

基于WBS的房地产项目成本预算与成本控制研究

顿新春¹,代园伟²,王博³

(1.湖北省石首市水利局 湖北 石首 434400;2.河南省滏池县水利局,河南 滏池 472400;
3.河海大学 水利水电学院 江苏 南京 210098)

摘要:本文以现行A建筑公司的X廉租房项目为例,运用WBS方法对X廉租房项目进行工作结构分解,对其成本预算和控制进行深入分析,剖析了A建筑公司在该项目成本预算及控制方面存在的不足之处,提出了X廉租房项目成本预算与控制完善的成本管理方案,以及实施项目成本管理工程的政策建议。本文提出的项目成本管理工程的思维模式,可以作为建筑企业成本控制的参考。

关键词:项目成本;成本预算;成本控制;WBS

中图分类号:F426

文献标识码:A

The real estate project cost budget and control research based on WBS

DUN Xin-chun¹, DAI Yuan-wei², WANG Bo³

(1. Water Conservancy Bureau of Shishou, Hubei Shihou 434400, China; 2 Water Conservancy Bureau of Mianchi, Henan Mianchi, 472400, China; 3. College of Water Conservancy and Hydropower Engineering, Hohai University, Jiangsu Nanjing 210098, China)

Abstract: Based on the X low rent housing of A Construction Company as an example, the cost budget and control, as well as the problems of cost budget and control were analyzed by using WBS to decompose the work structure of X low rent housing. The cost management plan of X low rent housing project which can improve the cost budget and control as well as the implementation suggestions of project cost management were put forward. The proposed project cost management can be used as reference for construction enterprises cost control.

Key words: project cost; cost budget; cost control; WBS

成本问题对于企业的生存与发展起着至关重要的作用,因此,成本预算与控制问题也受到建筑企业或房地产开发的高度重视^[1-2]。但建筑企业的成本预算与控制在我国的实际状况并不令人十分满意,其原因不在成本预算与控制的方法,而是成本预算与控制的思维模式。我国建筑企业思维模式的滞后性主要体现在:过分注重成本预算与控制的会计功能;建筑企业成本预算与控制缺乏市场经济的观念;成本管理忽略了动因管理,仅仅强调事后管理或者过程管理;忽视了成本管理中技术与经济的内在联系。

本文以A建筑公司X廉租房项目的成本预算与成本控制为研究对象,基于工作分解方法,分析成本预算与成本控制中存在的问题及产生的原因,提出了A建筑公司成本预算与控制改进的具

体措施,由此得到的经验与启示对于我国建筑企业的成本预算与控制有重要意义。

1 项目成本预算分析

1.1 X廉租房项目的基本情况

X廉租房项目是基于我国大力兴建廉租房以保障公民居住权背景下的建设项目,具体情况如下:(1)建设地点:XX县XX镇。(2)建设规模:总建筑面积67 181.2 m²,结构形式为砖混结构。(3)计划工期:240d。(4)招标范围:施工:该工程施工图纸范围内及工程量清单的内容;监理:本项目施工范围内的全部监理内容。(5)施工三个标段:施工一标段:XX村A区2 5376.2 m²;施工二标段:XX村B区1标段21 583.78 m²;施工三标

段:XX村B区2标段21 583.78 m²。A建筑公司2009年7月承担了X廉租房五期XX村B区II标段的工程。

1.2 预算总体情况

建筑公司对于X廉租房项目的工作结构分解方面运用了以项目的可交付成果为基础的分解方式。X县廉租房XX村B区II标段工程,按最终交付的工程分为11个子项目,分别是F栋、G栋、M栋、N栋、P栋、Q栋、R栋、S栋、T栋、U栋和附属工程。

F栋建筑面积为1 273.48 m²,G、M、N、P、Q、R、S、T、U每栋建筑面积为2 537.62 m²,合计建筑面积为24 112.06 m²,该项目预算成本共计27 138 279元。

