

合作开发项目成本管理工作的措施建议

毛松平

武汉融创武地长江文旅城投资发展有限公司, 湖北 武汉 430000

[摘要]在地方国企与国内大型房企共同合作的大背景下, 通过对合资公司日常工作的内容进行分析与总结, 对该模式下的成本管理工作进行陈述、分析、探索, 通过分析总结双方的固有优势, 总结管理方法与要点, 为合作项目的成本管理提供更多有用的思路和方法, 为成本管理工作的高质量发展, 为企业的标准化体系提供多方位参考, 提供一些有助于成本管理工作的信息参考。

[关键词]成本管理; 集采; 标准化

DOI: 10.33142/aem.v5i1.7813

中图分类号: F293.35

文献标识码: A

Measures and Suggestions for Cost Management of Cooperative Development Projects

MAO Songping

Wuhan Rongchuang Wudi Changjiang Cultural Tourism City Investment Development Co., Ltd., Wuhan, Hubei, 430000, China

Abstract: In the context of joint cooperation between local state-owned enterprises and large domestic real estate enterprises, through the analysis and summary of the contents of the daily work of the joint venture, the statement, analysis and exploration of the cost management work under this mode, through the analysis and summary of the inherent advantages of both parties, the summary of the management methods and key points, provide more useful ideas and methods for the cost management of the cooperation project, and for the high-quality development of the cost management work, which provides a comprehensive reference for the standardization system of enterprises and some information reference that is helpful for cost management.

Keywords: cost management; centralized purchase; standardization

背景介绍: 在房地产市场合作开发的大背景下, 本研究对象基于国内知名房企(以下称“民企方”)与地方国企(以下称“国企方”)各出资 50%成立的合资公司, 以强强联合的思路力图打造具有标志性的大型项目。项目于 2020 年 10 月正式开工建设, 规划建设周期 8 年, 属于省重点开发项目。截止目前, 已有 5 个地块开工建设, 开工地块的建筑面积 86 万方, 建筑业态主要为住宅、商业街、文化旅游产业。待开工有 1 个地块, 产品类型为合院, 建筑面积 7 万方。通过为期三年的深度合作, 现总结股东双方成本管理工作的异同, 求同存异, 取长补短, 对各自的优势进行分析总结, 为企业的发展提供一些参考。

1 合作项目管理特点

1.1 管理结构不同

在组织结构上, 合资公司的管理特点是, 管理人员由股东双方互派管理人员, 人员归属隶属于原股东方管辖, 同时又受雇于合资公司。因此在管理上存在多方管理的特点。例如成本工作, 除了对所属合资公司负责, 还对股东方集团负责, 工作内容需要汇报的, 往往需要多层级汇报, 在管理流程上, 会相对变得冗长。现场工程进度管理工作, 双方各自派驻的工程管理人员同时对监理和总包下达指令, 好处是多方管理, 工作全面性能得到保证, 弊端是容易出现多头指挥。

1.2 权责定位不同

知名房企对本开发项目的定位是项目, 有城市公司负责管理, 且经过专业条线对接, 所有信息必须回传至城市公司管理对应管理职能部门, 得到指示后再推进。而地方国企对本项目定位为独立开发公司, 具备独立决策的权利, 只需要根据集团管理流程汇报相关工作即可。双方权责定位不同, 会产生事情审批流程不同步的情况。例如某项变更, 根据民企方的管理要求, 需通过城市公司会议审批后方可实施, 而在地方国企的管理下, 由项目公司自行决策。因此, 同一个事项双方在最后落地时间上不同步, 会直接影响施工进度。但通过多重管理, 成本角度, 能够将每项事情的成本控制在较低水平, 达到成本管理强管控的目的。

1.3 成本体系不同

每个企业都有各自的成本管理制度, 管理内容不尽相同。一般知名房企由于规模庞大、全国开发项目众多, 可采集数据齐全, 通过规模效应建立了强大的数据库。通过建立标准化, 使得开发效率得到保证, 只用在开发前期论证好产品定位, 即可选择与之相关的成本标准, 直接使用数据库中的相关成本标准和设计标准即可。地方国企在制度框架下的成本管理制度, 与民企开发单位的设置有所不同, 成本管控的指标值也不尽相同。双方在设置集采品种上不同, 即使相同品种, 两家企业的价格也不同。双方

