

# 目录

第一章 总 则.....	2
第二章 成本管理体系及职责.....	2
第五条 成本管理体系.....	2
第六条 成本管理机构.....	3
第七条 成本管理职责.....	3
第三章 责任成本预算.....	4
第八条 责任成本预算的编制.....	4
(一) 基础资料的准备.....	4
(二) 责任成本预算编制方法.....	5
第九条 项目部责任成本的分解落实.....	5
第四章 项目成本管控.....	6
第十条 成本管控的阶段.....	6
第十一条 前期准备.....	6
第十二条 过程管理.....	7
(一) 分包工费管理.....	7
(二) 工程数量管理.....	9
(三) 物资管理.....	11
(四) 机械设备管理.....	13
(五) 现场管理费控制.....	14
(六) 资金管理.....	16
(七) 临时工程管理.....	16
(八) 二次经营管理.....	16
(九) 风险管理.....	17

(十) 审计督查.....	17.....
第十三条 竣工结算.....	18.....
第五章 责任成本核算与分析.....	19.....
第十四条 核算单元的划分.....	19.....
第十五条 成本核算.....	19.....
第十六条 成本分析.....	20.....
第十七条 考核评价.....	22.....
第十八条 绩效考核.....	23.....

# XX市城市轨道交通 X 号线工程 XX 标项目

## 经理部成本管理办法

### 第一章 总 则

第一条 为规范 XXX 项目成本管理，有效落实成本管控责任，提升工程项目盈利能力，结合公司相关管理办法及 XXX 项目管理现状，特制定本办法。

第二条 本办法中成本管理是指项目在履约过程中，管理者对各项可控成本，采取组织、技术、经济等手段，通过事前合理预测、过程实时控制、期中期末及时考核等方法，完成预期成本控制目标，最大限度地实现成本节余的管理活动。

