

工程量清单计价模式下的建筑企业目标成本管理研究

文/王君 孙文建

1、引言

工程量清单计价模式与以往基本建设概预算管理体制下的定额计价模式相比,是一种适应目前中国建筑市场要求的计价模式,是国际惯例的通行做法。在这种新的计价模式下,承包商面临加强成本管理,从而制定适应本企业使用的目标成本管理系统的迫切要求。由于在工程量清单计价方式下,承包合同价格事先确定,使得承包商工程成本管理重点是在既定收入的前提下,控制成本支出,将工程量清单计价形式带来的风险,通过加强成本的目标控制,发挥战略成本管理的优势,最终将风险降低到最低点,得到收益最大化。

2、工程量清单计价方式下,承包商加强成本管理的原因分析

与传统的定额计价方式不同,工程量清单计价方式摒弃了计划经济体制下国家定价的做法,将定价的权利完全交给承包单位,采用市场定价的方式。

实行工程量清单计价方式后,为了对内外环境的变化做出快速反应,承包商需要在较短的时间内对招标文件进行分析,根据招标单位提供的工程量清单做出报价,中标之后,招标单位和承包商经过协商签订合同价格,此合同价格即是客户所能接受认可的价格,承包商通过成本管理,实现成本的最小化,收益最大化,并且达到此目标的前提是提供合格的、令客户满意的建筑产品,在各种约束下,运用目标成本的管理方法,实现企业的最终目标。

推行工程量清单计价模式后,由于分部分项工程量清单提供的主要是实物工程量,不限制具体的施工工艺和方法,投标人需主动结合工程实际和自身情况,选择合理经济的施工工艺和方法并在此基础上进行报价,充分竞争;当参与投标的施工企业资质、实力基本相当的情况下,合理的低价投标人会首先成为中标候选人。因此,投标人的投标工作的风险和中标难度都有所增加,从而导致建筑施工企业在市场竞争中生存的难度相应加大。

合理的低价中标,使得中标单位在工程建设的过程中,更要将成本管理置于工程项目管理工作首位,以中标的合同价格取一定的利润率作为成本管理的上限,通过成本的预测、计划、控制、审核等工作不断循环,及时发现成本管理中的问题,既要做到合理控制成本的发生又能满足建设单位的要求。

3、工程量清单计价模式下目标成本管理的模型

3.1 目标成本与目标成本管理

目标成本管理起源于日本,现在已经成为现代成本管理方法中较为流行的管理方法之一,在世界以及中国的许多行业中被广泛应用。目标成本管理法是一种以市场营销和市场竞争为基础的成本管理方法。它以具有竞争性的市场价格和目标利润倒推出产品的目标成本,体现了市场导向。目标成本管理法是将企业经营战略与市场竞争有机结合起来全面成本经营系统。

目标成本的计算公式为:

目标成本 = 用户可以接受的价格 / 竞争性市场价格 - 目标利润 - 税金

目标成本提供了更显著的目标,它是一种特殊的成本水平。由于这种目标非常明确,它显示了更强的可实现性,从而更具激励性。

因此,目标成本法的管理模式对建筑安装产品这种“先定价、后生产”的流程非常适用。

3.2 目标成本管理模型

目标成本管理一般包括成本预测、成本决策、成本计划、成本控制、成本核算、成本分析、成本检查、成本考核、成本奖惩激励等内容。这些成本管理活动的内容相互配合、相互依存而形成一个有机整体。目标成本管理是企业对预定成本标准按发生时间顺序进行的事前管理、事中控制和事后考核所组成的紧密衔接、周而复始的成本管理体系。

4、建立工程量清单计价模式下的目标成本管理系统

在清单环境下,一旦合同价款确定,工程造价就基本确定了,承包商只有在项目成本控制上下功夫,最大限度的把成本控制在清单范围内。如果施工成本过高,必然是以降低企业经济效益为代价。因此建立目标成本管理控制系统,是清单计价模式中控制成本的有效方法。

目标成本管理控制系统是指运用一系列的概念与方法,以降低项目成本和提高项目效益为目标,从项目整体出发,将各部门各环节严密组织起来,针对不同的分工,进行成本责任划分,确立其责权利,建立一套全面的目标成本指标体系,形成一个完整的目标成本管理控制系统。

4.1 事前管理

目标成本管理重点应该体现在前期的成本预测、成本决策和成本计划阶段。在此阶段，采用定性或定量的方法在合同价格的基础上，详细分析工程量清单中分部分项工程量、措施项目、和其他项目中的工程量、工程内容及其价格组成。合理确定成本目标，作为工程成本控制的上限。

4.1.1 成本预测可以采用定性的专家预测方法

设定参与本项目成本定性分析的预测专家有5人，他们可以是公司领导、经营开发中心主任和总工、投标部部长、子公司总经济师、子公司开发部部长、预算员等，他们具有较高的学识水平和丰富的实践经验。其中1名专家提出降低4%，2名专家提出降低5%，其他2名专家提出降低6%，则把这些数字进行加权平均：

