

工程成本控制操作方法



叶浩文 邹俊 王灵伦 余川华

武汉工业大学出版社

内 容 提 要

成本控制是工程项目管理的核心工作之一。本书从工程项目建立和实行经济责任制过程中最复杂也是施工企业普遍感到最棘手的承包基数的测算入手,将成本管理同经济承包结合起来考虑,系统地介绍了成本控制、成本核算、成本分析和考核的思路及具体方法。这些方法是作者多年实践经验的归纳和总结,具有很强的操作性,可供施工企业建立完善工程项目成本核算制时参考借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

工程成本控制操作方法/叶浩文等编著. —武汉:武汉工业大学出版社,1996.12
ISBN 7-5629-1186-X

I. 工… II. 叶… III. 建筑工程-工程施工-成本管理
IV. TU723

武汉工业大学出版社出版发行
(武汉市武昌珞狮路14号 邮编:430070)

全国各地新华书店经销

武汉工业大学出版社印刷厂印刷

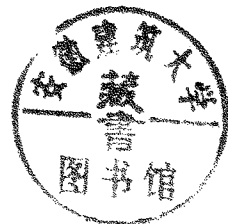
*

开本:787×1092 1/32 印张:5.875 字数:130千字

1996年12月第1版 1996年12月第1次印刷

印数:1—15000册 定价:6.00元

(如有印装质量问题,请向承印厂调换)



序 言

张青林*

项目法施工深入发展的明显标志之一是项目经理责任制和项目成本核算制的“两制建设”发展到了较为成熟的阶段,“两制”在项目管理中发挥着主导作用。中国建筑第三工程局一公司的经验说明,项目成本核算制是企业 and 项目两个层次的任务。一个项目不管投标是多少钱,承包给项目班子时只要求留百分之几,不作具体的成本分析,这是典型的以包代管。市场风险和投标风险不在项目上的思路和做法是对的,因为这两种风险是企业行为。项目成本核算在项目管理中是牵头的,是项目经理责任制的首要责任。

所谓正确估计中国建筑系统的项目法施工,就是成绩要说够,经验要讲透,问题要找准。那么问题在哪里?我感到最大的问题是三个不到位:第一,全员系统的思想观念不到位,模糊的观念还在无形地阻碍着项目法施工的进程。希望我们各位领导同志都能够想一想、议一议、查一查我们的领导层思想到位没到位。第二,全面系统地管理不到位。松弛的工程项目管理约束了这种新型体制的正面效应。松弛的管理把效应

* 中国建筑总公司 1995 年 11 月 30 日在珠海召开的“工程项目管理工作会”上,我针对中国建筑第三工程局一公司珠海分公司工程成本控制的经验讲了话,现节选部分,作为本书序言。

给淹没了,我们有多少项目是处在像我们中国建筑第三工程局一公司珠海分公司那样的层次上,占百分之几?工程质量出现事故,当查出是外部作业队伍干的,就说使用外部队伍不对了;当查出是自有队伍干的,又说该使用外部队伍,有意无意地同体制联系起来了。我看这种现象是把管理上的松弛推到体制上去辩解,是在动摇新体制的发育,是管理不到位的问题,全系统的管理到了位,用好管好外部作业队伍是会取得成效的。怕就怕只使用不管理。第三,以项目经理为代表的项目管理人才素质不到位。新型机制要靠一代新人去运作。项目管理层次上的人才十分重要。如果这层不到位的话,项目管理就会在低水平上徘徊。当然,存在的问题还有一些,但我看主要就是以上三条。

巩固提高总公司施工企业推行项目法施工进入“双高”阶段的成果。大家都说,总公司从全局上看已经发展到了高质量、高效益的“双高”阶段,那么,如何巩固这个水平,如何提高现行水平,我看就是解决好我前面说的三个不到位的问题。首先要认真解决思想不到位的问题,要切实认识到这种新体制是与社会主义市场经济体制对接的建筑施工企业的体制,别无选择,谁决心大、步伐快,谁就会在市场竞争中发展。其次,管理要到位,其核心就是要抓好以成本核算为主导的项目管理工作,谁能把这一问题搞好,谁肯定会有成效。在这次会议上,花那么多时间来介绍这一经验,我认为是有价值的,以成本为核心,突出“两制”的主导作用,把管理抓到位,这是巩固、提高“双高”阶段的十分重要的任务。第三,就是人才的培训,而且是配套的培训。目前,有1200套项目班子,有百分之几能达到中国建筑第三工程局一公司珠海分公司的项目管理