第三条 本办法适用于 XXX 工程项目。

第四条 承担工程施工的劳务企业、专业分包企业等，以下统称“分包队伍”。

### 第二章 成本管理体系及职责

第五条 成本管理体系

建立项目部成本管理体系，根据管理层级、责任范围的

不同，实行归口组织、分级管理、分工协作，形成全项目覆盖、全过程控制、全员参与、各负其责的成本管理体系。

## 第六条 成本管理机构

成立 XXX 项目成本管理领导小组，

组 长：项目经理。

副组长：项目书记、项目总工、项目副经理。

成 员：工经部、财务部、工程部、物机部、安质部、试验室、综合办公室部门负责人。

领导小组下设办公室，办公室设在工经部，主任由工经部负责人兼任。

## 第七条 成本管理职责

项目部作为项目责任成本管理的执行层，是项目成本控制的实施主体，其主要职责有：

（一）建立项目部责任成本管理体系，实行以项目经理为第一责任人的成本管理责任制。

（二）执行上级单位各项成本管理制度，落实经济承包责任书各项管理目标，确保责任成本、责任利润目标实现。

（三）编制项目施工组织设计和专项施工方案，并上报审批；控制大临工程和临时设施等工程费用支出。

（四）负责制订工程项目工作任务清单和责任矩阵（详见附件一），落实工作责任分配。

（五）对公司下达的项目责任成本预算进行量、价、费用和相关责任方面分解，落实到责任部门和责任人。

（六）组织分包合同评审与签订，执行项目劳务分包限价，负责分包队伍的日常管理，按规定及时办理分包结算和封闭合同。

（七）提报材料（包括周转材料）、机械设备等配置、租赁计划并组织合同签订，及时上报公司审批，执行周转材料、机械设备租赁限价，并加强日常管理、结算及核算分析。

（八）负责施工全过程的成本要素控制、归集与核算，建立信息台帐，按月进行经济活动分析查找偏差，制定整改措施并落实闭合。

（九）管理分包方，实行班组承包或工序承包，并负责日常核算、考核、兑现等工作。

（十）做好项目收尾各项成本控制工作。

### 第三章 责任成本预算

#### 第八条 责任成本预算的编制

公司在目标利润测算的基础上按照公司相关管理制度编制责任成本预算，作为对 **XXX**项目承包考核的依据。

##### （一）基础资料的准备

1.公司工程技术部门在实施性施工组织设计评审通过后15天内，由项目部工程部提供施工组织设计、专项施工方案、工程总数量（含措施项目、临时工程项目）、按照集团公司

消耗系数计算材料使用量,根据施工组织配置方案提供周转材料的需求计划、机械配置计划及数量。

2.公司财务部门在项目部机构令下达 15 天内提供责任费用预算。

3.公司物资部门在完成工地调查、主材定标后 15 天内,提供主要材料调查单价、周转材料采购或租赁价,编制项目采购计划。

4.公司机械部门在完成工地调查 15 天内,提供机械设备租赁单价、机械设备租赁或购置计划。

5.公司合同部在完成工地调查 15 天内,根据集团公司分包指导价编制本项目分包限价(即责任成本编制单价)。

6.其他有关基础资料:由 XXX 项目部各部门按要求及时提供。

## (二) 责任成本预算编制方法

公司各部门完成本部门相关工作交由合同部,合同部按工作量清单编制工程项目责任成本预算,报成本领导小组审批。

## 第九条 项目部责任成本的分解落实

项目部收到公司下达的责任成本预算后,在 10 天内进行分解。按成本要素(工费、料费、机械使用费、其他直接费、责任费用、税金等)分解到工程、工经、物机、财务等责任部门,落实各责任部门在成本管理中的责任控制目标,

并细化到责任人；纵向分解到核算单元，按施工所承担的工作量细化到劳务队、班组，落实责任控制目标。

## 第四章 项目成本管控

### 第十条 成本管控的阶段

工程项目的成本管理分为四个阶段，包括前期准备、过程管理、竣工结算、经营结果的评价考核。

### 第十一条 前期准备

#### （一）实行项目经济承包

- 1.XXX项目执行经济承包责任制度。
- 2.经济承包团队原则上为项目班子成员。

#### （二）工地调查及市场调查

由项目分管领导组织，工程部牵头，项目部相关业务部门参加；调查的重点要了解项目地区环境、征地拆迁、材料供应、劳务和设备租赁市场状况、工程特点、工期制约因素、合同风险等。

#### （三）管理策划与交底

项目部接收公司编制的 XXX 项目策划方案及项目管理交底书，明确项目管理和成本控制指导性和原则性要求。

#### （四）施工方案审查及确定

- 1.由项目总工牵头组织各部门编制整个项目施工组织设计报公司审批；其他专项施组、方案评审，审批执行公司要

求；临时工程建设方案 and 标准严格执行公司相关文件规定。

2.贯彻“方案决定成本”的指导思想，对项目成本影响较大的重点、难点、控制性工程，科学制定施工方案，优化施工工艺，合理配置生产要素，进行技术经济比选，选择最优施工方案。

3.未经审批的实施性施工组织设计和方案，不得作为编制责任预算的依据。

4.项目部在施工过程中，在保证工程进度、安全和质量的前提下，应主动优化施工组织设计和专项施工方案，合理缩短工期，降低施工成本。

#### （五）劳务（专业）分包队伍选定

1.劳务（专业）分包队伍的选择，必须进行招标选用，劳务（专业）分包招标管理执行集团公司分包招标管理办法。

2.项目部根据实施性施工组织设计和现场实际编制分包方案和招标计划，报公司审批，组织权限范围内的劳务（专业）分包招投标管理工作。

### 第十二条 过程管理

#### （一）分包工费管理

1.项目部执行集团公司分包方资格准入制度。在本工程范围内承接施工任务的分包方，必须持有集团公司颁发的准入证书，严禁分包方先进场再办理准入手续。

2.项目部是履行分包合同的主体，负责对分包合同的履行和分包方施工作业过程的管理，必须把管理职责落实到个



人，严禁包而不管或以包代管，严禁分包队伍进行二次分包和转包。

3.公司严格控制项目部临时工的使用和结算。

4.公司负责制定 **XXX**项目的劳务分包限价（即编制责任成本分包的单价），招标劳务分包单价要控制在公司编制的工程项目劳务分包限价范围内，超过项目限价要按照例外管理流程进行审批。并对公司限价进行动态调整；审批分包队伍结算，建立主要项目劳务分包单价统计台账。对项目部分包单价进行检查管控。

