



成本数据库

——审视成本管控“第一关”

文 / 陈晓晖

伴随房地产市场竞争日趋激烈和房地产商多项目、规模化的发展以及“地王”的频频出现,项目管理的成本控制解决了,但科学理性拿地做项目又成了房地产效益管控的重要环节,拿地就要做测算,可现实是我们的地产商在测算老是“测”不准,测算的科学性、合理性欠缺。而在项目的过程管控中,成本部门更是感觉项目做了很多,但在新项目实施中成本管控依旧感觉无章可循,缺乏参考系。如何高效解决这个问题,“成本数据库”的建设开始逐步成为大家共同关注的“热点”。

成本数据库是什么

所谓成本数据库,就是企业通过搜集和积累成本的大量信息,经过处理后、总结形成各类成本指标,以及利用这些信息给企业以精确定位,有针对性地提供服务,以达到成本最低和市场最大化的原则。它主要包括项目规划指标、产品规划指标、项目成本构成、成本科目单方造价、以及各科目下具体的测算模型、经济技术指标,其中测算模型与经济技术指标是成本数据库中最有价值的部分;成本数据库的系统沉淀和后期的商业智能分析,将有利于为新项目成本测算提供重要参考并大大提高测算效率。

如果将成本管理过程划分为前期成本测算、过程中成本控制和后期成本结算\核算三大阶段,那么成本数据库就位于后期成本结算\核算阶段,通过项目竣工结算和成本核算的数据的沉淀,以及其它同类项目的数据补充,更兼具行业特性的融入同行的项目成本数据综合后,就形成了完整的成本数据库。成本测算、成本核算和成本数据三者之间形成循环的闭环关系,相互影响,相互制约,但最重要的是成本数据库为下一个项目成本测算提供经验和关键参考,而下一个项目的最终成本结算\核算又为成本数

据库充实新的实践数据,成本科目的各层级的汇合和各项项目数据的不断集中,最终成本数据库就演变为整个企业级的完备成本数据库。

成本数据库有什么用

成本数据库是个非常规范和完善的数据系统,那么建立成本数据库对企业项目管控有何价值?为便于说明,我们将项目全过程划分为拿地、开发和结算三个阶段,下面我们就具体来看看成本数据库在项目发展的三个阶段的各自重要价值。

主题	内容	KPI
拿地时:	通过沉淀历史项目数据,作为新项目测算的参考依据,提高成本测算效率和精度;符合自身的管理水平;	<ul style="list-style-type: none">● 建立合理的指标体系● 建立合理的成本测算模型
开发过程中:	通过对比项目与标杆项目的成本多维度对比,快速发现成本问题	<ul style="list-style-type: none">● 项目的单方造价差异率● 指标含量
项目结算后:	沉淀历史项目成本数据,在历史项目成本数据基础上进行提炼,形成企业标准成本库	<ul style="list-style-type: none">● 建立历史项目成本库● 建立企业标准成本库

如何构建企业成本数据库

企业如何用最少的时间和成本建立企业成本数据库,具体而言,我们认为企业建立成本数据库需要经过建体系、沉淀数据、合理应用几个方面。

建立企业成本数据库体系——成本数据库体系主要包括建立指标模板和建立成本测算模型两大部分。

建立指标模板——要发挥成本数据库的价值和意义,企业务必建立成本数据库的完整指标模板和成本测算模型。指标模板指对整个项目从宏观的项目规划指标、中观的产品规划指标、以及微观的与成本相关的经济技术指标多项目对比,提炼出标准模板。

建立成本核算模型——在谈测算模型之前,需要提



醒的是我们一般会将项目成本划分为建安和非建安两大版块。对于建安部分,在测算时,我们将按产品维度进行测算,而对非建安部分,我们则按项目维度进行测算。

测算模型是成本数据库中的基础公式,根据成本科目和成本特性我们将测算模型划分为三类模型,此模型基本囊括了项目的各项科目成本。

第一类型:指标*系数*造价

例如:绿化成本=建筑总面积*绿化率*每平方米绿化造价

第二类型:工程量*造价

第三类型:直接录入总价

沉淀数据

成本数据是数据库的所有最原始、最真实、最有价值的素材源泉。数据库沉淀的工作主要细分为三类:

第一,是建立历史项目/产品的成本数据库;这是最基本也是最有本企业特色的数据,在未来项目和产品参考中这类数据是第一参考体系。

第二,是关于其它同行企业的项目成本数据库,从行业角度来看,他是站在全行业高度和视野下检视自己的企业成本管控指标的水平 and 参考,在很大程度上将改良和优化企业自身一些成本瓶颈。

第三,是基于以上企业历史项目/产品的成本数据库和同行业其它企业成本数据库两者的积累和总结,建立企业级的标准成本库,最终形成项目和产品两个维度的标准、系统成本指标库。

合理应用

一般来说数据库的应用主要表现在拿地前的成本测算参考和项目过程中辅助项目决策。在新项目成本测算时,快速从“企业标准成本库”和其它测算方案引入技术经济指标,而后根据新项目的实际情况进行产品或科目的替换与调整,快速并有效测算出新项目的成本测算。

而在过程具体应用中,成本数据库的快速查询和有效

参考将为项目进程具体微观环节提供重要参考和比较价值。有了系统的成本数据库,地产商就可以按项目维度、产品维度和科目维度进行快速查询。比如说在产品查询时,项目负责人可以根据同类产品以及同区域的市场行情和特征进行同类查找,并通过快速的查找替换,高效的形成适合项目特征的合理的测算模型。


常见的查找替换模式包括如下:

按项目查找替换 —— 查找:内外部、区域、项目特征;替换:项目替换。

按产品查找替换 —— 查找:产品分类、区域,如:住宅\连排别墅;替换:产品替换。

按科目查找替换 —— 查找:明细科目、产品、指标;替换:科目测算模型、包括经济技术指标替换。

成本数据库加速器 —— 信息化工具

没有同步提升内部管理的外部业务大规模扩张,必是不稳健的发展战略。伴随房地产跨区域、多项目外部经营的推进和房地产规范化管理、精细化管理的内在要求,房地产迅速建立规范、标准的企业成本数据库便是当前房地产企业一大要求。但诸多粗放式管理的地产商还在用传统WORD、EXCEL等表格来记录和处理错综复杂的成本数据,相对诸多标杆企业相对成熟的信息化管理而言,传统EXCEL处理模式,存在诸多弊端,难以胜任当前的管理要求,弊端包括:EXCEL集成性差、数据处理分析缓慢、并且EXCEL表格可随意修改也带来原始数据真实性的质疑和担忧。标杆企业的实践与经验证明,信息化将成为当前地产企业快速、高效建立成本数据库的有效加速器。

作者单位 明源地产研究院

编辑 温丽莉 贾艳霞