

宝典级房地产·建筑精益成本管理丛书

房地产·建筑 精细化成本管理

侯龙文 邓明政 编著



务实! 实实在在地告诉房地产·建筑企业
系统性的精细化成本管理方法

中国建材工业出版社

宝典级房地产·建筑精益成本管理丛书

房地产·建筑 精细化成本管理

侯龙文 邓明政 ○ 编著



中国建材工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产·建筑 精细化成本管理 / 侯龙文, 邓明政

编著. —北京: 中国建材工业出版社, 2018.1

ISBN 978-7-5160-2097-5

I. ①房… II. ①侯… ②邓… III. ①房地产企

业—成本管理 IV. ① F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 285154 号

房地产·建筑 精细化成本管理

侯龙文 邓明政 编著

出版发行: **中国建材工业出版社**

地 址: 北京市海淀区三里河路 1 号

邮 编: 100044

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京鑫海金澳胶印有限公司

开 本: 787 mm × 1092 mm 1/16

印 张: 33.25

字 数: 768 千字

版 次: 2018 年 1 月第 1 版

印 次: 2018 年 1 月第 1 次

定 价: 118.00 元

网上书店: www.jcbs.com 微信公众号: [zgjcgyCBS](https://www.weixin.com/zgjcgyCBS)

本书如出现印装质量问题, 由我社市场营销部负责调换。联系电话: (010) 88386906

前 言

目前很多房地产企业的成本管理依然是粗放型的，存在一系列问题，诸如：

利润是多少——不准确；

项目间成本——不可比；

基础资料管理——可有可无；

产品销售完了，如何准确核算成本——一锅烩；

如何积累数据经验和参考历史资料——凭感觉；

如何进行项目成本管控——分散，各自为政；

如何防止项目成本失控——一支笔。



这些成本管控问题，成了房地产企业持续发展的瓶颈，只是房地产企业处在一个高速发展期，利润空间还不足以让这些问题凸现而已。

但是，房地产行业与任何其他行业一样，同样会经历高发展高效益，高发展合理效益，平稳发展低效益的发展历程，暴利进入微利实为必然。房地产企业已经清楚意识到房地产行业的利润已回归到正常的利润水平，暴利时代已经结束。“在企业内部，只有成本！”彼得·德鲁克这句经典之语正在为当前房地产企业指出方向。

成本管理精细化是房地产、建筑企业的核心工作之一，其对房地产、建筑企业竞争优势的建立和持续发展具有非常重要的意义。

首先，从理论的角度看，将精细化管理理论引入到房地产、建筑企业成本管理，对完善房地产、建筑企业精益成本管理具有非常好的促进作用，可以不断丰富房地产、建筑企业的成本管理控制理论，并逐步将精细化管理理论、作业成本管理理论、作业责任成本管理、作业责任成本绩效管理理论、方法等融入房地产、建筑企业的日常生产运营中去。

其次,从实践的角度看,当前我国房地产、建筑行业已经步入低利润、微利润时代,成本管控直接影响到房地产、建筑企业的持续发展。事实证明,精细化成本管理越来越成为房地产、建筑企业制胜的法宝。因此,房地产、建筑企业精细化成本管理的重要性开始凸显出来,房地产、建筑企业必须转变经营管理模式,从原来的“向土地要利润”向“精细化—精益化成本管理要利润”转型升级,走精细化、精益化成本管理之路。

目前,在我国房地产、建筑工程领域,精细化成本管理的研究及实践还相当滞后,尤其是对于成本精细化管控系统的设计、运行与目标成本动态管理密切结合的研究与实践几乎空白。本书通过对房地产开发项目各个阶段、各个环节、各个节点的成本结构剖析,通过精细化管理思想为房地产、建筑企业构建一个切实可行的精细化成本管控体系。房地产、建筑企业通过对精细化成本管理思想、模式、工具、方法的认识和利用,进一步深入研究和掌握房地产开发、建筑施工各个阶段、各个环节、各个节点成本的控制规律,通过前期成本决策、策划、事前预算预控、事中动态监控、结果核算分析、针对差异改善等动态管理,实现房地产、建筑企业全面、全过程、全要素的成本精细化管理控制,从而不断提高房地产、建筑企业的精细化、精益化成本管理水乎。

