

DOI:10.12361/2661-3263-05-09-116080

房地产合作开发项目成本招采管控要素矩阵

王 锋

中交地产股份有限公司, 中国·北京 100120

【摘要】由于房地产项目管理条线、类目繁多,不同合作方管理要素等大相径庭,故合作开发一般都存在沟通成本高、项目管理复杂等诸多风险。本文对合作开发项目成本招采管控通用范式进行了矩阵式归集,以期指导达成合作项目全过程成本招采管控的有机互补与高效协同。

【关键词】 房地产; 成本招采管控

Matrix of Cost Control Elements for Joint Venture Real Estate Projects

Wang Feng

China Communications Real Estate Co., LTD., Beijing 100120, China

[Abstract] Due to the various management lines and categories of real estate projects and the different management elements of different partners, Joint Venture Real Estate Projects generally have many risks. This paper sets the general paradigm of cost recruitment and acquisition control for projects in matrix mode, in order to guide the organic complementarity and efficient coordination of cost control for the whole process of projects.

[Keywords] Real estate; Cost control

1 合作操盘模式及成本招采管理模式的分类及定义

合作操盘模式一般分为己方主操盘(简称为T1),多方联合操盘(简称为T2),非己方操盘(简称为T3);以成本管控的强度及深度为划分依据,合作项目的成本管理可分为成本强管控(简称为M1)、成本联合管控(简称为M2)及成本监控(简称为M3)三类,三种操盘模式下的三种成本管理对应的管理范畴及管控深度矩阵如下:

1.1 T1 X M1、T2 X M1 模式下:

①管控范畴:各条线均由T1主导或招采、成本专业条线均由T1主导,采用T1的成本管理体系;②管控深度:T1全面负责全过程成本、招采管理;管理方式及深度同T1自有项目;

1.2 T2 X M2、T2 X M3 模式下:

①管控范畴:主导成本或招采任一条线或成本、招采与合作方共管;②管控深度:前者需全面负责主导条线,严格监控非主导条线;后者需在约定的成本管理体系下与合作方共同管理;

1.3 T2 X M3、T3 X M3 模式下:

①管控范畴:不主导成本、招采条线,但主导其他条线或不负责任何专业条线;②管控深度:对成本、招采工作过程及成果严格监控。

1.2 成本重大事项管控(适用于TN X MN模式(N=1,2,3))

无论采取何种管控模式,当管控事项中涉及包括但不限于以下重大成本管理内容的,所涉各方需事先及时内部沟通交圈并完善相关流程:

①各阶段目标成本确定:各阶段目标成本数额原则上需统一拉通;所有合作项目目标成本管理要求原则上同自有项目,需按照权限审批通过后方可实施。②成本超限:成本存在超限风险或已超限,需分析原因,商议后续管控方案及时止损,与合作各方及时、同步沟通,处理结果需按权限审批。如因目标成本超限造成利润损失或经营指标下降,原则上要求责任方承担损失。③各阶段目标成本调整:目标成本如需调整,应形成具有法律效力的决议或书面决策文件。目标成本调整需分析调整原因并按权限审

批。如目标成本调整造成利润损失或经营指标下降,需分析原因,要求责任方承担损失。

2 具体管控事项职能模块细则

模块一:成本线上管理系统(包括但不限于OA/ERP等)

M1 & M2(主控成本):①系统选用:使用己方系统;②系统内嵌审批人员:成本招采专业条线审批均为己方人员;③审批流:按照己方成本招采管控流程架构;如合作方主动要求,可视情况按月向合作方提供目标成本、动态成本数据,或向合作方开通一个账号,权限为目标成本、动态成本查看权、回顾权以及以上两权衍生的查看、回顾权;④审批归档:按己方制度执行;如合作方主动要求,可将相关成本招采审批流电子文件提交合作方完成其内部录入/归档流程。

M2(主控招采):①系统选用:优先建议使用己方系统;②系统内嵌审批人员:如使用成本主导方系统的,招采条线审批为己方人员,成本流程己方人员联签;③审批流:按照合作方成本管控流程架构;合作方应向己方开通一个账号,权限包含目标成本、动态成本查看权、回顾权以及以上两权衍生的查看、回顾权;④审批归档:按合作方成本制度执行;己方应按月要求合作方提供当月成本审批流电子文件,在次月完成己方内部录入/归档流程。

