

中国建设教育协会继续教育委员会推荐培训教材

建设工程 项目施工成本管理

JIANSHE GONGCHENG
XIANGMU SHIGONG CHENGBEN GUANLI

赵书义 王 强◎编著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

中国建设教育协会继续教育委员会推荐培训教材

建设工程 项目施工成本管理

JIAN SHE GONG CHENG
XIANG MU SHI GONG CHENG BEN GUAN LI

赵书义 王 强◎编著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书论述了在市场经济、项目法施工、工程量清单计价模式、管理层与劳务层分离、总包与专业分包条件下,建设工程项目成本管理、控制和降低成本的途径;提出了建立工程项目施工成本管理体系,对工程项目实行全方位、全过程控制的理念;引进了工程项目管理规划组织与实施,通过建立项目策划书、项目管理目标责任书、项目部实施计划书,三项基本文件,组成的管理要求和相应的组织、实施、报告、检查、监督、审计、考核等管理制度体系,实现对项目成本的有效控制;并详细叙述了工程项目成本管理体系的理念、原则、体系的组织结构及工程项目施工成本控制的要素、过程控制方法和成本核算方法。

本书可供从事工程项目管理专业的研究机构和高等院校的科研、教学人员以及研究生,从事工程项目管理的政府主管人员和建设企业工程项目成本管理人员,从事建筑工程项目成本管理的企业中高层领导和一般管理人员阅读和参考。

图书在版编目(CIP)数据

建设工程项目施工成本管理/赵书义,王强编著. —北京:中国电力出版社,2012.3

中国建设教育协会继续教育委员会推荐培训教材

ISBN 978-7-5123-0954-8

I. ①建… II. ①赵… ②王… III. ①建筑工程—工程施工—成本管理—技术培训—教材
IV. ①F407.967.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第036351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>)

责任编辑:周娟华 E-mail: juanhuaizhou@163.com

责任印制:蔺义舟 责任校对:李 亚

北京市同江印刷厂印刷·各地新华书店经售

2012年7月第1版·第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·12.25印张·295千字

定价:38.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,刮开图层可查询真伪

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

长期以来，由于建筑产品的不重复性与建筑产品生产地点的不固定性的特点，使建设工程项目成本管理一直没有形成规范的管理方法、模式和管理体系，工程项目成本管理一直是建筑施工企业工程项目管理中的弱项。

建设工程项目成本管理是工程项目管理的一部分，但如何坚持工程项目管理要以成本管理为中心，使成本管理作为项目管理的一条主线，使工程项目成本管理融入工程项目管理之中；如何建立以工程项目成本管理为中心的项目管理保障体系，就像质量管理体系、环境管理体系、职业健康安全管理体系认证一样，建立成本管理体系，并对这一体系进行评估、认证，使其有效运行；建立以工程项目成本管理为中心的项目管理体系如何按照企业集约化管理模式设计，采用标准化、流程化的管理方式，运用信息化的管理手段，实现工程项目过程的有效管理，使工程项目管理全面处于受控状态，有效规避工程项目管理风险，使工程项目效益最大化。在此，我们提出自己的看法和思路，供各位使用者参考。

本书共 11 章，具体包括：第 1 章 工程项目施工成本管理概述；第 2 章 建立以成本管理为核心的工程项目管理体系；第 3 章 工程项目施工成本管理流程；第 4 章 工程项目签订合同前的成本管理；第 5 章 工程项目施工成本计划；第 6 章 工程项目施工成本控制；第 7 章 工程项目施工成本核算；第 8 章 工程项目施工成本分析；第 9 章 工程项目施工成本考核；第 10 章 工程项目施工审计；第 11 章 工程项目施工风险防范。

本书可供从事工程项目管理专业的研究机构 and 高等院校的科研、教学人员以及研究生，从事工程项目管理的政府主管人员和建设企业工程项目成本管理人员，从事建筑工程项目成本管理的企中高层领导和一般管理人员阅读和参考。