编者

2018年1月

目 录

一家房企董事长的成本“四问”	1
第一章 房地产项目开发成本管理精细化导论	5
第一节 精细化管理的内涵	5
第二节 项目精细化管理体系	7
第三节 项目成本管理精细化	9
管理经验分享一：“复地”地产的成本精细化管理模式	13
管理经验分享二：房地产企业成本精细化管理四步法	17
第二章 房地产项目开发成本构成	22
第一节 房地产开发项目成本的构成	22
第二节 房地产企业成本单元精细化划分	36
第三节 基于成本责任单元（中心）的房地产企业成本划分与管理	50
第三章 房地产企业成本管理控制系统方法体系	65
第一节 房地产企业成本精细化管理理论基础	65
第二节 房地产企业成本精细化管理方法体系	73
第三节 房地产企业成本精细化管理保证体系	108
第四节 房地产企业成本精细化管理体系框架设计	111
实例：兰溪谷项目成本精细化控制	119
第四章 基于工作 / 成本结构分解（WBS/CBS）的房地产 精细化成本管理	144
第一节 工作分解结构的概念与项目分解结构	144
第二节 基于成本分解结构的房地产项目成本精细化管理体系	147
第三节 基于成本分解结构的丹耀大厦项目成本精细化管理实践	157
咨询案例：御府房地产项目精细化成本控制	161

第五章 房地产开发各阶段成本管理控制要点	170
第一节 房地产开发各阶段对成本造价的影响	170
第二节 房地产开发 10 个阶段成本精细化管理思路	172
第三节 房地产开发全过程各节点的成本管理控制要点	174
第四节 盛世嘉园项目全过程目标成本管理实例分析	192
管理经验：嘉润地产嘉园项目全过程成本管理体系	214
第六章 房地产项目规划阶段成本精细化管理	217
第一节 规划设计阶段成本精细化管理	217
咨询实例：精细化规划和精益设计优化增加收益 15403.8 万元	220
第二节 项目设计成本精细化管理控制体系	234
第三节 房地产项目设计阶段成本控制流程和管理措施	242
第四节 深化施工设计在房地产开发成本管理中的应用	252
第五节 工程设计变更成本精细化管理控制	263
管理经验分享：看华龙地产如何控制合同变更的成本黑洞	270
实例：深化施工设计在财智大厦项目成本控制中的应用	277
第七章 房地产建筑工程“五大要素”成本精细化管理控制	286
第一节 房地产建筑工程中的“五大”控制要素	286
第二节 进度（工期）- 成本要素分析及精细化管理	290
第三节 质量 - 成本要素分析及精细化管理	293
第四节 安全 - 成本要素分析及精细化管理	313
第五节 建筑施工现场环境成本精细化管理	326
实例：建筑施工现场环境成本精细化管控分享	348
第六节 建筑工程“五大要素”整体权衡与优化管理	352
第七节 工期、成本、质量、安全的关系与集成管理	354
第八章 房地产企业营销成本费用精细化管理	360
第一节 营销成本构成及其精细化管理	362
第二节 销售阶段成本管控节点与控制流程	369
第三节 基于作业成本法的营销成本预算管理	371
第四节 基于作业成本法的营销成本精细化管理	380
第五节 房企如何精细化管控营销成本费用	390
管理经验：恒大地产营销成本精细化管理	395

