

城市燃气工程企业内部定额体系建设路径研究

郭鹏凡

郑州大学管理学院 河南郑州 450001

【摘要】市燃气工程施工特点显著，多数工程规模小而杂，以项目部为单位分散在各个地区进行管理。随着燃气施工市场的不断集中与发展，燃气行业竞争性越来越强，建立高水平、标准化并具有竞争力的成本管理体系愈发重要。本文通过分析燃气企业成立初期成本管理存在的问题，探索新的成本管控路径，提出建立燃气工程企业内部定额体系，确保工程成本管理标准化与清晰化，促进燃气企业高质量与可持续性发展。

【关键词】内部定额；成本管理；燃气工程

引言

城市燃气工程不同于常规的房屋建筑、市政道路等工程，主要为民用燃气、工商燃气、市政燃气类工程，多数工程规模较小、施工地点分散、施工周期较短，施工工艺相对简单，但数量繁多。目前的城市燃气运营市场中，主要为以港华、新奥、华润、中国燃气、昆仑能源等五大全国性城燃企业为代表的城市燃气运营商，燃气施工市场越来越集中。在市场逐渐趋于饱和的状态下，建立高水平的成本管理体系，推进燃气工程企业成本管控水平的提升显得尤为重要，也是燃气施工企业获得核心竞争力和实现高水平发展的关键。同时，燃气行业的市场竞争性也要求燃气施工企业必须以高水平的成本管控作为目标，以成熟的成本精益化管理水平获取市场竞争优势，以应对日趋激烈的市场竞争。

通过高水平的成本管理来实现燃气工程企业的可持续发展，必须建立健全成本管理体系标准与制度。而成本费用定额管理在成本管理中具有重要的引导作用，是确保成本管理制度顺利实施最基础最重要的前提条件。企业内部定额不同于国家颁发的行业定额。行业定额代表了平均先进水平，而内部定额体现了企业技术优势和管理优势与行业平均水平的差异，如何让这部分差异转化为竞争力，企业内部定额尤为重要^[1]。而住房和城乡建设部办公厅在2020年7月下发了《关于印发〈工程造价改革工作方案〉的通知》（建办标〔2020〕38号），文件中明确说明将“逐步停止发

布预算定额”^[2]。因此，建设一套科学合理的企业内部定额标准，对燃气工程企业而言尤为重要又迫在眉睫。

燃气工程企业A在不断扩大与发展过程中，成本管控方式也经历了不断变革与完善，提出了建立企业内部定额体系，并以此为核心建立了一套完善的成本管理体系标准与制度。

1 企业初期成本管理存在的问题

A公司原为地方性燃气企业，随着城市燃气市场的整合与改革，施工板块独立出来进行发展与运营，成为新的燃气施工企业，服务对象也由单一的一家燃气企业扩展为服务全国多个城市燃气企业。公司成立初期，施工市场快速扩张，项目部人员配置短期无法齐全，履职未到位，该阶段项目部职责主要为协调甲方燃气企业、业务对接等工作，项目的过程管理较少，施工队伍也多以外协班组为主，从而导致工程企业对于施工项目部过程数据、成本数据无法全盘掌控，因此对成本的管控方式较为粗放，采取简单的承包制，对内成本管理往往采取提取管理费的形式。随着市场扩张与运营，企业利润率却未见增长，一刀切的成本管控方式逐渐显现弊端。主要问题如下：

1.1 成本构成不清晰，定价标准不一致

公司成立初期，因人员配置不齐，项目部对成本的管理方式较为简略，对内成本管理采取提取一定管理费的形式，导致企业内部各下属公司定价形式与定价标准均不一致，同一下属公司的各项目部标准也均不一致，但

成本不一致的原因不清楚，成本构成不清晰，导致成本管控不到位。

1.2 自有班组标准未体现优势

项目部下设施工班组分为自有班组和外协班组，其中自有班组从事劳务作业和过程资料整理，诸多管理职能均设在项目部，由项目部负责施工任务的分配，而外协班组除履行劳务作业和过程资料管理职责外，还履行部分项目部的管理职能，如质量管理、成本管理、结算管理等。但部分自有班组标准和外协班组无太大区别，因各项管理职责无详细的标准划分，导致成本未能准确反映到公司帐面上，未体现出自有班组标准优势来。

1.3 调价依据不足，利润流失

粗略的成本定价往往无法体现真实工程成本，合同签订环节，和甲方公司进行价格谈判时，常因成本控制不到位，无有利依据进行提价。即便甲方公司涨价，因未掌握实际成本情况，导致留到公司部分的较少，利益流失到外协队伍手里，致使该阶段市场虽快速扩张，但整体利润率却较低，盈利能力不足。

2 企业内部定额体系建设路径探索

随着问题的出现与反思，A公司开始探索与改革之路，提出建立实体项目部进行管理，建立完善的企业内部定额体系，编制完成的定额水平符合工程实际、定价标准合理，并具有竞争力，提高项目管理能力的同时提高公司盈利水平。

