

现代工程项目 成本管理应用工具

速查手册

李吉鹏 白均生 编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

现代工程项目 成本管理应用工具

速查手册

李吉鹏 白均生 编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书作者拥有多年项目管理教学及工程实践经验,通过研究工程项目型公司与施工项目部对项目成本管理的实际应用,形成了一套较完整的工程项目成本管理应用工具和方法。

本书共分两篇,第1篇为项目成本管理应用工具,主要内容包括项目成本管理流程、项目成本计划、项目成本控制、项目成本核算及项目成本分析与考核;第2篇为项目成本管理智库,主要内容包括项目成本管理案例、项目成本管理手段、项目成本管理知识问答及项目成本管理相关制度示例。

本书主要供企业各级领导及项目经理等参考使用,也可供大专院校相关专业师生阅读。

图书在版编目(CIP)数据

现代工程项目成本管理应用工具速查手册/李吉鹏,
白均生编. —北京:中国电力出版社, 2011. 9

ISBN 978-7-5123-2151-9

I. ①现… II. ①李… ②白… III. ①工程项目管理:
成本管理—手册 IV. ①F284-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 197436 号

中国电力出版社出版、发行

(北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>)

航远印刷有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2012 年 1 月第一版 2012 年 1 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本 10.5 印张 247 千字

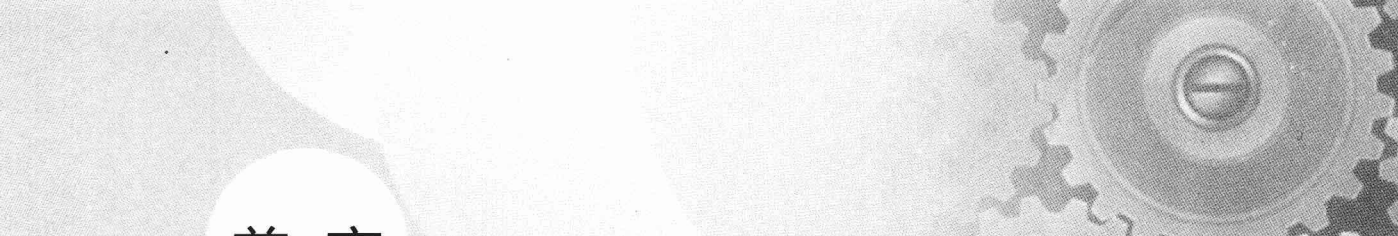
印数 0001—3000 册 定价 26.00 元



敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失
本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究



前言

现代工程项目成本管理应用工具速查手册

在市场经济条件下，市场主体对效率的追求目标，就是要用最低的可行的费用生产，实现企业利润现值最大化。这也使施工企业项目成本管理被披上了“神秘的面纱”。工程项目成本管理因其对象和规律的特殊性、复杂性及多样性，成为建筑施工项目领域公认的难题。

本书就是为解决成本管理这一难题应运而生的。本书作者为三峡电力职业学院项目管理专家和学者，从事项目管理教学工作多年，并深入项目管理实践，注意对项目成本管理的宝贵经验、成功方法及应用工具收集整理、吸收消化、系统归纳、加工合成，最后形成了一套比较完整的工程项目成本管理应用工具和管理方法。其目的是为了实现项目成本管理能够在标准化、规范化和程序化的平台上运作，力求解决项目成本管理工具从分散到集中的问题，以便于项目管理者快捷使用，以提高项目成本管理的效率，最终有利于施工企业和施工项目部达到通向项目经营成功的彼岸。

本书按项目成本管理的程序与流程进行章节安排，例举了多个成本管理流程、工作图表、管理文件及应用实例等，力求涵盖施工项目成本管理全过程。本书内容源于施工项目的管理实践，源于建设工程项目型公司与施工项目部成本管理的实际应用，体现了管理者对现代工程项目成本管理的成熟认识和模型应用，同时为项目成本管理如何做到标准化、规范化与程序化提供了具体操作工具。作为一本项目成本管理速查手册，本书集针对性、实用性和实效性于一体，希望能帮助建筑业企业和施工项目部“念好成本管理经”。

