

建筑工程施工项目管理系列手册

7

第七分册

施工项目成本控制与合同管理

丛书主编 卜振华 吴之昕

主 审 吴 涛

本册主编 朱 连 樊飞军

中国建筑工程工业出版社

建筑工程施工项目管理系列手册

第七分册

施工项目成本控制与合同管理

丛书主编 卜振华 吴之昕

主 审 吴 涛

本册主编 朱 连 樊飞军

中国建筑工程工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

施工项目成本控制与合同管理/朱连,樊飞军主编.

—北京:中国建筑工业出版社,2004

(建筑工程施工项目管理系列手册;7)

ISBN 7-112-05890-2

I. 施… II. ①朱…②樊… III. ①建筑工程-工程施工-成本
管理②建筑工程-工程施工-经济合同-基本知识 IV. TU723

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 032382 号

责任编辑:胡永旭 张礼庆

责任设计:崔兰萍

责任校对:黄 燕

建筑工程施工项目管理系列手册

第七分册

施工项目成本控制与合同管理

丛书主编 卜振华 吴之昕

主 审 吴 涛

本册主编 朱 连 樊飞军

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

新华书店经销

世界知识印刷厂印刷

*

开本:850×1168毫米 1/32 印张:8 $\frac{3}{4}$ 字数:234 千字

2004年6月第一版 2004年6月第一次印刷

印数:1—5000册 定价:18.00元

ISBN 7-112-05890-2

F·478(11529)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题,可寄本社退换

(邮政编码 100037)

本社网址: <http://www.china-abp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>

建筑工程施工项目管理系列手册

编 委 会

主 编： 卜振华 吴之昕

主 审： 吴 涛

委 员： 吴之昕 卜振华 李政训 顾勇新 姜 华
赵立方 任 强 陈乃新 朱 连 樊飞军

序

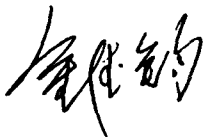
项目既是建筑产品的基本单位,也是建筑产品生产组织的基本单位。以项目为单位组织工程施工是建筑业生产组织的基本模式。正因为如此,自1987年国务院指示推广鲁布格工程管理经验以来,建设部和各有关部委一直将推行工程项目管理作为推进我国建筑施工生产模式变革和建筑企业体制改革的一个突破口。通过全行业十几年的共同努力,我国逐步发展并初步形成了一套基本与国际工程承包惯例接轨同时具有中国特色的工程项目管理的理论和方法。特别是2002年5月1日起施行的由国家建设部和质量监督检验检疫总局以建标[2002]12号文颁发的《建设工程项目管理规范》,系统总结了我国推行工程项目管理的理论探索和实践经验,并借鉴国外先进的工程项目管理模式,全面规范了建设工程的项目管理,具有较强的实用性和操作性。

《建设工程项目管理规范》施行一年来,在规范建筑企业项目管理行为、提高我国建设工程项目管理水平方面已经显示出其积极作用,但从全国看,《建设工程项目管理规范》的学习、宣传、贯彻、实施呈现很大程度的不平衡。不少建筑企业的经营者和工程项目的管理者对《建设工程项目管理规范》的理解存在着一些误区,在项目管理的实施中出现一些偏差,必须引起我们的高度重视。一是在项目与企业的关系上,有相当一部分人错误地认为工程项目管理完全是项目经理部的事务,片面地扩大项目经理的职能和职权,忽视企业总部对项目经理部的服务、控制和监督的职能;也有一些建筑企业的经营者习惯于用行政的手段管理项目,越俎代庖,不适当地干预项目经理的职权和工程项目的日常管理。二是在施工资源的运用与拥有的关系上,一部分项目管理者仍被

传统的资源观所束缚,不理解“不求为我所有,只求为我所用”的道理,本应是一次性的项目经理部演变为人力及其他资源固化的分公司,造成施工资源低效运用与严重浪费。三是由于我国基层项目管理人员的文化基础和管理经验很不平衡,相当一部分基层项目管理人员不知道如何将现代项目管理理论和手段运用到具体工程项目上,比较普遍地存在脱节现象。这些问题的解决都要求我们进一步加大《建设工程项目管理规范》培训、推广的力度。

在《建设工程项目管理规范》实施一周年之际,中国建筑业出版社根据建筑业的实际需要,推出这一套《建筑工程施工项目管理系列手册》非常及时。这套系列手册由项目管理水平较高的建筑企业中长期从事工程项目管理的专业人员编写,由中国建筑业协会工程项目管理委员会吴涛秘书长主审,体系完整、编排合理、诠释规范、突出实务、澄清误区、针对性强,是广大基层项目管理人员学习、贯彻《建设工程项目管理规范》的一套较好的参考书、工具书,也是推进工程项目管理人员职业化建设一套较好的培训教材。

