

SHIGONG XIANGMU CHENGBEN GUANLI

施工项目成本管理

崔晓莉 著



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

施工项目成本管理

崔晓莉 著

北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书以建筑施工项目成本管理为主线,从分析施工企业当前所处的环境、建筑产品的特点、施工企业项目成本管理的特点入手,剖析了当前建筑施工企业项目成本管理的现状,进而提出了施工项目成本管理的对策和方法,并根据施工项目的特点,逐一介绍了在项目的招投标、合同签订及项目施工过程管理的各个阶段如何做好施工项目的成本管理工作,最后提出项目成本管理的发展方向即信息化管理。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

施工项目成本管理 / 崔晓莉著. — 北京: 北京交通大学出版社, 2010. 8
ISBN 978 - 7 - 5121 - 0251 - 4

I. ①施… II. ①崔… III. ①建筑工程 - 工程施工 - 成本管理
IV. ①F407.967.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 161699 号

责任编辑: 刘 洵

出版发行: 北京交通大学出版社 邮编: 100044 电话: 010-51686414

印刷者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 140 × 203 印张: 3.75 字数: 94 千字

版 次: 2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5121-0251-4/F · 708

印 数: 1 ~ 500 册 定价: 22.00 元

本书如有质量问题, 请向北京交通大学出版社质监组反映。

投诉电话: 010 - 51686043, 51686008; 传真: 010 - 62225406; E-mail: press@bjtu. edu. cn。

前 言

写一本关于建筑施工企业项目成本管理的书是作者的一个愿望，作者从参加工作开始就在建筑施工企业工作，亲身经历了施工企业经营管理的各阶段工作，通过多年的招投标、合同管理、预结算、成本控制、成本考核等工作积累，对当前建筑施工企业项目成本管理的现状有了一定的认知，在多年的工作中也总结出了一些项目成本管理的方法和经验，希望有机会和从事这一行业的同仁共同交流。

本书以项目成本管理为主线，从分析建筑施工企业当前所处的环境、建筑产品的特点、建筑施工企业项目成本管理的特点入手，剖析了当前建筑施工企业项目成本管理的现状，提出了项目成本管理的对策和方法，并根据施工项目的特点，逐一介绍了在项目的招投标阶段、合同签订阶段及项目施工过程管理的各个阶段如何做好施工项目的成本管理工作，最后提出项目成本管理的发展方向即信息化管理。

本书在写作过程中，得到了很多人的无私帮助，他们给作者提出了很好的建议，在此对他们一并表示感谢。写作中作者参考了大量同仁的论文或著作，在此特致谢意，衷心希望能够更好地相互促进、共同发展。

限于作者的知识、认知及实践经验的不足，书中有些方面写得尚不充分，甚至存在不妥之处，衷心希望广大读者提出宝贵意见，作者在此预致谢意。

崔晓莉

2010年7月

目 录

第一章 施工项目成本管理现状	1
第一节 建筑施工企业所处的环境及发展趋势	1
第二节 施工项目成本管理的特点	4
第三节 施工项目成本管理的现状	5
第四节 研究项目成本管理的目的	9
本章小结	10
第二章 项目成本管理的对策和方法	11
第一节 项目成本管理的对策	11
第二节 项目成本管理的方法	15
第三节 施工企业对项目成本的管理	28
第四节 项目成本管理的数据库	32
本章小结	35
第三章 投标、签约阶段成本控制	36
第一节 投标评审阶段的控制	36
第二节 投标阶段的控制	37
第三节 签约阶段的控制	46
本章小结	47
第四章 施工项目合同管理	48
第一节 合同管理概述	48
第二节 合同管理的主要依据	51
第三节 合同管理的主要内容	52
第四节 合同管理制度	57
第五节 合同收尾与合同管理总结	58
本章小结	58

第五章 项目施工阶段的成本管理	59
第一节 施工项目成本测算.....	59
第二节 项目成本管理过程控制.....	72
第三节 项目结算考核管理.....	75
本章小结.....	80
第六章 工程结算管理	81
第一节 竣工结算的编制、审核规定.....	81
第二节 项目结算管理.....	83
本章小结.....	87
第七章 施工项目信息化管理	88
第一节 施工企业实施信息化管理的背景.....	89
第二节 施工企业信息化管理的主要内容及功能.....	92
第三节 施工企业信息管理系统实施的过程.....	109
第四节 施工企业信息管理系统实施效果及效益 分析.....	110
本章小结.....	112
参考文献	113

