

企业内部会计控制丛书



工程项目控制

原理与应用

主 编 徐 洋

副主编 王铁成

GONGCHENG XIANGMU KONGZHI

YUANLI YU YINGYONG

黑龙江人民出版社

工程项目控制原理与应用

主 编 徐 洋

副主编 王铁成

黑龙江人民出版社

.....
图书在版编目 (CIP) 数据

工程项目控制原理与应用/徐洋主编.—哈尔滨:黑龙江人民出版社, 2007.8

(企业内部会计控制丛书)

ISBN 978-7-207-07479-9

I.工… II.徐… III.企业—会计检查 IV. F275.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 139319 号
.....

企业内部会计控制丛书

工程项目控制原理与应用

著 作 者 徐 洋 王铁成

责任编辑 姚虹云

封面设计 野 风

出版发行 黑龙江人民出版社

通讯地址 哈尔滨市南岗区宣庆小区 1 号楼

邮 编 150008

网 址 www.longpress.com

电子信箱 rmsyhy2006@126.com

印 刷 扬州鑫华印刷有限公司

开 本 889×1194 毫米 1/32

印 张 8

字 数 200 千字

版 次 2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-207-07479-9/F·1273

定价: 20.00 元

(如发现本书有印制质量问题, 印刷厂负责调换)

《企业内部会计控制丛书》

编 委 会

总 主 编 于吉永

副总主编 朱国华 刘良顺

编 委 于吉永 朱国华 刘良顺

王学余 王友礼 齐 跃

张 帆 肖国连 叶志群

袁 静 汪前进 严苏宁

徐 洋 刘亚玲 梁 莹

唐一飞 王铁成 居维玲

张波莲 张滨海 刘向阳

王洪军

总 序

会计工作小而言之，关系着一个企业的兴衰成败；大而言之，关系着一个国家资本市场的运营秩序、社会经济的有序运转。显然，加强会计管理尤其是会计控制成为会计工作永恒的课题，也是目前需要亟待解决的重要课题。

健全有效的内部会计控制，对于保证党和国家的方针政策与法规制度的贯彻执行、保证财产物资的安全完整、保证会计信息的质量以及保证企业经营目标的顺利实现等都具有极为重要的作用。

近年来，由于我国政府的大力推动，内部会计控制问题逐渐得到人们的重视，理论界与实务部门为此相继开展了多方面的研究。现行会计控制的研究成果中，有的从审计视角对单位的内部会计控制提出要求，有的按照内部控制五要素的框架对内部会计控制作出描述，有的侧重于对内部会计控制规范精神的解释，有的则专门针对具体业务的会计控制进行阐释，等等。这种研究对于推动单位内部会计工作的有效开展起到了积极的作用。

随着会计控制工作的深入进行，我们逐渐感到，上述对于内部会计控制面上的探讨远远不能适应会计控制实务的要求，会计实务中，迫切需要针对会计控制的具体方面进行深入细致的分析。2001年以来，我国财政部分门别类、逐一出台内部会计控制规范，在一定程度上也体现了这种要求。基于这种形势，我们组织编写了《企业内部会计控制丛书》，以推动会计控制理论研究与实务工作的开展，保证会计控制职能得到更好的发挥。

《企业内部会计控制丛书》以制造企业为蓝本，依据《内部

会计控制规范——基本规范（试行）》以及《内部会计控制规范——货币资金（试行）》等具体控制规范，借鉴 COSO 关于内部控制的先进理念，运用业务循环法，建立以会计控制为核心，延伸到企业经营管理各个主要环节的内部会计控制系统。

全套丛书从基本原理与具体应用两个方面进行设计，丛书各个分册依次为：企业内部会计控制原理与应用、货币资金控制原理与应用、采购与付款业务控制原理与应用、销售与收款业务控制原理与应用、工程项目控制原理与应用、担保业务控制原理与应用、对外投资业务控制原理与应用、成本费用控制原理与应用、实物资产控制原理与应用、筹资业务控制原理与应用以及企业预算控制原理与应用。

本套丛书的特点在于：一是具有较强的操作性。全书针对会计控制各项主要内容，各项会计业务处理流程中需要重点加以控制的环节以及应该采取的控制措施进行了分析，具有较强的操作性。二是研究适时。全书紧扣时代脉搏，针对目前人们极为关注的资产流失、财务会计信息失真等问题进行研究，从合法性与合理性控制两个角度，提出了解决上述问题的具体措施，适应了会计管理的需要。