由于编者水平有限，书中难免有错误及不妥之处，希望广大读者予以批评指正，在此表示诚挚的谢意！

编者

目 录

前言

第 1 章 工程项目施工成本管理概述	1
1.1 工程项目施工成本管理的概念	1
1.2 工程项目成本管理的意义	1
1.3 工程项目成本管理的原则	2
第 2 章 建立以成本管理为核心的工程项目管理体系	5
2.1 工程项目管理体系的历史演变	5
2.2 完善的工程项目管理体系特征	5
2.3 建立以项目成本管理为核心的项目管理体系	7
2.4 编制项目管理手册,规范项目管理.....	11
2.5 实施工程项目成本管理必须具备的条件.....	11
2.6 工程项目成本管理同企业成本管理的区别.....	12
第 3 章 工程项目施工成本管理流程	14
3.1 工程项目施工成本管理流程图.....	14
3.2 工程项目施工成本管理基本流程.....	14
第 4 章 工程项目签订合同前的成本管理	18
4.1 投标前的项目策划.....	18
4.2 投标阶段的成本控制.....	21
4.3 合同谈判与签订.....	22
第 5 章 工程项目施工成本计划	29
5.1 编制成本计划的前提和基础.....	29
5.2 编制成本计划的难点与对策.....	33
5.3 标价分离的概念与编制流程.....	35
5.4 与项目部签订工程项目管理目标责任书.....	44
5.5 项目编制项目部实施计划,分解指标指导项目施工.....	47
5.6 公司以成本计划为依据进行监控与考核.....	50
第 6 章 工程项目施工成本控制	66
6.1 工程项目施工成本体系和程序控制.....	66
6.2 劳务分包管理和控制.....	66
6.3 工程项目物资管理和控制.....	69
6.4 工程项目机械使用费的控制.....	72
6.5 工程结算及资金回收管理.....	73
6.6 工期成本和质量成本管理.....	78
6.7 税收成本的控制.....	80

6.8	工程施工成本控制一些有效的控制制度	84
第7章	工程项目施工成本核算	87
7.1	工程项目成本核算对象及组织方式	87
7.2	工程项目成本核算的任务、要求及程序	88
7.3	工程项目成本费用的分类	89
7.4	建造合同	91
7.5	工程项目成本核算的方法	93
第8章	工程项目施工成本分析	109
8.1	项目成本分析的原则	109
8.2	项目成本分析的形式	109
8.3	项目成本分析的方法	110
8.4	项目编制成本分析的流程	110
8.5	项目成本分析内容	112
8.6	编制成本分析报告的注意事项	113
8.7	成本分析报告模板	114
第9章	工程项目施工成本考核	121
9.1	工程项目考核流程	121
9.2	企业对项目考核	121
9.3	项目经理部考核	122
9.4	岗位成本考核及单项成本考核	123
9.5	项目经济效益考核表	125
第10章	工程项目施工审计	144
10.1	建立相对独立、高素质的内审部门	144
10.2	审计的依据与制度	144
10.3	工程成本审计从财务收支审计过渡到全方位的管理审计	145
10.4	审计目标与工程审计内容	146
10.5	审计计划与审计立项	147
10.6	制订切实可行的审计方案	147
10.7	工程项目前期审计	148
10.8	工程项目过程审计	149
10.9	事后审计与终结审计	154
10.10	审计问题反馈与建议	155
10.11	工程项目内部审计与项目成本考核的区别联系	155
第11章	工程项目施工风险防范	157
11.1	工程项目施工成本管理风险控制	157
11.2	工程项目施工资金管理风险防范	168
参考文献		188

第 1 章 工程项目施工成本管理概述

1.1 工程项目施工成本管理的概念

1. 成本的概念

一般来说，成本是指为了达到特定目的所失去或放弃的资源。这里的“资源”，不仅包括作为生产资料和生活资料的天然资源，还包括经过人类加工的物质资源以及人力资源；“特定目的”是指需要对成本进行单独测量的任何活动，也就是成本对象，例如一件产品、一项设计、一项服务、一个客户、一种商标、一个部门或者一项工作计划；“失去”是指资源消耗，例如材料在生产中被消耗掉、设备在使用中被磨损等；“放弃”是指资源交给其他企业或个人，例如用货币支付工资或加工费。

在财务会计中，成本是指取得资产或劳务的支出。

2. 工程项目施工成本管理的概念

在完成任何一个建设工程项目的过程中，必然要发生各种物化劳动和活劳动的耗费，这些耗费的货币表现称为生产费用。生产费用日常是分散的、个别地反映的，把这些日常分散、个别反映的费用，运用一定的方法，归集到工程项目中，就构成了工程项目成本。

工程项目成本管理，就是在完成一个工程项目过程中，对所发生的成本费用支出，有组织、有系统地进行预测、计划、控制、核算、考核、分析等一系列科学管理工作的总称。

其中，项目成本预测和计划为事前管理，即在成本发生之前，根据工程项目的结构类型、规模、工序、工期、质量标准、物资准备等情况，运用一定的科学方法，进行成本指标的测算，并据以编制工程项目成本计划，作为降低工程项目成本的行动纲领和日常控制成本开支的依据。项目成本控制和核算为事中管理，即对工程项目施工生产过程中所发生的各项开支，根据预控成本实行严格的控制和监督，并正确计算与归集工程项目实际成本。项目成本考核和分析为事后管理，即通过对实际成本与预控成本的比较，检查项目计划成本的完成情况，并进行分析，找出成本升降的主客观因素，总结经验，发现问题，从而制订进一步降低项目成本的具体措施，并为编制或调整下期项目成本计划提供依据。

