

实施流程再造 建立完整的成本控制系统

——大连一方地产公司的成本管理信息化实践

■ 王玉红 赵新波

大连一方地产公司将成本管理作为企业管理的重中之重,从内部挖潜入手,建立了以成本管理四步法(制定合理的目标成本;明确岗位职责,建立责任成本体系;实行动态成本法跟踪执行;业绩评估奖优罚劣)为基础的新型房地产成本信息化管理模式并付诸于实践。

一、以战略为导向 设计成本管理总体流程

一方地产公司每个工程项目都是公司整体战略中的一环。任何工程项目都需要经过策划、设计、招标、施工到营销等阶段。阶段不同,成本管理方法也不一样。总体而言,公司成本管理总体流程是首先明确战略目标阶段,树立成本管理理念和制定成本管理方法;其次是可行性论证阶段,进

行成本估算工作;第三是从规划设计到施工图设计阶段,进行目标成本的录入和修订工作;第四是在项目的执行阶段,进行合同的录入、变更签证、结算工作;第五是系统根据以上数据自动生成动态成本信息。其总体流程如图1所示。

二、基础资料设置是构建完整成本管理系统的前提

构建完整的成本管理控制体系,首先应建立科学规范的基础资料,在系统中此功能通过“基础资料设置”模块来实现,包括公司机构(指分公司)、工

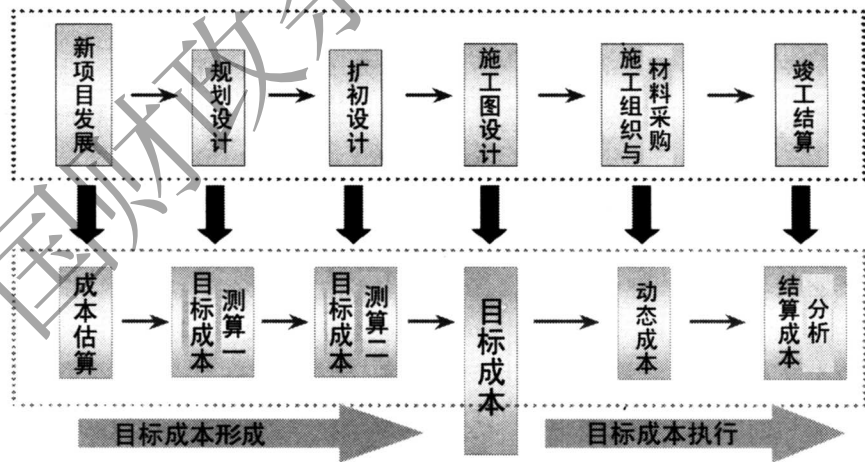


图1 房地产动态成本管理总体流程图

计数。

销售出货:东海超市提货,仓库管理员登记出货业务,对“库存总数”、“自有数”和“已用数”栏做减法。要满足的约束条件:本次出货数≤“东海超市”的“已用数”。

从该案例可见,所有部门既是数据需求方,也是数据提供方,某一职能部门的工作均要受到其他部门前期工作结果的约束,而其操作结果也反过来对其他部门产生约束作用,他们相

互的信息依赖性很强,数据要在有关职能部门间不定向地流动,想切也切不开。读者也许不相信,这么一个简单得不能再简单的表格,它所表达的,才是用户对ERP物流管理的真正数据要求。如果各部门都在一起,没有通信问题,也忽略手工处理速度低的问题,为每种物料设一张表,按以上规则填写这个表,是不是已经把物流管起来了,存货还压到了最低?内部物流管理是ERP的核心,而其成功运作的唯一标

志,就是涉及物流的各部门“整体联动”地工作,实现最佳调控。达不到这一要求的ERP,都是失败的。

可以说,ERP极高的失败率,其实就源于“信息孤岛”式的模块设计,特别是在物流管理领域,设计者将手段(模块)置于目标(数据)之上,任意切块,阻断了数据在各部门间的顺畅流动。■

(作者单位:厦门大学管理学院会计系)

责任编辑 李斐然

工程项目和产品、成本科目等内容。

1、公司机构。建立成本管理委员会,承担整个公司的成本管理工作,直接对总经理负责。具体由总会计师牵头,总工程师协助,各职能部门和相关人员分别参加。

2、工程项目及产品类型。从会计核算的角度考虑,将独立开发的项目和分期开发的项目作为成本核算对象;从简化工作量的角度考虑,以成本项目作为成本归集的依据,对整个工程项目进行分块。此外,针对分期开发产品,设立了一个虚拟的工程项目归集成本,当分期工程项目有了确定的分配标准时,再进行“跨期分摊”。

