

代建企业招采成本管理高质量发展策略

胡敏杰

华润城市发展咨询有限公司，广东 广州 510000

摘要： 代建企业作为保障性住房建设的重要力量，承载着推动住房保障事业高质量发展的光荣使命。招采成本管理与招标采购、成本控制和合同管理存在紧密联系，对于提升集团整体运营效率、降低建设成本、保障项目质量和进度发挥着至关重要的作用。因此，本文立足代建企业招采成本的发展为研究课题，重点探索代建企业招采成本高质量发展具体策略。笔者认为可以从采购成本制度体系、集采平台、数据库建设、成本管理的数字化转型几个方面着手，不断优化招采成本的管理，以期推动代建企业的高质量发展。

关键词： 代建企业；招采成本；管理；发展

High Quality Development Strategy for Cost Management in Procurement for Construction Companies

Hu Minjie

China Resources Urban Development Consulting Co., Ltd. Guangzhou, Guangdong 510000

Abstract： As an important force in the construction of affordable housing, construction agencies carry the glorious mission of promoting the high-quality development of housing security. The management of procurement costs is closely related to bidding procurement, cost control, and contract management, and plays a crucial role in improving the overall operational efficiency of the group, reducing construction costs, and ensuring project quality and progress. Therefore, this article focuses on the development of procurement costs for construction companies as the research topic, with a particular emphasis on exploring specific strategies for high-quality development of procurement costs for construction companies. The author believes that we can start from several aspects such as the procurement cost system, centralized procurement platform, database construction, and digital transformation of cost management to continuously optimize the management of procurement costs, in order to promote the high-quality development of construction companies.

Keywords： construction agency; procurement cost; administration; development

一、对标对表先进一流，打造具有代建企业特色的采购成本制度体系

积极学习行业领先企业的成功做法，以构建“安全、舒适、绿色、智慧”的“好房子”为目标，打造具有代建企业特色的现代化采购成本制度体系。^[1]

（一）全面推行全成本管理，促进“成本核算”向“成本控制与策划”转型

构建系统性成本最优管控平台，遵循目标管理、全过程管理、全口径管理的成本管理原则，以满足客户需求为核心，以“好房子”高品质的实现为基础，从客户体验和需求出发，从产品定位到交付实现，实施全过程、全系统、全员参与的项目管理，系统性、前瞻性地解决质量问题、成本问题、效率问题，推动产品设计质量、工程实现质量、成本控制质量、开发效率的全面提升。^[2] 首先，以目标成本和动态成本为管理主线，执行统一的成本科目，利用信息化、智能化系统及平台，积累成本经验数据库，规范全成本管理制度及流程，构建高效的全成本管理体系，实现

成本的有效控制。其次，执行限额设计标准，结合历史项目成本数据、设计标准化成果、市场对标成果等，制定《产品配置标准及设计限额标准》，对不同类型的项目进行分类建档管理。再次，细化分解成本费用指标，确保成本目标合理设置、成本变动有效监控、成本结算及时准确、成本超控有责可究。此外，强化项目前期成本策划工作，先“策”后“控”，重点关注前期工程成本（土方、支护、基础、示范区）专项策划，产品与成本适配策划，税务筹划等内容，摸清项目前期不利因素、土石方踏勘情况和市政设施情况，为成本策划提供输入条件，避免成本遗漏和误判，前置成本策划工作，并让成本策划贯穿项目全过程管控。最后，基于交付客户关注点决定成本投放重点，合理决策结构性成本、功能性成本及敏感性成本投放额度，严控结构性成本，足量投放敏感性成本，匹配好功能性成本。同时，根据成本管理办法制定目标成本编制指引、动态成本编制指引、前期工程策划指引、施工图预算及招标控制价编制指引等操作层面实施办法和操作指引，确保全过程成本管控体系贯通落地。此外，通过制定标准化合同文本、标准化成本管理表单、标准化成本模型（“一模

作者简介：胡敏杰（1989.10-），男，汉族，湖北孝感人，本科，合约资深经理，研究方向：工程造价/招标采购/合同管理/建筑工程/代建。

一值”）、标准化产品配置标准和成本限额、标准成本科目体系等标准化建设，提升采购成本工作标准化水平，促进管理效率提升、成本控制更加精准。

（二）推动采购管理向供应链管理转型，构建精益、绿色、低碳供应链体系

按照招标投标法及实施条例要求，结合相关国家标准、行业标准，制定或修订采购管理制度和实施细则，建立健全覆盖各类采购方式的采购管理制度体系。建立健全规模标准以下采购管理制度，完善询比采购、竞价采购、谈判采购、直接采购的管理规定和操作规程。建立和完善《集中采购管理办法》《招标采购管理办法》《非招标采购管理办法》《框架协议采购管理办法》《紧急采购管理办法》等采购管理办法，制定《供应商管理办法》《采购品类管理办法》《采购绩效考核管理办法》《电商采购管理办法》《招标投标监督管理办法》等配套管理制度。