第九章 基于 ABC/ABCM 法的房地产建造精细化成本管理	401
第一节 作业成本法 (ABC)	402
第二节 作业成本管理 (ABCM)	409
实例 1: 作业成本计算、分析与应用	417
实例 2: 作业成本法在房地产建筑项目中的应用实例分析	424
第三节 房地产建筑企业精细化成本管理框架设计	432
第四节 基于作业成本法的房地产建筑成本精细化控制	440
第五节 房地产建筑工程作业成本管理实施步骤	444
实例 3: 作业成本管理在建筑工程中的应用	447
第六节 ABC 和 VE 在房地产开发成本控制中的应用	461
实例 4: 观澜华庭项目基于 ABC-VE 的成本管理应用分析	466
第十章 基于作业成本法的房地产建筑成本精细化核算、分析与考核	476
第一节 精细化成本核算及其意义	476
第二节 精细化成本核算的现代工具: 作业成本核算法	480
第三节 作业成本精细化核算的步骤	490
第四节 作业成本法在房地产开发成本核算中的应用	493
实例 1: 华盛建筑公司成本核算模式比较分析	497
实例 2: 华鑫建筑工程项目作业成本计算 / 核算分析	504
第五节 房地产建筑成本精细化分析	512
第六节 房地产建筑企业 / 项目成本精细化考核	515
管理经验分享: 建筑施工成本管理绩效考核与激励	521

一家房企董事长的成本“四问”

一家房地产开发公司董事长李建遇到了一个举棋不定的难题：公司储备的土地日趋减少，正忧心于下一个项目路在何方时，他收到一则某市一地块公开招拍挂的消息。这本是一个让开发商兴奋的消息，但到底拿还是不拿，李建董事长却犯难了。

一是这块地的用途规定为安居型商品房用地，利润空间相对有限。按照出让地块建筑面积（6.482万/m²）和出让地价（定为14.69亿元）计算，其楼面地价成本为2266元/m²，而房价上限为安居型商品房的最高销售基准价，8000元/m²（含装修）。而根据相关调研人员反馈，目前该地块周边住房市场价早已过万，前段时间，在该市偏远区域出让的一块比该地块条件差很多的地，每平方米价格都超过了6000元。

二是投标形式为“一次竞价”方式，参加投标的企业将自己设定的房价装在密封信封里，报价最低者获得该地块。

三是这块地的竞标对手不仅有当地的一家标杆企业，行业老大万科也参与了进来。

李建董事长意识到，随着保障房大规模建设时代到来，可能引发房地产市场新一轮洗牌，而成本管理水平很大程度上将决定企业利润获取能力及竞争力。没有优惠政策、不能卖期房以及苛刻的装修标准，让开发商涉足保障房的利润绝对不能超过5%，与15%的行规相差甚远。能否拿到这5%的利润，还得考验企业的成本管理水平。

是否拿这块地？拿地后如何做好成本控制保证最低的预期利润？李建董事长有四个亟待解答的问题。

第一问：项目总投资是多少？产品单方造价是多少？预计利润是多少？

回答好这几个问题，是李建董事长决定是否拿地的关键。我们都知道，房地产开发项目总投资主要由三部分构成：项目总投资=开发成本+开发费用+税金（营业税、增值税、所得税）。

目前，我国政府相关政策要求，房地产开发企业自有资金不得低于项目总投资的30%。因此，项目总投资指标非常重要。项目投资规模越大，自有资金压力越大，企业经营风险越高，同时对人力资源的要求也越高。

与此指标相关的是“项目投资额”。当投资到现金流量由负转正时，企业无需再向本项目进行投资即可实现本项目的滚动开发，所以这个“点”的投资额度是项目决策的一个重要衡量指标，便于企业筹措和调用资金。

接下来，根据项目及产品初步规划，完成项目总投资计算后，需要计算产品每平方米成本、预计利润、投资回报率等。在投标拿地阶段，难点在于根据项目定位进行成本的精确测算。这需要公司和项目相关人员在认真分析历史项目数据的基础上，依据内部的成本管理体系，对项目成本进行预测，计算项目总投资，并安排好后续的资金筹措等

