

s.xjccs

实训教程丛书

总主编 徐 平 杨志安

项目成本管理

实训教程

李旭光 编著

X

MCBGLSXJC
XMCBGLSXJC

辽宁大学出版社

实训教程丛书

总主编 徐 平 杨志安

项目成本管理

实训教程

李旭光 编著

辽宁大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

项目成本管理实训教程/李旭光编著. —沈阳: 辽宁大学出版社, 2009. 8

(实训教程丛书/徐平, 杨志安主编)

ISBN 978-7-5610-5846-6

I. 项… II. 李… III. 项目管理—成本管理—高等学校—教材 IV. F224. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 143558 号

出版者: 辽宁大学出版社

(地址: 沈阳市皇姑区崇山中路 66 号 邮政编码: 110036)

印刷者: 沈阳航空发动机研究所印刷厂

发行者: 辽宁大学出版社

幅面尺寸: 170mm×228mm

印 张: 9

字 数: 160 千字

出版时间: 2009 年 8 月第 1 版

印刷时间: 2009 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 赵光辉

封面设计: 邹本忠 徐澄玥

责任校对: 齐 悦

书 号: ISBN 978-7-5610-5846-6

定 价: 18.00 元

联系电话: 024-86864613

邮购热线: 024-86830665

网 址: <http://press.lnu.edu.cn>

电子邮件: lnupress@vip.163.com

实训教程丛书

编委会

主 任 徐 平 杨志安

编 委 (以姓氏笔画为序)

王德朋 刘钧霆 邢源源 肖 升

吴 炜 张学本 邵剑兵 姜 蕾

崔日明 路 军

编 务 白永生

编者的话

辽宁大学是辽宁省唯一一所综合性大学，也是国家重点建设的“211工程”院校。现有经济学、管理学、法学、政治学、历史学、文学、哲学、外国语言文学、艺术学、数学、物理学、化学、生物学、生命科学等学科门类。

辽宁大学始终将人才培养质量作为立校之本。通过深化教学改革，不断探索和完善既符合高等教育发展规律，又适应社会发展需要的人才培养模式，有些改革措施曾在全国产生过一定的影响。2005年，辽宁大学以优秀成绩通过了教育部本科教学水平评估。

“重基础、强实践”是本科教育的基本原则。加强实验室建设和加强实验教学环节，是教育部“质量工程”建设的重要内容，也是深化教学改革的重要体现。学校在推进人才培养模式改革中，不断吸纳理工科实验教学经验，尝试开展适合文科类各学科（专业）特点的实训教学。尽管学校高度重视文科类各学科（专业）的实训教学，但由于专业区割、功能单一、自我封闭等原因，导致各学科（专业）之间的实训教学水平参差、投资分散、资源闲置、管理多头、运行不畅等现象十分严重，“合之双美、互为促进”的文科综合优势仍然难以发挥，社会对具有整合知识能力的复合型文科人才培养的新诉求难以满足。

为落实教育部“质量工程”建设精神以及教育部颁发的关于实验教学示范中心指示精神，学校以服务学生为根本，以服务社会为

使命，以培养高素质复合型文科类创新人才为目标，按照“注重基础、强化训练、促进综合、培养能力”的要求，以“知行合一、智则通达”为理念，通过“形为一体、神为一脉”的系统化设计，成立了包括经济学、管理学、哲学、法学、文学、历史学、心理学、政治学等学科的文科综合实训教学中心，旨在构建体现学科（专业）特点，涵盖多学科（专业）的综合型、现代化、开放共享的文科综合实训平台，真正实现文科类各学科（专业）资源的多元融合。

经过多年探索和实践，辽宁大学文科综合实训教学基本实现了实训规划从单独设计向综合设计的转变、实训教学从分散管理向集成管理的转变、实训教学体系由重视单一能力培养向重视综合能力培养的转变、实训功能从专业功能向复合功能的转变，构建了一个有利于“基础好、能力强、复合式、创新型”人才培养的文科综合实训教学新模式，为学生提供了更加丰富多样的实训教学资源。