强化采购寻源管理，充分利用采购交易寻源询价系统等数智化手段，广泛开展寻源比价，有效识别供应商弄虚作假、串通报价、履约能力不足等风险，开展全生命周期评价，建立合格供应商名录并做好动态管理和评价工作。^[3]

加强供应商管理，对供应商实施量化考核，综合供应商考核结果及资质信用、管理水平、创新能力等，分级管理供应商，深化与优质供应商长期稳定合作。

完善评审专家机制，实现采购评审保密、公平、公正。除依法应当进行招标的项目外，视技术标准、金额大小、采购方式等综合判断采购事项重要程度，考量组成专家评审小组的必要性，并将组建专家评审小组的标准纳入采购制度范围。探索在同行业间共建评审专家库，采用行业共享、联合共建等方式扩大评审专家队伍。强化评审专家入库审查、业务培训和廉洁教育，提升专家履职能力。

探索构建精益、绿色、低碳供应链系统，积极开展绿色供应链行动，逐步提高绿色建材使用比例，助力实现碳达峰碳中和目标，推动减污降碳协同增效，将绿色、低碳、环保的理念和技术融入供应链全过程、各环节，促进供应链绿色低碳转型。探索实施绿色采购，采购节能低碳环保材料、产品、设备和设施。^[4]

二、打造代建企业集采平台，确保集中采购试点的顺利实施

通过集采品类研究，结合标准化设计、标准化产品配置，制定集中采购方案，推动机电物料类、精装物料类、土建景观物料类集采落地。^[5]通过集中采购和战略采购，选择合理低价的质优产品，降低采购成本、提高采购效率、提高采购质量、建立与合作单位长期稳定的成采合作关系。一是进行采购品类研究，基于采购对象特点形成采购品类，以此开展采购与供方管理工作，根据市场资源稀缺性、工程建设重要性两个维度，将采购品类划入四个品类集群，包括战略品类、杠杆品类、价格品类和风险品类。二是协助配合标准化设计、标准化产品配置的成本研究工作，制定并更新好集团产品配置和成本限额标注，为集采提供夯

实的成本依据。三是结合具体的采购品类和采购对象，制定专项集采方案，结合技术标注、采购数量、采购计划、采购金额，落实具体的采购措施。

三、高效推进数据库建设，构建代建企业特色数据资产

构建数据集成平台和成本数据中心，实现成本合约部与其他部门（如投资开发部、规划设计部、建设管理部、销售部等）之间的数据共享和交换。^[6]通过数据集成，打破信息孤岛，提高数据利用效率。搭建成本数据库，通过数据分析工具及数据库存储技术实现成本数据智能采集，成本指标自动沉淀，构建经济指标库、技术指标库、综合单价指标库和材料价格库。利用数据分析工具对成本数据进行深入挖掘和分析，发现成本控制的薄弱环节和潜在风险，为优化成本控制提供数据支持。建立智能预警系统，系统自动发出预警信号，提醒相关人员及时采取措施进行调整。一是积累历史成本数据，搭建包括“含量指标、单方指标、主材价格”的标准成本数据库；二是根据“含量指标”细化“限额指标库，为限额设计服务增值；三是建立“单方指标”的“指标价格”库，对占比较大的指标进行分析提炼形成企业指导价；四是借助数智化工具，提升数据库智能化水平；五是通过数据积累逐步形成数据资产。

四、依托数字化驱动和科技力量赋能，实现招标成本管理的数字化转型

（一）电子采购交易系统

建设代建企业集团电子采购交易系统，依托电子采购交易网络搭建交易平台，通过与大数据、人工智能、区块链等新技术融合发展，实现业务公开、过程受控、全程在线、永久可追溯，确保对采购进度异常、招标方式变更、责任主体变更、内外部投诉、采购控制价变更等异常情况得到有效监控。

（二）供应商管理系统

建立线上供应商信息库，整合工程施工单位、材料（货物）供应商、服务商等供应链资源，实现供应链资源全上线管理。^[7]包括供应商入驻与审核、量化考核评价及供应商分类分级管理等功能模块。设置供应商注册、资质审核和入驻流程，确保供应商信息的真实性和合规性。建立供应商评价体系，对供应商的服务、交付结果等进行全周期综合评估。根据供应商提供的服务类型（施工、材料或货物、服务等）及履约评价结果，分类分级管理供应商。

构建供应商系统协同交互功能，包括不限于信息共享模块、沟通协作模块、任务分配与跟踪模块等功能模块。探索移动端信息交互，利用微信、APP等形式，把合作过程中的进度、质量、安全、交付结果等信息及时推送之双方对接领导及高层领导，提高互动效率，增加合作黏度。