3、成本科目体系。根据公司工程项目的特点,提炼出一套能兼容所有项目的成本科目体系,作为目标成本制订的统一流程与标准基线,使目标成本的准确度不因项目差异而不同。

三、未雨绸缪——开发成本的事前管理

一方公司房地产开发前期从投资决策开始,对拟开发建设项目的必要性和可行性进行技术经济论证,对不同开发建设方案进行技术经济比较、选择及做出判断和决定,以达到资源的合理配置。在项目前期阶段,系统主要发挥估算管理、目标成本管理、预算管理三大功能。

1、确保项目的可行性。估算管理模块的主要功能是进行科学的投资估算,包括项目可行性测算、估算录入及估算修订。在可行性论证阶段,一方公司通过估算管理模块对所调研信息进行量化和测算,为可行性论证提供数据支持。估算录入是在成本项目分解的基础上,合理估算工程量和单价,作为成本测算数据直接上传到目标成本录入模块。随着项目的深入以及技术方案和实施方案的细化,需要对成本

估算项目重新进行修订。

2、制定成本管理的标准。目标成本管理模块的功能主要是制定合理的目标成本。在项目规划阶段,一方公司将目标成本看作是成本管理工作的基础,成本管理部门和财务部门在确定的工程设计和投资估算的基础上共同制订目标成本。系统提供目标成本数据,作为项目成本的控制线,为工程项目控制实际成本和项目进度、分析成本差异提供依据。本模块主要包括目标成本录入、目标成本修订查询、各产品类型目标成本。

目标成本录入是成本管理人员在估算的基础上,按成本费用科目记录各成本费用科目明细项目的工作量、单价和目标成本,并依此计算建筑单方和可售单方的单位目标成本。在动态成本管理体系中目标成本的数据可以直接从估算数据引入。

由于各种原因,目标成本可能会在确定后发生本质性的变动,系统提供数据的修订功能,以对更正后的目标成本进行记录。同时随着项目的不断推进,动态成本也在不断发生变化,当动态成本与目标成本发生较大差异时,需要分析产生差异的原因并慎重修订。系统记录每一次修订结果,并实时显示最新的修订数据,作为成本分析的基础,同时可以随时查看、参照历史修订数据。

3、分解目标成本。预算管理模块的功能是在具体实施目标成本管理中发挥成本控制标准的作用。预算数据一般是目标成本数据的进一步分解,同样也要经过多次修订,修订后的预算数据可以作为签订合同的参考。为了将预算数据细化到具体的费用项目上,需要进行预算拆分。

四、步步为营——开发成本的事中管理

在一方公司,80%的工程成本与

合同有关,因此在工程项目管理中,合同管理是整个业务流程的核心。在项目的招投标与施工阶段,系统主要包括合同管理、合同执行、资金管理和动态成本管理四大模块。

1、获取合同成本。合同管理模块的主要功能是对每项合同实现从订立、执行到评估的全程管理,主要包括合同录入、合同拆分、合同修订、合同查询。

合同录入是系统针对合同的订立提供与合同相关信息的记载、汇总和管理。通过系统建立一个强大的合同信息库,它支持对土地合同、施工合同甚至广告合同等几乎所有类别合同的集中分类管理,相关部门只需在招标阶段合同订立后将合同按照分类标准把需要在后期重点跟踪管理的关键条款如“合同金额”、“付款条件”、“土地使用年限”等输入系统,然后再将合同电子文本上传,即可完成对合同信息的登录。

合同拆分是指系统在合同录入后,将总合同中的一些特殊、复杂的项目,进一步拆分确定每个小项目成本。此外,针对合同相关文档数量繁多、非常重要且使用率高的特点,系统提供文档的附件管理,方便对合同文档的上传、查阅和下载。

此外,系统还提供由于各种原因引起的合同修订,对相关的合同信息重新确定。但因合同金额已经拆分并计入动态成本的合同金额不能随意修订,只能通过合同变更来重新调整并指定拆分。

2、确定实时成本。合同执行模块是合同管理最重要的阶段,其主要功能是记录并管理与合同有关的原始记录及其变更。本模块包括合同变更及查询、结算录入、拆分及结算查询。

合同变更及查询主要包括合同调整类型、调整提出时间、调整金额、调整原因、调整金额性质等内容,同时需

要确定相应的成本费用科目,并对合同变更提供审核控制机制。系统针对不同的变更原因提供对相关信息的管理。系统能够提供所有合同变更数据记录,对变更的相关文档提供附件管理以方便查阅。