在此感谢为本书提供成本管理素材并对项目成本管理调研给予大力支持的项目经理。

作者

2011年10月15日

目 录

现代工程项目成本管理应用工具速查手册

前言

第1篇 项目成本管理应用工具

1 项目成本管理流程	3
1.1 项目成本管理流程图	3
1.2 目标成本管理流程图	4
1.3 目标责任成本管理系统图	4
1.4 项目经理部开展项目成本分析一般流程图	5
1.5 责任成本管理流程图	6
1.6 工程项目成本核算和管理工作流程图	7
1.7 施工项目成本管理一般流程图	8
1.8 落实项目责任成本流程图	9
1.9 施工项目成本管理信息系统图	9
1.10 编制项目成本策划书的一般流程图	10
1.11 岗位作业成本考核流程图	11
1.12 工程项目作业成本全过程示意图	11
1.13 项目施工方案优化流程图	12
1.14 报价阶段成本管理流程图	13
1.15 项目岗位作业成本编制和确认流程示意图	14
1.16 公司开展项目成本分析一般流程图	14
1.17 施工企业价值链下的成本管理模式及其流程关系图	15
2 项目成本计划	16
2.1 项目成本计划费用分解表	16
2.2 施工项目成本目标责任分解图	17
2.3 项目资金管理职责划分	18
2.4 项目总目标成本计划表	19
2.5 施工现场目标管理费用表	19
2.6 项目安全成本测算表	20
2.7 项目质量成本测算表	21
2.8 项目成本指标汇总表	22
2.9 项目关联人成本责任明细表	22
2.10 项目成本指标分解明细表	23
2.11 开办费成本指标分解明细表	23

4.11	外租施工设备月柴油考核统计表	51
4.12	预算成本构成台账	52
4.13	质量成本台账	52
4.14	主要材料耗用台账	53
4.15	周转材料使用台账	53
4.16	结构件耗用台账	54
4.17	机械使用台账	54
4.18	临时设施（专项工程）台账	54
4.19	技术措施执行台账	55
4.20	人工耗用台账	55
4.21	某项目施工机械使用费表（例）	56
4.22	某项目部机械设备使用情况汇总表（例）	58
4.23	某项目部机械设备使用签证单统计表（例）	61
4.24	某项目成品混凝土供应单价计算表（例）	61
4.25	某项目部某季度能源、资源消耗定期统计表（例）	62
4.26	某项目部某月材料收发存数量金额核算报表（例）	63
4.27	某项目部某月门塔机盈亏分析表（例）	65
4.28	某项目水稳层经济活动分析报告编制（例）	66
5	项目成本分析与考核	69
5.1	施工项目成本分析内容	69
5.2	施工项目成本考核内容	69
5.3	在建工程项目财务管理考核评审细则	70
5.4	成本考核责任分工表	70
5.5	公司对项目经理工程节点过程考核示意图	71
5.6	项目岗位作业成本考核示意图	72
5.7	竣工项目（成本）考核兑现示意图	73
5.8	项目盈亏分析表	74
5.9	项目成本考核表	74
5.10	成本管理考核评价	75
5.11	项目部某月主材对比分析表	75
5.12	自营作业队项目目标成本对比分析表	76
5.13	部门费用对比分析表	76
5.14	机械使用费差异分析表	76
5.15	目标成本差异汇总表	77
5.16	间接成本目标与实际比较表	77
5.17	月成本分析表	78
5.18	月度成本盈亏异常情况分析表	78
5.19	月（度）直接成本分析表	79
5.20	月（度）间接成本分析表	79

5.21	工程项目经营成果分析报表	79
5.22	某项目成本构成比例分析表（例）	81
5.23	某项目质量成本分析表（例）	81
5.24	某项目部周经营分析表（例）	82

第2篇 项目成本管理智库

6	项目成本管理案例	87
6.1	某项目部开源节流扭亏增盈案例	87
6.2	某工程公司项目经营亏损案例	91
6.3	某项目部经济活动分析案例	94
7	项目成本管理手段	98
7.1	施工项目精细成本控制的要点	98
7.2	工程项目成本控制应用工具	102
7.3	项目成本管理软件应用报表	106
8	项目成本管理知识问答	109
8.1	成本管理基础知识	109
8.2	成本管理基础知识测试题	124
9	项目成本管理相关制度示例	130
9.1	某集团公司工程项目成本管理办法	130
9.2	某施工项目部成本管理办法	135
9.3	某项目部目标成本管理操作指南	142
9.4	某项目部成本核算办法	148
9.5	某公司加强项目部成本计划与核算管理工作的有关规定	150
9.6	某项目部关于物料成本管理的规定	152
9.7	工程项目成本控制“十项制度”	155