为了实现培养目标和取得良好教学效果，我们组织相关教师编写了这套文科综合实训教程，这也是我们在文科综合实训教学方面所进行的新的探索。既然是探索，不免会挂一漏万。我们期待着这套教材能够在人才培养模式的创新实践中发挥其应有的作用，并不断得到完善。

编委会

2009年7月16日

序

《项目成本管理实训教程》是根据普通高等院校《项目成本管理》课程的教学要求和培养目标编写的，是《项目成本管理》课程教学的配套用书。

《项目成本管理实训教程》主要由五部分实训内容构成，分别为认识项目成本管理基础、认识项目成本管理模块、认识项目成本预算模块、认识项目成本控制模块和认识项目成本分析模块。每项实训内容均包括实训目的、实训要求、实训原理、背景材料、实训步骤、实训解析、扩展思考和自主训练。实训安排紧扣《项目成本管理》教材体系，其目的是在教学过程中把理论教学与实践教学有机地结合起来，通过模拟实训增强教学的针对性和实用性，培养和提高学生的动手能力、实践能力和综合分析能力。

本书可作为项目管理专业本科生实训用书，也可以作为从事项目管理人员自学和参考用书。

目 录

第一章 项目成本管理导论.....	1
一、认识项目成本管理基础.....	1
第二章 项目成本管理最新发展	18
二、认识项目成本管理软件	18
第三章 项目成本预算的方法	68
三、认识项目成本预算模块软件	68
第四章 项目成本控制的基本模式	83
四、认识项目成本控制模块软件	83
第五章 项目全要素集成的成本管理方法	97
五、认识项目成本分析模块软件	97
附一 《项目成本管理》实训大纲.....	116
附二 《项目成本管理》实训报告.....	122
参考文献.....	132
后 记.....	134

第一章 项目成本管理导论

一、认识项目成本管理基础

(一) 实训名称

认识项目成本管理基础。

(二) 实训目的

通过实训让学生了解项目成本管理的概况、项目成本的定义和构成，熟悉项目成本管理的框架与主要内容。为进一步学习项目成本管理这门课程奠定基础。

(三) 实训要求

1. 实训总体要求

了解项目成本的定义以及相关成本概念、项目成本管理的框架。

2. 实训分组要求

进行分组讨论，用 WBS（项目分解结构）制定本组的岗位设置表，然后派一名代表上台阐述其设置的想法，其他小组成员可以补充。

(四) 实训原理

1. 项目成本

项目成本是指从项目的提出到项目竣工验收的全部耗费。对项目成本的分析一般以过程为思路，包括项目的提出、设计论证、决策、实施、竣工验收等各个环节的耗费。对于每个环节，又可以从横向分为劳动消耗、材料消耗、机器设备的耗费及其他方面的耗费等。

项目成本的构成主要包括：

(1) 项目决策和定义的成本。项目决策和定义成本是指在项目启动过程

中，用于信息搜集、可行性研究、项目选择以及项目目标确定等一系列的决策分析活动所消耗的成本费用。

(2) 项目设计的成本。项目设计成本是指用于设计上所花费的成本费用，如项目实施图设计费用、新产品设计费用等。

(3) 项目获取的成本。项目获取成本是指为了获得项目的各种资源所需花费的成本，如对于项目所需物资设备的询价、供应商选择、合同谈判与合同履行等的管理所需发生的费用（人力、财力、物力），但不包括所获资源的价格成本。

(4) 项目实施的成本。项目实施成本是指为完成项目的目标而耗用的各种资源所发生的费用。它是项目总成本的主要构成部分。项目实施成本具体包括：人力资源成本、原材料成本、设备费用、顾问费用、其他费用以及不可预见费用等。

2. 项目成本管理

项目成本管理即是通过项目专案各方相关人员的合作，把各种资源应用于项目专案，以实现项目专案的目标，使项目专案相关人员的需求得到不同程度的满足。为更好地了解项目成本管理的含义，这里列出项目某些定义特征：

