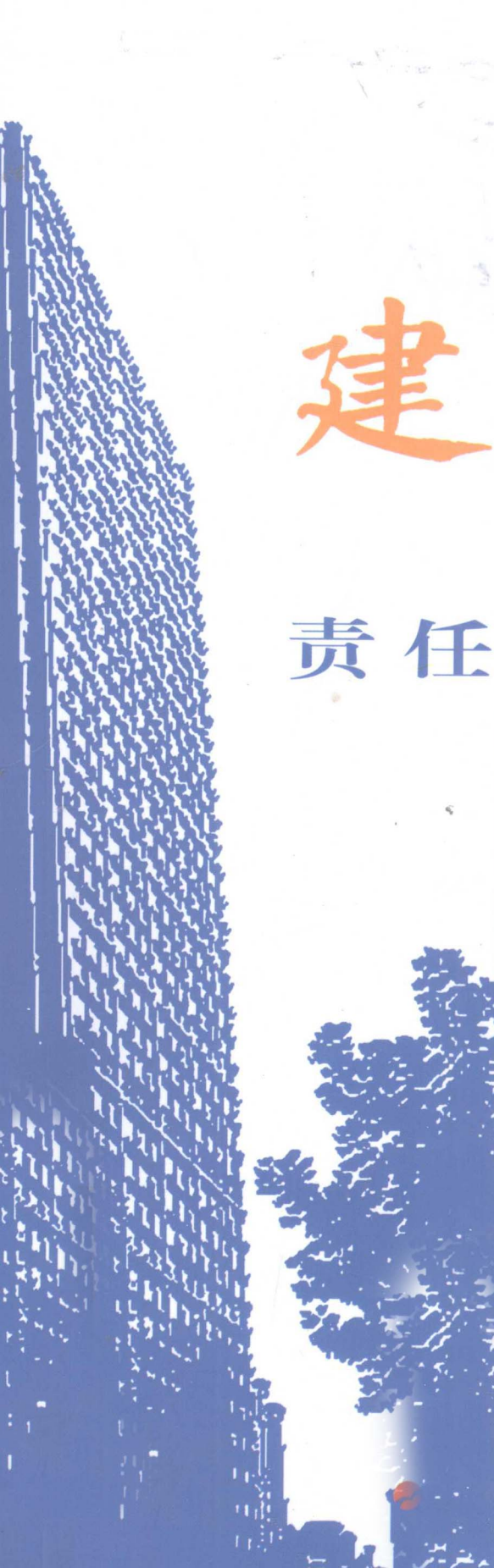




建筑企业 工程项目 责任成本管理

庄尚标 主审

曹锡锐 城云 张艳辉 主编

建筑企业工程项目 责任成本管理

庄尚标 主审

曹锡锐 城 云 张艳辉 主编

人民出版社

责任编辑:辛春来
装帧设计:东昌文化

图书在版编目(CIP)数据

建筑企业工程项目责任成本管理/庄尚标 主审/曹锡锐 城云 张艳辉 主编.

—北京:人民出版社,2012.2

ISBN 978-7-01-010642-7

I. ①建… II. ①庄…②曹…③城…④张… III. ①建筑工程-建筑项目-责任成本-成本管理 IV. ①TU71

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 013019 号

建筑企业工程项目责任成本管理

JIANZHU QIYE GONGCHENG XIANGMU ZEREN CHENGBEN GUANLI

庄尚标 主审

曹锡锐 城云 张艳辉 主编

人民出版社 出版发行
(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

河北零五印刷厂印刷 新华书店经销

2012 年 2 月第 1 版 2012 年 2 月北京第 1 次印刷

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16 印张:22.125

字数:520 千字 印数:00,001-17,000 册

ISBN 978-7-01-010642-7 定价:60.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

