

基于工程建设项目代建管理的分析探讨

彭建军

上海外高桥集团股份有限公司, 上海 201208

[摘要]随着人口总量负增、人口结构日趋老龄化、城镇化进程放缓, 房地产市场中长期需求中枢水平下移将是大势所趋, 向新发展模式转型是房地产行业发展的必由之路。房企必须改变路径依赖, 房地产业新开发模式正在重构; 在房企积极谋求转型的大背景下, 代建市场间的竞争正迎来新的“赛点”。

[关键词]工程项目管理; 代建模式; 代建管理; 解决策略

DOI: 10.33142/aem.v6i4.11589

中图分类号: F284

文献标识码: A

Analysis and Exploration on Agency Construction Management Based on Engineering Construction Projects

PENG Jianjun

Shanghai Waigaoqiao Group Co., Ltd., Shanghai, 201208, China

Abstract: With the negative increase in population, the aging population structure, and the slowing urbanization process, the downward shift of the central level of long-term demand in the real estate market will be the trend, and the transformation to a new development model is the only way for the development of the real estate industry. Real estate enterprises must change their path dependence, and the new development model of the real estate industry is being reconstructed. In the context of real estate enterprises actively seeking transformation, competition between the construction agent market is entering a new "race point".

Keywords: engineering projects management; agent construction mode; agency construction management; solution strategy

1 代建项目, 难度翻倍

疫情三年、市场下行, 无增量项目, 不少区域公司依靠历史项目维持经营现状, 工作重心从增量拓展转向存量资产处置。随着历史项目陆续收尾, 未来区域公司如何发展成为一个亟待解决的问题。

从近期接触的代建项目来看, 发现代建项目比传统控股项目更复杂, 需要更精准的市场把控能力以及经营指标落地能力。前策定位、经营能力以及与委托方的高效配合, 关系到项目能否成功落地。

2 了解委托方诉求前置确定合作底色

委托方诉求分为两种, 单纯资产盘活还是面向市场打出品牌。单纯资产盘活类代建项目, 委托方对于运营管控不会过多干预, 由代建方全权负责项目操盘管理。代建方自主权限大, 操盘管理更加灵活, 后续合作纠纷较少, 是比较理想的模式。

理想与现实总是有差距, 接触比较多的是面向市场打出品牌。企业本身有一定的开发经验积累, 但在成本管控、运营管理、产品设计、销售定价等方面仍在探索优化, 希望通过与品牌房企的合作, 实现自身管控体系的升级。这类企业抱着学习的态度要求深度参与项目开发及审批决策, 代建方全过程受委托方监督管理, 审批决策自主权限较小。这就要求运营过程中与委托方保持积极沟通联动, 工作界面划分、管控体系交圈、运营指标不仅直接影响合作对价, 也关系项目成败。洽谈合作模式时, 应设定好后

期争议解决方案, 应细尽细, 尽量减少后期运营纠纷。

3 研判项目基本面确定代建承接范围

承接范围分为代管、代建、代销三类, 由各专业公司承接。

代管, 一般由房企成立代管公司承接, 是受托方主体, 主导操盘运营管理; 可以细分为财务管理、资金管理、前期管理、规划设计管理、成本管理、工程管理、安全管理、营销管理、合同管理、竣工验收与房屋交付管理等。它作为受托方代委托方在其权限范围内行使甲方管理职责和权限, 制定各类经营计划, 推进项目建设、运营及交付。

代建, 是项目核心工程建设环节, 包括勘察、设计、监理、施工。一般由项目业主发包给各专业单位, 并与项目业主签订协议。品牌房企有其稳定的供应商资源, 也有一套归属于集团的子公司系统。

招投标标准严格参照其遴选标准, 入库审核较严格; 部分委托方在此环节推荐的供应商资源可能不符合受托方遴选标准, 双方可能会存在争议。因此, 各条线招采事项的敲定务必前置沟通, 特别是房企内部战略集采的事项, 流程手续也应按委托方要求完善。

代销, 属于后端市场验证阶段, 体现前期设计定位、销售定价、流速测算、回款铺排等的经营反馈。代销一般由专门的营销公司承接, 所涉及的成本费用包括佣金、宣传推广、薪酬等。涉及到前期物业管理的, 还需要由物业公司项目与项目业主签订协议进行约定。