相关事宜。

第二问：成本如何管控，才能保证实现5%的目标利润？

房地产开发的成本，运营周期长，涉及环节多，专业要求较高，如何才能真正简单地管好成本？

其实成本管控并不困难，只需要做好以下四个方面的工作即可：

一是控目标成本：多版本管控以及责任成本分解

对于目标成本，一般存在着多个版本，如启动版、土地版、方案版、施工图版、调整版；然后确定某一版本的目标成本作为执行控制标准，并分解到项目团队和责任单元（责任中心）进行考核。某标杆企业允许目标成本超上一版本在3%范围以内（超过控制线的，需重新上报成本管理委员会评审，并重新评估项目收益率）。

二是控合同：无规划不合同

在目标成本确定时，必须分解合约规划。在合同签订时，以合约规划为依据：如果合同签订导致动态成本超预警线，就会触发预警消息；如果超强控线，将停止业务执行。动态成本月度回顾时，结合实际情况预测并修订待发生的合约规划。

三是控付款：无计划不付款

合同条款、应付进度款审定之后，编制合同付款计划，形成月度节点资金计划，实现有序付款。没有编制资金计划，或是审批没通过，则不允许支付或通过“计划外”审批流程进行更高级别的审批。当然，对于大额逾期未付款项带来的风险，如土地款，应该给予特别重视。

四是控动态成本：定期回顾、分级管控

在企业内部建立分级管控体系，形成月度成本动态报告与动态成本回顾会议管理制度，建立成本超标“预警”与“跳闸”机制，明确成本超预警指标、强控指标后的控制措施方案。

第三问：成本考核应该抓哪几个关键指标？

作为房地产开发公司的董事长、CEO、总经理，如何才能对成本团队的工作进行有效指导和评估？要想真实反映成本的管控水平，应该设计怎样的考核指标？很简单，只需要抓好如下三个指标即可：

一是目标成本变动率（扣除地价）

项目竣工结算或阶段性检查，

$$\text{目标成本变动率} = [(\text{动态成本} - \text{目标成本}) / \text{目标成本}] \times 100\%$$

考核对象：除财务总监外的其他高级管理人员。

标杆参考：某客户的KPI（基准值：5%、目标值：3%，挑战值：2%）。

注：在某些企业的实际成本管理过程中，项目目标成本在编制时，就已经按一定比例或经验预留了相关的风险费用，对于该类管理方式，可以将目标成本变动率视为0%进行管控。

二是责任成本变动率

按目标成本明细科目分解到各责任部门，实施相关科目成本结算或阶段性检查。计算该科目的公司为：

$$\text{目标成本变动率} = [(\text{动态成本} - \text{目标成本}) / \text{目标成本}] \times 100\%$$

考核对象：成本、工程、营销等职能线负责人。

标杆参考：某客户的 KPI（基准值：5%、目标值：3%，挑战值：2%）。

三是资金计划达成率

$$\text{月度达成率} = (\text{月度资金计划内实际支付的款项} / \text{月度资金计划总额}) \times 100\%$$

考核对象：财务总监、成本、工程、营销等各级资金计划负责人。

标杆参考：某客户的 KPI（基准值：75%、目标值：85%，挑战值：90%）。

除此之外，有些企业还使用“工程签证比率”指标，即（整个项目的工程签证额 ÷ 合同执行价）× 100%（合同执行价指甲乙双方核对后执行的合同价），主要考核工程负责人。

第四问：有没有简单直接的管控工具去衡量和持续提升成本管理水平？

作为房地产开发公司董事长，不可能深入业务去监督执行人员持续改善和提升成本管理水平。有没有简单的管理工具实现这个目标？当然有，这就是标杆管理。标杆管理也称对标管理，是企业从自身某领域出发，不断寻找和研究一流房企（如万达、万科、恒大、中海、龙湖等）的最佳成本控制标准和成本管控实践，改善提升企业在该领域的生产运营与成本管控能力。