在合作过程中，往往通过采用询价比价的方式，邀请本单位的集采供应商参与比价，选择价格更低的单位参与本项目的建设。由于双方在管理上存在很多差异性，为了便于后续工作开展，公司采取了诸多行之有效的管理方式。现在对成本管理中有效的控制要点进行梳理，提出有利的措施建议，供其他合作开发项目参考。

2 合作项目控制要点与措施建议

2.1 建议成本管理人员统筹安排

一般合作项目，对已开发地块的总包合同中都会约定专业分包和甲限乙供材类别，双方管理中需继续招标定队，仍需要进行价格测算、执行招标程序。合资公司同期开发项目地块多，规模大，需有专门成本人员对接。对于成本人员分工，一般分为招采和成本两种工作分工，需要根据项目开发的要求，合理安排人员数量和分工，确保每件事情都有专人跟踪落实。

合作项目性质决定了管理人员各自对各自集团公司负责的现象，对开发项目的成本管理存在多重管理。例如任何一个专业分包的招标定价过程，都会存在股东双方的管理人员双重管控。该方式的有利之处是对成本的管控力度较大，不足之处是同一个地块双方都有成本人员负责，占用了人力资源。建议在组织架构上进行创新，能够将股东双方成本人员拉通使用，统一分配任务，各自明确权责范围，以实现合作双赢的效果。

结合本研究中的开发公司，公司将文旅产业的代建公司人员，纳入到了合资公司管理。后期，建议在合作操盘背景下，指定一个成本负责人，在部门负责人统一带领下，分工内容，通力合作。对于以后的合作开发项目，建议采用地块分工和专业分工形式，确定每个成本和招采人员的权责范围，以文件的形式确定组织架构和个人工作职责，便于将考核结果落实到个人。对于人员管理方式，可以尽量信息化和系统化，能够通过网络办公实现的尽量实现。便于人员管理和统计，以及未来的考核。

2.2 集采协议与标准化相统一

集采清单与招标清单、设计样式、产品线标准化相统一。建议开发公司所属集团的集采协议，协议里的报价清单、单价分析、人材机构成等内容，能与招标清单保持一致。该方式会有利于招标后对照集采价格迅速比对，分析差异。根据标准化管理理念，项目产品定位不同，设计产品的规格材质档次也不同，对应集采价价格也不同。所以集采报价建议能系统性、全面性报价。关于集采价中单价分析表的形式，可以参考下表的格式与样式（如图1）。

通常，一般集采价无法覆盖所有的型号，例如门窗、栏杆、百叶等，会涉及到二次深化，二次深化图如果与集采型号不匹配，需要对新的规格样式进行重新组价。通过栏杆单价组成对比分析，如果实际施工图的参数与集采协议中的不一致，需要重新组价，如果有综合单价分析表在，此

时只需要重新核定各个材料含量后，方可直接得到新图纸的综合单价。单价组成越细，越有利于重新计量，在组价原则不变的前提下，能更快地计算出新图纸对应的综合单价。

屋顶屋面层 (1100高)							
序号	工料机名称	单位	净用量	损耗率 (%)	消耗量	单价 (元)	金额 (元)
一	人工费						
1	制作人工费	m	1.00	0%	1.00		
2	安装人工费	m	1.00	0%	1.00		
二	材料费						
1	Φ51*1.5不锈钢管	kg	1.85	3%	1.91		
2	Φ38*1.2不锈钢管	kg	1.10	3%	1.13		
3	Φ25不锈钢管	kg	0.07	3%	0.07		
4	Φ51*1.5不锈钢管	kg	1.79	3%	1.84		
5	Φ22*0.5不锈钢管	kg	1.08	3%	1.11		
6	Φ32*1不锈钢管	kg	0.34	3%	0.35		
7	100*100*6	kg	0.51	3%	0.52		
8	粉末喷涂	kg	6.23	3%	6.42		
9	辅材及配件	m	1.00	0%	1.00		
三	机械费						
1	机械费	m	1.00	0%	1.00		
2	水电费	m	1.00	0%	1.00		
四	运输费	m	1.00	0%	1.00		
五	直接费小计[(一)+(二)+(三)+(四)]	m	1.00				
六	管理费[(五)*%]	m	1.00				
七	利润[(五+六)*%]	m	1.00				
八	规费、税金[(五+六+七)*%]	m	1.00				
九	平米完全费用综合单价	m	1.00				

