

国有房地产企业建安市场化清单改革的探索

Exploration on the Reform of Market-oriented List of Construction and Installation of State-owned Real Estate Enterprises

王德利

Deli Wang

中铁置业集团有限公司 中国·北京 100160

China Railway Property Group Co., Ltd., Beijing, 100160, China

摘要: 作为一名国有企业地产公司成本管理人员,作者深谙国企与民企在建安成本管理上的短板,未雨绸缪地提出市场化清单这一管理工具,并结合自身的经验分析了国企开展这项工作重要意义、优点,推进的思路和步骤,信息化手段带来的高效便捷,存在的困难及展望,是一篇很有前瞻性的论文,具有很强的实操性和借鉴性。

Abstract: As a cost manager of a state-owned enterprise real estate company, the author is well aware of the weaknesses of state-owned and private enterprises in construction and installation cost management, put forward the market-oriented list as a management tool in advance, and analyze the significance, advantages, ideas and steps of the state-owned enterprises to carry out this work in combination with their own experience, as well as the efficiency and convenience brought by information technology, the existing difficulties and prospects, it is a very forward-looking paper, with strong practicality and reference.

关键词: 国企地产; 市场化清单改革; 探索

Keywords: state-owned real estate; market-oriented list reform; explore

DOI: 10.12346/emr.v4i5.7265

1 引言

在房地产开发领域,建安造价的工程量清单模式已实施多年,并取得了良好的效果。但大多数的国有企业都尚未形成自己的企业定额,仍使用各省、市颁布的定额进行取费,在含量、价格取费上各地不尽相同,得出价格与实际市场价偏差大,成本失真的同时也给一些全国性地产公司的统筹管理带来了困扰。因此,部分民企如碧*、万*、龙*等地产公司率先采用了港式清单,结合自身成熟的设计产品线、物资战略集采及严密的合约体系,详尽的特征描述、使其合同价格极其贴近市场,不再受定额降造不同的困扰,大幅提升了管理质量和效率。与之相比,国企仅有中*、华*、保*起步较早,更多的国企受设计标准化、战略集采成熟度较低和体制、机制等方面的束缚,仍在使用的定额体系。2020年住建部发布建办标〔2020〕38号文明确提出逐步停止发布预算定额,鼓励建设单位根据工程造价数据库、造价指标指数和市场价格信息等编制和确定最高投标限价,充分发挥市场

竞争机制,提高投资效益。下面结合自身经历谈谈国有企业市场化清单改革的一些想法。

2 国企推进市场化清单的意义

地产行业本身属性具有极强“市场性”,投资主体为企业,而定额作为计划经济的产物得出价格非高即低,不是造成投资浪费就是项目无人应标。国企较民企在建安成本管理上渐行渐远,在残酷的市场竞争中,为生存刀刃向内的改革迫在眉睫。市场化清单应运而生。所谓市场化清单计价模式,是指根据工程造价数据库、企业设计配置标准和市场价格信息等编制而成的固化清单子目、特征描述适用于企业内部的清单计价模式,其具有以下特点。

2.1 价格准

所谓价格准,就是紧贴市场。尤其是人工、机械、措施、管理费及利润抛开定额后直指承包商劳务分包合同价,以此为基础形成的拦标价最大限度地接近市场真实成本。

【作者简介】王德利(1970-),男,中国北京人,硕士,高级工程师,从事地产成本造价管理研究。

2.2 效率高

地产行业控制成本的核心法宝之一就是“快”，市场化清单基于设计产品标准化基础上的结合战略集采库及数据库的成熟价格，可快速编制成稿快速发标，为项目快速开工创造了条件。

2.3 促提升

标准化清单的推进，需要设计标准化、物资集采、数据库的持续支撑，地产行业又是一个更新迭代的行业，这就需要我们不断提升我们的设计标准化水平、丰富和更新战略集采库、数据库，倒逼管理提升。

2.4 反哺数据库

以市场化清单形式回标的价格可反哺数据库及时更新修正招标方自身已有数据。

2.5 少纠纷

无论是各单项特征描述，还是措施费的开项，都紧密围绕一线实战操作，并结合过去定额时代被索赔的漏点、痛点，特征描述详实、严密、准确，措施更加全面、细致。最大程度上减少双方理解上的歧义，同时开项的全面性加上严谨的合约体系有效减少了无谓的纠纷。