本套丛书在编写过程中，参考了若干内部控制方面的资料。由于文献较多，未能逐一列举，在此谨向相关作者致以诚挚的谢意。

尽管我们对内部会计控制问题进行了大量的分析与思考，但限于我们的认知水平与经验以及时间仓促等原因，书中仍有可能存在不够妥当之处，敬请读者指正。

《企业内部会计控制丛书》编委会

2007 年 8 月

前 言

工程项目具有一次性、整体性、长期性和风险性等特征。工程项目控制是为了保证工程项目活动的顺利进行,实现工程项目管理目标,提高企业资金使用效益,从工程项目决策开始,经过工程项目招标、投标、定标、工程项目施工,到工程项目竣工验收整个周期的控制活动。

工程项目控制是企业内部控制中又一个突出的方面。近几年来,由于工程项目控制不力引发了大量的问题,诸如:建设单位普遍存在违规行为;工程项目“三超”现象普遍存在;工程项目质量低劣;工程项目盲目建设、盲目发展;工程项目资本化利息计算不正确;虚列工程项目支出与维修费用支出,等等。这些问题在一定程度上造成了建筑市场的无序化,给国家、企业带来了巨大的损失。显然,加强工程项目控制尤为必要。

《工程项目控制原理与应用》由徐洋担任主编、王铁成担任副主编。本书对工程项目控制问题进行了条分缕析的剖析与阐述,具体内容涉及工程项目控制的内涵、工程项目控制制度与组织、工程项目岗位分工与授权批准控制、工程项目决策控制、工程项目勘察设计与概预算控制、工程项目招投标与合同控制、工程项目施工与价款支付控制、工程项目竣工验收与决算控制、工程项目控制制度监督检查以及工程项目全面风险管理。

在对工程项目控制基本原理进行分析的基础上,本书还就工程项目控制的具体应用进行了实证方面的探讨。

编 者

2007 年 8 月

目 录

第一章	工程项目控制概述	1
第一节	工程项目与工程项目管理	1
第二节	工程项目控制的理论基础与现实意义	12
第三节	工程项目控制的内容、特点、依据与约束条件	20
第四节	工程项目控制的过程、方法与措施	23
第五节	工程项目循环涉及的主要凭证与文件	35
第二章	工程项目控制制度与组织	42
第一节	工程项目控制制度	42
第二节	工程项目控制组织	56
第三章	工程项目岗位分工与授权批准控制	60
第一节	工程项目岗位分工与岗位责任	60
第二节	工程项目授权批准控制	68
第四章	工程项目决策控制	71
第一节	工程项目决策的原则与程序	71
第二节	工程项目投资机会与可行性研究	77
第三节	工程项目评估	84
第四节	工程项目决策的审查	90

第五章 工程项目勘察设计与概预算控制	93
第一节 工程项目勘察设计控制	93
第二节 工程项目概预算控制	97
第三节 工程项目概预算审查	106
第六章 工程项目招投标与合同控制	113
第一节 工程项目招投标控制	113
第二节 工程项目合同控制	121
第七章 工程项目施工与价款支付控制	126
第一节 工程项目施工控制	126
第二节 工程项目价款支付控制	133
第八章 工程项目竣工验收与决算控制	141
第一节 工程项目竣工验收程序与竣工决算概述	141
第二节 工程项目竣工决算内容与编制	145
第三节 工程项目竣工决算审查	147
第九章 工程项目控制制度的监督检查	153
第一节 工程项目控制制度监督检查的内容	153
第二节 工程项目控制制度监督检查的组织、程序与方法	158
第十章 工程项目全面风险管理	160
第一节 工程项目风险与风险管理的必要性	160
第二节 工程项目风险管理过程	165
第三节 工程项目风险识别	169
第四节 工程项目风险评估	181

第五节 工程项目风险防范	188
第十一章 工程项目控制应用分析	203
案例一 某企业营造“豆腐渣”工程案例分析	203
案例二 某公司工程项目控制与实施案例分析	207
案例三 施工企业工程项目部亏损控制案例分析	215
案例四 某国际工程项目营运失败案例分析	229
案例五 建设项目承发包模式案例分析	234
附录 内部会计控制规范——工程项目(试行)	239
主要参考资料	244

工程项目控制是为了保证工程项目活动的顺利进行,实现工程项目管理目标,提高企业资金使用效益,从工程项目决策开始,经过工程项目招标、投标、定标、工程项目施工,到工程项目竣工验收整个周期的控制活动。加强对工程项目的控制具有十分重大的现实意义。

