

工程建设项目管理方法与实践丛书

工程项目成本控制

《工程建设项目管理方法与实践丛书》编委会 组织编写

何成旗 马卫周 编著

中国建筑工业出版社

· 013046545

F284
130

工程建设项目管理方法与实践丛书

工程项目成本控制

《工程建设项目管理方法与实践丛书》编委会 组织编写
何成旗 马卫周 编著



中国建筑工业出版社



北航

C1653024

F284
130

图书在版编目 (CIP) 数据

工程项目成本控制/何成旗等编著. —北京: 中国建筑工业出版社, 2013. 3
工程建设项目管理方法与实践丛书
ISBN 978-7-112-15131-8

I. ①工… II. ①何… III. ①基本建设项目-成本管理 IV. ①F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 031037 号

成本控制是工程项目管理的核心任务之一。对于施工企业而言, 工程项目的成本控制不仅在公司, 更在项目部甚至施工班组。本书试图分别从公司角度和施工项目部角度, 讨论施工企业如何在决策层、管理层和实施层等各层面进行全面的工程项目成本控制。其中, 公司层面的成本控制包括成本测算、责任成本确定、成本过程监控、成本考核等环节, 重在事前明确目标、事中监控督查、事后考核兑现; 项目层面的成本控制包括目标成本确定、成本计划、成本过程控制、二次经营、成本分析等环节, 重在事前缜密筹划、事中开源节流、事后总结分析。全书共 7 章, 分别是: 绪论, 项目成本预测和成本计划, 成本控制的方法和途径, 工程项目成本核算, 工程项目成本分析与考核, 工程项目的资金管理, 工程项目成本管理体系。本书以成本管理全过程为主线, 以理念+方法+流程+表单+案例为内容, 理论结合实际, 包含较多的案例和操作表单。本书既可供对施工企业各层次管理人员在工程实践中参考学习, 也可作为大中专学校相关专业师生的教学参考书。

责任编辑: 范业庶

责任设计: 董建平

责任校对: 陈晶晶 党 蕾

工程建设项目管理方法与实践丛书

工程项目成本控制

《工程建设项目管理方法与实践丛书》编委会 组织编写

何成旗 马卫周 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京科地亚盟排版公司制版

北京云浩印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×960 毫米 1/16 印张: 15¼ 字数: 295 千字

2013 年 6 月第一版 2013 年 6 月第一次印刷

定价: 36.00 元

ISBN 978-7-112-15131-8

(23208)

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)

《工程建设项目管理方法与实践丛书》

编写委员会

主 任：李福和 张兴野

副主任：何成旗 郭 刚 赵君华 曾 华 李 宁

委 员：（按姓氏笔画排序）

马卫周 戈 菲 计 渊 李效飞 杨 扬

杨迪斐 张 明 张军辉 范业庶 易 翼

胡 建 侯志宏 栗 昊 蒋志高 舒方方

蔡 敏

丛书序言一

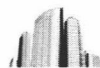
做项目管理实战派

实践如何得到理论指导，理论又如何联系实际，是各行业从业者比较困惑的问题，工程建设行业当然也不例外。这些困惑的一个直接反映，便是如汗牛充栋般的项目管理专著。这些专著的编撰者主要有两类，一类来自于大专院校和科研院所的专家教授，一类来自于长期实践的项目经理，虽然他们也在努力地尝试理论联系实际，但由于先天的局限性，仍表现出前者着力于理论，后者更重视实践的特点。而由攀成德管理顾问公司的咨询师编写的这套书，不仅吸收了编写者多年的研究成果，同时汲取了建筑施工企业丰富的实践经验，应该说在强调理论和实践的有机结合上做了新的探索。这也是攀成德公司的李总邀请我为丛书写序，而我马上欣然应允的原因所在。

咨询公司其实是软科学领域的研发者和成果应用者，他们针对每一个客户的不同需求，都必须量身打造适合的方案和实施计划，因此需要与实际结合，不断研究新的问题，解决新的难题。总部设在上海的攀成德公司，作为国内唯一一家聚焦于工程建设领域的专业咨询公司，其术业专攻的职业精神和卓有成效的咨询成果，无疑是值得业界尊敬的。