M3:①系统选用:使用主导方系统;②审批流:按主导方成本管控流程架构;己方应为合作方开通一个账号,权限包含目标成本、动态成本查看权、回顾权以及以上两权衍生的查看、回顾权;③审批归档:同M2(主控招采);

模块二:目标成本

M1 & M2(主控成本):①基于与合作方沟通一致的档次、配置、标准、按己方制度要求、与合作方协商一致完成各阶段目标成本编制;②涉及总目标成本不变、但各级科目间需要调剂的,按己方制度要求办理;如目标成本总额变化的,按成本重大事项相关规定办理;③在己方成本线上管理系统(包括但不限于OA/ERP等)中完成审批。

M2(主控招采):①同M1第1条;②己方人员应按照己方制度

同步完成相应目标成本的版本转换及评审、操作并进行己方成本线上管理系统（包括但不限于OA/ERP等）审批。③如目标成本总额变化的，按成本重大事项相关规定办理；

M3：己方人员应按照己方制度同步完成相应目标成本的版本转换及评审、操作并进行己方成本线上管理系统（包括但不限于OA/ERP等）审批。但具体成本指标不作为强制管控要求，仅根据己方评审意见向成本、招采管控方提出优化建议。

模块三：动态成本

M1 & M2(主控成本)：①按己方动态管理要求执行。②使用己方成本线上管理系统（包括但不限于OA/ERP等）管控。

M2(主控招采)：原则上同M1；若不使用己方成本管理系统，月度上报线下汇总表，由己方成本职能限时录入己方OA/ERP系统系统进行动态成本数据刷新。

M3：①按合作方的动态成本回顾模式执行；可视情况按月向合作方要求提供目标成本、动态成本数据，或向合作方要求开通账号，权限限制为目标成本、动态成本查看权、回顾权以及以上两权衍生的查看、回顾权；②及时取得相应数据后，月度上报线下汇总表，由己方成本职能限时录入己方成本线上管理系统（包括但不限于OA/ERP等）进行动态成本数据刷新。③各种合作模式下，己方均应享有对动态成本的监控权，若成本条线非己方管控，一旦发现虚假数据，己方保留追责的权利。

模块四：单项招投标

M1：①总体处理原则：基于合法合规原则，中标单位应选择满足招标综合要求、技术标合格，报价为合理低价。②制度选用：按己方自有项目模式全程招采管控，需执行己方管理制度及权责流程，全项目周期使用己方招采系统。③文件格式：招标文件及随附合同、清单、合约控价等，均由己方编制确定或按照己方范本、标准执行。

M2(主控成本)：①总体处理原则：同M1；②制度选用：执行合作方管理制度及权责流程；③文件格式：招标文件原则上均由合作方编制确定或按照合作方范本、标准执行；④界面细分：己方主导成本方可参与招采工作中合同、清单、合约控价、计价条款、清标议标等与成本相关的环节，经双方联合评审确定，可采用己方标准清单及合同模块，由己方主导编制合约控价、清标议标。

M2(主控招采)：①总体处理原则：同M1；②制度选用：按己方自有项目模式全程招采管控，需执行己方管理制度及权责流程。③文件格式：招标文件及随附合同、清单、合约控价等，原则上均由己方编制确定或按照己方范本、标准执行。④界面细分：主导成本的合作方可参与招采工作中合同、清单、合约控价、计价条款、清标议标等与成本相关的环节，如合作方要求，按孰优原则经联合评审确定，可采用合作方标准清单及合同模块，可由合作方主导编制合约控价、清标议标。

M3：①总体处理原则：同M1；②己方有权参与开标，知晓开标及定标结果。③根据己方制度跟踪招标情况，控制目标成本。要求成本、招采管控方对招标结果及招标全过程资料等附件按月向己方进行完整报备，超目标成本的，进行目标成本预警。

模块五：供应商管理

M1 & M2(主控招采)：①供应商优先全部选择己方库内供应商；合作方可按照股权原则或股东决议允许的数量推荐入围单位参与投标；②合作方推荐单位应满足己方入库、入围标准，入库、入围手续应按照己方相关制度要求办理；如存在合作方推荐单位不满足己方入库、入围标准但满足合作方标准的情况，可综合评估决定是否入围；③按照己方相关制度、要求完成合作项目供应商资源库的梳理（与自有供应商加以区分），并定期完成合作项目供应商评价，并视情况吸纳优秀合作项目供应商进入自有供应商库。