■ 第一章 ■

施工项目成本管理现状

第一节 建筑施工企业所处的环境及发展趋势

众所周知，建筑业是我国国民经济的支柱产业，建筑施工企业作为最主要的建筑业企业，在国民经济中起着重要的作用。建筑施工企业指从事土木工程、建筑工程、线路管道和设备安装工程及装修工程的新建、扩建、改建和拆除等有关活动的企业（简称施工企业或承包人）。分析施工项目成本管理现状，首先从分析建筑施工企业所处的环境及发展趋势入手。对目前建筑施工企业所处的环境及发展趋势分析如下。

一、建筑施工企业所处的环境

1. 建筑施工企业所处的政治环境

党中央提出的坚持科学发展观、构建社会主义和谐社会的理念为建筑施工企业的发展提供了思想指导，也提供了发展机遇。

2. 建筑施工企业所处的经济环境

我国经济保持持续高速增长。尽管 2008 年发生了全球金融危机，但在中央政府“保增长、扩内需、调结构”的方针指导下，国家陆续出台了一系列促进经济增长的措施。2009 年全国的经济增长速度为 9.1%。预计“十二五”期间，我国经济仍将保持较

快的增长速度。

3. 建筑施工企业所处的社会环境

随着民间投资比重的加大和政府投资体制的调整,业主的需求不断提高,这要求建筑业进一步公开透明,项目采购模式也将发生变化。随着社会公民意识的加强及施工企业社会责任的加大,施工企业在发展过程中,必须重视社会公众的利益。

4. 建筑施工企业所处的技术环境

工程总承包项目中,施工技术成为承揽工程总承包项目的核心要素,随着大型工程设备及新型工程材料的应用,工程施工的组织发生重大变化。随着全球对环境保护的关注,节能减排技术,新能源、新材料将更多地运用到建筑房地产市场,技术创新成为推动建筑行业发展的动力。

二、建筑施工企业发展趋势

1. 我国固定资产投资的发展趋势

2000年,我国固定资产投资为三万多亿元,到2008年发展到十七万多亿元。尽管国际金融危机对国内经济会产生影响,但我国政府扩大固定资产投资的速度并未放缓。2008年,出台总投资4万亿元的扩大内需十项措施,其中明确指出要加快铁路、公路和机场等重大基础设施建设。同时,在市政、城市轨道交通和房屋建筑等领域的建设投资规模也急剧扩大。建筑业是固定资产投资的主要参与者,固定资产投资规模的不断扩大为建筑企业的发展提供了良好的机遇。

2. 国际建筑市场发展趋势

起源于美国房贷业的世界金融海啸冲击了各个国家、各个行业,绝大多数国家和地区的房地产建筑业受到了严重的影响。美国、欧洲和一些石油经济国家受到的伤害最大。美国、中东大量的新工程下马,在建工程停工。但是随着各国政府对此轮金融危

机的认识的加深,随即展开的“救市行动”开始显现出对建筑业的强拉动作用。无论是美国、中国,还是欧洲、日本、东南亚,政府的扩大内需和增加基础设施建设的计划,为建筑业的首次复苏提供了具体量化的目标。经过短暂的沉寂后,建筑业仍将恢复活跃。

3. 国内建筑市场发展趋势

建筑业是国民经济的支柱产业,国家要求促进城镇化健康发展,按照循序渐进、节约土地、集约发展、合理布局的原则,积极稳妥地推进城镇化进程。目前,金融危机短期对房地产市场会产生一定影响,但房地产市场的长期发展趋势依然不变。其中,根据人口增长、城市化进程和小康社会居住目标进行推测,仅房地产市场,到2015年全国共需新增房屋开发面积约95亿平方米。预测未来10年内,全国将要增加房屋开发面积65亿~70亿平方米。