此次攀成德公司出版的这套项目管理丛书，是其全面深入探讨工程项目管理的集大成之作。全书共有 11 本，涉及项目策划、计划与控制、项目团队建设、项目采购、成本管理、质量与安全管理、风险管控、项目管理标准化、信息化，以及项目文化等内容，涵盖了项目管理的方方面面，整体上构架了一个完整的体系；与此同时，从每本书来看，内容又非常专注，专业化的特点十分明显，并且在项目内容细分的同时，编写者也综合了不同专业工程项目的特点，涉及的内容不局限于某个细分行业、细分专业，对施工企业具有比较广泛的参考价值。

更难能可贵的是，本套丛书顺应当今项目大型化、复杂化、信息化的趋势，立足项目管理的前沿理论，结合国内建筑施工企业的管理实践，从中建、中交、中水等领军企业的管理一线，收集了大量项目的成功案例，并在此基础上综合、提炼、升华，既体现了理论的“高度”，又接了实践的“地气”。比如，我看到我们中建五局独创的“项目成本管理方圆图”也被编入，这是我局借鉴“天圆



地方”的东方古老智慧，对工程项目运营管理和责任体系所做的一种基础性思考。类似这样的总结还有不少，这些来自于实践，基于中国市场实际，符合行业管理规律的工具，都具有推广价值，我感觉，这样的总结与提升是非常有意义的，也让我们看到了编写者的用心。

来源于实践的总结，最终还要回到实践。我希望，这套书的出版，可以为广大的工程企业项目管理者提供实在的帮助。这也正是编者攀成德的理想：推动工程企业的管理进步。

是为序。

中国建筑第五工程局有限公司董事长

丛书序言二

人们有组织的活动大致可以归结为两种类型：一类是连续不断、周而复始，靠相对稳定的组织进行的活动，人们称之为“运作”，工厂化的生产一般如此，与之对应的管理就是职能管理。另一类是一次性、独特性和具有明确目标的，靠临时团队进行的活动，人们称之为“项目”，如建设万里长城、研发原子弹、开发新产品、一次体育盛会等。周而复始活动的管理使人们依靠学习曲线可以做得很精细，而项目的一次性和独特性对管理提出了重大挑战。

项目管理的实践有千百年的历史，但作为一门学问，其萌芽于 70 年前著名的“曼哈顿计划”，此后，项目管理渗透到了几乎所有的经济、政治、军事领域。今天，项目的研究已经提升到哲学高度，人们不断用新的技术、方法论探讨项目及项目管理，探索项目的本质、项目产生和发展的规律，以更好地管理项目。

工程建设领域是项目管理最普及的领域之一，项目经营、项目管理、项目经理是每个工程企业管理中最常见的词汇。目前中国在建的工程项目数量达到上百万个，在建工程造价总额达几十万亿，工程项目管理的思想、项目管理的实践哪怕进步一点点，所带来的社会效益、环境效益、经济效益都是无法估量的。

项目管理是系统性、逻辑性很强的理论，但对于多数从事工程项目管理的人来说，很难从哲学的高度去认识项目管理，他们更多的是完成项目中某些环节、某些模块的工作，他们更关注实战，需要现实的案例，需要实用的方法。基于此，我们在编写本丛书时，力求吸取与时俱进的项目管理思想，与工程项目管理结合，避免陷入空谈理论。同时，精选我们身边发生的各类工程项目的案例，通过案例的分析，达到抛砖引玉的目的。作为一家专业和专注的管理咨询机构，攀成德的优势在于能与众多企业接触，能倾听到一线管理者的心声，理解他们的难处；在于能把最新的管理工具应用到管理的实践中，所以这套丛书包含了工程行业领导者长期的探索、攀成德咨询的体会以及中国史无前例的建设高潮所给予的实践案例。书中的案例多数来自优秀的建筑企业，体现行业先进的做法及最新的成果，以期对建筑企业有借鉴意义和指导作用。



理论可以充实实践的灵魂，实践可以弥补理论的枯燥。融合理论和实践，这是我们编写本丛书的出发点和归宿。

李福和

前言

中国的建筑行业历经 30 余年的改革开放，伴随着国民经济持续快速增长、固定资产投资规模高位运行的步伐，走过了快速发展期，实至名归地成为国民经济支柱产业之一。2011 年，我国建筑施工行业增加值达到了 32020 亿元，对国民经济的贡献率达到了 6.79%，建筑施工作为关系国计民生的支柱产业，在我国经济发展中发挥着至关重要的作用。