门窗编号 SM0331							
序号	工料机名称	单位	净用量	损耗率 (%)	消耗量	单价 (元)	金额 (元)
一	人工费						
1	制作人工费	m ²	1.00		1.00		
2	安装人工费	m ²	1.00		1.00		
二	材料费						
1	通体着色+单面共挤塑钢型材	kg	9.86	12%	11.05		
2	衬钢	kg	13.82	3%	14.24		
3	5(Low-E)+12A+5mm中空钢化玻璃	m ²	0.82	3%	0.84		
4	五金	m ²	1.00		1.00		
5	防水、塞缝	m	0.96		0.96		
6	辅材及配件	m ²	1.00		1.00		
三	措施费及其他						
1	成品保护费	m ²	1.00		1.00		
2	门窗试验检验费	m ²	1.00		1.00		
3	其他	m ²	1.00		1.00		
四	运输费	m ²	1.00		1.00		
五	直接费小计	m ²	1.00				
六	管理费[(五)*%]	m ²	1.00				
七	利润[(五+六)*%]	m ²	1.00				
八	规费、税金[(五+六+七)*%]	m ²	1.00				
九	平米完全费用综合单价	m ²	1.00				

图1 表格样式

以塑钢门窗单价组成为例，如果“主材”的消耗量无计算明细、单价无显示，只有综合的材料费，那么及时深化图再细致，也无法核定最新的综合单价。因此，有了集采与方案更加匹配后，会更加有利于开发单位根据二次深化图纸和集采价单价组成，重新核算新的单价。有关开发企业的集采协议与标准化的建议：

(1) 集采协议尽可能把能够考虑到的规格型号列齐全。无法列齐全的，可以统一一个集采价单价构成原则，后期如果出现不在集采协议中的型号，可以快速参照单价组成原则重新组价。项目实施过程中，研发设计部可根据项目定位响应标准化设计图纸，成本部根据图纸提取清单工程量，套用集采协议中该档次的集采价格，就能对该项成本进行准确地预判。“标准化”体系的实现，可提高设计效率和招采效率，有利于成本管控，对实现“快周转、控成本”大有裨益。

(2) 集采协议与专业分包/甲限乙供材相统一。若总包合同中，专业分包和甲限乙供材能完全与集采协议内容匹配，可以大大简化定标流程，提高定标定价效率。开发单位可以采用直接委托方式，进行定价定队。若条件

允许, 国企相关开发单位也可探索此种方式进行。

合作项目中, 总包合同签订前, 需对专业分包/甲限乙供材进行内容确定。实施过程中, 容易出现股东双方集采内容不一致情况。例如很多大型房企合作方有“消防工程”的集采价, 而合作方可能没有此项集采价, 如何确定该招标项的施工单位和价格, 都需在招采制度中约定。

2.3 合作项目前期需统一标准

与市场化企业合作, 新成立的合资公司需制定统一标准, 便于后期开展工作。涉及的制度与管理方法主要应包含招采管理办法、成本管理办法、变更签证管理办法。建议需统一标准的内容, 包含以下几个方面:

(1) 定标方式需统一。对于专业分包项目, 市场化企业通常采用最低价中标, 签订总价包干合同。该方式的好处在于可有效控制成本, 将风险转移给施工单位。国企方一般以控制价形式招标, 采用综合评价法评标, 签订单价合同。关于总价包干和单价的方式, 各有利弊。总包包干有利于控制成本, 但是对于变更和签证容易产生纠纷, 办理结算速度快。而单价合同, 不利于成本控制, 在结算时核对工程量, 结算周期较长。建议合作开发项目开发签, 在合作框架中确定好定标方式, 确定双方按哪种操盘模式, 如此, 有利于开展招采工作。

(2) 目标成本需统一。目标成本在项目开工前期就应编制完成, 合作双方需统一一个目标成本。由于各开发企业目标成本的科目分类不一, 因此需统一一个模板, 双方在同一个成本科目体系内编制目标成本。实际过程中, 由于股东双方都有各自的成本体系, 需各自对集团汇报, 因此很难统一一套模板。合作开发中, 建议双方在大级别成本科目上统一一个双方都认可的目标成本金额。