21世纪头一二十年是我国重要的发展战略机遇期。建筑业作为国民经济的一个支柱产业,必须抓住这一机遇期,积极应对加入WTO的挑战,加快我国工程项目管理与国际惯例接轨,全面提高我国工程项目管理水平。我希望随着工程项目管理实践的不断发展和项目管理理论的深入研究,我们的《建设工程项目管理规范》得以进一步修订与完善;同时也希望《建筑工程施工项目管理系列手册》的编者也能用新的实践经验和理论成果丰富与充实这套手册,使之继续成为广大基层项目管理人员的良师益友。



部总工程师)

2003年5月

前 言

自 1987 年国务院推广鲁布革工程管理经验、推行施工项目管理体系改革,直至 2002 年建设部和质量监督检验检疫总局颁发《建设工程项目管理规范》,经过了 15 年实践,我国施工项目管理的总体水平有了很大提高,取得了丰富的经验和丰硕的成果。《建设工程项目管理规范》的颁发,标志着我国初步形成了一套具有中国特色并与国际惯例接轨、适应市场经济要求的工程项目管理模式。但是,不同的地区、不同的企业,甚至在同一个企业的不同项目之间,施工项目管理的水平极不平衡,相当一部分基层管理人员对施工项目的理解和认识还存在严重的偏差,相当一部分建筑企业在项目管理的实施中陷入误区。为了更好地贯彻实施《建设工程项目管理规范》,我们结合自身项目管理的实践并学习借鉴优秀工程项目管理的成功经验,编写了本套《建筑工程施工项目管理系列手册》,以供业内广大施工项目的基层管理人员参考。

本套手册共分为七分册,依次为《施工项目管理的体系与组织》、《施工项目进度控制与施工管理》、《施工项目质量控制》、《施工项目安全控制》、《施工项目技术管理》、《施工项目资源管理》和《施工项目成本控制与合同管理》。其中第一分册《施工项目管理的体系与组织》介绍了规范的施工项目管理体系,包括基本概念和理论、主要内容和方法、常见的偏差和倾向,同时对施工项目管理信息化作了简要介绍;第二分册《施工项目进度控制与施工管理》给出了从施工准备到竣工验收及售后服务的全过程中,对施工现场各要素在时间与空间上的调度和控制及其相关的管理工作;第三分册《施工项目质量控制》依据 ISO 9000:2000 版介绍了项目质量管理体系的建立与运行,着重阐述了质量控制的方法、质量通病的防治以及项

目质量创优工作的程序;第四分册《施工项目安全控制》介绍了施工各阶段安全策划的内容、安全监控的重点、安全检查的内容以及安全评估的方法;第五分册《施工项目技术管理》介绍了施工项目技术管理的内容和制度,重点阐述了施工组织设计和施工技术资料的编制和汇总,同时对工法、标准的贯彻和科技示范工程的实施做了概括的介绍;第六分册《施工项目资源管理》综合介绍了施工项目的物资、机械设备、劳动力和资金等资源的管理,建设部和质量监督检查检疫总局颁发《建设工程项目管理规范》把上述各种施工资源和上一分册所述的技术归纳为施工项目的生产要素,本系列手册考虑到实际工作的习惯,仍然将技术管理和资源管理分在两册里介绍;第七分册《施工项目成本控制与合同管理》以施工合同为主线,描述了与合同前期、合同实施过程直至合同终止各阶段相对应的成本预测、控制和核算,同时平行介绍了合同签订、实施、变更、争议与索赔、合同的中止与终止等合同管理工作。在编写本套《建筑工程施工项目管理系列手册》时,我们力图贯彻以下编撰思路,以期满足广大施工项目基层管理工作者的实际需要:

1. 系列化、模块化编排。在最初的编排设计时,曾考虑按施工项目基层业务员的岗位为对象,采用“一岗一册”的方式编写。后来考虑到各施工企业、工程项目的具体情况不同,项目管理班子的岗位设置也不尽相同,因此改为以施工项目管理业务的基本模块为单位,一个基本管理模块编写为一册。这样既能避免采用大部头的手册合订本不便于基层管理人员携带阅读,又照顾到不同企业、项目管理岗位设置上的差异,便于项目基层管理者根据自身业务的需要选购其中一册学习、参考。