标杆管理的关键在于选择和确定被学习和借鉴的对象及主题，选取先进标准，把公司发展的压力和动力，传递到公司每一责任单元（责任中心）的管理人员和员工身上，为公司提供人员、设备、服务及流程方面能够达到的、客观的、有效的量化绩效考核指标，为企业、各责任单元（责任中心）提供既有挑战性又切实可行的生产经营和成本目标及实现的方式方法。对标管理实施循环见图 1。

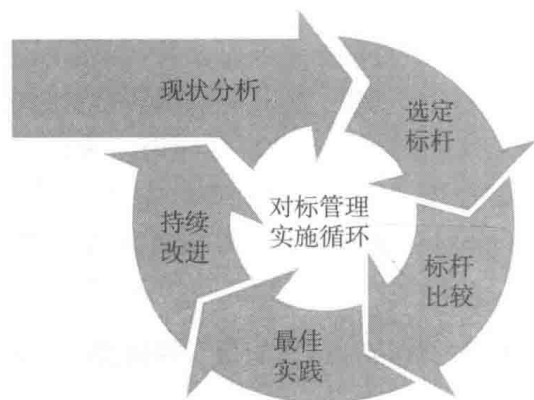


图 1 对标管理实施循环

为了提升项目生产经营水平，公司可实施“双对标”管理手段：一是内部标杆，根据公司内部不同类型的项目、产品设定标杆；二是行业标杆，选取各区域同行不同时期、不同类型的项目、产品作为标杆。标杆数据主要有建筑单方、可售单方以及综合单价等多个指标。对全国各区域的项目运营进行管控，依据项目的方案设计、扩大初步设计、施工、竣工等不同阶段，将新建项目与标杆项目的多个不同指标，做同一口径的数据对比和分析，并根据分析结果，对新建项目进行成本优化及成本降低的相关措施。通过这种方式，企业内部就可以快速地树立“向标杆看齐，人人争做标杆”的管理风气，项目的生产经营和成本管理就可能得到显著提升。对标管理的“四化”见图 2。

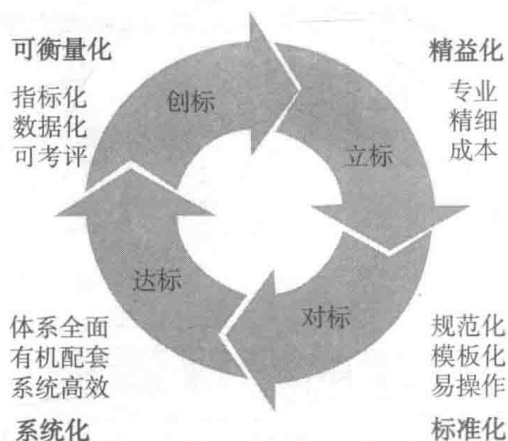


图 2 对标管理的“四化”

第一章 房地产项目开发成本管理精细化导论

第一节 精细化管理的内涵

一、什么是精细化管理

精细化管理就是落实责任，将责任具体化、数量化、明确化，并做到工作日清日结，每天都要对当天的工作情况进行检查，发现问题及时纠正，及时处理等。

按照“精细化”的思路，找准关键问题、薄弱环节分阶段进行，每阶段完成一个体系，实现精细化管理在企业发展中的功能、效果、作用。同时，在实施“精细管理工程”的过程中，要有规范性与创新性相结合的意识。“精细”的境界就是将管理的规范性与创新性最好地结合起来。

二、精细化管理的内涵

精细化管理是一种理念，一种文化。精细化是一种意识，是一种观念，是一种认真的态度，是一种精益求精的文化，是企业运营管理理念上的转变。

精细化管理，其以“精、准、细、严”为基本原则，通过提升改造员工素质，加强企业内部控制，强化链接协作管理，从而从整体上提升企业整体效益。

精细化管理不能单从字面来理解，其包含了以下四个方面的特征：

1. 精是做精，求精，追求最佳、最优。
2. 准是准确、准时。
3. 细是做细，具体是把工作做细，管理做细，流程管细。
4. 严就是执行，主要体现对管理制度和流程的执行与控制。