(3) 成本限额指标需统一。通过编制目标成本, 对于未来要发生的专业分包, 需明确该科目成本的计算原则、单价标准, 便于后期在此项专业分包的图纸完成后, 完成测算对比。通过比较该项的目标成本, 决定是否要继续优化成本。在图纸深化前, 由成本部给设计部输出限额指标, 设计部在规定限额内进行设计。设计部出图后, 由成本部进行初步测算, 测算结果在目标成本范围内, 可以出正式图纸, 若超出限额指标, 则修改, 直至测算结果在目标成本范围内。

(4) 甲分包招标条件与集采协议需一致。合作项目中, 对于股东双方都有集采的甲分包工程, 若直接比较双方的集采价格, 有一点需要统一的地方: 即双方单位的集采价, 分别对应集采协议中的材质、标准、付款方式等, 若以上任何一项条款与集采协议不符, 同时要求集采单位履行集采价, 通常集采单位会有较大的抗性。若招标条件与集采协议完全一致, 则可要求集采单位履行集采价。

2.4 总包合同的分段结算

EPC 模式下, 总包合同价确定后, 也可参考市场化企业重计量方式, 以施工版蓝图为基础, 与总包单位在限定

时间内, 完成图纸工程量和定额价格的重计量工作, 提前锁定专业分包/甲限乙供材以外的合同金额。

该方式有利于节省结算时间, 实现快周转; 同时有利于提前锁定建安部分的核心成本。此项工作完成后, 成本部主要精力可以集中在变更签证管理, 严控变更签证的发生。对于其他专业分包工程, 成本部也可以通过图纸测算成本, 并提出成本优化意见供参考。

2.5 成本数据系统归集

与市场化程度高的企业相比, 在国企方目前信息化系统中, 本阶段可查阅的数据信息量相对不足。民企方成本人员在测算工作中, 可以调阅本区域内所有开发项目的成本数据, 一般会根据项目规模、项目所处区域、项目档次定位, 选择与此开发项目相匹配的成本数据, 编制标底。

成本系统的使用, 有利于形成集团的企业定额。若企业内部能打通各成员公司的信息化系统, 成员公司相互之间可以参照借鉴成本数据, 相互打通, 数据共享。一方面, 有利于成本管理人员提高询价效率, 方便成本人员进行数据归集时可以找到参照数据。另一方面, 有利于“标杆项目”的产生, 通过学习“标杆项目”成本管控模式, 将未来新开发项目的成本稳定在一个“成本最优”水平。

2.6 制度需共同制定

制度建设是公司运营的基础, 只有在确定管理制度的前提下, 公司各个条线业务的开展才能有法可依、有迹可循。不然, 股东双方如果均按各自原有管理模式, 会造成业务重复问题, 一般成熟的开发企业均有自己固有的管理模式, 股东任何一方在开展工作时, 为了保证工作的质量, 一般会优先按自己公司的制度执行。实际执行过程中, 一般愿意同时响应将双方的制度。如果有必要, 可在股东双方在有意向成立合作公司时, 将管理模式和制度执行按照何种模式执行, 落款至双方签署的框架协议中。以便于后期成立合资公司时, 编制适用于该公司的制度文件。

3 结语

本研究根据大型民企和地方国企之间的管理模式差异进行梳理, 整理了双方合作项目管理的不同点, 并有针对性地提出了 6 个方面的改进建议, 助力国企项目开发过程中的成本管理, 以达到预期的成本目标实现。

[参考文献]

- [1] 宁宇新, 王鑫淼. 房地产企业成本管理探讨[J]. 合作经济与科技, 2023(1): 124-125.
- [2] 缪玉飞. 加强企业成本管理的优化对策探讨[J]. 中国集体经济, 2022(36): 109-111.
- [3] 贺兴星. 国有企业精细化成本管理的实施路径探索[J]. 财会学习, 2022(33): 122-124.

作者简介: 毛松平(1990-), 男, 汉族, 湖北武汉人, 研究生学历, 现供职单位为武汉融创武地长江文旅城投资发展有限公司, 工程师, 研究方向为开发项目成本管理。