第一节 工程项目与工程项目管理

一、工程项目的内涵与内容

(一)工程项目的内涵

工程项目也可以称为建设项目,是指为达到预期目标,投入一定量的资本,在一定的约束条件下,经过决策和实施的必要程序,从而形成固定资产的一次性事业^①,也即最终成果是“工程”的项目。比如,建造一栋大楼、一座桥梁、一个工厂或者一个电站等。

工程项目融投资和建设活动于一体,具有一次性、整体性、长期性和风险性等特征。

^①梁世连,《工程项目管理》,北京:中国建材工业出版社,2004

1. 一次性

工程项目是一次性项目，就其成果来说是单件性的，而且投资额特别大，所以在建设中只能成功不能失败，如果达不到项目预期的目标，将会产生非常不利的影响。

2. 整体性

一个完整的工程项目往往由多个单项工程组成，每个单项工程又都具有独立的设计文件，但是在总体设计范围内，各个单项工程具有不可分割的联系。一些大的工程项目还有许多配套工程，缺一不可，再加上某些工艺的特殊性，要求整个工程项目的建设要有周密的计划，使各环节紧密衔接，协调进行，保持连续性，一旦开工就不能中断。

3. 长期性

一个工程项目的建设要依次经过投资决策、勘察设计、招投标、施工、竣工验收与决算等多个步骤，并且，要按先后顺序依次进行，不能跨越，这就使得工程项目建设的整个过程往往需要较长的时间。一般来说，普通的工程项目也需要2~3年时间；规模稍微大一些的综合性项目，往往需要4~5年，甚至更长的时间。

4. 风险性

工程项目在其长期的建设时期内，只消耗人力、物力、财力，而没有任何产出，同时，还会受到诸如环境、地理状况等很多不确定性因素的影响，因此，投资的风险性很大。

5. 项目的内部结构存在许多结合部

许多结合部是项目管理的薄弱环节，给参与建设的各个单位之间的沟通、协调造成了许多困难，也是工程实施中容易出现事故和质量问题的地方。

(二)工程项目的內容

工程项目可以分为基本建设项目和技术改造项目两大类。

1. 基本建设项目

基本建设项目是指固定资产投资，即投资进行建设、购置和安装固定资产以及与此相联系的其他经济活动。建国以来，我国关于工程项目的概念存在一些不同认识，工程项目工作内容也或多或少发生了一些变化，但工程项目的实质内涵并没有大的改变。即：

(1) 基本建设项目是形成新的固定资产，或者说，是以扩大生产能力或新增工程效益为主要目的，以建设或购置固定资产为主要内容的经济活动。

(2) 基本建设项目的形式，包括新建、改建、扩建、恢复工程以及与之相联系的其他经济活动，它不是零星的、少量的固定资产建设，而是具有整体性的、需要一定量投资额以上的固定资产建设。

基本建设项目与技术改造项目一起，构成固定资产投资项目。由此可见，固定资产投资与基本建设项目的关系。即：固定资产投资从资金的形成到实物形态的转化，即增加新的固定资产，必须通过基本建设项目活动，通过建成工程项目来完成；基本建设项目的建设投资是固定资产投资的重要组成部分。

2. 技术改造项目

为了弄清技术改造项目的特点，有必要弄清基本建设与技术改造的区别。因为，技术改造的特点是相对于基本建设而言的。凡是固定资产扩大再生产进行的新建、改建、迁建、恢复工程，以及与之相联系的工作都属于基本建设。技术改造则是与之相对应的概念。两者都属于固定资产再生产。

基本建设与技术改造二者之间的区别在于：

(1) 性质与内容不同。基本建设是以新建、扩建、恢复等形式表示的扩大再生产，主要特点是增加生产要素的数量。其内容包括：为经济、文化、社会发展需要而新建项目；为扩大生产能力或新增效益而增建分厂、主要生产车间等扩建项目；为改变生产力布局而进行的全厂性迁建项目；遭受灾害、毁坏严重，需

要进行整个企事业单位的恢复项目。

技术改造则主要是针对现有企业状况的经济活动，主要包括：对现有企事业单位原有生产线的工艺、设备、工程设施的改造；为改进交通运输设施和运输条件而进行的更新改造工程；为节约能源和原材料，治理“三废”污染，而对现有企业进行的技术改造工程；对现有供热、供气、供排水和道路、桥梁等市政设施进行改造等。