精细化管理就是重细节、重过程、重基础、重具体、重落实、重质量、重效果，讲究专注地做好每一件事，在每一个细节上精益求精、力争最佳。

三、精细化管理的诠释

1. 精细化管理是管理者用来调整产品、服务和运营过程的技术方法。它以专业化为前提、系统化为保证、数据化为标准、信息化为手段，把服务者的焦点聚集到满足被服务者的需求上，以获得更高效率、更多效益和更强竞争力。

2. 精细化管理是以精细操作和管理为基本特征，通过提高员工素质，克服惰性，控制企业滴漏，强化链接、协作管理，从而提高企业整体效益的管理方法。

精细化管理是由过去的粗放型管理向集约化管理的转变，由传统经验管理向科学化管理的转变。精是精湛、精益求精，细是细节、最小的工作单元，“细”是精细化的必经途径，“精”是精细化的自然结果。

3. 精细化管理就是将管理对象逐一分解、量化为具体的数字、程序、责任，使每一项工作内容都能看得见、摸得着、说得准，使每一个问题都有专人负责，而不是打乱仗。

这个概念强调三个层面的内容。其一是全员管理，精细表现在每个员工的日常工作中，并依靠全体员工的参与来组织、实施企业的活动，其中涉及岗位职能的定量、复合、工作流程的标准化以及工作效果的最佳化；其二便是全过程管理，“精细”表现在管理的各个环节之中，每一个环节都不能松懈、疏忽，应该做到环环紧扣、道道把关，也就是我们常讲的细节管理。其三便是市场管理和运作。

4. 精细化管理是建立在常规管理的基础上，并将常规管理引向深入的关键一步。精细化管理就是要求把每一项工作都抓细、量化，有利于落实到行动中。

5. “精”就是切中要点，抓住运营管理中的关键环节；“细”就是管理标准的具体量化、考核、督促和执行。精细化管理的核心在于，实行刚性的制度，规范人的行为，强化责任的落实，以形成优良的执行文化。

6. 精细化管理既是一种管理概念，又是一种管理方法和管理工程。其内涵就是企业在规范化和标准化的基础上，对其生产流程、管理流程进行科学细化和合理优化的过程，实现“组织结构专业化、工作方式标准化、管理制度化、员工职业化”。

7. 企业竞争战略的精细不仅表现在精细的积累性竞争优势上，而且还表现在企业战略方向选择、战略执行的精细化、精确化上。例如，在市场营销战略上，市场要细化、深化、个性化；在操作与运行战略上，要精确化、低（无）废化、效率化；在组织战略上，要过程化（扁平化）、精干化、网络化；在人力资源战略上，要知识化、团队化、流动化，都以精细为核心，都以更好、更准确、更有效、更适应为核心。

8. 精细是一种极限过程，是永无止境的追求过程。精细竞争、精细战略、精细优势，“细”“末”之处见真功。

9. 精细化管理是以“精确、细致、深入、规范”为特征的全面管理模式。从思想观念角度看，精细化管理是企业经营管理的一种理念，形成了企业管理的一种“精细”境界，从而指明了企业管理的方向；从实践活动角度看，它又是企业提高其经营管理水平的重要方法和途径，表明了企业管理精细化的过程性、渐进性。

10. 精细化管理，“精”是经营管理的关键环节，“细”是关键环节的主要控制点，精细管理就是系统解决经营管理过程中的各关键环节及其主要控制点的匹配性。

“精细化”是针对过去企业“粗放化”管理而提出的在管理上的精耕细作。精细化管理强调目标的细化、分解、落实，强调数量化和精确化。精细化管理以提高企业经营绩效为目的。通过对企业战略目标的细化、分解、落实，保证企业战略能够在各个环节有效贯彻并发挥作用；通过细化企业管理单元，明确管理目标，改进管理方式，确保企业管理思想高效、准确、到位的落实。