2. 体现“规范”的思想,采用“规范”的用语。《建设工程项目管理规范》是我国15年推行施工项目管理体制改革和工程项目管理实践的科学总结,是当前我国建筑企业在施工项目管理科学化、规范化、法制化道路上的指针。本套手册各分册的编写严格遵循《建设工程项目管理规范》的规定,按照“四控、三管、一协调”的项目管理基本内容将基层项目管理人员的管理业务加以展开,使之成为基层项目管理人员

学习、贯彻《建设工程项目管理规范》的参考书、工具书。

3. 澄清对施工项目管理认识上的“误区”。尽管建设部推行项目法施工和施工项目管理已有 10 个年头,但是由于较长一段时间里没有推出一套完整的规范,因此对于大批基层项目管理人员来说,规范的项目管理还是一个新概念、新体系。至今为止,对于施工项目管理认识上的误区仍是一个相当普遍的问题。本套手册针对目前最为普遍、危害最大的一些认识误区,对照“规范”加以剖析,在说明应该怎么做的同时说明不应怎么做。

4. 实用性、操作性与前瞻性相结合。本套手册以阐述我国当前通行项目管理实务为主,同时以少量篇幅介绍国外项目管理的新思想、新理论,以便使阅读本套手册的基层项目管理人员既能立足本职、立足当前,又能开阔视野、开阔思路。这对于他们在自己的本职岗位上创造性地贯彻《建设工程项目管理规范》将会大有裨益。

5. 引入施工项目管理信息化。信息化是提高我国施工项目管理水平的重要途径,是当今世界工程项目管理发展的一个大趋势、大方向。我国施工项目管理信息化仍处于起步阶段,相当一部分中、小型建筑企业尚未在施工项目上使用计算机。我国施工项目管理尚缺乏集成度高、实用性强的软件,有待于进一步配套与完善。本套手册简要介绍施工项目管理信息化的基本概念、基本框架,而不展开介绍某一具体管理软件。

本套手册的编写中得到中国建筑业协会工程项目委员会有关专家的指导、中国建筑一局集团各有关公司和部门的支持和帮助,在此特表示衷心的感谢。同时对手册编写过程中采用的参考文献的作者表示谢意。

由于我们本身的知识、阅历的局限,加上编写人员仍都承担着较为繁重的日常管理工作,编写时间仓促,对《建设工程项目管理规范》的理解和阐述难免有肤浅或不够准确之处,恳请读者和有关专定批评指正。

编 者

2003 年 5 月

目 录

1 项目成本控制体系

1.1 我国建筑业企业项目成本管理的现状及面临的挑战	1
1.1.1 我国目前工程项目成本控制的现状	1
1.1.2 建筑业项目成本管理面临的挑战	2
1.1.3 工程项目成本管理大有潜力可挖	3
1.2 工程项目成本的构成及影响因素	4
1.2.1 有关项目成本的基本概念	4
1.2.2 工程项目成本的控制过程	6
1.2.3 影响工程项目成本的主要因素	9
1.2.4 项目成本的形成与招投标的关系	12
1.2.5 工程量清单计价方法对项目成本形成的影响	13
1.3 工程项目成本管理体系	14
1.3.1 成本管理组织机构	14
1.3.2 公司项目成本管理制度的职能划分	15
1.3.3 公司项目成本管理的制定方法及责任制度的主要内容	16
1.3.4 计算机辅助项目成本管理	18

2 项目成本预测与投标报价

2.1 我国的招标投标法规及工程计价规则	28
2.1.1 建筑法	28
2.1.2 招标投标法	28
2.1.3 合同法	29
2.1.4 工程建设项目施工招标投标办法	29

2.1.5 建设工程计价规则	30
2.2 投标报价的程序及步骤	32
2.3 工程项目投标的前期工作	34
2.3.1 了解建设工程市场	35
2.3.2 工程项目信息的跟踪与收集	35
2.3.3 项目信息的评审	35
2.4 工程项目投标报价的主要工作内容	38
2.4.1 资格预审	38
2.4.2 领取招标文件	38
2.4.3 成立投标机构	38
2.4.4 招标文件研读与评审	40
2.4.5 施工现场勘察	44
2.4.6 施工方案的制定	44
2.4.7 项目成本预测	46
2.4.8 标价总金额的确定与报价技巧	64
2.4.9 投标说明书及标书的汇总审核	67