(1) 项目是指具有一个明确的界定目标（Objective）或期望的结果或产品。而目标通常又是按照其适用工作范围、进度计划和成本等指标来界定。例如，一个项目的目标可能是在 8 个月内用 50 万美元的预算将各种具有新性能的炊具投入到市场，而且期望能高质量地完成这一项目，并使顾客满意。

(2) 项目的事项需要通过完成一系列相互关联的任务，可能是许多不重复的任务以一定的顺序完成，以便达到项目的目标。

(3) 项目需要各种资源的搭配来完成。资源可能包括不同的人力、组织、设备、材料和工具等。例如，一场婚礼的举行，要涉及的资源包括婚礼筹备人、鲜花商、婚礼用车和举行婚宴的饭店等。

(4) 项目具有一系列的时间计划或有限的生命周期。例如，一座大楼在今年 3 月 5 日开工，到明年 10 月 5 日竣工。

(5) 项目可能是独一无二的。某些项目，如设计一个新空间或装修一套房子，这些可能都是以前从来未尝试过的事。

(6) 每个项目可能有一个客户或多个客户。客户是实现目标的资金体，它可能是某个人，也可以是某个团体。

(7) 项目包含一定的不确定性。项目在开始前都会有一定的假设和估计的前提下准备一个计划书，计划书里可能包括时间的消耗、各种资源及其资源的能力和实用性等，而这些因素都是不确定的。

3. 项目目标的成功实现通常受四个因素制约

工作范围、成本、进度计划和客户满意程度是项目目标成功实现的四个制约因素。项目范围 (Project scope) 也称工作范围, 即为了让客户满意而必须做的所有工作。要使客户满意, 交付物 (一般为有形资产) 必须满足项目开始时所指定的验收指标与要求。项目成本 (Cost) 就是客户同意为一个可接受的项目交付物所支付的费用。项目成本以预算为基础, 而预算是对完成项目所需的各种资源的成本估计。项目进度计划 (Schedule) 是每项活动开始和结束的具体时间表, 通常是客户与执行项目的个人商定的时间范围。任何项目的完成都是要确保客户满意, 但这绝不仅是指按时间要求、在预算内完成工作, 或是在项目结束后询问客户是否满意, 还包括项目完成的质量等要让客户满意。因此, 项目经理需要与客户保持长期联系, 使客户了解项目的进展情况并辨别客户的期望是否改变, 以预防客户日后发生不满意状况。

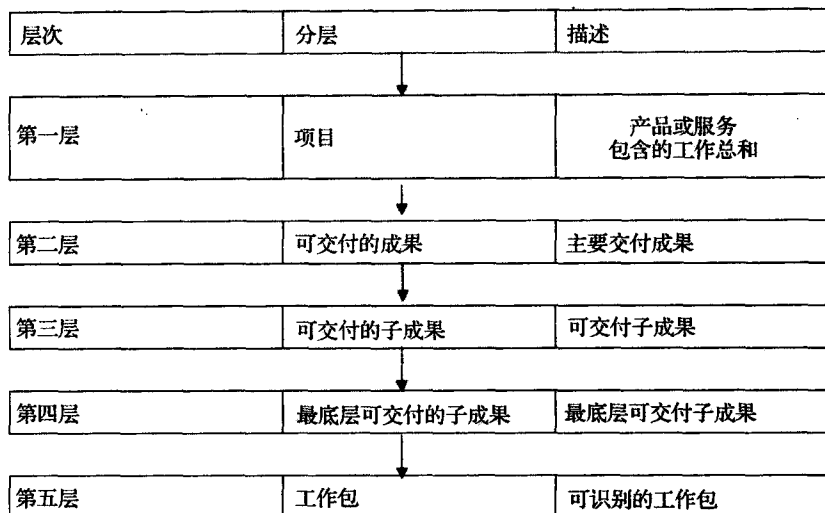
4. 工作分解结构 (WBS)