谋定后动机成中
上下同欲学兵法

孟凤朝

2011.12.21

——中国铁建股份有限公司董事长、党委书记孟凤朝为本书题词

前 言

近年来,由于建筑行业市场竞争机制逐步完善,招投标价格日趋合理,企业利润空间变窄,在确保工程质量的前提条件下,加强内部管理,压缩可控成本,成为企业提升利润空间的有效手段。中国铁建作为国资委监管的世界 500 强企业和 A+H 两地公众上市公司,明确提出“十二五”及未来 10 年至 15 年时期的总体发展战略是:建筑为本、相关多元、一体运营、转型升级,发展成为经济规模国际领先、技术实力国际领先、市场竞争力国际领先,具有高价值创造力的跨国建筑产业集团。在国内、海外业务全面快速发展的关键时期,迫切需要以价值管理为核心经营理念,坚持精细化和可持续发展的科学发展模式,着力做强做优做大,减少、消灭亏损工程项目,实现规模与效益、结构与布局的合理匹配,进一步增强企业核心竞争力,推动企业可持续发展,实现股东价值和企业的价值最大化。

实践证明,责任成本管理是建筑施工企业推行精细化管理的科学手段。自 20 世纪 90 年代以来,中国铁建系统内的一些优秀企业在责任成本管理上进行了深入的有意义的探索,出现了一批卓有成效的成本管理模式,企业和项目取得良好业绩。2004 年以来,中国铁建整个系统开始推行责任成本管理工作,陆续在重庆、南京、银川召开了专门的责任成本管理现场会议,在此基础上出台了《中国铁道建筑总公司全面推行工程项目责任成本管理的决定》《中国铁道建筑总公司关于印发责任成本管理工作指导意见的通知》等一系列责任成本管理方面的文件,并在系统内进行了全面贯彻落实,涌现出了渝遂高速公路、合宁铁路、太中银铁路等在责任成本管理方面有创新的工程项目,总结出了渝遂高速公路等项目责任成本管理的案例,得到国资委等主管部门的充分肯定,相关成果先后在全国企业管理现代化评选中获奖。为进一步推动责任成本管理深入开展,真正实现全员、全方位、全过程成本管理,需要对现有经验、问题进行总结,编写一本有一定理论水平又具有实际操作内容的教材,来指导整个系统的责任成本管理工作。

本教材由中国铁建副总裁、总会计师兼总法律顾问庄尚标担任主审,曹锡锐、城云、张艳辉对总体内容设计。按照理论基础——实践操作——项目模拟的设计思路,教材分为四部分:导论;责任成本管理概论;工程项目责任成本管理操作流程;工程项目责任成本管理的模拟运行案例。第一部分侧重于企业使命、国际国内环境分析与竞争对手对标分析、竞争优势战略目标对成本管理提出的挑战,工程项目全过程成本管理的六大环节。第二部分概述责任成本管理的概念、责任成本管理的产生与发展、特点及意义,责任成本管理的基础。第三部分侧重于实际操作,按照流程化设计,围绕方案预控和成本预控目标,以施工方案优化为核心、建立责任体系和责任中心,编制下达责任成本预

算并进行二次三次分解,加强对工程量、劳务、设备、材料物资等生产要素的控制,注重过程成本分析,及时纠偏,加强台帐管理和成本报表上报与分析,根据责权利对等原则兑现经济利益,奖罚分明,责任到人。第四部分是一个工程项目完整的责任成本管理运行案例,便于基层一线人员学习和掌握。

理论指导实践,教材对企业决策人员、管理人员和一线作业人员加强成本管理提出不同层次的要求。对于企业决策人员,必须明确企业的使命,树立价值管理理念,外抓市场、内控成本,牢记成本一票否决,重点应学习教材第一、二部分,企业管理人员和一线作业人员则要掌握整个责任成本管理的流程,并能够在实践中创新的应用操作,千方百计为企业和项目增收节支创效,重点应掌握教材第二、三、四部分。我们相信本教材的出版有助于施工企业管理人员掌握和应用责任成本管理,我们也希望教材能对探索中国企业成本管理经验作出微薄贡献,教材在写作中参考了大量国内外相关著作,在此一并表示感谢,当然,书中也存在一些不当之处,恳请读者批评指正。