3 合同订立与目标成本的确定

3.1 合同概述	69
3.1.1 合同概念	69
3.1.2 合同分类	69
3.1.3 承包合同形式	71
3.1.4 工程承包方式	73
3.1.5 工程承发包合同类型	76
3.2 总承包合同的订立	83
3.2.1 总承包合同签订前的环境分析	83
3.2.2 总承包合同签订程序	84
3.2.3 总承包合同的合同文件组成与优先顺序	92
3.3 工程项目的分判	93
3.3.1 工程项目的分判机构	93
3.3.2 工程项目的分判模式	94
3.3.3 工程项目的分判范围	95

3.3.4 工程项目分判程序	97
3.4 施工项目目标成本	111
3.4.1 施工项目成本、制造成本、项目目标成本概念	111
3.4.2 工程项目目标成本的确定原则	112
3.4.3 项目目标成本的编制要求	115
3.4.4 项目目标成本的测算方法和分解下达	116

4 合同实施与成本监控

4.1 合同履行管理	124
4.1.1 履行工程合同的基本原则	124
4.1.2 合同分解与交底	128
4.1.3 施工过程控制	129
4.1.4 资料管理	137
4.2 项目成本监控	138
4.2.1 目标成本实施计划	138
4.2.2 目标成本实施过程中的监督、控制	141
4.2.3 降低施工项目成本的措施	145
4.3 项目中期考核、评估及动态管理	149
4.3.1 中期考核要素	149
4.3.2 中期考核评估及调整	150
4.4 案例分析	151

5 合同的变更、争议与索赔

5.1 合同的变更	154
5.1.1 合同变更需遵循的原则	154
5.1.2 合同变更程序	155
5.1.3 合同变更后必须跟进完成的工作内容	158
5.1.4 合同的中止与解除	160
5.2 违约与争议	163
5.2.1 违约的认定	163
5.2.2 违约的责任	163
5.2.3 合同争议及其解决办法	167

5.3 索赔	171
5.3.1 索赔的类别	171
5.3.2 索赔的程序	173
5.3.3 索赔技巧	178
5.4 风险规避	179
5.4.1 风险回避	180
5.4.2 风险的分散和转移	181
5.4.3 确定控制风险费	182
5.5 案例分析	183

6 合同终止与项目成本核算

6.1 合同的终止	185
6.1.1 合同终止的条件	185
6.1.2 合同终止的手续	185
6.1.3 合同价款的结算	187
6.2 施工项目成本核算	194
6.2.1 施工项目成本核算原则	194
6.2.2 施工项目成本核算内容	198
6.2.3 施工项目成本核算办法	202

7 项目评价与成本分析考核

7.1 合同评价	225
7.1.1 合同签约水平评价	225
7.1.2 合同履行水平评价	226
7.2 成本分析	227
7.2.1 施工项目成本分析的原则	227
7.2.2 施工项目成本分析内容	228
7.2.3 成本分析方法	230
7.3 成本考核	250
7.3.1 施工项目成本考核的概念	250
7.3.2 施工项目成本考核的内容	251
7.3.3 施工项目成本考核的实施	252

7.4 成本数据库的建立及应用	254
7.4.1 项目成本数据库的意义	255
7.4.2 项目成本数据库的框架	255
7.4.3 项目成本数据库的建立	259
7.4.4 项目成本数据库的运用	259

1 项目成本控制体系

1.1 我国建筑业企业项目成本管理的现状及面临的挑战

1.1.1 我国目前工程项目成本控制的现状

目前我国建筑企业的项目成本管理正处于从计划经济模式向市场经济过渡之中,大多数建筑企业的成本管理体系还远远没有完善。普遍存在的问题归纳起来有如下几项:

1. 项目制造成本预测滞后

作为完成某个项目所需要的成本,理应在该项目投标报出之前测算清楚,在投标报价阶段完成投标项目的成本预测,这是国际工程承包通行的做法。但目前投标阶段仍是按照政府规定的预算定额跳过项目成本预测直接计算项目投标价格,因此在自己报价过程中到底要花多少钱才能够完成这个项目缺乏总体的把握。所以,本项目根据预算编制完成报价以后到底能作多大幅度的让利,只能考虑一种平均的、大概和粗略的项目成本,如果能够中标,再重新对这个工程项目的成本进行详细测算(多数项目甚至已经没有时间再进行重新测算)。这个就是所谓的制造成本测算的滞后和错位。

2. 忽视市场价格分析和经营资料积累

使用概预算进行项目报价,根据政府提供的各种取费系数和市场价格来计算报价,报价人员均感到省时省力,但报价所需计算的各种取费系数是否需要调整并不是报价人员所关心的,最后都要在总报价的基础上进行让利,至于让利的多少就是领导的决策,与报价人员无关。但随着竞争加剧和项目成本管理的细化,特别