水平？从统计报表看，有80%实行了制造成本核算，但水平不一定一样。在一两年内达到他们目前的水平，要靠一批人才来实现，80%达到珠海分公司的水平，我看总公司将是一次新的飞跃。

目 录

前 言	(1)
第一章 概述	(6)
第一节 工程项目管理	(7)
第二节 工程项目成本管理	(16)
第二章 项目承包基数测算	(24)
第一节 承包基数测算原则	(24)
第二节 承包基数测算准备	(27)
第三节 承包基数测算方法	(33)
第三章 工程项目成本控制	(50)
第一节 工程项目成本控制的基本原则	(50)
第二节 工程项目成本控制的方法	(53)
第三节 工程项目成本控制的内容	(57)
第四章 工程项目成本核算	(63)
第一节 工程项目成本核算的原则	(63)
第二节 工程项目成本核算内容及程序	(67)
第三节 工程项目成本核算办法	(68)
第四节 工程项目成本核算资料	(72)
第五节 工程项目成本审核	(100)
第五章 工程项目成本分析与考核	(104)
第一节 工程项目成本分析	(104)
第二节 工程项目成本考核	(105)
第三节 承包合同兑现	(107)
第六章 “三边”工程的成本管理	(113)
附录一 项目管理人员成本责任制	(115)
附录二 劳务工作管理规定	(118)

附录三	机械设备租赁管理办法·····	(127)
附录四	料具租赁管理办法·····	(134)
附录五	内部经济技术承包合同·····	(148)
附录六	工程项目资金及成本管理横向合同·····	(157)
附录七	项目经理部岗位责任合同·····	(161)
附录八	项目经理部人工费承包合同·····	(164)
附录九	项目工长全额承包合同·····	(169)
后 记	·····	(179)

前 言

工程项目管理作为建筑施工企业贯彻党的十四届五中全会精神及实施“两个转变”的重要途径与手段,正在我国广大的建筑施工企业中推广、应用,并取得了越来越明显的经济效益和社会效益。

工程项目管理是对工程建设全过程的管理,是一个完整的合同履行过程,其范围广泛、内容丰富。建筑施工企业所实施的施工阶段的项目管理,被称作“项目法施工”,在工程项目的施工阶段,同样是一个完整的履约过程。不论是工程项目全过程的项目管理,还是施工阶段的项目管理,它们都包括了从质量管理、工期管理、安全管理、成本管理到合同管理、信息管理、组织协调等方面的管理内容。而这一切管理内容,又都与成本息息相关。成本,无时无刻不在制约、影响和反映着各项专业管理活动,成本管理体现在工程项目管理的全过程之中,工程项目管理的一切活动实际上也是成本活动。没有成本的发生和运动,工程项目管理的生命周期也便随之而终。因此,从这个意义上说,工程项目成本管理既是工程项目管理的起点,也是工程项目管理的终点,它集中体现了工程项目管理的本质特征,反映了工程项目的核心内容。

基于这种认识和理解,工程项目成本管理始终是我们中国建筑第三工程局推行项目法施工、转换企业经营机制和转变经济增长方式的出发点和落脚点,是我们几年来始终不渝

地关注和探讨的重要课题。其中,以局属一公司珠海分公司的实践最具代表性。

早在 1988 年,珠海分公司在广州麦芽厂、南洋木材厂等工程上进行项目法施工试点时,就在工程项目成本核算方面制定了一些措施,取得了一定的成效。1992 年,在广州中利鞋厂、东珠 2[#] 厂房等中小型工程上,推行全额经济承包,围绕工程项目的成本管理,进行企业内部的各项改革,形成了适合中小型工程推行项目全额承包的一套成本管理办法。1993 年,随着珠海分公司开拓经营的成功,先后承接了一些大型项目。在全面推行项目法施工时,将已形成的这一套成本管理办法与工程项目的特点结合起来,经过在珠海光大国际贸易中心、珠海迎宾广场、香港南顺(蛇口)面粉厂、广深高速公路长安立交桥等 4 个大型工程上运用,最后取得了显著的效果,企业经济效益和社会效益都有很大提高。与此同时,项目法施工成本管理本身的质量也得到了提高,各项措施与办法不断完善,各种管理手段日趋有效,形成了“干前成本测算,干中成本控制,干完成本核算”的一整套工程项目成本管理办法。