2012 年 1 月

目 录

第一部分 导 论

第一章 建筑企业环境分析	3
1.1 国际建筑企业环境分析.....	3
1.1.1 经济环境分析	3
1.1.2 技术环境分析	4
1.1.3 法律环境分析	4
1.1.4 管理环境分析	4
1.2 国内建筑企业环境分析.....	6
1.2.1 我国建筑企业宏观环境分析	6
1.2.2 我国建筑企业微观环境分析	7
第二章 建筑企业竞争优势分析与成本管理	13
2.1 建筑企业竞争优势概述	13
2.1.1 战略管理与竞争优势.....	13
2.1.2 竞争优势理论概述	13
2.1.3 建筑企业的竞争优势.....	17
2.2 建筑企业竞争优势与战略价值链分析	18
2.2.1 价值链管理相关理论概述.....	18
2.2.2 价值链与竞争优势的关系.....	19
2.2.3 我国建筑施工企业的价值链分析.....	19
2.3 建筑企业竞争优势与成本管理	22
2.3.1 成本领先战略.....	22
2.3.2 差异化战略.....	23
2.3.3 目标集聚战略.....	23
2.3.4 建筑企业成本管理特征与竞争优势战略选择.....	24
第三章 成本管理与工程项目成本管理	25
3.1 成本管理理论及其发展	25
3.2 工程项目成本控制体系与环节	26
3.2.1 成本控制体系的含义.....	26
3.2.2 工程项目成本管理环节.....	27
3.3 工程项目成本预测	28

3.3.1	成本预测及其作用	28
3.3.2	成本预测技术概述	29
3.3.3	项目成本预测定性方法	30
3.3.4	成本预测定量方法	31
3.3.5	定性与定量预测方法的结合应用	34
3.4	成本计划	34
3.4.1	目标成本形成	34
3.4.2	目标成本分解与成本计划形成	34
3.4.3	成本计划表	35
3.5	成本控制	36
3.5.1	价值工程对成本控制意义	36
3.5.2	价值工程原理	37
3.5.3	实例分析	37
3.6	成本核算	40
3.6.1	工程成本核算的程序	40
3.6.2	工程成本的核算	41
3.7	成本分析	42
3.7.1	施工项目成本分析的原则和内容	43
3.7.2	施工项目成本分析的方法	44
3.7.3	综合成本的分析方法	46
3.7.4	工程项目成本分析的程序	48
3.8	成本考核	49
3.8.1	施工项目成本考核的概念	49
3.8.2	施工项目成本考核的内容	50
3.8.3	施工项目成本考核的实施	50
3.9	工程项目成本控制存在的问题:调查问卷与分析	51
3.9.1	成本控制现状调查与分析	51
3.9.2	施工企业成本控制存在的主要问题	56

第二部分 责任成本管理概论

第四章	责任成本管理综述	61
4.1	成本、施工项目成本及施工项目成本分类	61
4.1.1	成本	61
4.1.2	施工项目成本	61
4.1.3	施工项目成本的分类	61
4.2	责任成本及相关概念	63
4.2.1	责任成本	63
4.2.2	工程项目责任成本	64