第二节 项目精细化管理体系

一、项目运作“八化”体系

1. 细化

精细化管理的前提。精细化管理贯穿于房地产项目的所有业务中。只有先认识到这一点，才能理解我们的房企中为何存在如此之多的规章制度、条例、细则等。作为房地产工程体系，任何一项，都具有独有的特点，独有的风险和收益。因此，只有建立起相对应的操作规范才能从根本上保证目标成本与目标利润的达成。

2. 量化

科学见于计量。房地产工程的所有业务，离不开精细化的计量，尤其见于施工建造、材料采购等领域。基于细分所有业务的基础上，对监管工作进行量化考核，既是一项已经得到开展的工作，也是一项需要不断深入持续下去的任务。

3. 流程化

管理始于流程。对比国外的项目运作，我们的操作流程设计、管理流程设计仍然相当薄弱。很多需要不断根据现场状况调整更新的业务流程的实际更新速度大大落后于应有水平。再造管理流程，是我们面对未来建筑业 4.0 时代进行精细化管理的一项亟待解决的问题。而流程化首先是对能效问题的思考。每一项工作，甚至是每一笔的投入与产出比，都是设计流程所必须考虑的首要问题。

4. 标准化

精细化与标准化是相辅相成的，标准化是精细化的前提，精细化是标准化实施的必然结果。在实施“精细管理工程”过程中，最为重要的是要有标准化与创新性相结合的意识。标准化的模块与方法基本性的、必不可少的条件，而“精细”的表现形式是“标准”，创新的方法与技巧是在标准化基础上发展的，“精细”是创新的方向和动力。

“精细”的境界是将管理的规范性和创新性最好地结合起来。房地产项目的精细化要求项目管理者对管理人员、参建人员的素质、数量、材料的采购、供应和使用均要准确及时，实行动态调整，同时执行标准要规范，方案、企业标准等要准确。

材料管理标准化。首先材料的计划需用数量准、时间准。工程管理要求现场人员要有预见性。一般至少提前三天分类分批提出采购计划。杜绝一般工程上出现的天计划、小时计划。并加强部门之间的横向联系，避免重复计划、遗漏计划。其次材料的收发料要准，数量既要准确更要准时，做到材料管理“零库存”。材料进场严格要求收料员会同至少两个部门不定人员参与验质核量。材料发放要求库管人员与作业队伍领料人共同清点签字确认。材料出场严格实行库管人员清点开具出门证。门卫再次查询验证登记。最后材料的下料使用要准。钢筋、模板切割前，管理者应根据各种尺寸组合整根或整张排版。达到最优最大化利用。对于标准层模板用红色油漆标注数字符号分类标识，同部位周转使用。既减少材料损失，又提高工效。

5. 协同化

高效来自协作。就像一部运转中的机器，组织构架是很完善的，每一个部门都像这

部机器中或大或小的零件，支撑着整个系统的平稳运转。但开放的项目管理市场要求我们以更加整齐划一的步调去服务客户，服务社会。那么我们就必须时时对自身这部机器在运转中是否卡齿，是否少油作出检查。各个部门间必须紧密地配合，相互提供专业化的支持，法律的支持，会计的支持，IT的支持，产品的支持等等，才能保证项目能够从容地满足客户的需求。作为监督部门，一方面是内控合规的制度硬性要求，另一方面是员工薄弱的制度意识和面对检查时的不充分配合甚至抵触。殊不知检查的最终目的并非为了惩罚，而是为了防范风险和损失。培养协作精神，是组织机构中教育方面永恒的命题。通过人事组织构架再建设、再教育以达到员工之间协同能力的提高，最终确保的是组织这部机器长久地全速运转。

6. 实证化

以事实为依据，对照成本绩效预算标准，进行事实结果核对比较，强调日常数据及事实的收集。

7. 严格化

“严”是精细化管理的保障，精细化管理要求对于管理工作要做到制度化、格式化、程式化，强调执行力。在施工管理过程中，以各项规章制度为准绳，有章可循，有法可依，严格执行各项考核制度，严格落实每一个施工方案，着力培养执行力，强化员工特别是管理层各部门负责人的执行意识。团结协作是执行力的前提，相互信任才能言“严”。要以项目管理统一员工思想，以良好的环境留住员工的心，为员工提供发展晋升通道和平台，让员工在奉献中感受工作的快乐，在收获中感受人生的价值。