工作分解结构是指把一个项目分解成易于管理的几块或几个细目, 以便能够确保完成项目工作范围所需要的所有工作细目。它可以用该项目团体在项目期内要完成或生产出的最终细目的等级树表示, 且通常要表明对每项工作细目具体负责的组织或个人。

工作细目的个人责任矩阵是项目成本管理中一个非常有用的工具, 因为责任矩阵常常用表格形式来表示完成工作细目的个人责任。这是一个有用的工具, 因为它强调每一项工作细目由谁负责, 表明了每个人在支持整个项目中的角色。

此外, 网络计划这一技术在计划、安排和控制由许多相互关联的活动组成的项目时也非常实用, 因为它对项目的信息沟通很实用。几种不同的网络计划形式都可以使用, 但最常用的两种方法分别是用节点表示活动 (AIB) 和用箭线表示活动 (AOA)。在用节点表示活动的形式之中, 每一项活动由网络图中的一个框表示, 并把活动描述写在框内; 在用箭线表示活动的形式中, 每一项活动由网络图中的一条箭线表示, 并把活动描述写在箭线上。当生成活动一览表后, 就可以绘制网络图了。在决定活动的次序表明它们之间的逻辑关系时, 必须注意到在一项活动开始之前, 哪些活动必须结束, 哪些活动可以同时进行, 哪些活动只有在前面的活动结束时才能开始。

从根本上说, WBS 是将项目工作分解为越来越小的、更易于管理和控制的单元系统。下图是对 WBS 从上至下分解过程的一个形象的认识, 它是将项目按照其内在结构或实施过程顺序进行逐层分解而形成的结构示意图。



第一层是项目本身，即完成项目包含的工作总和。

第二层是项目的主要可交付成果，但不是全部成果。

第三层是可交付的子成果。选择的原则同上一层类似，根据完成成果的活动构成的特点，比如以时间为横坐标，以完成任务的活动展开数量为纵坐标，可以从横坐标（时间）或纵坐标（活动）的角度进行选择。对每个交付成果的分解单元的选择角度可以不同，以下分层也具有类似的情况。在 WSB 的每一层中，必须考虑到如何像一条江河一样由各条支流汇集到干流，流入大海。这个过程要不断地重复，直到可交付的子成果小至管理的最底层乃至个人。这个可交付的子成果也可进一步分解为工作包。分解中应尽量减少结构的层次，层次太多不易有效管理。各主要可交付成果的层次数量有多有少，但层次衔接应以自然状态发生。此外，还应考虑到使结构具有能够增加的灵活性，并从一开始就注意使结构被赋予相应代码。

第四层是最低管理层的可交付子成果。

第五层是工作包。工作包是 WSB 结构底层，是管理所需的最低层次的信息，是项目的最小可控制单元。在这一层上，应能够满足用户对交流或监控的需要，这是项目经理、工程和建设人员管理项目所要求的最低层次。工作包是短期任务。WSB 能包含不同的工作种类，有明确的起点和终点，消耗一定的资源并占用一定的成本。每一个工作包都是一个控制点，工作包的管理者有责任关注每一个工作包，并按照技术说明的要求在预算内按期完成。实际工作中表明一个工作包的工期一般应该不超过 10 天或一个报告期。如果一个工作包的工期超过 10 天，就应该标明在这个工期内要设立检查或监视点，一般应 3

至 5 天设立一个检查或监视点,以保证工程进度和出现问题可以在短时间内被发现。

工作包应具备以下特点:

(1) 与上一层次相应单元关联,与同组其他工作包关系明确的独立单元。

(2) 责任能够落实到具体单位或每个人,充分考虑项目的组织机构。

(3) 可确定工期,时间跨度最短。时间跨度的长短反映组织对该工作包项目进度控制的要求,其时间跨度的上限应根据这个原则制定。

(4) 能够确定实际预算、人员和资源需求。

5. 项目成本管理中涉及的相关概念

(1) 机会成本 (Opportunity Cost)。机会成本是指为了得到某种物品所必须放弃的另一样物品的货币价值。简单地讲,机会成本可以理解为把一定资源投入某一用途后所放弃的在其他用途中所可能获得的最大利益。机会成本在项目成本管理中就是决策者在选择某一方案后,放弃其他方案所可能获得的收益。