M2(主控成本)：主动要求向合作方推荐己方供应商，要求己方供应商按照股权原则或股东决议允许的数量推荐入围单位参与投标；己方应按照招采主导方具体要求需办理推荐单位的入库、入围手续。余同M1第3条。

M3：可要求向合作方推荐己方供应商，可要求己方供应商

按照股权原则或股东决议允许的数量推荐入围单位参与投标；己方可按照招采主导方具体要求需办理推荐单位的入库、入围手续。

模块五：预结算管理

M1：①全部按照己方预结算相关管理制度及要求执行；M2(主控成本)：①同M1第1条；②合作方如针对一审、二审有异议的，双方可协商由己方负责一审、合作方负责二审或合作方负责一审、己方负责二审；M2(主控招采)：①同M1第1条；②如合作方预结算管理制度约定或因其他需要对预结算进行两次外审的，双方需协商由己方负责一审、合作方负责二审或合作方负责一审、己方负责二审；M3：要求主导方对预结算计划、预结算台账及预结算书等附件按月向己方进行完整报备，超目标成本的，进行目标成本预警。

模块六：集采/战采管理

M1 & M2(主控成本) & M3：①合作方与己方战采/集采成果均覆盖，在技术经济参数、标准统一、均能满足技术要求的前提下，进行比价，选取性价比高的成果；②仅一方有集采或均无集采的，己方参与招标或运用招标价格与集采成果比价，选取性价比高的成果；③最终定标商务条件按照比价中标方相关条件执行；M2(主控招采)：①己方战采/集采成果覆盖的，优先采用己方集采成果；②合作方与己方战采/集采成果均覆盖，在技术经济参数、标准统一、均能满足技术要求的前提下，可进行比价，选取性价比高的成果；③仅一方有集采或均无集采的，优先采用己方集采成果或由己方组织招标；如合作方要求，可参与招标或用招标价格与集采成果比价，选取性价比高的成果；④最终定标商务条件按照比价中标方相关条件执行。

模块七：变更签证管理

M1 & M2(主控成本)：全部按照己方变更签证相关管理制度及要求执行；如设计、工程条线由合作方主导的，要求其执行己方相关管理制度；M2(主控招采)：按照合作方变更签证相关管理制度及要求执行；M3：要求主导方将变更签证台账及变更签证扫描件等按月向己方进行报备，超额度比率的，进行成本预警。

模块八：合同管理

M1：执行己方合同管理制度及要求；由己方起草或采用己方标准文本；M2(主控成本)：①原则上执行己方合同管理制度及要求；由己方起草或采用己方标准文本；②如与招采主导方招标文件中随附的合同范本不匹配的，可在通过己方审核的情况下采用合作方范本；M2(主控招采)：①原则上执行己方合同管理制度及要求；由己方起草或采用己方标准文本；②成本主导方参与合同文本的审核，针对其非核心的修改意见，可以忽略；可在与己方招标文件匹配且通过己方审核的情况下采用成本主导方合同范本；M3：争取在合作协议中约定参与合同审批；如不参与，要求主导方将合同台账及合同扫描件等附件按月向己方进行完整报备。

模块九：付款管理

M1 & M2(主控成本)：执行己方成本制度中的付款管理规定及制式表格；负责支付审批；严格控制支付比例；严禁违反合约付款；M2(主控招采)：参与支付审批；严格控制支付比例；严禁违反合约付款；M3：争取在合作协议中约定参与支付审批；严控支付比例；如不参与，要求主导方将付款台账及付款资料按月向己方进行报备，超额度比率的，进行成本预警。

结论：本文归纳总结了合作项目成本招采管控要素矩阵，用于指导合作协议编纂商洽及项目具体实操，以期明确各方权责、保证己方管理效益最大化、尽可能降低管控风险发生概率；亦可对合作项目成本招采管控实务中涉及的计划、运行、优化、纠偏等诸多方面提供角度、思路与借鉴。

参考文献：

[1] Ralf Ewert, Christian Ernst. Target Costing, coordination and Strategic Cost Management[J]. European Accounting Review, 2010, 8(1): 23-49.

[2] 罗丽莉. 新形势下房地产合作开发项目税务筹划探讨[J]. 财会学习, 2022(22): 134-136.