(2) 手段与目的不同。基本建设的手段是对工厂、矿山、住宅等各类生产性或非生产性设施进行购置和建造，目的是为了扩大生产能力或新增工程效益。技术改造则是在技术进步的前提下，通过采用新技术、新工艺、新设备、新材料来提高产品质量，增加花色品种，促进产品升级换代，加强资源综合利用和环境治理等，其主要目的是提高社会综合经济效益。

(3) 资金来源不同。基本建设的主要资金来源是国民收入中的积累基金，包括国家预算内的财政拨款、自筹资金、基本建设贷款及其他专项基金。技术改造资金则主要来源于企业本身的折旧基金、国家更改预算拨款、企业自有基金、国外技术改造贷款等。

(4) 建设周期与作用不同。基本建设使企事业单位的生产场所扩大，劳动手段数量增加。一般来说，建设投资多，周期长，在短期内的效果不如技术改造那么明显，但对长远的经济发展、改善生产力布局和建立合理的经济结构则具有决定作用。技术改造则是在原有企事业单位内部进行，规模小、投资少、见效快。同时，基本建设对一个项目来说，多数是一次性的，但技术改造则是长期的、不断进行的动态过程。

二、工程项目管理

(一) 工程项目管理的内涵

关于工程项目管理的内涵有多种表述。有的认为，工程项目

管理是为了使工程项目在一定的约束条件下取得成功,对项目的所有活动实施决策与计划、组织与指挥、控制与协调、教育与激励等一系列工作的总称^①。英国建造学会《项目管理实施规则》则将工程项目管理定义为:为一个建设项目进行从概念到完成的全方位的计划、控制与协调,以满足委托人的要求,使项目在所要求的质量标准的基础上,在规定的时间内,在批准的费用预算内完成^②。但人们通常认为,工程项目管理是国家和项目投资者对工程项目发展周期中的全部工作进行的全面管理。这种管理,首先应该表现在国家从整个国民经济和地区经济发展的要求出发,从宏观角度对工程项目的投资规模、投资方向、投资结构等重大问题进行调控和管理。其次,是项目投资者或经营者,运用系统的观点、理论和方法,对一个具体工程项目的决策和实施全过程进行的规划、协调、监督、控制和总结评价活动。

从外延来说,工程项目管理是指整个工程项目开发建设的管理。从内涵来说,就是通过工程项目的管理工作,实现工程项目预定的目标,即项目的经济效益、社会效益和环境效益。

对工程项目管理含义的理解,应把握以下三个方面:

1. 管理主体较多

一般说来,在工程项目的生命周期中,除了业主为了项目的顺利实施而进行必要的项目管理以外,设计单位、管理咨询(监理单位受业主委托)、从事工程施工的承包商和材料设备供应的供应商等,都要站在各自的立场上进行项目管理。此外,政府有关部门也要对工程项目的建设实施必要的监督管理。

2. 管理的对象是工程建设项目生命周期的全部过程

工程项目管理的对象是工程建设项目生命周期的全部过程,包括:项目的投资决策、勘察设计、招投标、施工、竣工验收与

①席相霖.现代工程项目管理实用手册.北京:新华出版社,2002

②成虎.工程项目管理.北京:高等教育出版社,2004

决算等全部内容，而不仅仅是其中的某一个阶段，尤其是不要把工程项目管理理解为仅仅局限在项目的实施阶段甚至施工阶段工作的管理。

3. 管理的着眼点是工程管理

任何一个工程建设项目都是一个投资项目，如果研究的着眼点在于项目价值形态、资金运动的角度，那就属于投资项目管理的研究范畴，而工程项目管理的首要着眼点则是工程管理。

(二) 工程项目管理的特点

工程项目管理具有以下四个方面的特点：

1. 目标的明确性

目标的明确性由工程项目的特点所决定。工程项目管理的第一特点是其紧紧抓住目标（结果）进行管理。项目整体、项目的某一个组成部分、项目的某一个阶段、项目的某一部分管理者，在项目的某一段时间内均有一定的目标。有了目标，也就有了方向，有了动力，就有了一半成功的把握。因为目标吸引管理者，目标指导行动，目标凝聚管理者的力量。

除了功能目标外，过程目标归纳起来主要有三个，即：工程进度、工程质量、工程成本（造价）。这三个目标的关系是独立的，并且存在对立、统一的辩证关系，是共存的关系，它们有着相互的结合部（参见图 1-1 所示），并且相互影响（参见图 1-2 所示）。

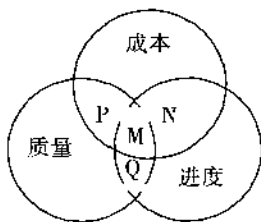


图 1-1 成本、进度、质量的结合图