2.6 工具新

信息化软件工具具有以下强大功能：

第一，建立企业标准清单库。

①标准清单库中清单覆盖各地区。

②清单的新增、修订有完善流程审批，并有更新日志，支撑企业标准清单随作业应用不断完善和更新迭代。

第二，建立企业定额库。

①按照地区以企业标准清单为基础建立企业的基准价格库，基准价格库的清单价格可根据市场变动进行专人维护。

②企业人材机价格库是企业基准价格库中人材机的价格来源，价格信息来源于市场询价、材料集采、信息价、历史项目价等。

③基准价格的更新、修订有完善流程审批，并有更新日志，支撑企业基准价格随作业应用不断完善和更新迭代。

④形成企业指标库。实施的项目数据可以积累起来，形成企业指标库、企业清单价格库、企业材料价格库，并且支持不同项目、不同业态在不同时间、不同地区等多维度的对比，便捷应用于可研、定位等各阶段参考。

第三，实现在线编制招标清单、投标报价、重计量编审、结算编制审核作业。

①实现在线编制招标清单、投标报价、重计量编审、结算编制审核。

②在作业过程中可以调取企业标准清单以及企业基准价格库价格作业。

③在作业过程可以参考沉淀项目清单价格、沉淀项目清单下主材价格等。

3 市场化清单推进的总体思路及步骤

市场化清单内容包括完成清单模板建立、各专业内容填充、特征描述、计量规则设立、编制说明、使用手册撰写、宣贯培训、试点应用、征集纠偏、逐步推广、信息平台建设等。

企业市场化计价体系数据系统开发建议分以下五个阶段进行。

3.1 第一阶段：历史数据整理

①收集各项项目的历史数据，实现对历史数据在线化归档并完成指标沉淀，完成指标库的建立。

②梳理历史数据，确定统一的基础信息，包括专业工程分类、业态、地区、地产成本科目、主要量指标，根据企业需求，建立一套标准的清单格式（清单编码规则、清单要素）、确定材料编码及分类的规则。

③丰富数据库建设，将市场调研、拦标价编审、投标回标、重计量及结算、劳务合同、集采库等均作为造价数据的沉淀来源，全员参与的方式定期归集沉淀动态数据库，为标准化清单提供技术保障。

3.2 第二阶段：标准清单编制

①基于软件提供的主要材料库，经与实际工程的匹配，编制企业自身的材料库。

②基于国标清单并根据公司实际，组织骨干专业人员编制企业自身的标准清单，确定标准清单的列项、项目特征、工作内容，将标准清单中的清单项与材料库中的材料进行链接关系，并根据施工工艺确定材料含量，确定企业清单库内容。