由于在推行全额经济承包的过程中,始终以工程项目的成本为中心,珠海分公司在经济效益和社会效益等方面都发生了巨大的变化。

变化之一:经济效益明显提高,企业积累和发展后劲不断增强

推行项目法施工以来,珠海分公司以成本管理为中心,企业的发展呈现出“经济效益逐年增长,社会信誉日益提高,企业发展不断加快,职工福利稳步上升”的势头。1993 年,主要

经济技术指标均取得历史性突破,全年工程合同成交额达 1.87 亿元,完成施工产值 1.3 亿元,超过了珠海分公司自 1984 年进驻珠海以来到 1992 年 8 年间完成产值的总和,综合效益达 1 000 多万元,全员劳动生产率达 10.61 万元/人,国有资产增长率达 272.2%,职工人均收入逾万元。珠海分公司成为中国建筑第三工程局首创产值过亿元、效益过千万元的“双高”分公司之一。1994 年和 1995 年,珠海分公司继续保持着良好的发展势头,连续再创“双高”,作到企业发展一年一大步,三年上了一个台阶。短短几年时间,珠海分公司逐步走上了生产经营良性循环的道路,企业积累不断增加,发展后劲显著增强,逐步摆脱了过去规模小、生产能力弱、效益低下的局面。

珠海分公司 1989 年~1995 年部分经济技术指标对照表

时 间 指 标	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
经营合同成交额(万元)			2024.98	18038.98	18726.28	20000.00	31600.00
建安工作量(万元)	1490.16	1002.37	1622.34	2156.96	13055.43	17001.67	20711.00
全员劳动生产率(万元/人)	2.50	1.76	2.30	3.10	10.61	12.56	18.00

变化之二:促进了企业管理,提高了管理水平

在推行项目法施工过程中,围绕工程项目的成本,通过预测、控制、分析等手段,揭示了企业在生产经营管理中存在的问题和缺点,找出原因,及时采取措施进行纠正,改善了生产经营管理。

1. 加强了预算管理

在实际施工过程中,改变了过去“只管干、不管算,不看成本效益”的做法,实行“干前两算对比、干中逐月核算、干完盘点结算”的“边干边算”的成本管理办法,发挥了预算的作用。

2. 加强了定额的管理

项目在实际施工过程中,人力、物力、财力消耗应遵守和达到规定的标准,实行定额控制生产耗费,促进增产节约,做到“消耗有定额,开支有标准”。

3. 健全了原始记录

记录是核算的依据。为保证成本核算的及时与准确,对涉及成本管理方面的原始记录(如工程任务单、领(退)料单、施工机械运转记录、质量事故报告等)要求有关专业人员认真做好登记工作,做到凡是有经济活动的地方,都应建立原始记录。

4. 健全了各项责任制度

这些制度包括计量、验收制度,考勤、考核制度,原始记录和统计制度,成本分析和控制制度等。例如,项目材料物资的收发、领退以及在项目间的转移都要经过计量和验收,办理必要的凭证手续。库存和现场存放的物资,必须定期盘点清查,防止丢失和积压浪费。

5. 健全企业内部计划价格制度

为了核算项目成本,办理材料、劳务、机械等的供应及作为提供转帐结算、统一计价的依据,根据当时当地的物价、工资和成本等情况,对企业各种周转材料、机械设备、劳动力、商

品混凝土等制定了统一的内部计划价格,对于开展内部经济核算,加强成本管理起到了重要作用。

变化之三:充分发挥了各生产要素的作用,挖掘了企业潜力

推行项目法施工,公司和项目围绕工程成本,逐步建立并完善了内部机械设备租赁市场、周转材料租赁市场及内部劳动力(包括自有职工和外部劳务队伍)市场,并形成了内部的资金借贷市场。围绕工程项目实行生产要素的动态管理,以达到优化组合之目的,充分发挥了人、财、物的作用,减少了积压、闲置和浪费,挖掘了企业内部潜力。