(2) 沉没成本 (Sunk cost)。沉没成本指已经付出且不可收回的成本。沉没成本常用来和可变成本作比较,可变成本可以被改变,而沉没成本则不能被改变。人们在决定是否去做一件事情的时候,不仅要看这件事对自己有没有好处,而且还要看过去是不是已经在这件事情上有过投入。经济学中把这些已经发生且不可收回的支出,如时间、金钱、精力等称为“沉没成本”。

(3) 资金的时间价值是指资金随着时间的推移在生产经营活动中所增加(减少)的价值。这决定了同样数量的资金在不同时点上的价值是不相等的,当前所持有的一定量货币比未来获得的等量货币具有更高的价值。一个项目所涉及的资金量往往很大,投资往往是分次到位,项目所带来的现金流收益更是分布在较长的时间段,所以在项目投资决策、项目成本管理等活动中考虑资金的时间价值具有积极的意义。

(4) 价值工程指的是通过集体智慧和有组织的活动对产品或服务进行功能分析,使目标以最低的总成本(寿命周期成本),可靠地实现产品或服务的必要功能,从而提高产品或服务的价值。价值工程的主要思想是通过选定研究对象的功能及费用分析,提高研究对象的价值。

价值工程的理论基础是这个价值理论公式:

$$V=F/C$$

式中 F 表示 function 功能重要性系数, C 表示 cost 成本系数, V 表示 value 功能价值系数。

提高价值的五种主要途径:

- 1) 成本不变, 功能提高 ($F \uparrow / C \rightarrow = V \uparrow$)。
- 2) 功能不变, 成本下降 ($F \rightarrow / C \downarrow = V \uparrow$)。
- 3) 成本略有增加, 功能大幅度提高 ($F \uparrow \text{大} / C \uparrow \text{小} = V \uparrow$)。
- 4) 功能略有下降, 成本大幅度下降 ($F \downarrow \text{小} / C \downarrow \text{大} = V \uparrow$)。
- 5) 成本降低, 功能提高 ($F \uparrow / C \downarrow = V \uparrow \text{大}$)。

6. 项目成本管理框架

项目成本管理就是要确保在批准的预算内完成项目, 具体项目要依靠制定资源规划、成本估算、成本预算、成本控制四个过程来完成。

- (1) 资源规划是对完成一个项目所需的人、财、物等资源所做的预计。
- (2) 成本估算是编制一个为完成项目各项活动所需要的资源成本的近似估算。
- (3) 成本预算是将成本估算分配到各单项工作上。
- (4) 成本控制是在项目实施过程中对材料消耗、工人耗费、机械设备使用等进行的管理活动。

7. 项目成本管理的程序

项目成本管理应遵循下列程序:

- (1) 掌握生产要素的市场价格和变动状态。
- (2) 确定项目合同价。
- (3) 编制成本计划, 确定成本实施目标。
- (4) 进行成本动态控制, 实现成本实施目标。
- (5) 进行项目成本核算和工程价款结算, 及时收回工程款。
- (6) 进行项目成本分析。
- (7) 进行项目成本考核, 编制成本报告。
- (8) 积累项目成本资料。

8. 项目成本管理体系的构成

全面的项目成本管理体系应包括两个部门:

- (1) 项目管理部, 负责项目全面成本管理的决策, 确定项目的合同价格和成本计划, 确定项目管理层的成本目标。
- (2) 项目经理部, 负责项目成本的管理, 实施成本控制, 实现项目管理目标责任书中的成本目标。