4. 建筑施工企业间的竞争加剧

建筑市场中,一般的施工企业都是采取成本领先战略,因为对于普通建筑物来说,施工工艺标准不高、难度不大,因此市场的进入门槛低,导致施工企业间竞争非常激烈。

综上,中国建筑市场已成为全球最为活跃的建筑市场,中国建筑企业面临前所未有的机遇和挑战。尤其是近五到十年,是建筑施工企业抓住全国经济快速增长、城市化快速发展的重要战略机遇期,快速发展的市场经济为我国建筑行业的发展提供了巨大的发展空间,同时也对施工企业提出了更高的要求。企业的使命是实现企业价值最大化,一个企业能否在激烈的市场竞争中立于不败之地并取得更大的发展空间,关键在于其盈利的多少。所以现在施工企业项目经营管理的最终目标是:以低成本、高质量、短工期完成承揽工程并取得较大的利润。其中低成本是这些目标的基础和核心。由此可见,施工项目的成本管理是施工项目管理的重中之重。

第二节 施工项目成本管理的特点

建筑产品的特点决定了建筑施工的特点，建筑施工的特点决定了建筑施工企业生产经营的特点，所以作为施工项目生产经营活动之一的项目成本管理，其特点也是由建筑产品的特点决定的。

和其他工业产品相比较，建筑产品具有体积庞大、复杂多样、整体难分、不易移动等特点，从而使建筑施工管理除了具有一般工业生产的基本特性外，还具有自身的特点，这些特点决定了项目成本管理的特点，主要分述如下。

一、项目成本管理的动态性

由于每一个建筑物或构筑物都是固定不变的，所以施工企业的施工组织机构包括人员、设备必将随着企业承接的建筑物或构筑物的变化不断转移生产地点，来进行项目施工管理和成本管理。正是施工生产的流动性决定了项目成本管理的动态性。项目成本管理的动态性还体现在另一方面，即在每一个工程的施工过程中，施工管理人员、劳务人员、各种机械和设备都随着施工部位的不同而变化，项目也随之采取不同的管理。所以，正是由于建筑产品的固定性、生产经营的流动性决定了项目成本管理的动态性。

二、项目成本管理的特殊性

建筑物因其所处的自然条件和用途的不同，工程的结构、造型和材料亦不相同，施工方法必将随之变化；产品的形式多样，很难实现标准化。正是由于建筑产品的多样性、生产经营的多样性决定了项目成本管理的特殊性。

三、项目成本管理的长效性

由于建筑业是一个关系到国计民生的支柱性基础产业，建筑产品是关系国计民生的特殊产品，建筑工程施工周期一般较长，少则 1~2 年，如普通的住宅楼工程施工；长则数十年，如三峡工程的施工。正是由于建筑产品施工的长期性，决定了项目成本管理的长效性。

四、项目成本管理的协调性

建筑产品体形庞大、生产周期长，施工多在露天和高处进行，常常受到自然气候条件的影响，从而决定了建筑项目生产经营的复杂性。正是由于建筑项目生产经营的复杂性，决定了项目成本管理的协调性。

五、项目成本管理的局限性

目前我国建筑施工机械化程度还很低，仍要依靠大量的手工操作。这决定了建筑项目生产经营及项目成本管理的局限性。

第三节 施工项目成本管理的现状

施工项目受市场竞争激烈的影响发展很不平衡，在工程项目成本管理方面，存在着制度不完善、项目成本管理水平参差不齐等现状，造成成本支出大、利润空间狭小、效益低下等不良现状。具体表现在以下几个方面。

一、工程项目成本管理不成熟、不完善，成本控制方法相对落后

项目成本管理不但是项目的核心，也是建筑业企业内部

一个最庞大的系统工程，它不应该是孤立的，单一的成本管理不能满足项目的顺利进行，需要各个部门合理的“责、权、利”平衡来支撑。在目前市场环境条件下制约施工企业项目成本管理发展的不利因素较多。例如，建筑施工项目由于没有成熟的成本控制方法和先进的手段，很多的项目成本管理没有运用信息化的管理手段，项目施工过程中大量的数据信息难以及时进行收集、传递、处理和储存，致使项目决策人员不能及时掌握项目成本的变化情况，项目成本控制没有依据，更谈不上采取有效的措施去降低成本、保证利润的最大化。