1.3 成本预算的具体情况

以G栋工程为例,G栋工程建筑面积为2 537.62m²,建筑公司根据以往对工程项目的成本分解,将工程的工作结构首先分解为建筑工程、安装工程和装饰工程。在工作结构初步分解的基础上,又按照每项工程的功能和所涉及的要素进行了进一步细化,图1为建筑工程的工作结构分解图。G栋工程上建筑工程、装饰工程和安装工程方面的总体成本结构包括分部分项工程、措施项目、其他项目、规费和税金等五项。

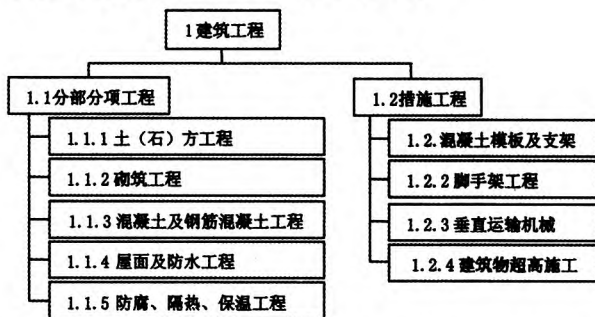


图1 G栋工程中建筑工程工作结构分解

Fig.1 Work breakdown structure of G building in construction engineering

建筑公司X廉租房项目的成本预算总体来讲包括以下几个步骤:(1)由财务部发起对X廉租房项目的成本预算,并选择需要咨询的工程技术人员与项目管理人员。(2)工程技术人员和项目管理人员上报相关参数或数据。(3)财务部与项目部共同根据项目外部环境因素、公司类似项目的数据以及财务部所确定的项目目标成本等,对上报的相关参数或数据进行修正。(4)财务部根据

修正后的参数编制X廉租房项目的成本预算。(5)财务部与项目部对X廉租房项目的成本预算进行沟通,并最终形成X廉租房项目的成本预算表。表1为G栋工程的成本预算。

表1 G栋工程建筑工程中土石方工程的成本预算

Tab. 1 Earthwork engineering cost budget of G building in construction engineering

项目名称	工程数量	综合单价	合价	人工费
平整场地	417.32 m ²	1.14	475.74	158.58
挖基础土方	578.25 m ³	34.44	19914.93	7187.65
回填基础	284.94 m ³	25.21	7183.34	1404.75
回填室内	275.36 m ³	25.80	7104.29	2054.19

注:数据来源:A建筑公司内部数据。

建筑公司G栋工程的成本预算费用按照分部分项费用、措施项目、其它项目、规费和税金等项目进行划分,其成本费用的构成如图2所示。分析可知,成本费用预算主要由分部分项工程构成,其占总成本的比例达到了76%。若将分部分项工程划分为基础、主体、屋面结构、装修、消防和给排水安装以及电气安装等几个阶段,对G栋工程的分部分项工程成本进行统计分析可知(如图3所示),成本主体主要分布在装修阶段和主体阶段,分别占到了整个分部分项工程成本的38%和43%。在人工成本的核算方面,分部分项工程与措施项目的人工费用预算为532 967.8元,占G栋工程的成本总额的20%,占工程分部分项工程与措施项目成本总额的23%。工程成本预算动态分析如表2所示。

■ 分部分项工程 ■ 措施项目 □ 其他项目 □ 规费 ■ 税金

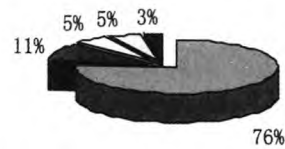


图2 G栋工程成本预算费用构成

Fig.2 Cost budget structure of G building engineering

■ 基础工程 ■ 主体工程 □ 屋面结构阶段 □ 装修阶段 ■ 消防、给排水安装 ■ 电气安装

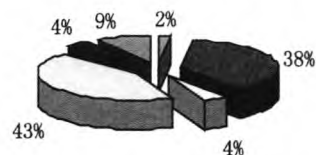


图3 G栋工程分部分项工程成本预算分布图

Fig.3 Cost budget distribution of G building in division component project

(3)跨部门的合作有待进一步加强。设计部门、财务部门与采购部门等没有进行进一步的协作,在成本预算中,缺乏目标导向和价值分析的成本预算思维。因此,建筑公司应加强部门与部门之间的合作,建立以目标导向和价值分析相结合的成本预算方法。