3.3 第三阶段：基准价格形成

①企业基于历史项目数据及市场价确定企业材料库的价格。

②基于标准清单，建立分区域的指导价格，形成企业基准价格库。

3.4 第四阶段：清单试点

①招标过程中基于标准清单库及基准价格库进行招标控制价的编制。

②招标清单与地产成本科目关联，输出地产成本科目维度的经济指标。

③实际招标及成本管理各阶段涉及的新的数据沉淀到企业指标库。

④定期对材料库的价格进行更新，根据实际招标项目的特征不断进行标准清单库的修正。

⑤对于试点当中发现的问题及时改进纠偏完善。

3.5 第五阶段：清单推广应用

信息平台建设自第一阶段开始同步推进。

4 信息化平台的应用场景

市场化造价数据系统信息化平台主要有标准建设、招投标管理、重计量管理、工程结算、数据沉淀五大核心应用场景^[1]。

4.1 标准建设

①要素标准化：清单分类、清单编码、名称、项目特征、工作内容、计量规则、单位，清单编码规则可参考国标编码规则。

②清单下可关联标准工料库中的材料。

③初始化数据：在 Excel 上整理以后，导入到系统中，Excel 格式按照广联达提供格式。

④后续调整：在平台上支持清单章节以及清单的增、删、改。

⑤调整部分接入审批流程，审批通过才可使用。

具体见表 1、图 1。

4.1.1 业务规范（一）

造价人员根据常用招标标段按专业引用标准清单库清单，编制清单、作业模板。

造价人员对维护的清单模板启用后，其他人员在编制招

标清单可直接引用相应的模板。

■维护时间（When）：上线梳理各个专业模板。

■维护岗位（Who）：造价岗。

■维护模块（Where）：市场化计价—作业模板管理。

■维护内容（What）：作业模板—不带价清单。

具体见图 2。

4.1.2 业务规范（二）

根据地区分类管理基准价格清单。

启用的基准价格库，可被引用编制单项目招标。

■维护时间（When）：上线梳理各个专业模板。

■维护岗位（Who）：造价岗。

■维护模块（Where）：市场化计价平台—基准价格。

■维护内容（What）：基准价—带价清单。

表 1 标准建设

序号	场景名称	场景描述
1	标准清单管理	标准清单上线、清单的增删改、清单与主材关系的管理。
2	标准材料管理	标准材料上线、材料的增删改；
3	企业成本科目	成本科目：查看成本科目指标
4	清单模板管理	清单作业模板：管理各个区域的清单作业模板、模板增加、调整、删除、开启以及建立清单与成本科目关系；

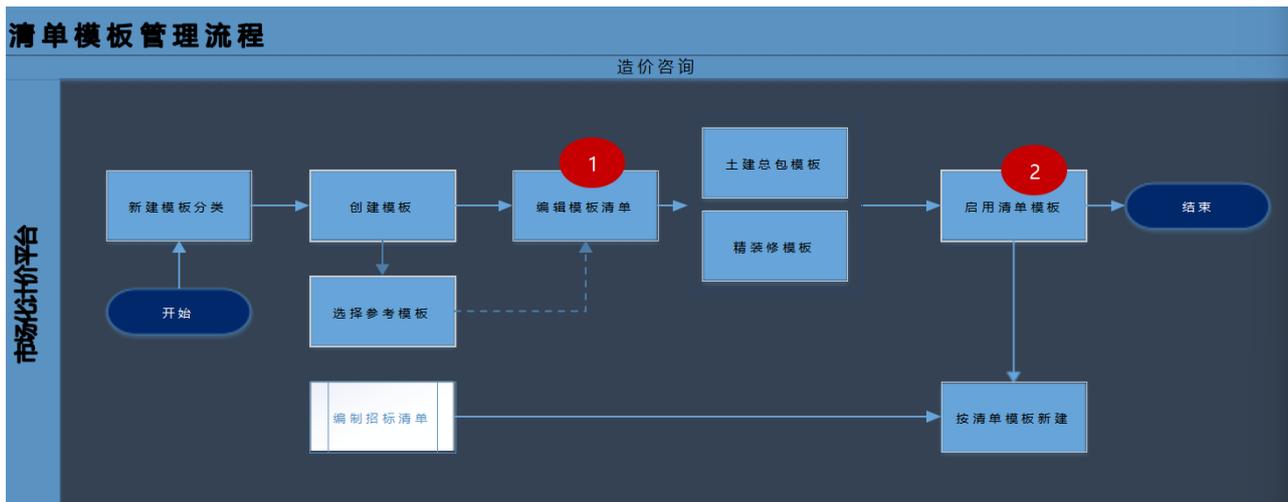


图 1 清单模板管理流程

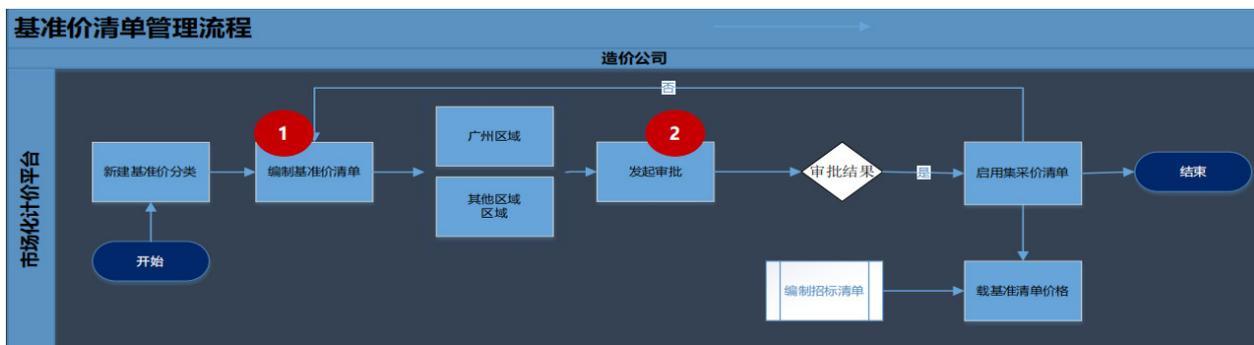


图 2 基准价清单管理流程

4.2 招投标管理

打通招采各个阶段，实现过程清单精细化管控、留痕；一键生成招标清单、提升招采效率；打通数据应用，引用历史数据快速完成控制价编制；指标自动生成数据，指标抽离自动化；持基于控制价、均价、清单、材料等维度对于供应商报价快速清标。