4.2.3	工程项目责任成本的特点	65
4.2.4	责任成本核算	65
4.2.5	责任成本管理	65
4.3	责任成本管理产生的背景	65
4.3.1	责任成本管理理论与方法的形成	65
4.3.2	建筑施工企业推行责任成本管理的必然性	66
4.4	建筑企业责任成本管理的原则、意义与基本理念	68
4.4.1	责任成本管理的原则	68
4.4.2	责任成本管理的意义	69
4.4.3	责任成本管理的作用	70
4.4.4	责任成本管理的基本理念	70
4.5	责任成本管理的运行机制	74
第五章	责任成本管理工作基础	75
5.1	责任成本管理体系	75
5.1.1	责任成本管理体系的指导原则	75
5.1.2	责任成本管理责任制的要素构成	75
5.1.3	责任成本管理组织体系	75
5.1.4	责任成本管理制度体系	79
5.2	责任成本管理基础工作	80
5.2.1	健全企业内部定额制度	80
5.2.2	建立健全原记录,进行规范的施工项目责任成本核算	80
5.2.3	责任成本管理报表	80
5.2.4	责任成本管理督察及考核评价	80
5.2.5	责任成本管理信息化系统	82
第六章	责任成本管理工作的内容	84
6.1	责任成本管理工作系统的组成	84
6.1.1	事前阶段——理性投标与成本估算	84
6.1.2	事中阶段——项目责任成本过程控制	84
6.1.3	事后阶段——工程项目竣工控制	87
6.2	责任成本管理的内容	87
6.2.1	公司责任成本管理的主要内容	87
6.2.2	项目部责任成本管理的主要内容	88
6.2.3	责任成本管理的程序(流程图)	88

第三部分 工程项目责任成本管理

第七章	责任成本预算	93
7.1	责任成本预算概述	93
7.1.1	责任成本预算的意义和作用	93

7.1.2	责任成本预算的原则	93
7.2	企业内部定额管理	93
7.2.1	企业内部定额和指导价	93
7.2.2	内部定额与指导价的作用	94
7.2.3	企业内部定额依据和原则	94
7.2.4	企业定额编制步骤	95
7.2.5	企业内部定额修订	96
7.3	责任预算的编制	96
7.3.1	责任预算编制原则和依据	96
7.3.2	编制责任预算	97
第八章	工程项目责任成本控制	103
8.1	工程项目责任成本控制概述	103
8.1.1	工程项目责任成本控制的作用	103
8.1.2	工程项目责任成本控制的依据和流程	104
8.1.3	工程项目责任成本控制的方法	106
8.1.4	对未完工程费用预测的方法	110
8.2	方案优化	110
8.2.1	设计方案优化	110
8.2.2	设计方案优化原则	111
8.2.3	设计方案优化组织机构	111
8.2.4	设计优化步骤	111
8.2.5	设计优化内容	112
8.2.6	施工方案优化	114
8.2.7	施工方案优化目的	114
8.2.8	施工方案优化依据	114
8.2.9	施工方案优化原则	114
8.2.10	施工方案优化组织机构	115
8.2.11	施工方案优化层次	115
8.2.12	施工方案优化步骤	115
8.2.13	施工方案优化内容	116
8.2.14	方案优化工作奖惩	119
8.2.15	设计、施工方案优化流程图	119
8.3	项目责任预算(二次分解)的编制	120
8.3.1	二次分解的作用	120
8.3.2	责任中心与责任分解	120
8.3.3	责任中心的划分	120
8.3.4	收入中心	121
8.3.5	成本费用中心	122
8.3.6	责任承包合同	125
8.4	工程数量的控制与管理	126

8.4.1	工程数量控制的概念	126
8.4.2	工程数量管理的内容	126
8.4.3	工程数量控制的步骤	126
8.4.4	工程数量的节超分析	127
8.4.5	工程数量管理表格	127
8.5	劳务的控制与管理	127
8.5.1	分包及劳务的分类	127
8.5.2	专业分包管理	127
8.5.3	外部劳务管理	136
8.5.4	工程队或架子队的控制与管理	146
8.5.5	劳务成本的节超分析	148
8.6	材料的控制与管理	148
8.6.1	材料的控制与管理的作用	148
8.6.2	材料采购管理	149
8.6.3	物资采购价格控制	151
8.6.4	材料的日常管理	152
8.6.5	劳务队用料管理	155
8.6.6	废料回收管理	156
8.6.7	周转材料的管理	156
8.6.8	物资部门与财务部门的双重控制	157
8.6.9	材料费用的节超分析	158
8.7	机械设备的控制与管理	159
8.7.1	设备管理的内容	159
8.7.2	自有机械设备的管理	159
8.7.3	租赁设备管理	160
8.7.4	机械设备费用的节超分析	161
8.8	其他直接费的控制与管理	164
8.8.1	其他直接费的含义	164
8.8.2	其他直接费的控制与管理	165
8.8.3	其他直接费的节超分析	170
8.9	间接成本的控制与管理	171
8.9.1	间接费的含义	171
8.9.2	间接费的核算	172
8.9.3	间接成本的控制与管理	172
8.9.4	内部施工队队级管理费的管理	173
8.9.5	间接费的节超分析	174
8.10	项目应交税费的核算与管理	174
8.10.1	税费的定义及分类	174
8.10.2	营业税、城市维护建设税和教育费附加主要业务 核算与管理	174