工程项目成本管理是以正确反映工程项目施工生产的经济成果，以不断降低工程项目成本为宗旨的一项综合性管理工作。

1.2 工程项目成本管理的意义

任何社会的活动及产品的属性中都包含质量和成本两项基本属性。在计划经济时代，质量和成本是国家对企业的考核指标。优者受到表扬奖励，差者受到批评处分，并不影响企业的生存和发展。在市场经济条件下，质量作为产品的一种属性，直接进入市场。随着生产的发展，买方市场的出现，商品供大于求，顾客对质量的要求越来越高。不但对最终的产品质量有要求，还对供应商的质量保证能力有要求。各生产企业纷纷建立质量保证体系（现在还

扩大了环境、安全保证体系，但也可以认为包括在质量的大含义之内)。政府和社会建立了完整的质量（环境、安全）监督机构和质量（环境、安全）体系认证机构，推动企业产品和服务质量的提高。来自社会和市场的压力，迫使企业下大力气建立符合标准的质量（环境、安全）保证体系，确保产品和服务质量。否则企业就缺乏市场竞争力。

然而，顾客对商品的成本属性没有要求。市场不管企业赔本还是盈利，只要求质量好，价格低。在市场激烈的价格战中，生产同样产品的企业，成本低者盈利，成本高者亏本。盈利者有发展希望，亏损者将丧失生存能力。市场同样给了企业降低成本的压力。区别仅仅在于高质量是直接压力，而低成本是间接压力。

社会生产从要求有充足的产品数量来满足社会需求发展，到要求有高质量的产品是一大进步，进而发展到要求产品有最低的成本，降低社会的资源消耗是又一大进步。

工程项目成本管理的意义在于，它可以促进企业改善经营管理，提高企业管理水平；合理补偿施工耗费，保证企业再生产的顺利进行；促进企业加强经济核算，不断挖掘潜力，降低成本，提高经济效益。使企业不仅能生产出高质量的产品，还能确保低成本，在激烈的市场竞争中永远立于不败之地。

1.3 工程项目成本管理的原则

1. 项目管理以成本管理为中心的原则

建设工程项目成本管理是工程项目管理的一部分，要坚持工程项目管理要以成本管理为中心，成本管理作为项目管理的一条主线，寓工程项目成本管理于工程项目管理之中。建筑施工企业完成施工任务，要实现工程项目优良的质量、合理的工期、符合环境保护和职业健康安全的要求等，但都是属于为达到目的而采取的手段，真正的目的都是为了取得经济效益和社会效益，因此项目成本管理才是企业项目的核心，所以，建设工程项目管理以成本管理为中心，才是建设工程项目管理的根本所在。

2. 建立建设工程项目成本控制保障体系的原则

工程项目首先必须建立以工程项目成本管理为中心的项目管理保障体系，就像质量管理体系、环境管理体系、职业健康安全管理体系认证一样，建立成本管理体系。企业要建立这一体系，并对这一体系每年进行评估、认证，使其有效运行。体系保障是项目成本管理有效运行的保证，企业只有建立了建设工程项目成本管理体系，并确保其有效运行，成本管理才能落到实处。

3. 集约化、标准化、流程化、信息化的原则

建立以工程项目成本管理为中心的项目管理体系是按照企业集约化管理模式设计，采用标准化、流程化的管理方式，运用信息化的管理手段，实现项目过程的有效管理。

集约化：集约化管理是现代企业提高效率与效益的基本取向。集约化的“集”指集中，集合人力、物力、财力和管理等生产要素，进行统一配置，集约化的“约”是指在集中、统一配置生产要素的过程中，以节俭、约束、高效为价值取向，从而达到降低成本、高效管理，进而使企业集中核心力量，获得可持续竞争的优势。建设工程项目管理是需要企业采取集约化管理的模式，使工程项目管理全面处于受控状态，有效规避项目管理风险，使工程项目的效益最大化。

标准化：为在企业生产、经营和管理范围内获得最佳秩序，对实际的或潜在的问题制订共同和可重复使用的规则的活动。推动企业的标准化活动可使企业生产、经营和管理活动的全过程保持高度统一行动和高效率的运行，从而实现获得最佳秩序和经济效益的目的。企业开展标准化活动的主要内容是建立、完善和实施标准体系，吸收行业内企业生产、经营、管理范围内的最佳实践经验，形成标准化的制度体系，并对标准体系的实施进行监督、合格评价和评定并分析改进。