具体见表 2、图 3。

4.3 重计量管理

业务规范：

造价咨询、施工单位依据合同清单编制重计量文件。

造价咨询、施工单位根据施工图各个楼栋调整清单工程量。

■编制时间（When）：施工图详图确认后。

■编制岗位（Who）：造价咨询 / 施工单位。

■操作系统（Where）：市场化计价。

■编制内容（What）：重计量（调量、增项）。

■管控点：合同内清单只能调量，合同增项均可调整。

具体见图 4。

4.4 工程结算

4.1.1 业务规范

造价咨询、施工单位依据合同清单编制结算文件。

表 2 招投标管理

序号	场景名称	场景描述
1	招标编制	咨询公司对编制招标清单，并进行内部审批完成，审批完成后提交给业主
2	控制价清单编制 / 审批	咨询编制控制价
3	供方报价	供应商基于招标清单进行报价
4	清标分析	供应商回标后，针对供应商回标报价进行对标分析。
5	定标以及确定合同清单	定标后对供应商的不平衡报价进行调整，成本人员调整价格后供应商确认，完成后确定合同清单

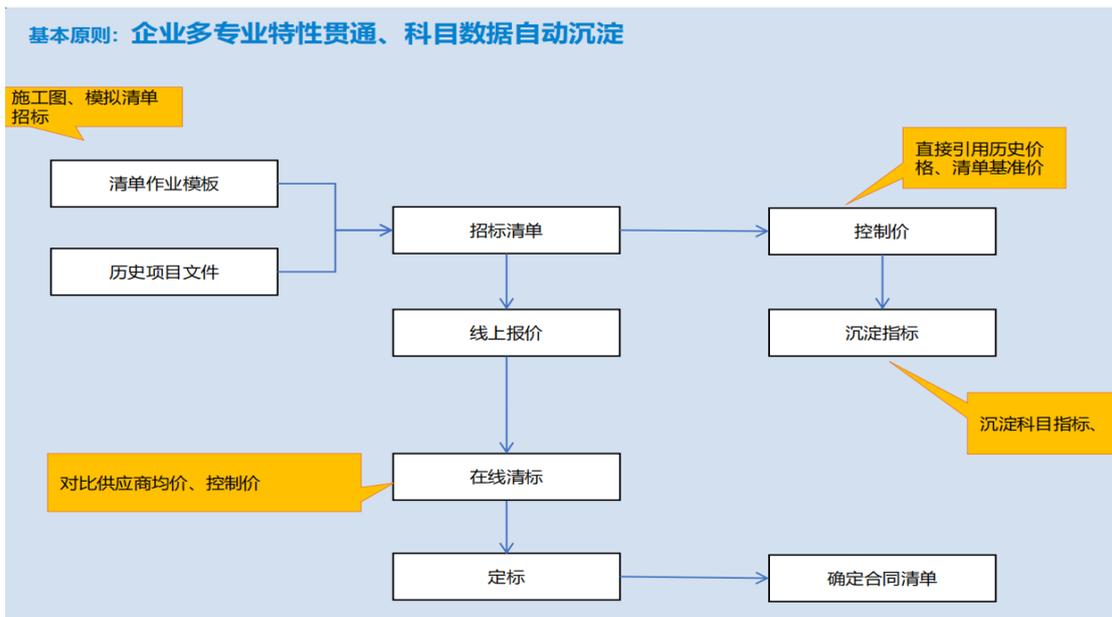


图 3 招投标管理流程

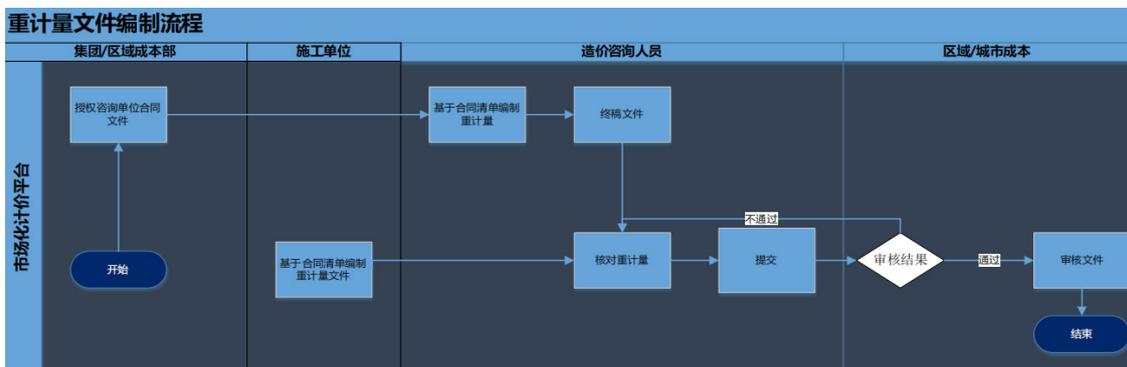


图 4 重计量文件编制流程