2.1 工程产业链分析

梳理出工程产业链各个环节，通过管理工程产业链中各个环节实现项目盈利，依据谁承担工作或费用谁获益的原则梳理，形成成本费用架构。



图1: 工程产业链分析

2.2 确定直接成本

直接成本包括人工费、材料费、施工机械使用费及其他措施费用。人工费指施工过程中施工班组的劳务费用，材料费指施工中耗用的地材、辅材等材料，施工机械使用费指施工作业中所发生的施工机械使用费或机械租赁费，包含折旧费、安拆费、操作人员人工费、燃料动力费等。其他措施费用指施工过程中不可避免发生的施工准备及施工技术、安全、环境保护等方面的费用，如安全文明施工费、冬雨季施工费等。

同地区燃气工程施工方式具有相似性，划分不同地区进行工程施工跟踪，梳理工作内容，分析详细施工工艺流程，制定对应的数据收集分析模板，分工协作，收集各地区项目各环节基础数据，罗列出人工、材料、机械等各项费用清单进行测算统计。人工费依据定额数据分析法、成本跟踪法结合进行测算，材料费可选取标准样本进行成本跟踪同时结合定额数据分析确定，机械费及其他措施费可参考历史数据分析，同时结合定额数据分析确定，各项费用经汇总分析后确定基础直接施工成本。

民用户工程在同一地区内施工类型与施工内容基本一致，人工成本经测算后可简化采用包干基价管理，再计取经测算后的辅材、耗材及机械成本等费用，以包干价形式确定民用户劳务成本。工商业与市政管网燃气工程规模不一，以直接费标准确定劳务成本，同时通过地区差、规模系数的调整确定各区域公司各项目部、施工班组的基础施工成本标准。

2.3 确定间接成本

间接成本分为两大类，一类为项目部管理人员的人工成本费用，另一类为项目部管理成本费用。

人工成本包含项目部人员工资、五险一金、福利费等各项费用。引入民用户折算量概念，将项目部年度工程承接量以民用户折算量口径进行统一划分，依据民用户折算量制定项目部管理人员配置标准，同时结合公司的薪酬标准确定人工成本标准。

项目部管理费用包含办公设备折旧费、差旅费等各项费用，它主要用于项目部管理经营与业务发展，项目部承接的施工工程量越多、管理越细致深入则相应的管理成本越

多,管理费用越多。在制定项目部管理费用管控方法时,区分常规实体项目部、区域项目部、常规非实体项目部,依据项目部营业收入分别制定不同的管理费率,项目部管理费用基数=营业收入*管理费用率标准。

2.4 确定其他成本费用

其他成本费用包括资金成本和利润。依据与甲方签订的合同及结算回款情况进行测算,按照“直接成本+间接成本”的一定额度,考虑垫资时间后进行核定资金成本。同时依据行业定额与地区定额水平抽取样本进行测算,结合定额数据分析确定利润标准,确定按照直接成本的一定比例核定利润。

2.5 确定调价规则

随着行业与经济不断发展,人工材料机械等成本也随之变化,企业内部定额也需要不断更新。依据国家、各省份发布的人工定额单价、物价指数以及工程实际情况等进行调整内部定额。

2.6 内部定额体系应用

施工班组管理模式的不同,决定了定价方式的不同。建立工企业内部定额体系后,区分施工班组管理模式进行应用,仅从事劳务作业施工的自有班组以直接费定额标准为依据,按照谁承担劳务工作或资金的原则来核定定价标准。外协班组因承担了部分项目部管理职能,依据承担的

管理内容计取对应的间接成本、资金成本及利润。实际工作中如果出现外协班组未承担相应的管理职能,如竣工资料编制、结算资料编制等,由属地项目部代替实施相关工作的,应依照对应标准进行扣减费用。

3 结语

燃气工程企业内部定额体系的建立,解决了项目成本构成不清晰、地区标准不统一的问题,实现了各地区工程成本标准化管理,做到了按劳付酬、有据可查、迅速定价,保证燃气工程建设项目的顺利实施。编制完成的企业内部定额也充分体现出实际的工程施工成本及企业自身的管理水平,使企业具有竞争力的同时提高了盈利水平。

企业内部定额体系的后续运行,需要根据项目的实际变化做出适时调整,需建立起持续的动态调价机制,持续更新内部定额数据。

参考文献:

[1] 王伟. 建筑行业工程造价面临的问题及对策[J]. 施工企业管理, 2022, (01): 52-54+14.

[2] 住房和城乡建设部办公厅. 关于印发《工程造价改革工作方案》的通知(建办标〔2020〕38号).

作者简介:

郭鹏凡(1996-),女,河南省三门峡市人,郑州大学管理学院硕士研究生,研究方向:工程管理研究。