流程化：以项目管理的业务流程改革为核心，实现科学的集约化。业务流程是企业运作的生命线，国有建筑施工企业长期受计划经济时代的影响，决定了其业务流程与市场经济的要求不相适应，尽管走商业化经营模式这些年来也进行了全面改革，但目前的业务流程还存在着重复、繁琐、落后等不适应业务需求的情况。因此，只有从业务流程改革着手，通过辨识、分解、评估业务流程中各个环节，对不必要的作出删除、压缩、整合、外包的改革，把各部门的生产要素按自然的方式加以重新组合，才能从根本上消除多余的成本支出，有助于企业取得最佳的集约化经营效果。

信息化：农业时代，手工作业，主要靠生产规模创造效益。工业时代，机械化作业，主要靠先进技术创造效益。信息化时代，自动化作业，主要靠企业管理创造效益。信息化时代的生产，是将整个生产过程的管理纳入信息化管理的轨道，用信息化手段来实现生产过程的全方位监督和调控，确保产品的高质量、低成本。信息技术的真正价值在于它创造了新的时空观念，创造了新的工作方式和新的经营规则，从而给企业集约化管理带来了新的机会。企业必须在建立质量保证体系的同时，自觉的建立高水平的信息化的成本管理体系，组织起高质量的运行，确保低成本、高质量提供产品及服务。哪个企业认识早、行动得好，就将是未来的胜者。

4. 项目管理各项制度制定以成本控制为目的的原则

工程项目管理的各项制度设计都是在完成本身功能外，均以降低成本和控制支出为目的而进行体系设计和制度制定。

5. 体系考核、目标考核、流程考核相结合的原则

考核分成三种考核：一是对公司和项目部的项目管理运行体系是否有效运行的评估、认证和考核；二是对项目管理目标责任书完成情况的考核；三是对项目管理的流程和岗位责任制的考核。

6. 领导者推动原则（企业领导和项目经理）

企业领导者是企业成本的责任人，必然是工程项目成本管理责任人。领导者应该制订工程项目成本管理的方针和目标，组织项目施工管理体系的建立和保持。创造使企业全体员工能充分参与的项目施工成本管理，实现企业成本目标的内部环境。

7. 以人为本，全员参与的原则

管理的本质是人，人的本质是思想和精神。纵观世界发展史，从工业革命到信息化时代，历史的滚滚车轮无一不是人在推动着。项目成本管理工作是一项系统工程，项目施工的进度、质量、安全、施工技术、物资管理、劳务管理、计划统计、财务管理等一系列管理工作都关联到项目施工成本，因此，工程项目成本管理是项目施工管理的中心工作，必须让全体人员共同参与。只有如此，才能保证项目施工成本管理工作的顺利进行。

8. 目标分解，责任明确的原则

项目施工成本管理工作业绩最终要转化为定量指标，而这些指标的完成是通过各级各个岗位的工作来实现。为明确各级各岗位的成本目标 and 责任，就必须进行指标分解。把总指标进行层层分解，落实到每一个人，通过每个指标的完成来保证总目标的实现，使项目施工成本管理落到实处。

9. 管理层次与管理内容（对象）一致性原则

相应的管理层次所对应的管理内容和管理权力必须相称和匹配，否则会发生责、权、利不协调的情况，从而导致管理目标和管理结果的扭曲。

10. 工程项目成本控制的动态性、及时性、准确性原则

动态性：由于施工项目成本的构成是随着工程施工的进展而不断变化的，进行项目施工成本控制的过程就是不断调整项目施工成本支出与计划目标的偏差，使项目施工成本支出基本与目标保持一致。这就需要进行项目施工成本的动态控制。它决定了项目施工成本控制不是一次性的工作，而是项目施工全过程每日每时都在进行的工作。

及时性：项目施工成本控制需要及时、准确地提供成本核算信息，不断反馈，为上级部门或项目经理进行项目施工成本控制提供科学的决策依据。这些信息严重滞后，就起不到及时纠偏、亡羊补牢的作用。

准确性：项目施工成本控制所编制的各种成本计划、消耗量计划，统计的各项消耗、各项费用支出，必须是实事求是、准确的。如果计划的编制就不准确，各项成本控制就失去了基准。如果各项统计不实事求是、不准确，成本核算就反映不真实，出现虚盈或虚亏，只能导致决策失误。

因此，确保项目施工成本控制的动态性、及时性、准确性是项目施工成本控制的灵魂。

11. 过程控制和系统控制的原则

项目施工成本是由施工过程的各个环节的资源消耗形成的。因此，项目施工成本的控制必须采取过程控制的方法。分析每一个过程影响成本的因素，制订工作程序，使之时时处于受控状态。