- ❑ 编制时间 (When): 项目竣工后。
- ❑ 编制岗位 (Who): 造价咨询 / 施工单位。
- ❑ 操作系统 (Where): 市场化计价。
- ❑ 编制内容 (What): 结算。
- ❑ 管控点: 合同内清单不允许调价。

具体见图 5。

4.4.2 数据沉淀

- ① 基于清单自动生成科目指标数据。

② 基于相同的成本科目、拉通各个项目的对比。

③ 沉淀清单、主材价格, 按清单、主材查看价格趋势。

实现科目数据自动沉淀, 找数据不再依赖人、项目指标数据各个阶段拉通对比, 快速识别差异。

具体见表 3。

通过市场化计价体系建设, 建立成本数据系统, 规范作业、统一标准、统一口径, 便于各区域对标, 便于集团管控, 将从根本上达到降本增效的作用。具体见图 6。

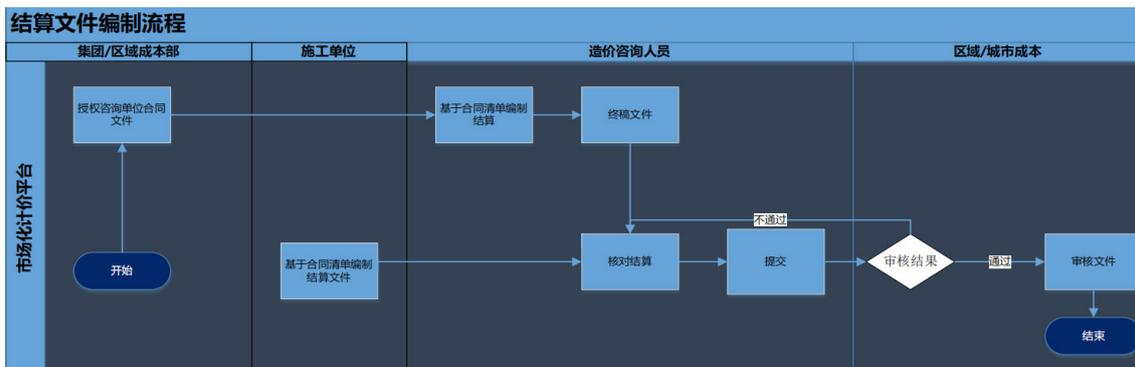


图 5 结算文件编制流程

表 3 数据沉淀

序号	场景名称	场景描述
1	归档文件库	造价人员, 在作业过程中, 查找各个项目各个阶段终稿计价数据。
2	清单价格	造价人员, 在作业过程中, 查找清单在各个项目的价格水平
3	材料价格	造价人员, 在作业过程中, 查找材料在各个项目的价格水平, 集采材料价格, 人工询价价格
4	指标数据	成本人员, 在作业过程中, 查找项目的指标数据。

