

浅谈产业园项目建设全过程成本控制策略

王庆建, 王磊

北京海港房地产开发有限公司, 北京

收稿日期: 2023年9月28日; 录用日期: 2023年10月20日; 发布日期: 2023年11月16日

摘要

产业园项目作为国家鼓励支持的新兴产业孵化载体, 为高科技企业加速发展提供支撑保障。对于投资建设单位, 产业园作为持有型的物业, 全过程周期的建设成本控制尤为重要。利用全寿命周期理论对项目全过程成本控制进行分析, 探索产业园项目全过程成本控制思路和方法。在保证质量的前提下严控成本, 以保证工程造价的经济性, 为项目长期稳健运营奠定良好的基础。

关键词

产业园, 全周期开发, 成本控制

Discussion on the Cost Control Strategy of the Whole Process of Industrial Park Project Construction

Qingjian Wang, Lei Wang

Beijing Harbour Real Estate Development Co., Ltd., Beijing

Received: Sep. 28th, 2023; accepted: Oct. 20th, 2023; published: Nov. 16th, 2023

Abstract

As an incubator for emerging industries encouraged and supported by the state, industrial park projects provide support and guarantee for the accelerated development of high-tech enterprises. For investment and construction units, industrial park as a holding type of property, the whole process of construction cost control is particularly important. Using the whole life cycle theory, the whole process cost control of the project is analyzed, and the whole process cost control of the industrial park project is explored. Under the premise of ensuring quality, the cost is strictly con-

trolled to ensure the economy of the project cost and lay a good foundation for the long-term stable operation of the project.

Keywords

Industrial Park, Full Cycle Development, Cost Control

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

当前, 面临国内外严峻复杂的经济形势, 国家正在深化经济体制改革, 加速推动产业升级提挡, 尤其鼓励支持战略性新兴产业布局发力。在这种经济发展政策的引导下, 通过产业园区的建设来实现产业升级、提高区域经济发展可持续性的发展思路成为经济融合、产业深化转型发展的重要选择。从微观角度来思考, 产业园区作为各种产业聚集的载体, 形成以园区为基地而相互接驳的企业集群以及多重交织的产业链条[1], 对于提高各行业经济效益、促进创新发展都有着相当重要的意义。要提高产业园区建设所创造的社会财富, 以最低的成本取得最理想的成绩则成为各产业园区建设的理念之一。如何进行产业园区建设项目成本控制已成为目前需要思考的问题[2]。

产业园项目投资建设在特征上具有开发体量大、开发周期长、业态种类多、行业定位高等特点, 从管理经验上存在研究积累不够、交付标准不够清晰、成本经验数据缺乏、全周期管理经验缺失等不足。科学的成本规划、精细化的成本控制体系可以为整个建设过程节约大量成本, 是产业园区建设降本增效的重要手段之一[3]。为实现投资建设成本管控的目标, 提高成本精细化管理水平, 争创“一流”成本管理体系。本文在深刻总结以往成本管理教训的基础上, 深入分析成本管理路径, 寻找管理薄弱环节。以刚性指标不突破为宗旨, 以全员成本管理意识为依托, 以全过程管理创新为抓手, 补足短板、压实责任, 努力实现项目投资效益最大化, 实现全生命周期、全口径建设成本可控在控。

2. 项目建设全周期成本管控思路

为实现产业园项目全口径成本精细化管理目标, 结合成本分类管控系统分析全口径成本要素, 按照重要程度、功能属性进行分类。针对不同成本类别设置相应管控目标、管控措施, 对全口径成本要素实施分类、分级管控, 最终实现项目成本管控总目标。全周期成本管控主要由方案设计阶段、初步设计和施工图设计阶段、招投标阶段、施工阶段、结算阶段和后评估阶段等阶段组成, 各阶段的成本管控的目标的实现, 对总体成本而言至关重要[4][5]。因此, 实现项目开发建设总体及全过程成本管控思路及措施如下。

2.1. 总体管控指标及管控措施

2.1.1. 总体管控指标

1) 费项类成本按照非常重要成本、重要成本、一般重要成本分别设置管控指标。非常重要成本以目标成本为控制目标, 重要成本以目标成本 90%为控制目标, 一般重要成本以目标成本 97%为控制目标。