（三）企业电子商城

建设代建企业集团电子商城，将标准工业品、低值易耗品、

通用服务项目等通过企业电子商城采购。通过竞争方式依法合规确定铺货供应商，约定商品上下架、价格调整、风险分担、支付结算等交易规则，通过连接多方参与者、整合优化供应链资源、提升交易效率和用户体验等方式，推动商业模式的创新和产业升级，提升企业的采购效率，降低运营成本，优化供应链管理，推动数字化转型。^[8]

（四）合同管理系统

建设智能合同管理系统，实现合同的创建、审批、签署和执行流程的数字化。利用区块链技术确保合同的安全性和不可篡改性，同时通过自动化工具减少人为错误和延误。实现线上合同管理，从合同拟定、评审、招标、合同签订到结算管理全过程全流程监控，确保合同执行过程中的合规性及工作效率。^[9]制定线上标准合同范本，对于合同文本标准化部分，使用软件进行控制，实现通用部分文本不可修改，对个性化部分，可由软件开发出来，供合同起草人员进行编辑，既便于一线编辑，也便于后期审批，提高效率、规避风险，审批后的合同文本由软件控制平台直接输出。实现计量支付线上监控和智能线上报表功能，通过自动化数据收集与整合、对维度数据分析、实时数据监控与预警，提高运营效率和风险管理能力。^[10]

实现内部合同管理流程向外部延伸开放，开发系统外部端口和移动端应用，将供应商平等地视为价值链商的不同部门（限定相关系统权限），供外部供应商发起内部流程（签证变更、请款、预算等），促进与供应商间的协同合作，缩短工作流程与促进效率提升。

（五）成本管理系统

建设线上成本管理系统，实现成本数据的实时录入、查询、分析和报告。系统应支持多维度成本分析，如按项目、部门、时间等维度进行成本归集和分摊。实现目标成本线上编审，通过系统化的方法进行成本估算，并设定项目适配的目标成本。内置标准成本科目及成本模型，实现线上全周期动态成本跟踪，清单自动归集、成本自动预警、成本变动分析、成本指标智能归集、成

本报告自动生成、经济限额指标智能对照分析。实现签证、变更、产值、结算等在线监控，开发成本数据看板（驾驶舱），将关键的成本数据可视化展示，供实时掌握动态成本，为集团领导提供精准和高效的决策依据。

五、苦练内功，全方位进组织能力提升

紧密围绕集团人才强企战略工作方案及“四能”机制，坚持战略导向、价值导向和问题导向，以组织精益化、团队精锐化、氛围活力化为目标，致力于打造“精干、高效、活力”的招采成本管理平台。以业绩为导向，明确成本合约部岗位职责，优化部门内部管理流程，提升招采成本部组织力、协同力、产品力和风控力，努力成为“代建企业铁军”的排头兵。首先，强化组织赋能，常态化开展部门培训考核，持续提升员工和部门专业能力；其次，积极引进高水平人才，促进人才队伍焕新，优化人才结构，调整岗位设置，明确岗位职责，提高管理人效；再次，重塑考核机制，以业绩为导向，压实关键岗位管理责任，杜绝宽松软，促进敬业度显著提升；然后，加快电子管理系统应用，推动业务上线管理；接着，强化计划管理、会议管理，提升部门运营能力；最后，推行全员述职，强化人才盘点工作，聚焦人才队伍提质升级，塑造高效组织。

六、结语

通过成本合约部高质量方案的谋划和实施，对标对表先进一流，建立健全现代化、市场化、数智化的招采成本管理体系，加强对建设项目的全过程成本控制，建立健全采购、招标、合同等制度及范本。打造代建企业集采平台，主动谋划“代建企业+”产业链供应链，通过数字驱动、科技赋能，搭建智慧系统平台，推动招标成本数智化转型。力求在集团高质量发展中发挥关键作用，为实现“十五五”高质量发展打牢基础。

参考文献

- [1] 冯恭祺, 马燕腾. 关于成本补偿若干问题的探讨 [J]. 财经问题研究, 1999(08).
- [2] 余运. 绿城 NS 代建项目成本管理研究 [D]. 哈尔滨工业大学. 2023.
- [3] 张磊, 李宏. 基于三方视角的工程代建制问题及对策研究 [J]. 建筑经济, 2018(07).
- [4] 丁伟. 政府投资代建项目成本控制管理问题研究 [D]. 吉林大学, 2018.
- [5] 沈毅. 我国房地产代建企业核心竞争力探讨 [J]. 住宅与房地产, 2020(27).
- [6] 樊书好. 代建运营模式下房地产企业绩效评价研究 [D]. 宁波大学, 2020.
- [7] 郭彪. ZM 企业房地产代建成本优化策略研究 [D]. 吉林大学 2024.
- [8] 陈绳借. 制企业的财务风险及其管理研究 [J]. 财经界, 2021(36).
- [9] 叶涛. 关于改进施工企业项目财务管控的几点建议 [J]. 交通财会, 2016(02).
- [10] 孙敏. 代建制下房建项目设计阶段的进度管理 [J]. 工程技术研究, 2021 (13).