实操中,代建代销并非一定由受托方及其子公司全权承接,而是根据项目基本情况拆解为多个子项。如,商业比例高或者市场流速端较慢,因合作条件或经营思路差异不承接项目销售;委托方因设计理念自主委托建筑事务所出具规划方案,不采用受托方集团内设计院,不承接设计。承接范围需要结合项目基本情况研判,并非全周期条线均承接就是好的,而是要作为受托方服务好委托方,最大化项目价值。

4 如何确定委托管理期限

委托管理期限起始日一般是双方签订委托管理协议的日期,服务截止日一般以完成项目竣工验收备案为限。由于工程竣工验收备案后,项目还需组织房屋交付,办理建筑面积测绘及所有权初始登记手续;代建方也需将工程档案、销售档案及相关图纸资料移同步交业主单位。

因此,项目完成竣工验收备案后,为确保项目公司平稳过渡,还需预留代管公司一定时间办理后续交付、测绘以及资料移交等事宜,一般在竣工验收备案完成后额外预留2至3个月时间。

除了以项目建设进度设定委托管理期限外,部分委托方还会增加项目物业销售去化率作为委托管理期限截止的条件之一。一是避免慢流速情况下代管方提前退出;二是确保退出时点达到土地增值税清算条件。

代建项目本质与市场、政策、金融强关联,只要强关联,终端风险就持续存在,进而影响供货计划、进度计划及资金计划。慢流速项目为保证收支平衡,多考虑减缓工程进度计划或推售计划,也可能形成大量现房销售。后续项目交付、营销管理等依然需要代管团队统筹。

从土地增值税清算角度出发,确保项目达到土地增值税清算条件,也更便于委托方与代管方核算最终代建服务费总额,特别是承担利润考核的代管项目。从以上两个角度出发,增加物业销售去化率作为限定条件无疑也是合理的。

5 共同确定代建管理目标确保可达成、可落地、少纠纷

代建管理目标体现委托方对项目经营效益的具体要求,不仅确保项目业主利益实现,也对代管方形成硬性责任约束。代管方与委托方作为利益共同体,一荣俱荣、一损俱损,利于双方统一战线实现项目利益最大化。代建管理目标包含开发建设周期目标、成本管理目标、工程质量目标、安全管理目标等几类。

开发建设周期相对可控,按照协议约定委托管理期限,在期限范围内参照行业标准制定施工工期计划,除外因业主方原因、不可抗力因素等导致的工期延期。

成本管理目标是管控重点项之一,直接关系到项目利润。一般在项目规划设计方案确定后,编制目标成本,以项目建筑单方成本数据作为考核基准。由于成本涉及材料、人工费用等上涨,双方需前置设定成本超支豁免条件如政府性收费、垄断行业材料成本、主材上涨等,在合作协议内

作补充说明。

工程质量目标和安全管理目标,一般规定符合国家和项目所在地现行施工质量验收规范及安全管理要求,若委托方有体系内管控要求,建议细化标准明细作为协议附件列示,尽量避免后续双方就管控标准产生过多分歧。具体考核形式可以分解目标子项,以评分形式量化考核。

6 项目公司独立法人治理流程权责前置划分

代建项目只要没有去销售化,依然是传统项目开发逻辑,不会偏离合作本质。这必然涉及双方管控体系的交圈、制度搭建以及争议解决。

为确保委托双方顺利交圈,建议从项目公司独立法人治理角度出发,划定双方权责。既要给到代管方授权范畴内一定自由度,也要体现委托方作为业主的决策权。因此,项目管理制度的搭建不仅可以明确标准,也可以加深了解,减少后期纠纷。

项目管理制度包括财务管理制度、资金支付审批制度、成本费用管理制度、工程管理制度、营销管理制度等。可以分为两方面:一是须报委托方决策事项。包括各种管理制度的设定、年度经营计划、整体预算、规划方案审批、目标成本等。二是由代管方自行审批决策事宜,包括专项计划审批、计划内费用调整、三级科目间目标成本调整、月度资金计划等。

前期洽谈合作协议时,各业务条线应充分参与,模拟项目全周期经营方案,分类拆解各业务口工作内容,将审批权限及流程责任分配固定。如项目财务管理工作按工作内容可以划分为资金运营、按揭管理、融资管理、核算管理、税务管理及预算管理六大类,具体工作业务如下:

表1 财务管控汇总表

序号	业务类别	业务子项
1	资金运营	银行开户、销户、网银U盾更新、财务专用章、发票专用章及银行保函保管、月度、季度资金计划协议签订
2	按揭管理	按揭银行准入、公积金准入、按揭回款跟踪、监管户申请、逾期客户代偿、按揭环节办证、银行、公积金各层级关系维护
3	融资管理	融资方案落地,抵押、解押、还贷手续、贷后管理、预警分析、协调总包、分销设立开发贷结算账户财务指标分析、贷后检查
4	核算管理	合同审核、成本分析预警、销售定价分析、合作方系统数据录入、报销凭证审核、付款流程、记账、台账管理、凭证装订整理、月度、季度、半年度、年度报表编制
5	税务管理	月度、季度纳税底稿制作审核、年度汇算清缴申报税务关系维护、发票申领、收楼发票开具、
6	预算管理	经济计划审核、年度预算、财务数据汇报、经营情况分析、明源数据维护、资金类合同评审、投入回笼测算、回笼手续流程、经营风险预警分析周例会、月例会

7 委受托方利益平衡、确定代管费用

第一步，先说费用收取方式：

一是按销售额固定费率计提。根据项目销售金额按季度、月度计收服务费，适合市场面较好、销售回款稳定且均衡的项目。但需要前置确定代管方退出后未售业态的定价标准，以确认代建服务费结算金额。

一般针对未售业态定价参考本项目近 3 个月的销售均价或者采用同类同期项目均价；若采用同类同期项目均价，还需明确同类同期项目清单，减少后期结算争议。

此外，若项目存在部分安置房、产权移交房、保障租赁住房或者大型配建等，应明确视同销售的定价；若无法明确公允价格且双方难以达成一致的，可以采取其他计费模式。

二是按建筑面积固定单方计提，不与项目销售金额关联。适合保障房、安置房等政府性工程以及自持等不可售占比较高的项目类型，可以确保代建方按建设工程量获取服务费，避免受到市场因素的影响。

第二步，确定费用收取方式后，再谈谈费率的确定。

费率原则上以“共赢”为基础。代管方服务费收益不应高于委托方项目收益。如果代管方服务费收益高于委托方最终收益，项目风险实质全部由委托方兜底承担，显然不是一个公平交易的商业模式。因此，在确定费率时，一般根据项目经营情况模拟测算，确定一个双方都接受的销售费率或者折算为建筑单方。

8 风险分担、经营对赌

实操中委托方出于风险分担角度，也会要求代管方兜底项目经营指标、经营对赌。服务费拆分为两类：

一是固定代建服务费，主要由员工薪酬、差旅、福利以及基本服务费等金额构成。考虑项目人员配置、房企基本投入成本。

二是浮动代建服务费，挂钩项目经营指标考核，由双方谈判确定。可以为工期、成本、安全质量、现金流等，

具体指标则通过单方建造成本、工期计划、巡检评分、销售回款、股东投入回笼等量化数据体现。

浮动代建服务费考核条件设定需要委受托双方协调博弈，目标成本预估、付款计划、销售回款率、税务筹划、供货铺排、开发计划等应尽量贴近项目真实运营情况，不要高估市场、也不应低估收益。

高估指标会导致项目实际收取标准难以达成反而倒扣费用，低估则影响代管方服务费收益，这个合理度相当难把控。因此，项目团队对于项目全盘经营模拟非常关键，若非对项目操盘运营绝对熟练，很难做到颗粒度细化，对团队的综合能力都是巨大的考验。

9 结论与建议

以上是代建项目基本逻辑及实操过程中的衍生问题。随着各大房企陆续加入代建业务，未来在实际运营中还会暴露更多的问题，委受托方的博弈和代建模式优化是一个持续的过程，也是一个行业的必经过程。

商业交易的本质是价值互换，如何达成交易关键在于双方价值判断的偏差。未来的代建谈判，相信一定不存在独自获益或占绝对优势的一方，一定是需要具备价值点的共情，是甲乙双方思维的碰撞。具体情况具体分析，每个项目的核心诉求存在差异，合作条件还需结合项目谈判敲定。

最后，不确定的事情太多，我们唯一确定做的就是不断提升综合实力和议价能力，用确定的事对抗不确定性。

[参考文献]

[1]李志军. 政府投资工程建设项目代建管理的实践分析[J]. 技术与市场, 2021(5): 78.

[2]叶鸿元. 政府投资工程建设项目代建管理的实践研究[J]. 江西建材, 2020(10): 34.

作者简介：彭建军（1985.8—），毕业院校：湖南理工学院，所学专业：土木工程，当前就职单位：上海外高桥集团股份有限公司，岗位：项目经理，职称级别：工程师。