项目施工成本形成每一个过程又是与其他过程互相关联的。一个过程成本的降低，可能会引起关联过程成本的提高。因此，项目施工成本的控制，必须遵循系统控制的原则，进行系统分析，制订过程的工作目标必须从全局利益出发，不能因顾及小利，而损害整体利益。

第2章 建立以成本管理为核心的工程项目管理体系

在没有解决项目管理要以项目成本管理为核心,以取得最佳社会 and 经济效益为目标的前提下,长期研究试图建立覆盖项目管理方方面面的工程项目施工成本管理体系,其实是走入了项目成本管理的误区。项目成本管理涉及项目管理的方方面面,哪方面管理不到位,都会加大成本支出,影响项目效益目标的实现。所以,在项目管理不能以成本管理为核心,又要建立涉及各个系统的项目成本管理体系是不现实的,也是这么多年来,我们无法在项目成本管理上有重大突破的原因所在。

2.1 工程项目管理体系的历史演变

工程项目管理体系在计划经济时代是按照国家或地方的建设项目立项、规划、设计后,由国务院各部门和地方的建设主管部门代表国家,根据施工企业的能力,作为任务分配给施工企业进行施工。施工企业完成工程建设任务是对国家的义务和贡献。成本一般不会对企业构成压力,工程项目成本核算基本代替了工程项目成本管理。

20世纪80年代初,国家推行建设工程招标投标,并在建筑行业推广鲁布革经验,建筑施工企业进入市场,并逐步实施管理层和劳务层的两层分离,但很长一段时间,施工企业完成产值和施工任务仍然是企业的主要目标,工程项目施工成本管理长期处于从属地位。

随着改革开放的深入,建筑行业已经完全进入了市场竞争的时代,必须适应国家政策、市场环境、企业改革等方面的发展变化,真正确立以项目成本管理为核心,以项目生命发展全过程为线索,串连项目管理的各环节形成一条清晰的管理脉络,消除不同项目复杂的经济背景导致不同的经济利益模式对项目管理方式的影响,解决不同地区、不同系统、不同类型工程对项目管理秩序的影响,突出体现项目进度、成本、质量、安全、环保等管理目标形成规律,强调工程管理的基 本内容,确保工程项目在满足合同条件下,取得最佳社会 and 经济效益已经是企业的必然选择,也才是我们研究工程项目成本管理的思路和最终目标。

2.2 完善的工程项目管理体系特征

如何建立以项目成本管理为核心的工程项目管理体系,其实,项目管理的基本规律及合理的效益水平,并不因为企业所有制的不同、项目类型的不同、项目经济背景不同而有所差异,项目管理的基本规律及核心内容具有普遍性。只要解决了工程项目管理以项目成本管理为核心这样一个指导思想,认真研究其内在的规律,制定出一套完善的工程项目管理体系是完全可能的。它的主要特征有以下几点。

1. 明确的项目成本管理核心地位

工程项目管理要明确以项目成本管理为核心,工程项目各系统管理制度的制定和管理体

系的建立都要以成本管理为出发点和归宿，提高项目管理的能力和效益是企业的根本性任务，整个项目管理要以项目成本管理为主线建立项目管理体系。

2. 完善的项目管理制度体系

通过建立项目策划书、项目目标管理责任书、项目部实施计划书三项基本文件组成的管理要求和相应的组织、报告、检查、监督、分析、审计、考核等管理制度体系，是实现项目管理责任目标的根本保证。

3. 严密的组织机构

项目管理体系必须有完整的组织机构，以保证项目管理活动的有效运行。应当根据工程项目的特点、规模，建立相应的项目管理体系的组织机构。组织机构的设计应包括管理层次、机构设置、职责范围、隶属关系、相互关系及工作接口等，主要包括：

(1) 职能结构：即完成项目管理目标所需的各项业务工作及其关系，包括机构设置、业务分工及相互关系。

(2) 层次结构：又称为组织的纵向结构，即各管理层次的构成。根据目前大多数建筑施工企业的管理体制，宜设置为 3~4 个层次，即公司层次（分公司或工程处）、项目层次、岗位层次。

(3) 部门结构：又称组织的横向结构，即由各相关管理部门构成，主要有生产、计划、技术、劳动、人事、物资、财务、预算、审计等部门。

(4) 职权结构：即各层次、各部门在权利和责任方面的分工及相互关系。由于与成本管理相关的部门较多，纵向结构层次也较多，因此，在确定成本管理的职权结构时，一定要注意权利要有层次，职责要有范围，分工要明确，关系要清晰，防止责任不清造成相互扯皮推诿，影响管理职能的发挥。