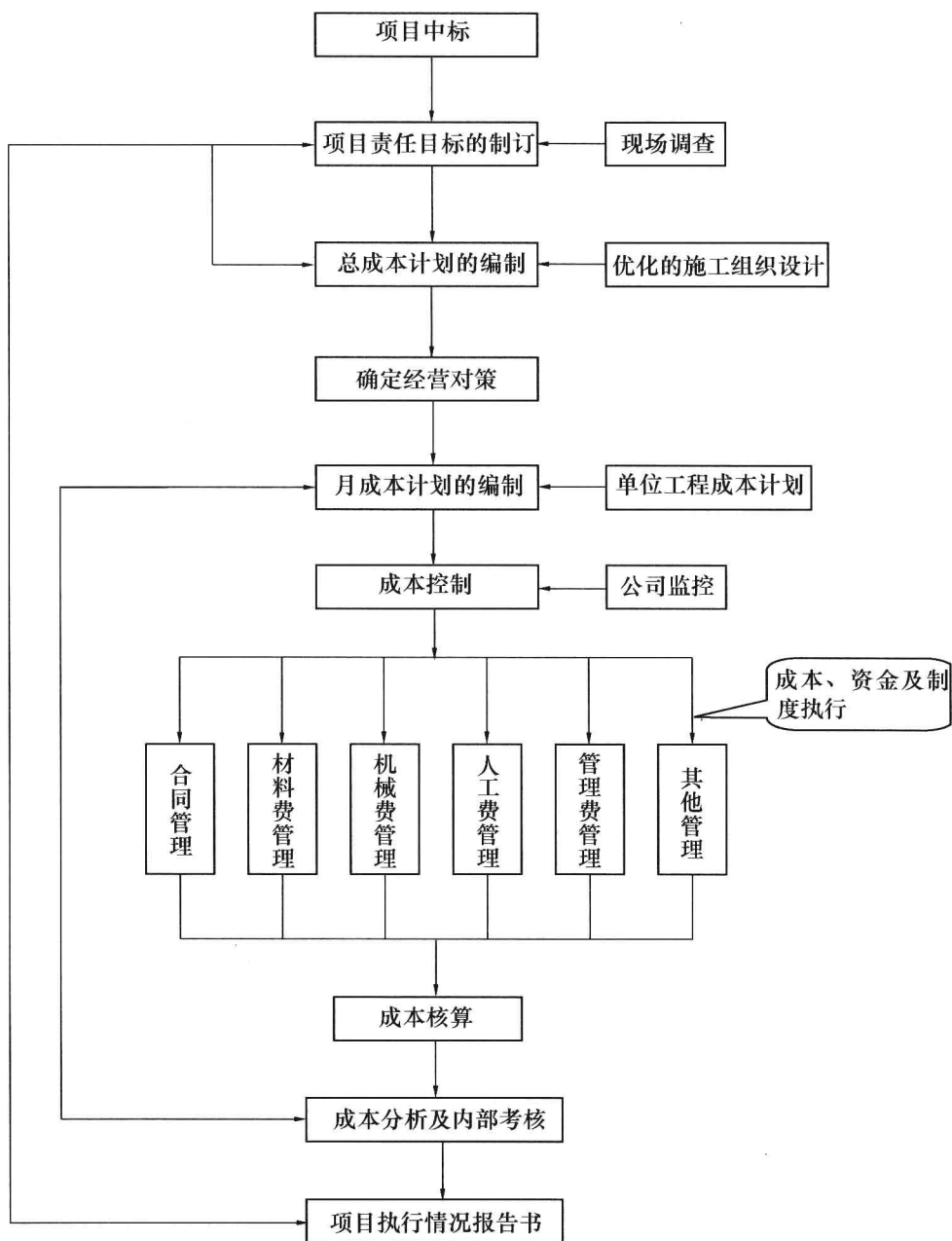
2.12	项目部主材控制计划表	24
2.13	钢筋工程成本指标分解明细表	24
2.14	某项目周转材料成本测算（例）	24
2.15	某工程目标成本内现场管理费（例）	25
2.16	某项目部某月目标成本计划表（例）	26
2.17	某项目分部分项工程目标成本分解表（例）	28
2.18	某项目部目标成本汇总表（例）	32
3	项目成本控制	33
3.1	施工项目成本控制工作内容	33
3.2	项目经理部成本控制重点工作内容	33
3.3	降低施工项目成本的途径和措施	34
3.4	目标责任成本控制系统图	35
3.5	垫资控制程序	36
3.6	质量成本组成	37
3.7	项目部成本控制体系组成	37
3.8	成本控制模块	38
3.9	项目盈亏分析中的成本方案控制模型	38
3.10	项目量本利分析模型	38
3.11	项目边际利润分析公式	38
3.12	价值工程应用模型	39
3.13	成本控制表	39
3.14	质量成本控制表	40
3.15	项目部月成本计划与实际对比表	40
3.16	自购主要物资开工累计材料价差清查表	41
3.17	在建工程重点项目成本监控情况快报	42
3.18	最终成本控制报告表	43
3.19	某项目部现场管理费控制标准（例）	44
3.20	某工程现场经费控制指标（例）	45
4	项目成本核算	46
4.1	成本管理组织核算原则	46
4.2	作业成本核算方法示意图	46
4.3	施工项目成本计算期	47
4.4	施工项目成本核算管理台账	47
4.5	施工用电预算价计算表	48
4.6	施工用风预算价计算表	48
4.7	物资消耗量差核算表	49
4.8	供料成本核算表	49
4.9	项目部____年____月间接费用及期间费用统计表	50
4.10	运输设备月单机考核统计表	50