项目成本降低率 $P = \sum (\text{项目成本降低率权重} K_i * \text{成本降低率} P_i)$

项目成本降低率权重可以通过不同的途径来确定，如：假定各专家的预测均合理有效，此时采用加权平均法，成本降低率 $P = 0.2 * 4\% + 0.4 * 5\% + 0.4 * 6\% = 5.2\%$ ；

根据各专家在以往项目成本预测时的准确程度确定权重 K_i ，成本降低率 $P = 1 * 0.3 * 4\% + 2 * 0.25 * 5\% + 2 * 0.1 * 6\% = 4.9\%$ ；

也可根据专家掌握本项目和竞争对手情况的深度和广度来确定权重 K_i ，成本降低率 $P = 1 * 0.3 * 4\% + 2 * 0.2 * 5\% + 2 * 0.15 * 6\% = 5\%$ 。

此外，在成本预测方法上还有定量分析方法，如：时间序列法、回归分析法、计量经济学模型、投入产出法、替代效应模型，等等。在此不作详细讨论。

4.1.2 目标成本管理指标

确定目标成本降低率，如定为5%。

实际成本降低率 = 实际成本降低额差 / 目标成本

实际成本降低额差 = 目标成本 - 实际成本

= 实际成本降低额 - 目标成本降低额

实际成本降低额 = 合同价成本 - 实际成本

目标成本降低额 = 合同价成本 - 目标成本

合同价成本 = 合同价 - 税金 - 合同利润

目标成本 = 预计结算收入 - 税金 - 目标利润

实际成本 = 实际结算收入 - 税金 - 实际利润

通过以上目标成本管理指标进行成本的预决策，然后制定成本计划。针对工程量清单计价模式下的分部分项工程，措施项目内容和其他项目内容，结合降低成本的要求以及相关的招投标资料，以货币形式规定计划期内产品的生产耗费和各分项的成本水平，作为成本管理的目标。

4.2 事中控制

成本管理贯穿于整个项目管理的全过程，从项目中标签约到施工准备、再到现场施工、最后到竣工验收，每个环节都离不开成本管理工作。成本核算和成本控制作为目标成本管理的执行阶段，是项目施工过程中实施目标成本管理的主要内容。在此要将成本控制在事前阶段的成本预定的目标之内需要建立组织系统、信息系统、控制系统三个成本管理控制系统：

(一) 建立组织系统，项目部树立全员成本意识，建立以项目经理为核心的成本管理体系，对成本管理体系中的每个部门、每个人的工作职责和范围进行明确的规定，同时赋予相应的权利并制定相应的奖惩措施，做到责权利分明。

(二) 建立信息系统，使用专业成本管理软件，采用信息化管理。使各种成本数据能够及时汇总统计，便于项目部进行对比分析，同时可以实现各业务部门间的信息共享。对每个分部分项工程消耗的各种资源（人材机等）进行汇总统计，并把统计结果上报企业。企业要及时组织人员对工程数据进行分析、总结，作为清单组价和下一个类似工程施工的限额参考依据。

(三) 建立管理系统，进行过程控制和目标控制，首先劳务、材料、机械等实行招标制度本着公平竞争的原则进行招标，通过招标选择合适的劳务队伍和供应商。其次加强技术人员材料使用计划（特别是主材使用计划）的准确性，并追踪计划的执行情况，出现偏差及时查找原因并进行目标修正。定期召开成本分析会，进行帐实核实，即把财务帐目与现场实际消耗进行对比分析。

4.3 事后考核

目标成本的考核阶段包括目标成本的分析和考核。成本分析及成本考核是成本管理的重要环节，项目部通过对目标和实耗资源数据的不断对比分析，及时发现过程中的问题，并分析原因，上报企业，确保项目成本处于受控状态，真正实现项目成本从事后反映向事前和事中控制的转变，企业适时地进行成本核查，并根据各项目反馈的问题，不断调整，逐渐形成一套完善的企业内部目标成本体系；效益评估和考核可以帮助企业完善目标成本管理过程中的问题，积累经验数据，激励成本责任人贯彻目标成本的热情和水平。

5、结论

在工程量清单计价模式下，推行目标成本管理对项目成本的过程控制起指导作用，使项目成本管理真正做到了项目成本事前规划有目标，过程控制有依据，成本分析有标准；而且成本责任区

域明晰后，便于落实分项成本的责任人和考核责任人的工作绩效。最重要的是，面对压价让利白热化的市场环境，推行目标成本管理，有利于增强全体管理人员的成本意识，有利于把握项目投入产出的全局，有利于从机制上保证项目成本在过程中受控，有利于提高建筑企业的市场竞争能力，这对于建筑企业今后的生存和发展具有重大意义（作者单位：南京工业大学管理科学与工程学院）

相关链接

浅议建设单位对设计变更和工程洽商的管理
论建筑工程造价控制中施工项目成本的核算
水电勘测设计项目管理中知识集成管理研究
天然地基与复合地基在工程中的联合应用
市场经济下加强医院经济管理的几点思考
施工方案经济指标的评价方法
对委托加工物资管理与控制的思考
运用激励理论加强事业单位员工管理初探
工程量清单计价模式下的建筑企业目标成本管理研究

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心