二、缺乏完整的成本管理体系，项目管理不到位

建筑企业原有成本管理模式中，一个完整工程项目的成本管理全过程处于割裂状态，如成本预测和成本计划职能在经营部门；成本控制职能在施工现场项目部；成本核算职能在财务部门。工程项目责任成本和对责任成本指标的反馈、修订、完善及分析考核等工作尚未落实到具体部门和人员。由于成本责任未能得到完整、明确的划分，当面临成本管理产生的具体问题时，管理人员对情况并不十分关心，不少人根本不知道自己所负责工程部分的计划成本、预算收入和实际成本情况。他们认为只要施工生产进度跟得上，其他就没有问题了。长此以往，就形成了“谁都该管，谁都管不了”，或者“谁都有责任，谁都负不了责任”的状况，这样的成本责任制是无法得到贯彻落实的，成本管理就成了一句空话。

三、项目成本管理组织弱化

项目成本管理的组织弱化，尤其是项目经理队伍良莠不齐，影响了项目成本管理。有些企业在选聘项目经理及关键岗位管理人员方面不按规定程序公开招聘；有些企业对项目经理的培养和

使用缺乏长远考虑,造成项目经理队伍良莠不齐。一些企业之所以亏损面大,与没有合格的足够数量的项目经理有很大关系。项目经理队伍良莠不齐造成的更为突出的问题是:有的项目经理不会先算后干,不会制订成本计划,不会合理组织生产要素;甚至有的项目经理缺乏应有的责任心,没有把主要精力放在成本管理上,造成成本管理失控,让一些不法供货商和分包商钻了空子、侵吞了企业的利益。

四、成本管理工作难度大,成本核算流于形式

施工企业大部分的项目部由于种种原因未编制成本计划,甚至即使企业有相关规定,项目部的执行也不到位,造成项目成本计划编制基本流于形式。成本计划体现的是一个项目团队集体的成果,是控制成本的管理依据,若项目部编制的成本计划不及时,成本计划的作用就不能很好地发挥出来,成本计划就起不到指导施工经营生产、控制成本支出的作用;另一方面,很多项目存在的成本管理共性问题是在施工过程中没有将成本计划和成本核算结合起来,由于项目没有定期进行成本核算,不进行成本分析,或者没有将项目的实际成本、预算收入、计划成本三者间进行比较,因此对项目成本控制的意义不大,起不到关键作用。

五、缺乏完善的责、权、利相结合的奖励机制

目前有些施工企业因为各部门、各岗位责、权、利不对应,以至于无法考核其优劣。缺乏完善的奖励机制和奖罚不到位的做法,不仅会严重挫伤有关人员的积极性,而且会给今后的成本管理工作带来不可估量的损失。另一方面,工程的建设单位(下文简称业主或发包人)以各种借口拖延结算办理的时间或长期拖欠工程款,致使项目实现的成本节约奖励无法及时兑现,严重挫伤了项目管理人员的积极性。

六、基础管理薄弱

很多的建筑企业没有处理好生产和管理之间的关系，重视市场营销及施工生产工作，轻视项目的经营管理工作。一方面把全部精力放到跑市场上，不管是有效市场还是无效市场；另一方面又疏于管理，突出表现为“标价不分离、承包不到位”。项目承包管理办法不及时调整，沿袭采用多年来的办法，对中标来的工程不管“肥、瘦”，对企业和项目部之间如何各自分担风险、如何确定承包指标、如何配置生产要素、如何实施过程监控等都没有可控的方法，造成项目部之间彼此不平衡，盈利的多要求奖励，亏损的则找种种理由推卸责任，企业久而久之就形成奖罚不兑现的“吃大锅饭”现象，其结果是全年市场规模不小，亏损面逐渐增大，严重影响了企业的健康发展。

另外，还有的企业主要专业领域和重要岗位缺乏理论和实践经验丰富的管理骨干，无法制定适宜的项目管理配套办法，不能独立制定工料价格体系，造成工程自开工其成本目标测算就存在失真、失误，影响了项目成本管理的严肃性。企业因为人员素质低，项目成本管理的情况长期得不到改善，检查和考核找不准关键问题，项目部不能得到应有的指导，项目一旦出现潜亏，没有应对措施，任其发展，造成无法弥补的损失，这都是基础管理薄弱的体现。