8. 精细化

精细化管理要求以专业化为前提，系统化为保证，数据化为标准，信息化为手段。以获得更高效率和更多效益，实行专业化，才可以集中最有效的资源，打造自己的核心竞争力。每一个组织都有一套自己的运行系统，但每个系统的稳定性、运行效率等指标是大不相同的。要做好精细化管理，就必须从优化系统开始，否则就只能头痛医头、脚痛医脚。而系统设计的优化，要着眼于项目资源利用的最大化。精细化管理是项目管理整体的事，需要对项目流程体系的系统设计进行资源协调配合。所以，进行精细化管理，首要的工作就是要考虑整体流程的各个衔接点，流程的配合，并实现各块资源的最优配置等细节的问题。数据化记录是项目管理的成长日记，也是项目运行中的黑匣子。我们不仅仅可以在其中找到行进的足迹，更可能在其中找到自身管理的问题，以便分析总结修正自己的目标、计划，达到基业长青。

二、项目管理“十二化”体系

工程项目管理遵循“集约化、标准化、精细化、全员、全过程、全覆盖”原则，项目层面的标准化、精细化突出体现在：

1. 项目管理控制层级化；
2. 项目要素管控集约化；
3. 项目资源配置市场化；
4. 工程项目清单预算化；

5. 项目管理责任矩阵化；
6. 项目成本控制精细化；
7. 项目管理流程标准化；
8. 施工作业队伍组织化；
9. 生产经营报告格式化；
10. 成本经济分析制度化；
11. 项目绩效考核科学化；
12. 项目管理手段信息化。

第三节 项目成本管理精细化

一、项目成本工作内容精细化

2006年发布的《建设工程项目管理规范》将成本管理工作归纳为成本预测、成本决策、成本计划、成本控制、成本核算、成本分析和成本考核七个部分，如表 1.1 所示。

表 1.1 项目成本管理工作内容表

成本管理工作	发生时间	内 容	作 用
成本预测	项目起始	成本管理人员根据成本信息及项目情况估计未来成本，进行估算	供管理者选择成本方案；及时制定针对薄弱环节的措施；提高成本控制的预见性；是成本决策的基础
成本决策	项目前期	管理者根据成本信息和数据，制定、选择成本管理方案	成本计划的依据；经营决策体系的组成部分
成本计划	施工前	项目经理部编制项目计划期内的生产费用、成本水平、成本降低率，成本降低措施和规划方案	成本控制和核算的基础；降低项目成本的指导性文件，设立目标成本的依据
成本控制	施工过程中	管理人员加强管理成本影响因素，采取措施消除成本浪费，反馈控制信息，总结经验	帮助项目实现 / 超过预期的成本节约目标
成本核算	施工过程中	计算施工费用实际发生额；计算工程项目总成本和单位成本	成本预测、成本决策、成本计划、成本分析、成本考核的依据
成本分析	项目全过程	对项目发生的成本进行对比评价和剖析总结	为成本控制提供经验参考
成本考核	项目完成后	评定项目成本计划完成情况和各责任者的业绩，进行奖惩	调动员工积极性，努力完成目标成本

二、项目成本管控的 36 个关键点

- 关键点 1：塑造成本管理文化：树立人人关注成本的意识，为成本控制创造氛围。
- 关键点 2：构建成本管理架构：分清各部门承担的成本职责，使成本管理有规可循。
- 关键点 3：规定成本管理原则：形成成本管理的价值观和大家必须遵循的行为准则。
- 关键点 4：规范成本科目分类：落实作业责任成本，为成本责任落实考核奠定基础。
- 关键点 5：建立成本管理流程：分清各环节成本控制的输入和输出以及工作要求。