2) 工程物资类成本按照结构性成本、功能性成本、敏感性成本分别设置管控指标。结构性成本以目标成本 95%为控制目标, 功能性成本以目标成本 90%为控制目标, 敏感性成本以目标成本 98%为控制目标。

3) 财务类成本主要包括资本化利息、财务费用以及税金科目。按照项目开发建设计划、资金利用以及税金情况进行合理预估, 确保各项资金筹集与使用管理在预期范围。本项不作为本文研究讨论的重点。各业态成本占比见图 1。

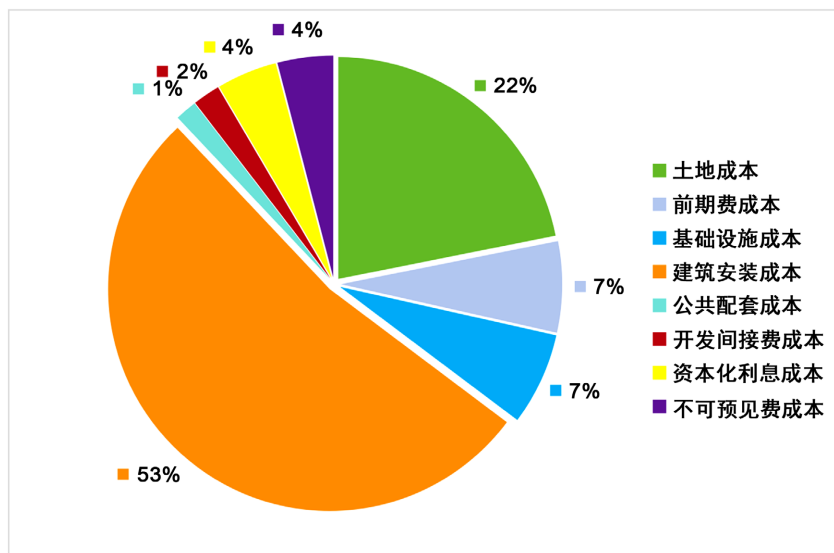


Figure 1. Cost ratio of each industry type in an industrial park project
图 1. 某产业园项目各业态成本占比情况

2.1.2. 总体管控措施

1) **费项类成本总体管控措施:** 充分利用市场竞争手段, 扩大物资入库清单, 多方比价择优。

一是非常重要成本(土地成本), 如有相关土地费用发生或者政府附带条件, 需在方案目标成本确定之前考虑相关风险成本。

二是重要成本(可研咨询、勘察、设计)中对于没有采购协议价的要充分利用市场竞争手段, 通过市场询价、设置竞争性拦标价、多方比价竞标、固定总价包干等管控措施保障管控指标达成; 因设计采购协议价充分考虑工业项目特殊性, 在确定单价时要合理选用参考价格, 对于无指导价格的要充分利用市场竞争手段确保设计费管控指标达成。

三是一般重要成本(招投标费、报批报建费、造价咨询费、开发间接费)主要以固定费率或政府收费为主, 在确定招标代理费时充分利用市场竞争手段达到压降成本目标; 对于报批报建费中政府收取基础设施配套费, 要深入研究政府有无相关优惠减免政策, 实现政府费项的最大压降; 造价咨询费确定时要充分考虑项目全过程造价管理服务内容, 尽量选用有类似产业园造价管理经验的单位辅助实现项目管控目标; 物业完善费要结合项目运营情况, 明确物业交付时间、边界以及相关责任划分问题, 如与可研阶段考虑内容不一致, 需及时在方案目标成本中修正[6]。

2) **工程物资类成本总体管控措施:** 加强全员全过程的成本规划, 利用有效的成本管理手段实现成本的可控性。

一是强化成本前置管理和成本过程监督, 以成本优化为抓手, 将管控指标、限额指标、竞品对标情况、专业优化公司建议贯彻于方案设计、初步设计、施工图设计、工程施工各个阶段。