七、工程量清单计价的实行，对施工企业成本管理提出了新的挑战

近几年，随着建筑施工行业工程量清单计价的实行，对施工企业成本管理提出了新的要求。工程量清单计价就是将招标方提供的工程量清单根据本企业的技术条件、管理水平，本着自主报价的原则，进行逐项填写单价，并计算出整个工程的投标报价。

工程量清单计价属于综合单价法计价,消除了计量过程的差错因素,创造了一个公开、公平的竞争环境,使工程投标竞争真正落实到价格竞争中,报价的高低完全取决于施工企业自身的综合管理素质,对施工企业的成本管理是一个新的挑战。

第四节 研究项目成本管理的目的

建筑市场中,一般的施工企业都是采取成本领先战略,因为建筑市场的进入门槛低、竞争非常激烈,这样大多数企业都会压低标价,中标后千方百计降低成本,以成本领先获得竞争优势。施工企业要想在建筑市场中立于不败之地,不仅要在投标竞争中承揽更多的工程,而且要在工程的施工过程中,确保优质、安全、快速、低成本地完成施工项目,从而得到业主的认同,获得更好的经济效益。

目前,我国建筑施工企业项目管理模式大多数是推行项目经理负责制,施工企业中标后,以中标工程项目、单位工程为对象,对其进行单独核算,实行项目部从开工、竣工至保修期结束的全过程负责制。由于建筑工程的特殊性,施工项目通常规模比较大,分项工程或单项工程多,施工管理和合同管理难度大。项目部成立后,项目部的各管理部门都是相对独立、各自为政的,往往致使项目部内部信息交换与汇总严重滞后,不能及时发现问题,造成了很多不必要的经济损失,有的项目甚至到工程结束、竣工结算才知道项目的经营结果。如何提升项目成本管理水平,是施工项目迫切需要解决的问题。

施工项目是企业利润形成的基础,项目成本管理水平的的高低,直接影响到企业取得利润的多少,所以,为了降低工程成本,提高施工企业的盈利水平,实现项目目标利润,创造良好的经济效益,企业必须从工程项目施工中找出一套行之有效的项目成本

管理方法。

另外，随着市场开放性程度提高，国外建筑投资商和承包商进入，政策法律、法规逐渐国际化，建筑施工企业的市场竞争也日趋激烈，并面临着新的施工技术、新的施工管理水平及新的合约管理水平的冲击，所以，项目经营管理必须有一套既能提升项目内部成员成本管理水平，又能够准确地反映项目实际情况以支持领导层对项目经营状况的即时掌控的办法。传统的项目经营管理体制也迫切期望变事后算账为事前预测、事中控制、事后考核的新的经营管理体制，这也是我国建筑施工企业项目成本管理不断发展的必然趋势。

本章小结

本章简单介绍了建筑施工企业所处的环境及发展趋势，并分析了施工项目成本管理的特点、现状，进而说明了研究项目成本管理的目的。第二章将论述项目成本管理的对策和方法。

■ 第二章 ■

项目成本管理的对策和方法

目前，建筑施工企业较多采用二级管理的成本管理模式，相应企业的成本管理责任体系也是二级管理，即包括施工企业的管理层管理和施工项目部的管理，企业管理层管理贯穿于项目投标、合同签订、实施施工和工程结算的过程，体现效益中心的管理职能；项目部管理体现的是执行施工成本管理目标，发挥现场生产成本控制中心的管理职能。

第一节 项目成本管理的对策

施工项目成本是指在建设工程项目的实施过程中所发生的全部生产费用的总和，包括直接成本和间接成本。直接成本指工程施工过程中消耗的构成工程实体或有助于工程实体形成的各项费用的支出，包括人工费、材料费、施工机械使用费和施工措施费等。间接成本指为准备、组织和管理施工生产的全部费用的支出，包括管理人员的工资、办公费、差旅费等。

成本管理就是要在保证工程质量、工期、安全的前提下，采取相应的管理措施，包括组织措施、经济措施、技术措施、合同管理措施等把成本控制在计划范围内，并进一步寻求最大限度的成本节约。

根据施工项目及其成本管理的特点，在进行项目成本管理