第 1 篇

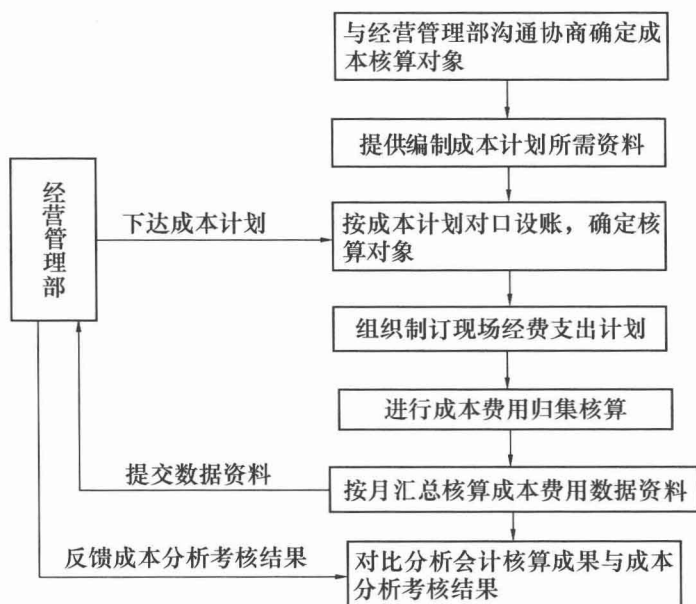
项目成本管理应用工具



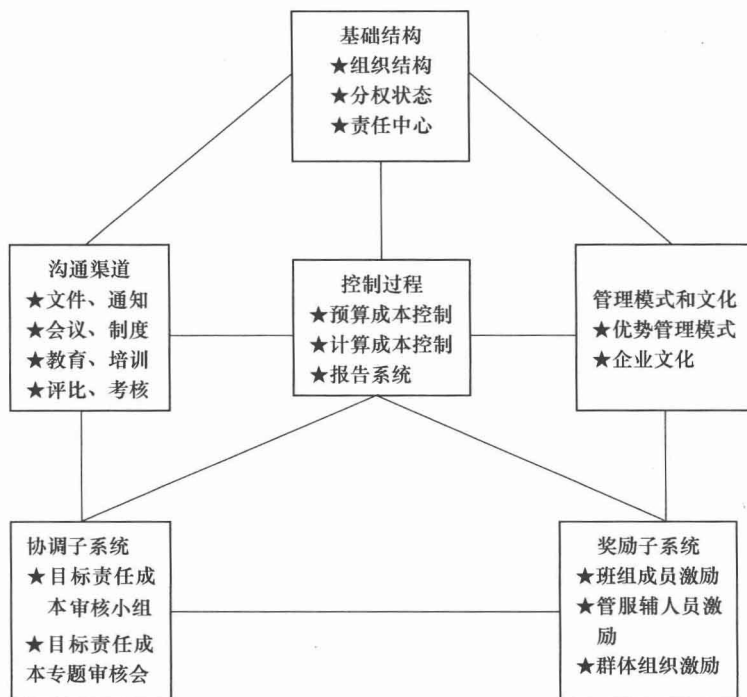
1.1 项目成本管理流程图