4. 明晰的运行程序

项目管理必须有明晰的运行程序。包括：投标前的项目策划、组织机构的建立，中标后的标价分离、目标责任管理、项目实施计划、施工过程的进度、质量、安全、成本、环保控制，竣工后的结算、工程款回收、索赔、项目解体、审计、考核等管理流程，信息载体及传递方式等。运行程序以项目管理文件的形式表达，表述控制项目施工的方法、过程，并使之制度化、规范化。程序设计要简洁、明晰，确保流程的连续性、程序的可操作性。信息载体和传输应尽可能采取现代化手段，利用计算机及计算机网络提高运行程序的先进性和及时性。

5. 规范的项目成本核算

项目成本核算是在制造成本范围内，以货币为计量单位，以项目成本直接消耗为原则，在区分收支类别和岗位成本责任的基础上，利用一定的方法，正确组织项目成本核算，全面反映项目成本耗费的核算过程。它包括两个基本环节：一是按照规定的成本开支范围对施工费用进行归集，计算出施工费用的实际发生额；二是根据成本核算对象，采用适当的方法，计算出该施工项目的总成本和单位成本。施工项目成本核算所提供的各种成本信息，是成本预测、成本计划、成本控制、成本分析和成本考核等各环节的依据。它是项目成本管理的一个重要组成部分，也是对项目成本管理水平的一个全面披露，因而规范的项目成本核算十分重要。

6. 明确的项目目标和岗位职责

项目管理体系要求企业各部门和施工项目的各管理岗位制定明确的项目目标和岗位职责，要求企业各部门和全体职工都明确自己为降低成本应该做什么和怎么做，以及应负的责任。

任和应达到的目标。岗位职责和目标可以包含在实施细则和工作手册中。岗位职责一定要考虑全面,分工明确,防止出现管理盲区和推诿、扯皮等问题。

7. 完善的考核体系

项目管理体系应建立严格的考核制度。考核包括项目成本考核及其运行质量考核,它是项目施工全过程的实时考核,决非工程项目施工完成后的最终考核。过程考核与最终考核相结合,以全过程的实时考核确保最终考核的通过。考核制度包含在成本管理文件内。

8. 信息化技术的支持

项目管理,特别是项目成本管理需要大量的信息采集、计算、交流和运用,没有现代化的信息技术,很难及时、准确地归集和使用,必须有相应的各系统软件支持,项目管理软件或者 ERP 软件系统的运用,会使项目管理插上翅膀,运用自如。

2.3 建立以项目成本管理为核心的项目管理体系

建立以项目成本管理为核心的管理体系的主要内容,见表 2-1。

表 2-1 建立以项目成本管理为核心的管理体系的主要内容

序号	管理制度	主要内容	制度系统目标	成本管理目标	责任归属
1	项目策划 (投标前)	①项目的启动程序 ②制订投标策略和工作原则 ③编制投标工作计划 ④招标文件的评审 ⑤投标文件的评审 ⑥市场环境分析 ⑦业主评估 ⑧项目概况及实施条件 ⑨项目经理及项目部主要人员安排 ⑩质量目标保证措施 ⑪工期目标保证措施 ⑫施工组织设计 ⑬风险分析 ⑭现金流分析 ⑮项目成本预测	质量、工期、安全、环境等招标文件要求的内容能够实现	①各种造成企业损失的风险可控 ②成本预测能够实现公司预定收益目标	公司主责,项目参与
2	合同签订 (中标后)	①合同谈判及签署 ②履约保函或保证金支付 ③合同评审 ④项目目标成本估算 ⑤合同交底	质量、工期、安全、环境等合同要求的内容能够实现	①风险可控 ②成本预测能够实现公司预定收益目标	公司主责,项目参与
3	标价分离 (开工前)	①工程项目的标价分离原则 ②工程项目成本分类 ③工程项目的标价分离费用组成及计算方法 ④工程项目的标价分离工作步骤 ⑤编制施工图预算	①编制施工图预算 ②能够满足编制项目部实施计划 ③能够满足施工过程中统计报量、分包合同签订等数据需要	①确定责任成本指标 ②确定上缴金额 ③为编制成本计划提供依据 ④能够满足分段过程成本控制的数据需要	公司主责,项目参与