随着中国市场形势的发展，建筑施工行业竞争越来越激烈，全行业处于“微利”时代，“找活难、利润少”，便是当下建筑施工企业面临的最严峻现实。特别是由于市场机制和招标投标体制的不完善，一些建筑施工企业为了获取工程项目，降价投标，以致中标价格偏低，使企业经济效益下滑，严重危及建筑施工企业的生存和发展。另一方面，一些优秀企业尽管中标价格较低却仍能取得较好的经济效益。同样的市场环境下，为什么会有“冰火两重天”的区别？究其原因，第一，要在源头上控制好成本；第二，要善于从节流方面深挖潜力，不断完善工程项目成本控制方法，降低成本，提高经济效益。控制工程项目成本、提高经济效益是建筑施工企业的经营目标，也是企业生存与发展的根本保证。新的竞争环境下，粗放的管理方式已经不能满足企业发展的需要。向管理要效益已经成为一批优秀施工企业的共识。

本书就是在这样的背景下，为了给建筑施工企业实践中的成本控制提供更多可操作的思路而构思编著的。本书以成本预测、成本计划、成本控制、成本核算、成本分析、成本考核等成本管理全过程为主线，以“理念+方法+流程+表单+案例”为内容，总结我们多年的建筑施工行业工作经验和管理咨询经验，并吸取了部分优秀企业在工程项目成本控制方面的成功做法，理论结合实际，突出实用性、操作性、指导性，力图以案例来说明项目成本管理的原理、方法、实施和效果。本书适用于工程建设领域项目管理人员、研究人员和大中专院校相关专业师生阅读和借鉴。

本书的主要编著者为上海攀成德企业管理顾问公司专家顾问何成旗和上海攀成德企业管理顾问公司咨询顾问马卫周。多年从事工程成本研究的资深注册会计



师齐辉辉先生和上海融利投资管理有限公司 CEO、国际注册财务规划师钟晟维先生也参与了本书的编写，在这里向他们表示由衷的感谢。

本书第 1 章、第 7 章由何成旗编写；第 2 章、第 3 章、第 4 章由马卫周编写；第 5 章由齐辉辉编写；第 6 章由钟晟维编写。最后由何成旗对全书进行统筹修改、增删、审定。本书在编写过程中，曾参考和引用了部分国内外有关的研究成果和文献，在此一并向相关作者和机构，以及所有曾经帮助过本书编写和出版的朋友们表示诚挚的感谢！

编者

目 录

1 绪论	1
1.1 工程项目成本管理的概念及其意义	1
1.2 工程项目成本的构成	1
1.2.1 工程项目成本的构成要素	1
1.2.2 工程成本构成要素的辨析	5
1.3 影响成本的主要因素	7
1.3.1 投标报价	8
1.3.2 合同	9
1.3.3 施工方案	10
1.3.4 施工质量	12
1.3.5 施工进度	14
1.3.6 施工安全	15
1.3.7 施工现场平面管理	16
1.3.8 工程变更	19
1.3.9 二次经营	21
1.4 项目效益方圆图	25
1.4.1 “方圆图”的含义	26
1.4.2 “方圆图”的启示	27
2 项目成本预测和成本计划	29
2.1 成本预测	29
2.1.1 项目成本预测的概念	29
2.1.2 项目成本预测的意义	29
2.1.3 项目成本预测的程序	30
2.1.4 项目成本预测的方法	32
2.2 成本计划的编制	39
2.2.1 项目成本计划的意义	39



2.2.2 项目成本计划的作用	39
2.2.3 项目成本计划编制的原则	40
2.2.4 项目成本计划的分类	41
2.2.5 项目成本计划的编制依据和程序	42
2.2.6 项目成本计划的编制方法	44
2.3 项目成本计划的分解	47
2.4 责任资金预算的编制	51
2.4.1 工程项目责任资金预算的编制	51
2.4.2 职能部门责任资金预算的编制	52
2.5 工程项目成本计划的编制方法	53
2.5.1 定额估算法	54
2.5.2 计划成本法	55
2.6 成本管理责任制	57
3 成本控制的方法和途径	60
3.1 项目成本控制概述	60
3.1.1 项目成本控制的意义	60
3.1.2 项目成本控制的原理和工具	62
3.1.3 项目成本控制的依据	67
3.1.4 项目成本控制的要求	68
3.1.5 项目成本控制的原则	69
3.1.6 项目成本控制的程序	71
3.2 成本控制的实施	71
3.2.1 项目成本控制实施的步骤	71
3.2.2 项目成本控制的对象和内容	72
3.2.3 项目成本控制的实施方法	74
3.2.4 实践中常见的项目成本控制方法	86
3.3 成本控制的主要途径	89
3.3.1 直接费用的控制	90
3.3.2 间接费用的控制	103
4 工程项目成本核算	108
4.1 项目成本核算概述	108
4.1.1 项目成本核算的概念	108