二是加强合约规划管理, 科学划分总包施工界面, 充分发挥专业分包市场竞争优势, 扩大甲供材料设备范围, 通过集采优势达到降本增效目的[7]。

三是加强责任成本考核力度, 通过目标责任分解, 明确责任主体, 激活全员成本意识。加强施工过程管理, 坚持施工蓝图招标, 实行图纸审图前置管理, 保障施工蓝图质量, 提高预算清单精准度[8], 减少因图纸错漏碰缺导致签证变更情况的发生。

四是积极开展成本优化活动, 合理设置年度成本优化金额及奖励机制, 充分调动全员成本优化积极性。

3) **财务类成本总管控措施:** 资本化利息受资本金、开发周期、贷款利率、还款周期、还款计划等因素影响, 财务要充分利用利率优惠政策, 结合项目开发进度、自由资金情况、招商运营等因素动态调整还款计划以实现管控目标达成[9]。

2.2. 全过程成本管控措施

产业园项目建设前期, 结合各个阶段的特点, 采取有效的措施方式, 提高全员成本关注的主动性, 针对性的开展成本管控, 避免成本的失控。产业园项目全周期成本管控阶段划分, 如图 2 所示。



Figure 2. Phase division of full cycle cost control for industrial park projects
图 2. 产业园项目全周期成本管控阶段划分

2.2.1. 方案设计阶段

1) 可研目标成本确定后, 依据管控目标、对标情况下达限额指标, 对方案设计全过程实施指标跟踪、复核、评审等工作, 确保方案设计成果最大限度满足成本管控需求。针对三通一平、临时设施结构性成本, 协同项目部根据项目分期界面、开发周期等因素统筹考虑施工现场平面布局方案、临水临电方案、临路临设方案, 并同步进行充分论证评审, 最大化减少成本支出[10]。

2) 方案设计阶段开始前, 借鉴引入专业优化公司、机电顾问公司等专业力量。借助专业力量介入设计全过程, 动态优化复核结构荷载、基础形式、地基处理方式、平面布局、工艺工法、系统形式、材料设备选型等各专业设计参数以实现最佳的成本控制效果[11]。

2.2.2. 初步设计和施工图设计阶段

1) 初步设计阶段是方案设计成果的延续和深化, 初设阶段依据专业优化公司对基础形式、结构选型、材料设备选型、配水配电指标、机电设备指标等设计参数提出的优化意见, 组织造价咨询公司同步进行经济测算、指标复核, 确保实现管控指标、限额指标。

2) 施工图设计阶段实施审图前置管理, 组织专业优化公司、造价咨询单位提前介入审图工作, 对施工图纸错漏碰缺等问题提出修改意见, 保障出图质量。坚决杜绝施工图纸换版情况发生, 将施工图纸换版情况纳入责任成本考核。

2.2.3. 招投标阶段

招投标阶段坚持施工蓝图招标。一是以合约规划为刚性约束, 加强总分包界面审核, 避免因界面划分不清晰、划分思路不一致导致合同预算超合约规划情况发生。二是加强预算清单编制审核力度, 将清单编制偏差率指标纳入咨询公司考核[12]。组织咨询公司进行清标, 消除总分包不平衡报价因素, 将咨询公司纳入合同谈判工作, 严格落实合理低价要求。

2.2.4. 施工阶段

1) 施工阶段加强签证变更管控力度, 实施总额控制。一是强化签证变更过程管理, 对签证变更办理不及时、收方收量不及时、签证变更资料不完善情况纳入责任成本追溯考核。二是严格落实“月清月结”管理制度, 对于未能完成月清月结的总分包单位采取扣款措施, 将扣款措施列入合同条款。三是完善总分包单位签证变更结算承诺机制, 避免签证变更影响项目整体结算进度。

2) 强化施工成本的动态控制。一是统筹做好动态成本分析, 发挥动态成本预警作用, 确保成本可控在控。严格审核承包商申请付款报表, 综合评价承包商当月工程完成情况。二是加强对索赔资料的审查, 强调处理索赔的及时性, 加强预见性, 尽量减少索赔事件发生, 以免索赔额过大引起投资失控[13][14]。