项目经理部的成本管理应包括成本计划、成本控制、成本核算、成本分析和成本考核。

9. 项目成本管理过程中应注意的几个问题

项目成本管理是在保证工程质量、工期合同等要求的前提下, 对项目施工

过程中所发生的费用,通过计划、组织、控制和协调等活动实现预定成本目标,尽可能降低成本费用的一种科学的管理活动。具体的工程项目管理涉及施工与技术管理、成本管理、材料及设备管理、合同管理、资金管理等多方面,而成本管理特别是责任成本管理又是项目管理的重点。因此,项目成本管理贯穿于项目管理活动的全过程和各个方面,它是一个全员的、全过程的动态管理过程。其内容一般包括成本预测、成本控制、成本核算、成本决算等。根据施工企业成本管理工作的实践,项目成本管理应注意如下几个问题:

(1) 加强施工与技术管理,降低施工与技术成本

过去经常会发生某单位在进行项目施工时,走入这样的误区,即在项目成本管理中,对人工费的核算往往严于对材料费的核算,且在整个工程项目管理中,对责任成本管理的重视也往往会高于对施工设计的重视。其实,施工设计的优劣才是有效开展责任成本管理的前提条件,因为工程成本大约 75% 部分在施工组织设计阶段已经确定,留给其他部门进行挖潜增效的余地已经很有限,对此,必须强化施工技术人员的成本意识,以求将成本管理工作前置。在施工设计时差之分毫,到成本消耗上定会“失之千里”,经过优化和经济技术论证的施工方案会对项目成本管理具有决定性的作用。

在项目目标责任成本制定后,项目部要根据优化的施工方案,对各分部、分项工程成本层层分解,制定出各级责任预算单价,要分解责任成本目标,划出不同的成本控制区间,做到先算账后施工,确保责任成本目标细化到施工每一个项目、每一道工序、每一个过程。具体落实到每一个班组、每一个部门,使责、权、利明确,各项经济指标和个人利益挂钩,要使职工将“要我算”的观念转变为“我要算”,变被动成本管理为全员参与的主动管理,把成本管理工作真正落到实处。

(2) 对项目成本及时进行测算,要建立以责任成本承包为基础的项目管理模式

作为施工企业成本主要发生地的项目部,如果对项目成本不及时进行科学合理的测算,不设定管理目标,那么项目成本管理就很难取得好的效果。各单位应该要求所有新开工项目在正式施工前必须进行成本测算以确定项目责任成本。对降标幅度较大的项目一般实行正算法(防止责任下移),对降标幅度不大的项目一般实行倒算法。对项目成本及时进行测算,要建立以责任成本承包为基础的项目管理模式,具体包括如下内容:

1) 人工费的预测及管理。人工费在具体项目工程中一般占工程造价的 10% 左右,所以,对于一个施工企业而言,应严格控制人工费。任何一个施工企业在进行成本预测、拟订内部承包合同时,都应先根据当地的工资水平及社

会劳动力市场行情,结合中标工日单价测定定额中的工日消耗量结合比例系数,据此测算出该施工项目应实际投入的工日消耗量。然后将实际应投入的工日消耗量纳入到合同条件当中去,并通过一些合理的手段来促使条件的完成。例如,某单位在拟订一条高速公路施工工程内部承包合同时,通过预测,工日中标单价比实际投入工日单价要少得多。为了摆脱这种不利局面,施工单位通过奖勤罚懒、设立循环奖、超产奖、节约奖、目标奖等一系列措施,来提高劳动生产率,尽可能缩短循环时间,以最大可能满足应该实际消耗的工日数量。实践证明,这一系列措施在工日中标单价很低的情况下,能基本保证人工费不亏损,并达到控制成本的目标。

2) 加强对材料及设备的管理。通常工程物资材料消耗将占工程直接成本的60%左右,工程成本能否得到有效的控制,材料费的控制是关键。在采购环节,任何一个施工企业都应结合工程自身的实际特点,依据科学的方法(如线性规划法、目标决策法等),并结合材料中标单价来重新核定工程所需主材、地材、辅材的供货地点、购入价格、运输方式等;并广泛搜集市场信息,真正做到货比三家、物美价廉。同时,还应考虑厂材料购入资金的时间价值,合理计划材料的用量,减少资金占用,合理确定进货批量和批次,尽可能减少资金积压及材料储备,减少一些无形资产的流失。在收、发、存环节,除照章办事严格手续外,还采取限额采购限额发料,提倡零库存管理,即从厂家进料直发工地,尽量减少和缩短物资储备。