续表

序号	管理制度	主要内容	制度系统目标	成本管理目标	责任归属
4	项目管理目标责任书 (开工前)	①项目管理目标责任书 ②项目管理责任成本测算 ③项目管理风险抵押制度 ④项目管理奖惩规定 ⑤项目管理目标责任考核与兑现等内容	满足项目管理责任指标的 下达、考核及奖惩的 数据资料	确定责任成本 指标	公司主责, 项目参与
5	项目组织 管理制度 (开工前)	①建立该机构的制度和程序 ②项目规模的划分 ③项目部的组建 ④项目部的运行 ⑤项目部的解体	项目正常运行的 组织保证	相应的成本管理 责任制	公司主责, 项目参与
6	项目部实 施计划 (开工前及 开工前期)	①项目部合同责任分配 ②编制施工预算 ③项目材料、分包、机械设备、生 产、技术、质量、安全、环保、信息 管理等实施计划风险控制计划等 ④根据标价分离中细化的项目成本 构成和项目的目标责任成本,结合以 上规划内容中的降低成本措施和优化 后的施工方案,制订项目成本计划	项目正常履约各 系统控制计划	①成本计划 ②各种造成企业 损失的风险控制 计划	项目主责, 公司指导
7	生产与工 期管理 (施工过程)	①项目生产与工期管理计划 ②施工准备及项目开工管理 ③施工进度控制 ④施工作业面管理及每日情况报告 ⑤施工进度检查与考核	项目按工期要求 完成	①合理安排工程 进度,避免窝工和 机械设备、周转材 料的浪费 ②避免被工期 索赔	项目主责, 公司指导
8	质量管理 (施工过程)	①项目质量控制计划 ②检验与试验 ③质量控制 ④质量验收 ⑤成品保护	质量达到合同要 求,避免出现质量 事故	使项目预防成本 与损失成本比率达 到最佳值	项目主责, 公司指导
9	技术管理 (施工过程)	①技术标准规范管理 ②图纸会审 ③工程洽商与设计变更 ④施工组织设计 ⑤施工方案 ⑥技术交底 ⑦技术复核 ⑧技术资料 ⑨计量器具 ⑩新技术开发与应用	实现项目的技术 管理	①通过优化施工 方案和施工组织设 计实现降低成本 ②通过工程洽商 与设计变更增加项 目收入	项目主责, 公司指导

续表

序号	管理制度	主要内容	制度系统目标	成本管理目标	责任归属
10	安全管理 (施工过程)	①日常施工安全及职业健康管理 ②安全教育与培训 ③安全巡视与检查 ④应急救援 ⑤安全事故处理及成本分析 ⑥现场作业人员防保用品 ⑦消防工作 ⑧项目保安工作	实现项目的安全和健康管理目标	使项目预防成本与安全事故损失比率达到最佳值	项目主责, 公司指导
11	环境管理 (施工过程)	①环境管理实施计划 ②环境监察与监测 ③环境应急准备与应急措施 ④卫生防疫 ⑤项目节能减排	实现项目的环境管理目标	使项目预防成本与造成环境事故的损失最小	项目主责, 公司指导
12	物资与设备管理 (施工过程)	①项目物资及设备日常管理 ②物资需用计划 ③供应商管理 ④物资采购 ⑤物资验收与检验 ⑥物资贮存 ⑦物资使用及盘点 ⑧建设方提供的物资 ⑨周转料具管理 ⑩设备租赁管理 ⑪设备进(退)场管理 ⑫设备日常运转管理	实现项目物资设备的购、管、用的有效管理	实现物资设备采购、租赁的价格控制、储存管理和使用控制	采购公司主责, 保管和使用项目主责
13	分包管理 (施工过程)	①分包商注册 ②分包商考核 ③分包商选择 ④分包商进场 ⑤分包商使用管理 ⑥分包商退场 ⑦分包结算	按期、保质完成分包工程	分包成本控制在预算收入之内	项目主责, 公司监控
14	合同管理 (施工过程)	①合同订立管理 ②合同履行管理 ③索赔管理制度 ④索赔管理体系 ⑤索赔程序管理 ⑥合同索赔档案管理	合同订立、履行公正、合理。索赔及时、完整	确保企业利益不受损失, 收入完整	项目主责、公司监控
15	预结算管理 (施工过程)	①预(结)算编制与确认 ②项目部对总包结算会签制度 ③公司对总包结算的会签制度 ④工程结算工作的奖罚 ⑤工程结算的总结	确保预(结)算工作按时完成	确保预(结)收入合理完整	项目主责、公司监控