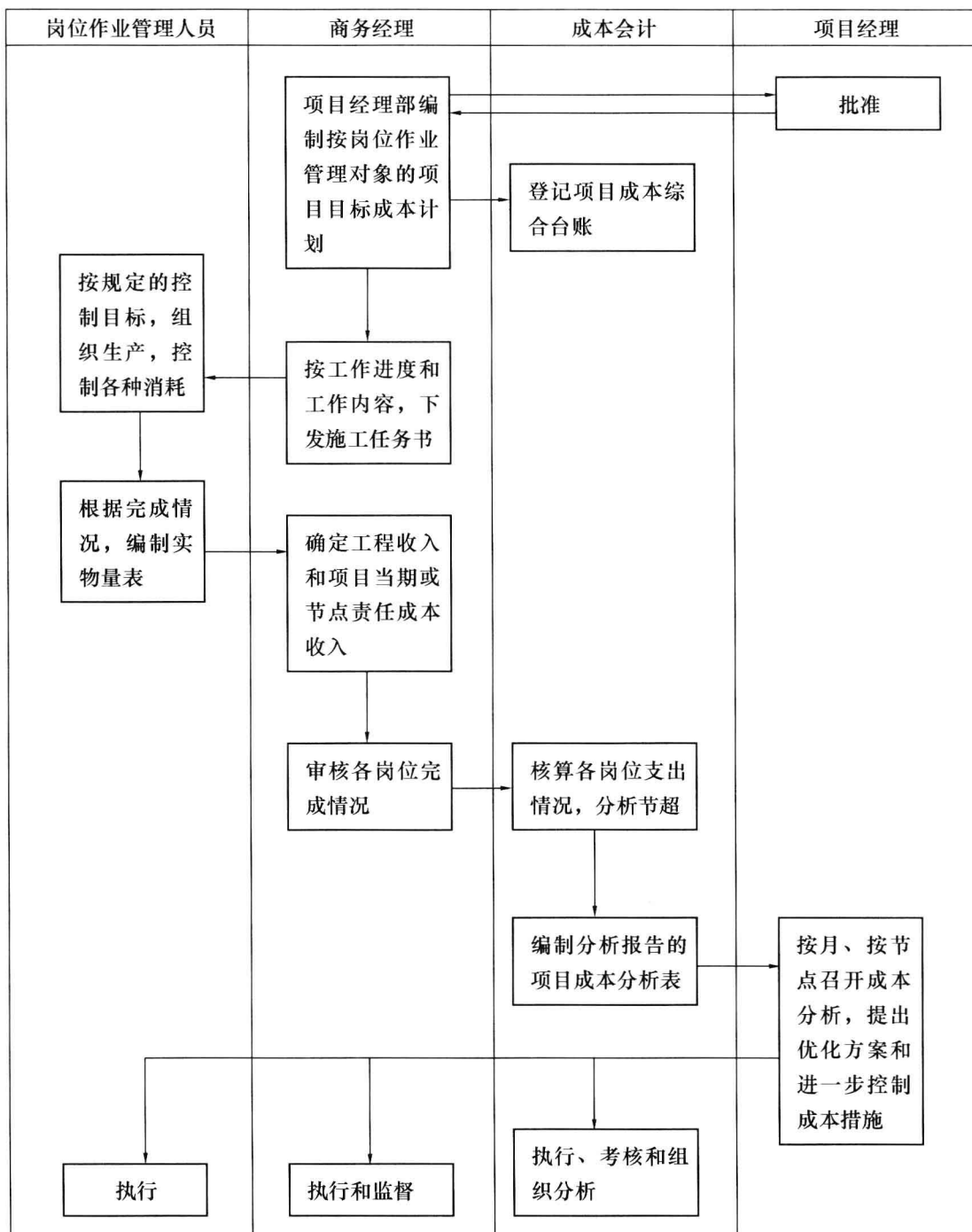
1.2 目标成本管理流程图



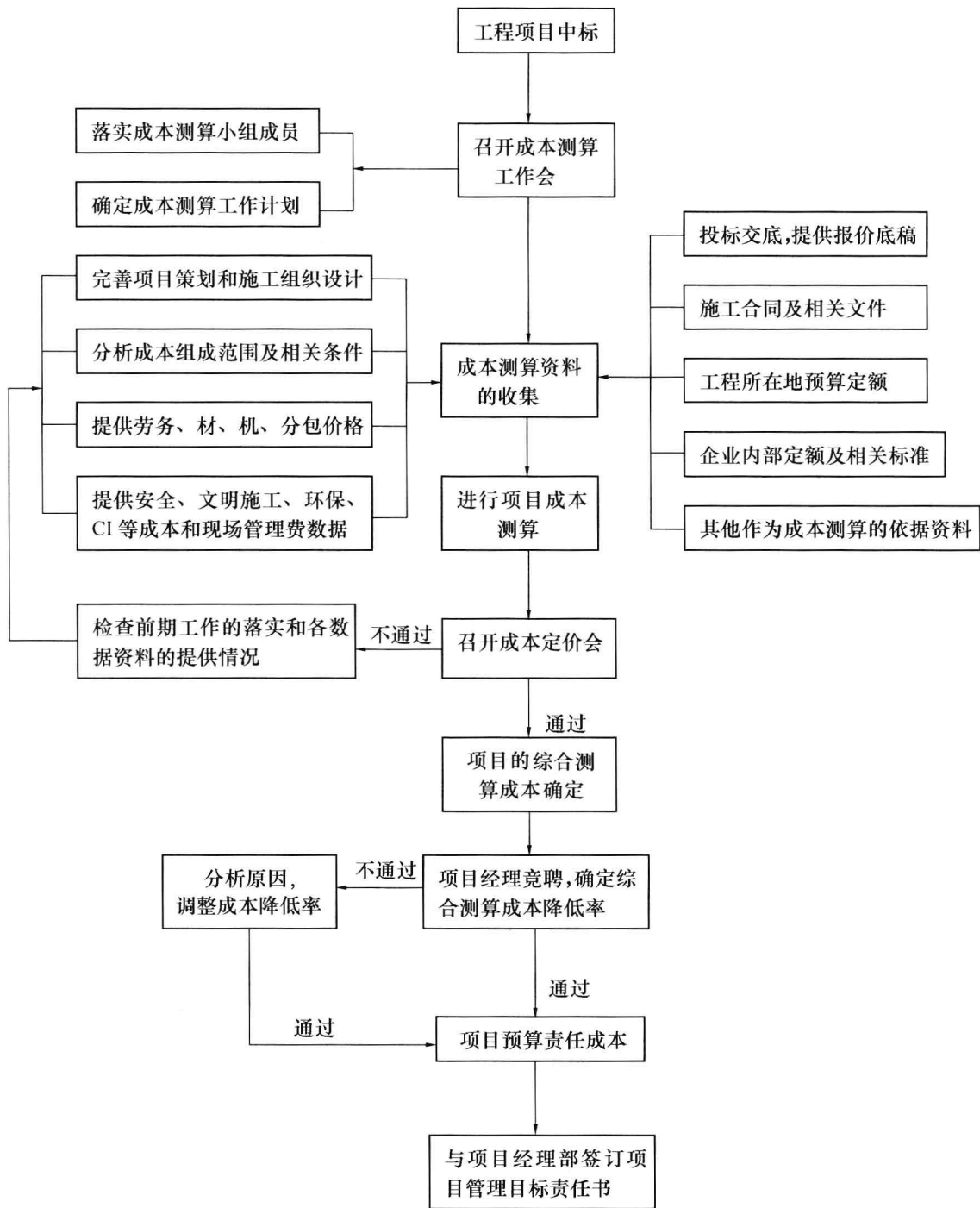
1.3 目标责任成本管理系统图