大量堆积工程材料历来是工程项目成本管理的难点之一,有些单位的工程项目亏损多与此有关。因此,在施工中,严格控制大量堆积工程材料,制定科学的管理制度并辅以切实可行的科学办法,应成为工程项目管理的重要组成部分。例如,针对大堆料采取以成品核实发料、以发料和存货核实收料等方法,发现问题,及时纠正。

工程项目中所列的机械设备一般是根据定额套算出来的一种理想化的东西,与施工现场的机械设备差异较大。因此,任何一个施工企业都应根据现场的施工机械设备测算实际所应投入的机械费用,来重新核定机械台班定额产量,并通过合理的机械调配来提高机械设备的使用效率和台班产量。同时,还应加强机械设备日常保养和维修,降低大修及日常修理费用。制订合理的机械使用计划,避免机械设备的闲置,也是降低机械成本的有效途径。

(3) 强化合同管理,抓好对分包工程的管理

外部劳务的使用与管理是施工企业适度规模扩张和追求效益最大化的有效途径。当前施工企业在劳务使用与管理中,存在严重的有章不循或不规范现象。因此,加强劳务使用与管理是项目成本管理的又一重大课题。

规范使用制度，落实坚持劳务使用“以我为主，为我所用，合理有序，考核业绩，注重实力，总量控制”的方针；坚持劳务使用“基地化、弹性化”的制度。同时，在保证自有队伍有活干的前提下，提倡“混编带用劳务‘架子队’形式为主”，“使用建制队伍‘清包工’方式为辅”，“重要岗位禁用外部劳务制度”。

严格资审与分包，做到严格遵循分包商评价程序，严格审查各种证件和资信证明，严格审查设备、技术、资金、业绩等综合实力。必须签订和履行规范合法的经济合同，必须保证重难点和高技术含量工程，以我为骨干，杜绝整体分包和层层转包。

加强动态管理，坚持“谁用工谁负责”和“教育、使用、管理并举”的原则。抓好分包工程物资采供和验工计价等管理工作，堵塞效益流失渠道；抓好外部劳务制度化管理，适时进行“政策传统、形势任务、安全质量、遵纪守法和工艺技术”教育，以良好的政治、技术、管理素质和精神风貌，维护企业信誉和形象。

（4）加强会计核算和资金管理，保证责任成本承包及时兑现

要及时掌握和控制项目各施工单位成本消耗，项目部在会计核算上应结合实际、努力创新，以求成本核算直观、清晰并为成本控制服务。项目部对各施工单位的计价必须及时无保留的全部计价。各施工单位财务决算中不允许保留任何成本挂账。这便于项目部根据真实的成本状况进行相应的过程控制和对各施工单位进行责任成本考核兑现。

资金作为企业的血液，是企业市场经营的重要要素，企业只有保证资金正常循环，才能正常发展。为集中资金使用和管理，发挥资金的最佳效能，必须加强银行账户管理，控制银行多头开户现象，坚决制止乱开户现象。施工单位应规定只准在施工当地银行开设一个结算账户，一切资金收支统一纳入项目部管理。项目内实行内部银行制度，内部单位间往来通过内部银行实行资金结算。

当然，对于任何一个施工企业而言，最为关键的是如何将成本管理工作落实到日常的合同管理当中去，真正做到制度化、法律化才是最为关键的。

（五）背景材料

随着经济的不断发展，项目管理已经被广泛用于建设工程、信息工程、制造工程等领域。而项目成本管理作为项目管理中的一个核心主题，对其深入认识更具有重要的意义，这也会为加强项目有关的学科建设、培养实用性人才奠定基础。