是招标人使用工程量清单进行招标时,就要求投标人根据本企业所掌握的资源、历史经营资料以及市场信息进行报价,也只有这样的报价才具有竞争力。

3. 成本管理中经济与技术分析严重脱节

由于长期以来,投标报价并没有将组织设计作为估价的依据。不管投标项目上是用3台塔吊还是用5台塔吊,都是按照政府规定的统一定额和取费系数进行计算,这样的投标报价根本不需要考虑施工方案。施工中是用单排脚手架还是用双排脚手架甚至仅仅使用外爬架,都不会对报价产生任何影响。由于在获得项目的过程中并不考虑施工方案,所以项目成本核算中,往往不重视对不同的技术方案、不同的施工方案进行充分的技术经济评估,这样使项目成本管理失掉了技术的支撑。

上述三大缺陷,是目前项目成本管理存在的重大缺陷。只有真正纠正了这些缺陷,项目成本管理才有可能得以根本改进。

1.1.2 建筑业项目成本管理所面临的挑战

建筑业的项目成本管理所面临的挑战是十分严峻的。无论是外部经营环境还是内部企业条件都对企业进行项目成本管理提出了新的课题,主要有如下几点:

1. 粗放的项目成本管理面临价格竞争高度市场化的挑战。首先是市场形成价格的挑战:随着投资多元化和我国市场化进程的加快,越来越多的投资人在投资的过程中大量使用专业机构作为自己的投资控制和造价咨询方面的助手和顾问,使自己规避风险或将风险转移到承包人方面。例如,作为商业投资人,都非常重视自己所投资的项目能否在公众长假前进行营业;作为工业投资人,则要求自己的项目比竞争对手能够更早投产;作为房地产开发商,更是早在项目开工之前就要向潜在的客户打出售楼或租楼广告,其中的售楼价格以及竣工时间既是向客户的承诺,也是向公司股东的承诺等等。以上各种投资风险,工程的投资人都希望利用自己在市场上的优势地位,在编制项目招标文件及合同条款时转移给承包人。所以,工程承包人如何在项目施工过程中保护自己的利益是一种挑战。

2. 计划经济沿袭下来的定额计价方法面临国际化的挑战。我国加入 WTO 后,国际承包商、专业服务机构将陆续进入中国,随之而来的是各种专业化的服务手段和市场化的理念。目前我国的计价方法有两种,一种是从计划经济沿袭下来的定额计价方法,一种是 2003 年 7 月 1 日开始执行的《建设工程工程量清单计价规范》GB 50500—2003(以下简称《计价规范》)。对于前者,我们都非常熟悉,它本质上是行政管理的产物,即政府制定计价和支付的游戏规则,甲方和乙方共同遵守;对于计价规范,它本质是一种市场经济的计价方法,即由甲方制定计价和支付的游戏规则,乙方通过报价来响应。与定额计价方法不同的是,甲方制定游戏规则要承担制定游戏规则不严谨所带来的各种风险,乙方响应程度也与建筑市场的供求关系密切相关。由于我国的国情以及我国市场经济的不断深入发展,资本相对于劳动力、技术等其他生产要素将更加稀缺,本质上更加保护投资人利益的工程量清单计价办法也必然会成为我国工程计价方法的主流。所以承包商如何在新的游戏规则中保护自己的利益是一个挑战。

3. 传统的项目成本管理方式面临信息化的挑战。建筑市场化的深入发展,导致竞争日益激烈,而在竞争中加强自己企业的管理,千方百计降低自己的生产成本,利用降价扩大自己的市场占有率是最有效的竞争手段。在中国其他传统行业中,利用信息技术改造本行业的生产和管理,提高自己的管理水平、生产技术和竞争力水平,提高自己的核心竞争力,已经形成潮流,但我国建筑行业大部分施工企业自有资金少、盈利水平低,难以建立有效的项目成本控制网络,所以如何利用计算机网络和信息技术提高自己的综合管理水平和竞争能力也是一个挑战。

1.1.3 工程项目成本管理大有潜力可挖

建筑施工企业目前面临各种挑战和困难,但建筑施工企业也具有其他企业所不具有的优势,特别是项目成本管理方面的优势。建筑施工企业是以施工项目为管理基点的企业,对每个项目的管理都是一次性的,而且每个项目的施工成本也具有独立性,即不受其他在施项目