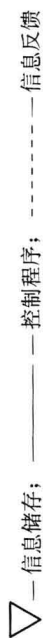
1.4 项目经理部开展项目成本分析一般流程图



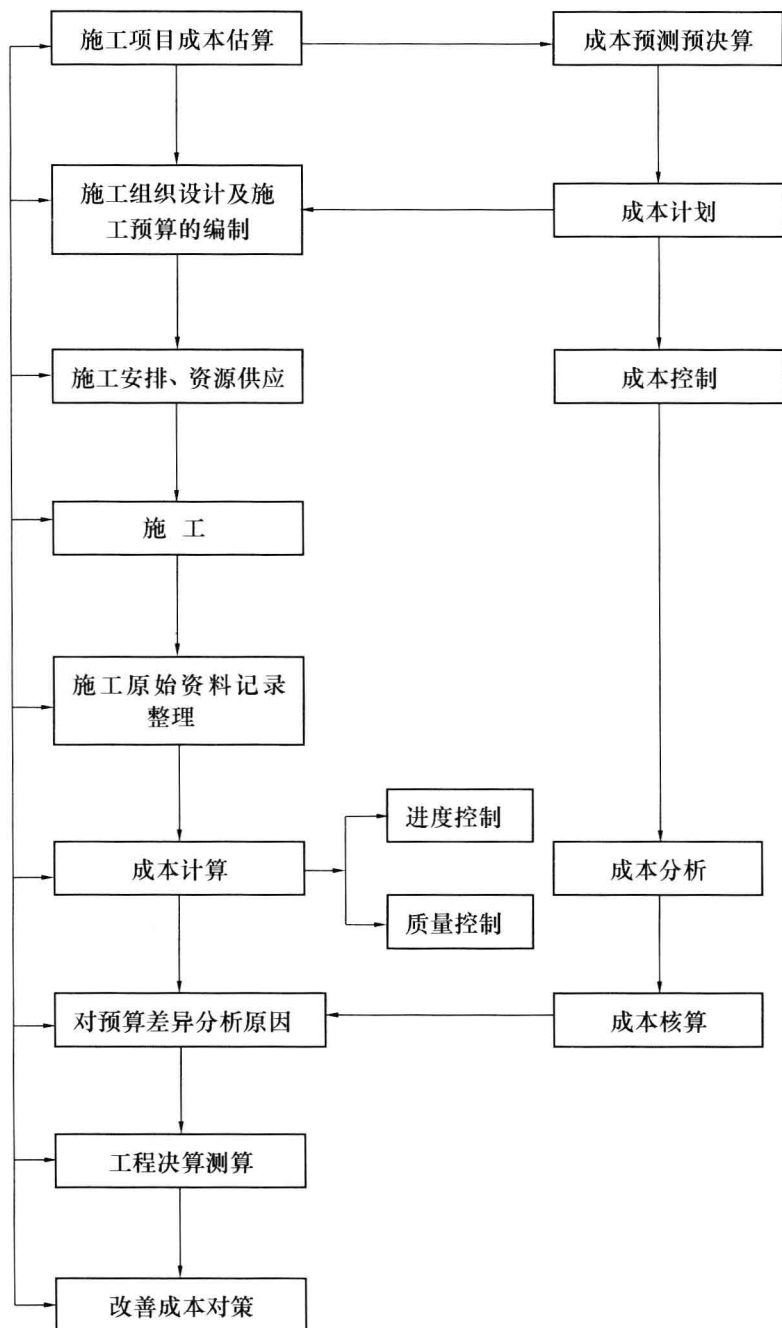
1.5 责任成本管理流程图