8.10.3	资源税	176
8.10.4	个人所得税	177
8.10.5	印花税	178
8.10.6	企业所得税	178
8.10.7	各项税费需注意的问题	180
8.11	安全、质量、工期、环保和文明施工等的控制与管理	181
8.11.1	安全的控制与管理	181
8.11.2	质量的控制与管理	182
8.11.3	保证工程质量达到最基本的质量目标。	182
8.11.4	工期的控制与管理	183
8.11.5	环保的控制与管理	184
8.11.6	文明施工管理与控制	185
8.12	合同管理	185
8.12.1	合同管理的作用	185
8.12.2	工程项目合同的分类	186
8.12.3	工程施工承包合同分析的步骤及内容	186
8.12.4	劳务合同、物资采购合同、设备租赁合同及其他合同的管理	191
8.12.5	合同管理流程	195
8.13	变更索赔控制与管理	200
8.13.1	变更索赔理念和目的及其工作要求	200
8.13.2	变更索赔的概念	201
8.13.3	变更索赔工作责任体系及职责	201
8.13.4	变更与索赔的程序	203
8.13.5	变更与索赔的依据及常见合同变更索赔事件	204
8.13.6	变更索赔几个阶段及操作要点	208
8.13.7	分专业变更与索赔的内容	211
8.13.8	变更索赔工作应该注意的事项	211
8.13.9	变更索赔工作奖惩	212
8.13.10	变更索赔工作台账	212
8.14	项目长基金管理办法	212
8.14.1	项目长基金的作用	212
8.14.2	项目长基金的来源	212
8.14.3	项目长基金的开支范围	213
8.14.4	项目长基金的管理	213
8.14.5	项目长基金开支控制	213
8.15	工程项目资金管理	213
8.15.1	工程项目资金管理的作用	213
8.15.2	资金的收入	214
8.15.3	资金的支出	214
8.15.4	资金使用情况分析	215

第九章 责任成本核算	219
9.1 责任成本核算的概念	219
9.1.1 责任成本核算对象的确定	219
9.1.2 责任成本核算原则	219
9.1.3 责任成本核算范围	220
9.1.4 责任成本核算体系	220
9.1.5 责任成本核算的程序、方法及内容	220
9.2 工程项目收入确认方法	223
9.3 责任利润和效益工资核算	225
9.4 责任成本核算台账管理	225
9.5 责任成本各项成本费用的核算	226
第十章 责任成本分析	230
10.1 责任成本分析的概念	230
10.1.1 责任成本分析的作用	230
10.1.2 责任成本分析的原则	230
10.1.3 责任成本分析的内容	231
10.1.4 责任成本分析的依据	232
10.1.5 责任成本分析的方式	232
10.1.6 责任成本分析的方法	232
10.2 责任成本分析表样	233
第十一章 考核兑现	237
11.1 考核兑现原则	237
11.2 责任工资的考核兑现	237
11.3 效益工资考核兑现	237
第十二章 工程项目收尾管理	239
12.1 竣工收尾单位	239
12.2 财务集中管理有关规定	239
12.3 工程项目竣工管理	240
12.4 工程项目审计	240
12.5 工程项目并账及销号管理	241
12.6 工程项目竣工责任成本管理档案管理	242