4.1.2	项目成本核算的意义	108
4.1.3	项目成本核算的任务	110
4.1.4	项目成本核算的基本要求	110
4.1.5	项目成本核算的基本程序	112
4.2	待摊和预提费用的核算	117
4.2.1	待摊费用的核算	117
4.2.2	预提费用的核算	118
4.3	辅助生产费用的核算	120
4.3.1	辅助生产成本的归集	120
4.3.2	辅助生产费用的分配	121
4.4	机械作业成本的归集	124
4.4.1	机械作业及其特点	124
4.4.2	机械作业成本的归集	124
4.4.3	机械作业成本的分配	125
4.5	工程项目实际成本的核算	126
4.5.1	人工费的核算	127
4.5.2	材料费的核算	129
4.5.3	机械使用费的核算	132
4.5.4	其他直接费的核算	134
4.5.5	施工间接成本的核算	136
4.6	工程项目成本明细账的设置和登记	142
4.7	已完工程实际成本的计算	146
4.8	期间费用的核算	149
5	工程项目成本分析与考核	154
5.1	工程项目成本分析	154
5.1.1	工程项目成本分析概述	154
5.1.2	项目成本分析的内容	156
5.1.3	项目成本分析的方法	156
5.2	项目成本考核	166
5.2.1	项目成本考核的意义	166
5.2.2	项目成本考核的内容	167
5.2.3	项目成本考核的实施	168
5.3	竣工结算的审计	169



5.3.1 项目成本审计的意义和作用	169
5.3.2 项目成本审计的内容	170
5.3.3 项目成本审计的程序	172
6 工程项目的资金管理	173
6.1 项目资金管理概述	173
6.1.1 资金管理的概念	173
6.1.2 资金管理的原则	173
6.1.3 资金管理的内容及要点	174
6.2 项目资金管理的内容	176
6.2.1 资金回收管理	176
6.2.2 资金支出管理	178
6.2.3 代付材料分包费的管理	178
6.2.4 项目备用金的管理	179
6.2.5 资金管理的方法	180
7 工程项目成本管理体系	189
7.1 成本管理体系	189
7.1.1 成本管理体系的概念	189
7.1.2 成本管理制度	192
7.1.3 成本核算台账	197
7.2 成本管理的组织和职责	205
7.2.1 成本管理的组织和职责概述	205
7.2.2 项目经理责任制与成本管理的责权	206
7.2.3 成本管理的组织设置与职责	207
7.2.4 项目经理部成本管理职责和权力	211
7.3 责任成本目标的确定	213
7.4 成本管理的流程	218
7.5 成本管理的基础工作	219
7.5.1 企业内部定额	219
7.5.2 企业标准	225
7.5.3 记录表单	227
参考文献	228

1 绪 论

1.1 工程项目成本管理的概念及其意义

什么是成本？根据中国成本协会 CCA2101：2008《成本管理体系 术语》的定义，成本是“为过程增值或结果有效已付出或应付出的资源代价”。这里，“资源代价”是一个总合的概念，资源包括：人力、物力、财力和信息等资源，“应付出的资源代价”是指应该付出、但还未付出、而且迟早要付出的资源代价。

在工程项目成本管理中，“资源代价”一般是用货币来计量的。它是生产耗费的补偿尺度，也是划分生产耗费和企业剩余的依据。企业盈余的多少，主要取决于产品成本的高低；它是反映企业工作质量的综合指标，反映了企业各方面工作的业绩，是进行经营决策的重要依据。

工程项目成本管理是施工企业为降低生产成本而进行的各项管理工作的总称，包括对成本的计划、控制、统计、核算、分析考核和竣工结算与审计等工作。工程项目成本管理是以不断降低项目成本为宗旨的一项综合性管理工作。

工程项目成本管理的目的是在预定的时间、预定的质量前提下，通过不断改善项目管理工作，充分采用经济、技术、组织措施和挖掘降低成本的潜力，以尽可能少的劳动（包括物化劳动和活劳动）耗费，实现预定的目标成本。

成本管理是实现企业财务目标——利润最大化的主要手段之一，成本预测、成本计划、成本控制、成本核算、成本分析和成本考核有机构成了成本管理系统。组织好成本管理，对全面提高企业管理水平，落实企业各部门经济责任制，提高企业经济效益，有很大的推动作用。在竞争日趋激烈的市场经济环境中，成本管理工作显得尤为重要。