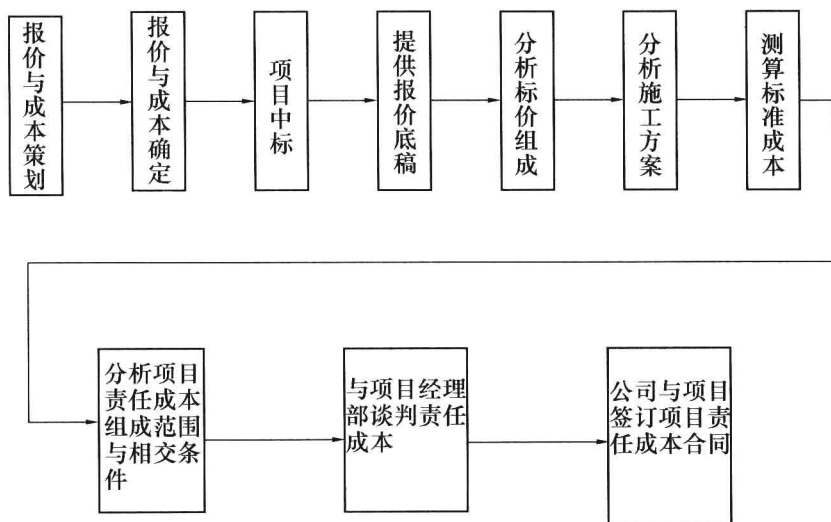
1.6 工程项目成本核算和管理工作流程图



1.7 施工项目成本管理一般流程图



1.8 落实项目责任成本流程图



1.9 施工项目成本管理信息系统图