结算录入、拆分及结算查询主要记录相关结算信息,包括结算造价、建筑面积、质保金等信息,通过审核、审定机制,完成合同结算,同时根据实际业务需要,系统提供结算文档的附件管理。以工程项目完成进度为基础,当合同执行完成或执行到一定阶段时就可以进行全部或部分结算。因此,系统分项目进度进行管理,能够提供合同多次结算。所有录入系统的合同必须进行结算,当一份合同全部或局部完工时,应及时进行合同的结算,并将结算数据录入到软件中。对结算金额按照成本费用科目进行拆分,同时按照一定的标准确定归属产品类型。拆分后的结算金额作为计算动态成本的最终依据。此外,系统也提供合同结算信息的汇总查询,可以使用任意的查询方案,对特定工程下的所有合同结算信息进行查询分析。

3、降低资金成本。资金管理模块实质上是合同管理模块的一个分支,其主要功能是落实资金计划和实际付款操作,主要包括付款计划、付款录入及查询、各种资金报表。

在签订合同时,一般都会同时约定合同的付款计划,这些计划如果不需要更改,则可以直接转成实际付款计划,将实际付款计划汇总起来,可以形成资金计划表,将实际付款数据与计划进行比较,可以查询已付款明细和欠付款明细。

根据付款计划支付实际合同价款,系统能够提供即时动态的成本金额、应付款金额、已付款金额、未付款金额等信息,提供付款计划的联查。根据付款信息,系统还可以生成相关付

款凭证并自动传入财务总账系统,同时也可以直接从总账系统引入付款信息,形成业务系统同财务系统的集成应用。当实际付款与资金计划不一致时,差额可以顺延转入下月(或下季、下年)。如果同时使用K3财务系统,当付款数据发生后,首先在总账系统中做好凭证,然后使用“付款数据引入”功能将相关数据引入到成本软件中。这样不仅可以随时发现资金管理存在的问题,而且对于资金不足的情况可以及时采取有效措施。

4、准确掌握项目的最新动态成本。动态成本管理模块是一方公司成本管理系统的核心,其主要功能是在系统中通过“合同签约金额-合同变更-合同结算”来不断更新成本,实时反映项目的动态实际成本,并以目标成本为基础,对动态成本与目标成本之间的差异进行比较分析,以满足成本管理需要。本模块主要包括非合同性成本录入、待发生成本预测。

非合同性成本录入是指对非合同性成本进行汇总统计,以反映项目成本的完整性。在工程项目实施过程中,除合同约定引起的成本外,还会发生很多非合同约定的成本,即没有正式合同但也需要发生的成本,如报批费、增容费等。考虑到这部分业务和财务的集成性,系统同时提供非合同性成本的直接录入以及从财务总账系统引入的功能,记录每个成本项目的非合同性金额、付款单位、付款日期等信息,这部分成本属于工程项目动态成本的内容。

待发生成本预测是指根据合同付款计划执行情况及其他因素,考虑在工程项目执行过程中预计会发生的成本费用。

一方公司根据工程进度的变化,对目前待发生成本进行调整。用户既可以根据实际情况手工录入待发生成本的明细记录,也可以通过引入功能将目标

成本明细引入到目前待发生明细中,以此作为待发生成本调整的依据。

五、惩前毖后——开发成本的事后管理

系统通过全项目动态成本表及各产品类型动态成本表,全面提供成本分析与考核的基础数据。

1、比较实际成本与目标成本的差额。全项目动态成本表是系统提供的汇总计算工程项目实际成本的核算报表。具体来说,以合同一变更一结算为顺序,系统根据合同签约金额、合同变更拆分金额、合同结算金额、非合同成本、待发生成本预测计算每个成本科目的动态成本,以及实际动态成本和目标成本的差额、单位差额。当实际成本超出目标成本时,系统进行预警。

2、掌握产品间的成本差异。企业在确定了各成本科目的动态成本之后,还需要了解分产品类型(如商业、车库、小高层、高层、别墅等)的动态成本,以此作为产品市场定价的重要依据。系统提供按产品类型计算的动态成本核算报表,通过汇总直接归属的成本费用和间接分摊归属的成本费用计算产品动态成本。其中直接归属的成本费用是通过合同金额、合同变更、合同结算的成本科目拆分时的直接指定归属形成的(如主体建筑、主体安装等);无法在发生时直接确定的费用(如前期费用、社区管网、园林环境、配套设施等),需要在核算报表中根据事先确定的分摊标准(如建筑面积、可售面积、占地面积、其他等)和分摊对象,进行成本费用的分摊。系统汇总这两部分成本费用后,自动计算产品的实际动态成本。■

(作者单位:东北财经大学会计学院)

大连一方地产有限公司)

责任编辑 李斐然