珠海分公司经过近十年的摸索所形成的这一套工程项目成本管理方法,给企业带来的变化是显著的。可以说,珠海分公司推行项目法施工的过程是以工程项目管理为中心,以项目成本管理为重点,不断调整企业生产关系,促进企业生产力发展,转换企业经营机制的过程。当然,由于理论水平、实践经验及各种条件的限制,在实践探索和编著本书的过程中难免有不妥和疏漏之处,但如何结合新财会制度的推行,寻找更有效的途径,在已有良好开端的基础上,加快工程项目成本管理方面的改革,尽快建立起社会主义市场经济体制下的成本管理模式,则是我们正在进一步探讨的重要内容。

中国建筑第三工程局项目法施工领导小组

1996年7月

第一章 概 述

自改革开放以来,我国建筑施工企业先后经过了放权让利、第一轮和第二轮承包、项目法施工、转换机制等几个阶段的改革,使得企业的经营管理状况发生了一系列的变化,生产关系得到了调整,生产力得到了解放,企业适应市场的能力逐渐增强。同时,企业的外部环境也发生了深刻的变化,政府职能转移到改善宏观经济环境及通过市场调控和引导企业经济活动上来,建筑市场已逐渐步入法治的轨道,一些已经出台或即将出台的措施,已基本构成了市场规范的框架。

随着国内建筑市场与国际建筑市场接轨,以及国家调控市场及市场引导企业运行机制的深入发展,为了实现党的十四届五中全会提出“两个转变”的战略目标,转变经济增长方式需要进行多方面的努力。从建筑施工企业的生产经营活动来说,就要在工程项目上以“精耕细作”和生产力要素的优化组合及动态管理来实现科学管理的效益增长方式。

工程项目管理作为建筑施工企业参与建筑市场活动的一个共同长期行为,已成为转换经营机制、建立现代企业制度的基础和核心,也是众多企业的共识。然而在理论探讨和实践的过程中,由于国内外市场的差异及施工企业之间情况的不同,如何把握工程项目管理的本质特征和核心内容,建立适应社会主义经济体制要求的现代企业制度已是摆在我国建筑施工企业面前的重要课题。

第一节 工程项目管理

一、工程项目管理的概念

工程项目管理是为了使工程项目在规定的时限及预算费用内达到所要求的质量,实现所规定的功能而进行的全过程、全方位的规划、组织、控制和协调。就一个具体的建设工程项目来说,设计和施工单位受业主的委托分别承担项目的设计与施工,他们具有工程项目管理的任务;监理公司受业主的委托对工程项目全过程进行监督管理,也有工程项目管理的任务。同时,就工程项目的承包方来说,建设公司的工程项目管理承担从项目开始到竣工的全过程的管理;工程公司的项目管理承担项目施工期间的管理;设计单位的工程项目管理承担项目设计阶段的管理等。从工程项目管理的概念来看,以上所述都不是完整的工程项目管理的范畴。因为,工程项目管理的管理主体是投资方,管理的范围是工程项目的全过程,管理的内容是整个工程项目。

在实际工作中,对工程项目建设来说,无论是工程项目的总承包,还是其中某个阶段或某个部分项目的承包,实行工程项目管理都能较好地处理承包方与发包方之间的关系,能够有效地组织生产与管理。从这个角度讲,工程项目建设每个阶段,不论其工作量的大小,均可应用工程项目管理。同时,在目前状况下,就工程项目建设主体来看,能够真正对工程项目实施全过程总承包管理的“龙头企业”,虽然其能量大,但数量不多,仍处在发展中。而能够独立承包的建筑施工企业数量

多,它们既可作为工程总承包“龙头企业”的依托,又可带动非独立承包的专业劳务建筑施工企业,在建筑市场中处于主体地位,起着承上启下的作用。因此,在我国施工管理体制改革尚未完成的情况下,以处于主体地位的建筑施工企业从施工阶段推行工程项目管理入手,促使其管理方式逐渐向工程项目管理方向转化是现实可行的。