第四部分 责任成本管理案例

第十三章 项目责任成本管理案例	247
13.1 项目责任成本开展情况综述	247
13.1.1 项目概况	247
13.1.2 主要做法	247
13.1.3 几点体会	251

13.2 责任成本管理组织机构	252
13.3 项目责任预算	257
13.3.1 项目责任预算批复	257
13.3.2 责任合同	260
13.4 二次分解	262
13.4.1 一工区成本中心责任合同	262
13.4.2 一工区责任中心合同	264
13.5 责任成本管理过程管控	267
13.5.1 施工方案优化	267
13.5.2 工程数量控制	270
13.5.3 劳务管理	286
13.5.4 材料控制	298
13.5.5 机械设备控制	304
13.5.6 间接费控制	306
13.5.7 项目长基金	310
13.5.8 变更索赔	311
13.5.9 责任会计核算	314
13.5.10 项目成本分析	320
13.6 考核兑现	332
13.6.1 月考核奖的分配管理	332
13.6.2 责任利润兑现办法	338
13.6.3 节点目标考核兑现实例	339
后 记	343

第一部分

导 论

第一章 建筑企业环境分析

1.1 国际建筑业环境分析

1.1.1 经济环境分析

(1) 收购并购活动频繁。为了整合资源以应对日趋激烈的国际市场竞争,提升国际承包工程企业的本地化运用能力,众多国际工程承包商相继实施业内资产重组,不断扩大企业经营规模。比如,西班牙 Grupo ACS 公司收购了总部位于马德里的 Grupo Dragados SA 公司,使公司规模扩大了 1 倍多,也使公司在当年的国际承包商 225 强排名中从第 98 位跃到第 20 位;荷兰承包商 Royal BAM Groep 收购了 HBG 后,排名也大幅度提高。随着国际工程项目的大型化和对承包商能力要求的不断提高,国际建设市场的并购重组将变得更加活跃。

(2) 利润重心转移。随着国际工程承包市场的发展,国际建筑工程的发包商越来越重视承包商提供综合服务的能力,传统的设计与施工分离的方式正在快速向总承包方式转变。EPC(即设计—采购—施工总承包)、PMC(即项目管理总承包)等一揽子式的交钥匙工程模式以及 BOT(即建设—经营—转让承包)、PPP(即公共部门与私人企业合作模式)等带资承包模式成为国际大型工程项目中广泛采用的模式。承包商不仅要承担项目的设计和施工、运作任务,还要承担工程所需的融资任务。单纯的工程施工业务利润逐渐降低,承包商的业务开始朝着项目的前期和上游发展,利润重心向产业链前端和后端转移,其中,带资承包表现最为突出。据世界银行和联合国贸发会议的统计分析,工程建筑业是发展中国家吸收外资最大的服务部门之一。除少数国家的政府项目不需要承包商带资外,多数项目基本上需要承包商以不同形式带资承包。据专家初步估算,带资承包项目约占国际工程承包市场的 65%。

(3) 产业分工体系深化。欧美等国家的大型跨国建筑企业都有自己的技术和专利,在国际工程承包市场上具有明显优势,资金实力、技术和管理水平远高于发展中国家的企业,在技术和资本密集型项目上形成垄断。发展中国家建筑承包商凭借劳动力成本的比较优势在劳动密集型项目上也获得了发展机会,而且,逐渐开始向技术和知识密集型项目渗透。分工体系深化的同时,建筑企业也在寻找着各自的定位。比如,瑞典的斯堪斯卡公司卖掉了在拉脱维亚和立陶宛的子公司,将业务主要集中在“能够长期占据优势地位”的美国市场;土耳其承包商面对国内市场的萎缩,开始大举进军国际市场,而且取得了成功。另外,建筑企业在技术研发领域开始走向合作,并逐步形成了全球技术资源共享的新局面。一些企业为了降低研发成本,寻找合作者共同分担,逐步将技术研发机构从母体脱离出来的同时,引入新的投资者;另一方面,独立的研发机构为