因此,要降低开发成本,就要降低每一项施工要素的含“金”量。大连市住宅办成立初期,由于基础薄弱,工程设计、建筑材料以及住宅小区配套完善所需设施等,均需对外委托加工或采购,都要通过资金体外循环的方式获取,因此难以降低开发成本。近年来,为解决这一问题,大连市住宅办建立了一系列综合配套基地,提高了自我供给与自我消化能力。以物资供应处和经营公司为依托,先后组建了木材加工厂、涂料厂、小构件厂等生产经营实体,尽管规模不大,却从不同侧面体现了建立综合配套基地的优势。如木材加工厂仅组建一年,便体现了三种优势:第一,出材率高。其年加工木材能力为一万立方米,出材率达72%,比国家规定标准高6%,加上可利用的副材,一年可节约委托加工费用74万元。第二,材质好。过去委托外部加工木材,经常发生偷梁换柱、以次充好的问题,影响工程质量,现在杜绝了这种现象。第三,供应及时。自己的加工厂,便于管理,从计划的安排到生产的组织,都大大地缩短了时间,能够及时保证工程用料。如小区配套所需花卉、树木,过去依靠大批量从外地采购或发包培育,按年需要量计算,加上管理费、劳务费等支出,成本费用高达160万元。现在,大连市住宅办建立了绿化基地。有了自己的苗圃和绿化队伍,经过一年的努力,提供各类树苗、花卉的数量占工程总需求量的45%,成本降低近一半,年节约绿化工程费用60余万元。

责任编辑 刘志新

1995年底,财政部在北京主持召开了三次系列性的会计准则国际研讨会,来自美国、英国、法国、加拿大、澳大利亚、香港等国家和地区,国内有关政府部门、教学科研机构、大型企业、会计师事务所以及财政部会计司的专家和代表共100多人参加了会议。国际会计准则委员会和世界银行也派代表参加了会议。

会议由财政部会计司副司长冯淑萍同志主持,财政部国际合作司司长焦瑞杰同志受财政部副部长兼国家国有资产管理局局长张佑才同志的委托,向大会致词,财政部党组成员、中纪委驻财政部纪检组组长、财政部会计准则项目国内咨询专家组成员金莲淑同志到会并发表重要讲话。张佑才副部长和汪兴益、金立群部长助理分别接见了三次会议的代表。

这三次研讨会着重讨论了已经完成的21个征求意见稿,包括长期工程合同、投资、研究和开发、应付项目、资产负债表、损益表、外币折算、固定资产、收入、递延资产、借款费用资本化、所得税、现金流量表、资产负债日后发生的事项、应收款项、银行基本业务、存货、无形资产、会计政策及会计政策和会计估计的变更、合并会计报表以及所有者权益等。专家和代表们对这些征求意见稿给予了很高的评价,就如何进一步修改提出了许多好的建议,另外还就具体准则的立项、表述以及内部相互协调等一般性问题发表了不少建设性意见。

在讨论中,不少专家和代表指出,与国际会计惯例相协调是我们改革会计制度、制定会计准则的出发点之一。但由于中国市场经济还处于发展阶段,有些经济业务还不够规范,有些法律规定与世界其他国家的法律规定还存在不少值得注意的差异,市场监管体系也还不够完善,这使得中国会计准则与国际会计惯例的协调还需要作相当长时间的努力。这一点得到了与会专家和代表的普遍认同。

据悉,这次国际研讨会后,财政部将充分考虑和研究专家和代表的意见,抓紧修改和完善征求意见稿,并在1996年第一季度最后完成具体准则的起草工作。

(郑泽祖)