续表

序号	管理制度	主要内容	制度系统目标	成本管理目标	责任归属
16	资金管理 (施工过程)	①投标保函、保证金管理 ②履约保函、保证金管理 ③工程预付款和进度款管理 ④垫资施工管理 ⑤工程结算和尾款的回收管理	确保按合同回收工程款	资金成本控制在计划范围之内	项目主责、公司监控
17	成本管理 (施工过程)	①项目施工成本目标和管理目标 ②成本管理运行程序及相应规章制度 ③岗位职责及岗位指标 ④成本降低措施 ⑤项目施工成本核算办法 ⑥成本控制制度和执行 ⑦成本分析制度和办法		按照项目部实施计划实现成本控制目标	项目主责、公司指导
18	收尾管理 (施工过程)	①项目收尾工作计划 ②现场清理 ③工程移交与工程竣工结算 ④工程资料归档及移交 ⑤保修期管理 ⑥工程总结及项目部撤离 ⑦项目部撤销	完成项目收尾工作	避免人员撤离造成损失	公司主责，项目执行
19	信息与沟通管理 (施工过程)	①信息与沟通需求识别 ②项目信息管理计划 ③日常信息管理	信息通畅	成本信息及时，避免损失	项目主责，公司指导
20	综合事务管理 (施工过程)	①项目部综合事务管理计划 ②项目部办公秩序管理 ③项目部生活服务管理 ④项目法律事务管理 ⑤项目 CI 形象管理 ⑥项目部资产管理 ⑦项目部接待及重大活动管理	项目部各项事务管理无死角	项目成本管理无死角	项目主责，公司指导
21	项目审计 (全过程)	①审计计划与审计立项 ②制定切实可行审计方案 ③工程项目前期审计 ④工程项目过程审计 ⑤事后审计与终结审计 ⑥审计问题反馈与建议	工程项目内部工程审计目标是真实、合法、有效	对工程项目内部承包经营目标完成情况进行审计	公司主责，项目配合
22	薪酬与考核管理 (全过程)	①项目薪酬管理 ②风险抵押金管理 ③奖惩的原则 ④奖惩的规定 ⑤项目管理目标责任考核与兑现	以企业薪酬制度为基础建立，坚持效率优先，兼顾公平，项目部人员的薪酬应高于企业同级其他人员的水平	企业对项目部按照企业效益与项目收益配比的原则进行绩效考核与奖罚	公司主责，项目配合

2.4 编制项目管理手册，规范项目管理

为了使项目管理更加规范，应将项目管理的各项规章制度编制成《项目管理手册》，建立健全科学的项目管理机制，统一规范的项目管理制度。

《项目管理手册》要在遵循国家法律法规，参照国际通用做法，结合企业特点的基础上，以项目成本管理为核心，以项目生命发展全过程为线索，串连项目管理的各环节，形成一条清晰的管理脉络，消除不同项目复杂的经济背景导致不同的经济利益模式对项目管理方式的影响，解决不同地区、不同系统、不同类型工程对项目管理秩序的影响，突出体现项目进度、成本、质量、安全、环保等管理目标形成规律，强调工程管理的基本内容，确保工程项目在满足合同条件下，取得最佳社会 and 经济效益。

借助于《项目管理手册》，各级工程管理及技术人员，将能更准确地理解企业的项目管理方法，更系统地与企业的管理体系及信息系统保持衔接，更全面地制订工作计划，更快地发布管理指令，更明确地对新进员工、分包人员进行指导和培训，更清晰地对有关工作进行考核和评定。这也将更好地发挥各级领导、工程技术人员的能力，提高项目管理水平。

2.5 实施工程项目成本管理必须具备的条件

加强和实施项目成本管理的目的在于实现项目成本目标。搞好项目成本管理，必须具备下列条件：

1. 项目经理、项目管理班子和作业层的全体人员必须具有经济观念、效益观念和成本观念

要明确工程施工工期不能超过合同工期，施工质量必须符合合同要求，施工成本不能超过预控成本。施工中的一切工作，包括施工前的准备、施工方案的选择、施工部署、施工方法、工艺、技术，以及设备、材料、劳动力、质量等方面的确定、使用和要求，以及成品保护和竣工验收等，都应以施工成本不能超过预控成本为出发点。使人人具有经济观念、效益观念，增强成本意识，控制成本增长和促进成本降低的观念。

2. 确定项目目标成本和建立完成目标的保证体系

项目目标成本既是成本决策的对象，也是成本管理的目标。项目目标成本从时间上分为：事前目标，即预测成本、预控成本；事中目标，即分解的成本目标；事后目标，即分部分项、单位工程成本。目标成本确定之后，工程项目要建立管理层和作业层全体人员在内的完成目标保证体系。

3. 必须确定责任主体

一个工程项目成本达到预定的目标，必须确定责任主体，即由谁承担经济责任；还要确定责任对象，即项目成本的控制客体；同时对责任绩效进行考核。如果不能确定责任主体、责任对象和进行绩效考核，就不能充分体现项目管理内部实行经济责任、经济权力和经济利益三者的有机结合。