1.2 工程项目成本的构成

1.2.1 工程项目成本的构成要素

根据财政部、建设部《建筑安装工程费用项目组成》（建标 [2003] 206 号）



文件, 建筑安装工程费用由直接费、间接费、利润和税金组成, 见表 1-1。

建筑安装工程费用项目组成

表 1-1

0 级	一 级	二 级	三 级
建筑安装工程费	直接费	直接工程费	1. 人工费
			2. 材料费
			3. 施工机械使用费
	间接费	措施费	
		规费	
		企业管理费	
	利润		
	税金		

表 1-1 所列建筑安装工程费用项目中, 除利润及税金外, 全部构成建筑安装工程的成本。其中:

(1) 直接费中的直接工程费, 是指施工过程中耗费的构成工程实体的各项费用, 包括人工费、材料费、施工机械使用费。

① 人工费, 指直接从事建筑安装工程施工的生产工人开支的各项费用, 组成内容见表 1-2。

人工费组成表

表 1-2

三 级	四 级	内涵 (含五级项目)
人工费	1. 基本工资	是指发放给生产工人的基本工资
	2. 工资性补贴	是指按规定标准发放的物价补贴, 煤、燃气补贴, 交通补贴, 住房补贴, 流动施工津贴等
	3. 生产工人辅助工资	是指生产工人年有效施工天数以外非作业天数的工资, 包括工人学习、培训期间的工资, 调动工作、探亲、休假期间的工资, 因气候影响的停工工资, 女工哺乳时间的工资, 病假在六个月以内的工资及产、婚、丧假期的工资
	4. 职工福利费	是指按规定标准计提的职工福利费
	5. 生产工人劳动保护费	是指按规定标准发放的劳动保护用品的购置费及修理费, 徒工服装补贴, 防暑降温费, 在有碍身体健康环境中施工的保健费用等

② 材料费, 是施工过程中耗费的构成工程实体的原材料、辅助材料、构配件、零件、半成品的费用。组成内容见表 1-3。



材料费组成表

表 1-3

三 级	四 级	内涵（含五级项目）
材料费	1. 材料原价（或供应价格）	
	2. 材料运杂费	是指材料自来源地运至工地仓库或指定堆放地点所发生的全部费用
	3. 运输损耗费	是指材料在运输装卸过程中不可避免的损耗
	4. 采购及保管费	是指为组织采购、供应和保管材料过程中所需要的各项费用。包括：采购费、仓储费、工地保管费、仓储损耗
	5. 检验试验费	是指对建筑材料、构件和建筑安装物进行一般鉴定、检查所发生的费用，包括自设试验室进行试验所耗用的材料和化学药品等费用。不包括新结构、新材料的试验费和建设单位对具有出厂合格证明的材料进行检验费，对构件做破坏性试验及其他特殊要求检验试验的费用

③ 施工机械使用费，是指施工机械作业所发生的机械使用费以及机械安拆费和场外运费。

建标 [2003] 206 号文件在这里列出了施工机械台班单价的七项费用组成，见表 1-4。

施工机械台班单价组成表

表 1-4

	四 级	内涵（含五级项目）
施工机械 台班单价	1. 折旧费	指施工机械在规定的使用年限内，陆续收回其原值及购置资金的时间价值
	2. 大修理费	指施工机械按规定的大修理间隔台班进行必要的大修理，以恢复其正常功能所需的费用
	3. 经常修理费	指施工机械除大修理以外的各级保养和临时故障排除所需的费用。包括为保障机械正常运转所需替换设备与随机配备工具附具的摊销和维护费用，机械运转中日常保养所需润滑与擦拭的材料费用及机械停滞期间的维护和保养费用等
	4. 安拆费及场外运费	安拆费指施工机械在现场进行安装与拆卸所需的人工、材料、机械和试运转费用以及机械辅助设施的折旧、搭设、拆除等费用；场外运费指施工机械整体或分体自停放地点运至施工现场或由一施工地点运至另一施工地点的运输、装卸、辅助材料及架线等费用
	5. 人工费	指机上司机（司炉）和其他操作人员的工作日人工费及上述人员在施工机械规定的年工作台班以外的人工费
	6. 燃料动力费	指施工机械在运转作业中所消耗的固体燃料（煤、木柴）、液体燃料（汽油、柴油）及水、电费等
	7. 养路费及车船使用税	指施工机械按照国家规定和有关部门规定应缴纳的养路费、车船使用税、保险费及年检费等