3 成本控制存在的问题

建筑公司在 X 廉租房成本预算与控制方面虽然取得一定的成绩,但在成本预算与控制方面仍然存在诸多问题,例如仅仅重视施工阶段的成本控制,忽视设计、招标等阶段的成本控制,只重视对项目“显性成本”的控制,而忽视了对“隐性成本”的控制,成本控制制度仍然属于事后控制,不能进行项目成本的实时控制,结果导致人为压低设计费用,或者决策阶段不重视决策的可行性、利润率等方面的问题,成本控制在这些阶段也流于形式,使得项目实际成本大增的情况时有发生。造成这些问题的主要原因是 A 建筑公司在成本控制方面仍然遵循传统的成本控制方式,没有从项目的整体方面思考项目的成本控制问题。

4 提高成本预算与控制水平的措施

随着宏观经济环境的变化,工程物料成本不断上升,施工成本在总成本中所占的比重不断下降,项目成本预算与控制方式仍处于粗放式阶段,不能有效地控制项目成本,项目成本的不断攀升也不断侵蚀着该项目利润^[3]。提出提升其项目成本预算与控制水平的具体措施与政策建议有助于 A 建筑公司项目成本管理水平的提高。

4.1 成本预算与控制水平提高的措施

(1)项目成本管理水平提高的具体框架。必须建立一个事前、事中和事后的项目成本管理工程:从项目的设计阶段开始控制项目成本,从源头上防止项目施工成本等的上升;项目实施中,通过实时采集项目成本信息,检查实际执行过程中的偏差,提出预防和改进措施;项目完成阶段,分析目标成本与实际成本的差异,划分项目成本的责、权、利,对项目成本进行绩效考核。

(2)项目成本管理工程应用的桥梁。项目成本控制应当结合价值分析法和目标成本法,以目标成本法为导向,对项目成本进行价值工程分析,从市场的角度对项目成本进行控制,提高项目经济效益^[4]。

(3)应用项目成本管理工程的配套制度。项目成本管理工程的建立与运行,不仅需要一套切实可行的动态成本控制制度,同样也需要一系列的配套制度保障其实施^[5]。笔者认为还需要如下配套制度:项目目标成本责任制度;项目负责人对项目资金的调控制度;建立健全项目成本监督制度;建立动态调整制度;建立健全项目成本绩效考核制度,为管理工程的实施奠定坚实的基础^[6]。

5 结语

本文以现行 A 建筑公司的 X 廉租房项目为例,在运用 WBS 方法对 X 廉租房项目进行工作结构分解的基础上,分析成本预算与成本控制中存在的问题及产生的原因,提出了 A 建筑公司成本预算与控制改进的具体措施及提高成本预算与控制水平的政策建议。本文提出的项目成本管理工程的思维模式,可以作为建筑企业成本控制的参考,得到的经验与启示对于我国建筑企业的成本预算与控制有重要意义。

参考文献:

- [1] 马都. 房地产项目成本控制[M]. 北京:中国建筑工业出版社, 2006.
- [2] 王海波. 工程项目成本控制[J]. 中国乡镇企业会计, 2011(10): 113-117.
- [3] 古映方. 工程项目成本控制方法体系研究[J]. 经济问题探索, 2007(8): 145-148.
- [4] 钟灵. 建筑工程项目的成本控制[J]. 中国科技成果, 2005(22): 1-2.
- [5] 陆兵, 阮海林, 严斌. 工程项目施工过程中成本控制研究[J]. 技术经济与管理研究, 2007(06): 15-17.
- [6] 李玉英, 韩道琴. 论标准成本法与作业成本法相结合的成本管理[J]. 吉林工商学院学报, 2011, 27(4): 43.

(责任编辑 刘存英)