2.2.5. 结算阶段

及时办理服务费项类合同结算手续, 杜绝未结算先付款情况发生。一是工程物资类合同竣工后要遵循全面结算、多级审核、蓝图结算、资料一次性结算、原件结算、现场复核的原则。严格按照施工合同条款进行结算, 坚持“施工蓝图 + 签证 + 变更”结算模式, 提升结算争议的处理质量和效率, 发挥结算在促管理、降成本方面的作用[15]。二是在项目计划竣工备案(或交付)日前1个月组织相关单位及部门召开结算工作启动会, 明确结算时间、质量要求、结算资料内容。负责审核结算资料的有效性, 对结算质量负责。

2.2.6. 后评估阶段

成本后评估是对已开发项目成本的回顾和总结, 通过指标评价、超支节余情况分析、管控指标和限额指标达成情况分析复盘、成本管理经验教训总结, 对项目总体成本进行系统性评价, 为后续项目成本测算和开发建设提供数据支持。加强成本后评估动态管理[16]。一是预算清单编制时统筹考虑后评估成本科目归集问题。二是总分包固定总价合同签订之后动态更新后评估报告及数据分析表, 分析限额指标达成情况、规划指标变动情况、建造标准变化情况、超支节余情况、成本管理经验教训总结等。三是结算初审完成后根据结算成果补充完善后评估报告及数据分析表等内容。

3. 结语

综上所述, 产业园项目作为长期持有, 成本理应上升为事关公司高质量发展的重要环节, 应从全生命周期管理角度, 在前期策划、设计、招标以及施工等各个阶段强化做好成本管控, 提高成本经营能力, 在保证质量的前提下实现工程造价的经济性和项目投资效益, 为类似项目建设提供借鉴。

参考文献

- [1] 赵琳. 产业园区资金筹集与使用管理[J]. 中外企业家, 2014(28): 32-33.
- [2] 梁萍. 关于产业园区建设项目成本控制的思考[J]. 中国管理信息化, 2015(18): 56-57.
- [3] 马改芝. 浅谈产业园价值链工程成本控制策略[J]. 价值工程, 2013, 32(7): 23-24.
- [4] 刘鹏辉. 精细化管理在房建工程项目成本管理中的应用[J]. 价值工程, 2016, 35(12): 229-231.
- [5] 叶星辰. GJ 公司绿色建材产业园项目建设期成本控制的研究[D]: [硕士学位论文]. 武汉: 华中科技大学, 2021.

- [6] 吉利, 孙婷婷, 毛洪涛. 国有施工企业成本管理方法应用情况调查分析[J]. 经济体制改革, 2012(6): 109-113.
- [7] 敬兴东. 工程项目成本管理[J]. 山西财经大学学报, 2013(S1): 72-73.
- [8] 赵飞. ZH 科技产业园项目成本管理研究[D]: [硕士学位论文]. 贵阳: 贵州大学, 2021.
- [9] 沈洁. 产业园工程项目成本管理控制策略[J]. 纳税(金融财税), 2021(11): 175-176.
- [10] 杨凡. 浅谈产业园项目的资金成本控制[J]. 当代经济, 2018(11): 116-117.
- [11] 王莉娟. 建设项目全过程造价咨询服务管理体系重点工作及成果评价——以上海浦东某产业园区研发总部项目为例[J]. 建设监理, 2018(5): 66-69.
- [12] 贺国健. 试论建筑工程项目成本的不确定性因素及应对策略[J]. 四川建筑, 2020, 40(6): 259-260, 263.
- [13] 曾湘. EPC 工程总承包项目的成本管理措施[J]. 中国集体经济, 2020, 12(36): 33-35.
- [14] 邹迎辉. EPC 模式下装配式建筑成本控制研究[J]. 建筑经济, 2020, 41(11): 47-51.
- [15] 吴岚. 基于 EPC 模式下建设项目工程造价风险防范和成本控制策略探讨[J]. 建筑与预算, 2020(12): 32-34.
- [16] 朱一敏. 目标成本法在房地产项目全过程中的应用研究[D]: [硕士学位论文]. 石河子: 石河子大学, 2020.