基于以上原因,本书中所述工程项目管理即指工程施工阶段承包方的管理,管理的主体是建筑施工企业。

二、工程项目管理与建立现代企业制度的关系

中共中央《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》指出:“建立现代企业制度,是发展社会大生产和市场经济的必然要求,是我国国有企业改革的方向。”这就明确指出了建立市场经济体制的关键在于建立现代企业制度,使企业成为真正的市场主体。市场主体的塑造是建立市场经济的主体工程,现代企业制度是社会主义市场经济的基础。

适应市场经济要求的现代企业制度有四个基本的特点,即产权关系清晰,法人制度健全,政企关系规范,组织管理科学。如果说建立现代企业制度,前三个特征所要求的是要调整和规范企业的外部环境的话,那么,组织管理科学则是对企业本身所提出的要求。实际上,在市场经济条件下,产权关系清晰了,法人制度健全了,政企关系规范了,并不是所有的企业都一定能够发展,就一定能够在市场竞争中立于不败之地。因为最根本最关键的问题还在于企业本身,在于它是否真正做到组织管理科学。事实也证明了这一点。

对于建筑施工企业来说,要达到组织管理科学的境界其

根本出路就在于搞好工程项目管理。这不仅是因为工程项目管理已被国内外实践所证明是一种最佳的生产管理方式,而且它本身就是企业组织管理中的核心内容。

尽管建立现代企业制度与实现工程项目管理属于两个不同范畴的概念,并有着显著的差别,但对一个建筑施工企业来说,二者的意义、任务及最终目的却具有高度的一致性。

现代企业制度要求明确产权关系,完善法人制度,使资产所有者与资产经营者分离,其目的就是要企业推向市场,使之成为真正的市场主体,使企业真正做到自主经营、自负盈亏、自谋发展,而工程项目管理则可以提高企业的竞争能力,扩大市场占有率。现代企业制度要求企业转换经营机制,而工程项目管理促进企业经营机制的转换能够入得手,带得起,推得动,是企业转换经营机制的出发点和落脚点。现代企业制度要求企业必须苦练内功,强化管理,走内涵发展的道路,而工程项目管理则正是围绕工程项目,通过改变企业的资源配置方式,理顺企业内部的关系,强化基础管理,使之达到规范化、程序化、科学化。所以说,工程项目管理是现代企业制度的重要组成部分,只有深化工程项目管理,建立现代企业制度的根本目的才能得以实现。

三、深化工程项目管理是建立现代企业制度的基本条件

推行项目法施工是为了使建筑施工企业适应社会主义计划经济体制向市场经济体制的转变,调整生产关系,解放和发展生产力。而工程项目管理作为企业参与市场经济的共同长期的行为,它涵盖了企业生产经营活动的全部,它不仅涉及到企业的内部,还涉及到企业的外部。建筑施工企业从按行政建

制组织施工到按“项目法”组织施工,再到围绕建立现代企业制度,按国际惯例深化工程项目管理,是我国经济体制改革深入发展的必然结果;这标志着建筑业的改革面临着一个新的挑战,说明我国建筑业已经开始迈向国际化。

早在推行项目法施工之初,企业改革就遇到一些深层次的问题,需要社会的配套改革才能完成,有些企业把这些问题分开,能解决什么就解决什么,一点一滴地改变,在同样的大环境下取得了大的进展,为实行工程项目管理打下了基础。随着企业对外承包、合作经营以及外资工程的逐渐增多,对工程项目管理的认识也逐渐清晰和深入,工程项目管理无论是在理论研究的深度上,还是在实践推广的范围上都有了很大的发展。当然也有不少企业由于认识上的差别和实践操作上的欠缺,在推行工程项目管理的过程中走了不少弯路。

1. 深化工程项目管理必须处理好企业层次、项目层次和劳务层次三者之间的关系

实行工程项目管理,带来了企业的两层分离。所谓两层是从职能上来说的,即管理层与作业层。但从企业的组织结构上看,实际上是三个层次即企业管理层、项目执行层及劳务作业层。项目执行层相对企业管理层来说是作业层,相对劳务层来说又是管理层。因此,我们平常所说的两层分离是指三个层次在两个职能上的分离,而不是三个层次从结构上分开,实际上不可能分开,相反要在施工中结合起来,所以又产生了两层分离与两层建设相结合。

在工程项目管理实践过程中,由于认识上的原因,两层分离往往被误认为以工程项目为中心,成立项目经理部与企业