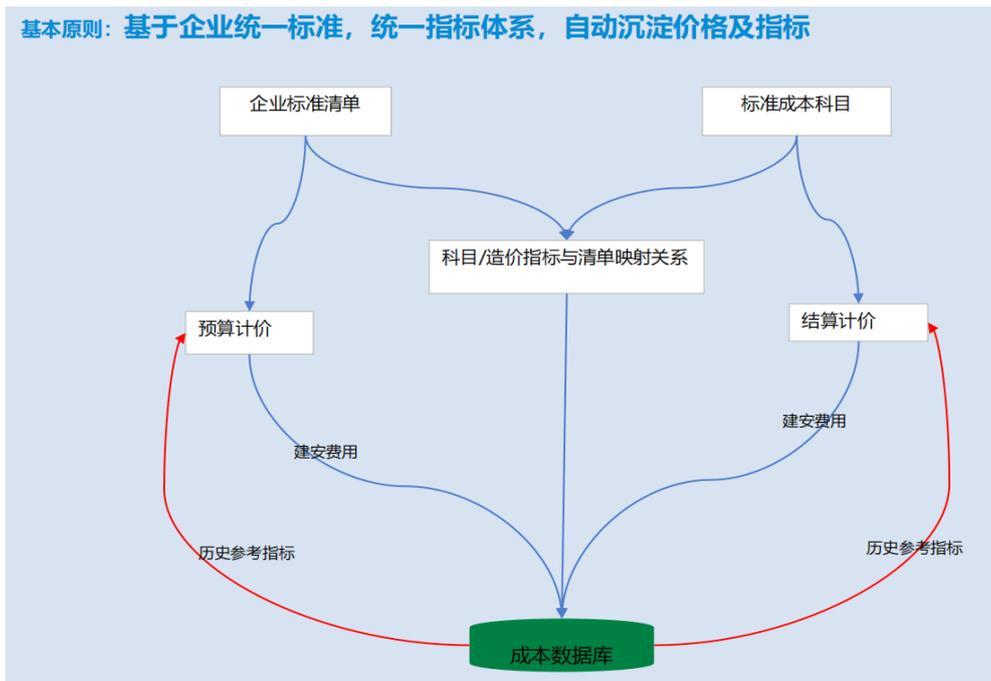


图 6 数据沉淀流程图

5 市场化清单实施的保障条件

5.1 设计标准化、模块化

成熟的地产公司采用模块化设计,引领着整个设计工作。房地产开发企业设计的标准化、模块化,不仅能很大程度上提高市场化清单的编制效率和准确性,还能大大提高市场化清单的使用率。

5.2 成熟的战略集采

成熟的战略集采不仅凸显了材料设备的价格优势,材料设备的品质也有保证,战略集采材料设备用于编制市场化清单价格体系时,在很大程度上保证了市场化清单价格体系的合理性,能使企业的市场化清单价格体系与市场水平相吻合,甚至优于市场水平。

5.3 成熟的供应商体系

成熟的供应商体系与成熟的战略集采体系对于市场化清单价格体系建立及实施作用异曲同工,均在很大程度上保证了市场化清单价格体系的编制效率与精准程度,保障市场化清单的执行效率。

5.4 成熟的合格的承包商体系

目前很多建筑承包企业,对市场化清单有一定的了解,对于投标报价形式上没有太多问题。建立合格的承包商体系,大部分投标人都能轻车熟路作出报价。因此对于招标人,无论是招标文件的编制还是回标后的分析都较为便利,在很大程度上保障了市场化清单的执行效率,有效保证工程成本、工期及质量,避免和减少施工阶段及结算阶段的争议问题。

5.5 成熟的工程造价信息化数据贯通平台

成熟的工程造价信息化数据平台,能使设计标准化产品

库、战略集采价格库、企业定额库、标准清单库及标准造价成本库等多体系平台间实现有效协同、提升企业高效、标准、智能的造价数字化管理能力,助力企业实现投资管控精确化、经济核算透明化、成本管理明晰化,为企业高质量发展提供强劲动力^[1]。

5.6 现场经验丰富的编制团队

鉴于市场化清单的高实战性,要求编制团队不仅有强大的理论支撑,还要有丰富的现场经验,需以驻场或阶段出差方式持续不断地学习新工艺新方法新政策,需持续不断地深入一线观摩、交流沟通新需求。

6 结语

市场化清单这项工作的推进,是个庞大繁杂的系统工程,需要多部门、多专业协同联动,同时匹配的机制、制度管理体系、执行力都有着较高的要求。民企得益于自身发达的设计标准化、成熟的战略集采体系和高效的运营机制,市场化清单已经多次迭代。国企在机制、信息化、执行力度等方面缺位仍较多。虽市场化清单路途荆棘,但是市场化改革的必由之路。我们坚信,只要在短板上对症下药,在机制上逐步完善,用不长的时间市场化清单得到全面应用,为国企地产公司建安降本增效开启全新的篇章。

参考文献

- [1] 阚洪波.合约体系与成本管控[M].北京:中国建筑工业出版社,2021.
- [2] 爱德地产研究院.地产数智化经营[M].北京:中信出版集团,2020.