5.项目部负责施工过程中的工费结算，严格执行公司发布的本项目限价，建立劳务分包结算统计台账、劳务分包单价统计台账。

（1）加强结算管理，实行业务部门联合会签制度，做到“三统一”（统一合同文本、统一单价、统一台账）、“四不结算”（没有合同不结算、超出技术交底数量不结算、超合同单价不结算、超合同清单项目不结算）。

（2）结算数量控制：每月 20 日由工程部组织合同双方有关人员进行现场收方。工程结算必须以分包合同（补充合同）、结算清单及收方记录、包干单、奖罚、扣款通知单为依据。严禁不履行收方程序、超合同结算，严禁预验。

（3）结算单价控制：分包队伍结算单价必须依据合同单价，不得擅自调整；专业分包单价不得超责任预算价。项目分包价格超过公司发布的本工程分包指导价时，项目部要进行单价分析，报公司批准后，才能签订分包合同。

4) 按期结算：项目部必须按月结算，需在结算中扣除劳务队伍的费用必须在当期结算中及时扣除，通过成本信息系统中报公司批准。对已完成合同约定工作量的项目，项目部要及时与分包商办理末次结算，按程序报公司审批后，签订封帐协议。

### 1. 项目部组织机构及职责

项目经理部是项目工程控制数量工号分解、计算、复核和收方的主体。应建立健全项目工程数量管理体系，运行“中国中铁工程项目成本管理信息系统（以下简称成本管理系统），如实填报设计数量、实际控制数量、分工号材料消耗需用量总计划，进行工程收方，接受公司综合大检查和其他过程检查的审核和监控。

项目经理是工程数量控制管理的第一责任人，其主要职责为：负责建立项目工程数量控制管理体系；督促责任部门和责任人及时完成项目工程数量的计算、报审；督促责任部门和责任人运行“成本管理系统”。

项目总工程师是工程数量控制管理的实际负责人，其主要职责为：负责组织图纸审核，工号分解，明确工程数量计算原则和方法，组织工程设计数量，实际控制数量和分工号材料消耗需用量总计划的计算；督促工程部建立工程数量复核汇总台账、单位工程数量复核台账、收方台帐和分工号材

务队伍的现场收方，督促工程部按时收方并报审；督促工程部将各控制数量及时录入成本管理系统并有效运行；督促工程部将已完成工号清单交物机部进行物资消耗核算。

工程部：负责项目工程数量计算及复核，建立单位工程数量复核台账和工程数量复核汇总台账，同时按要求报公司工程管理部 and 成本合同部备案；负责建立工程收方管理台帐；负责线下收方数据整理和签认工作；负责收方结算数量复核；负责在成本管理信息系统中发起劳务收方单。收方记录及工程数量计算单，需附有详细工程项目名称、里程范围、工程数量计算公式，并经项目总工程师审核确认。

安质环保部：负责已完工程质量评定及现场安全文明施工情况考核；统计当月收方工程有关安全质量、文明环保施工奖惩结果，报安全总监或分管领导审核；交由工经部在给劳务队计量时奖励或扣款。

物资机械部：负责统计劳务队伍领用材料、机械、油料和电等的使用情况；负责对现场材料进行盘点；负责出具材料扣款单、主要材料超耗核算表和其他费用扣款单；负责在成本管理信息系统中填报。

工经部：根据工程管理部提交的已完工程数量，物资机械部提供的材料扣款单、主要材料消耗核算单和机械扣款单，其他部门填报的其他费用扣款单，做出劳务结算单。成本系

分管工经的领导对结算的流程、结算的数据、扣款的数据等负总责。

财务部：项目财务部根据劳务合同约定的支付款和预留款比例，结合劳务结算情况，算出劳务队伍预留款，并根据资金情况提报资金支付计划审批。

## 2.工程结算流程及程序

与劳务队伍签订的合同工程数量为暂定工程数量，不能作为结算依据，现场应组织联合收方，量测已完合格工程数量。

工程部长按照现场勘验签认的数据，计算已完合格工程数量（当月和开累），出具收方单据等相关资料，如有必要，需附现场勘验详细资料，经总工审核后，提供给工经部，并在成本管理信息系统中发起劳务收方单。

1.公司负责制定本公司物资管理办法，审批物资计划，参与局级集中采购，组织公司集中采购，建立本公司物资采购限价，落实检查项目物资现场管理、消耗及核算等物资管理工作。

2.项目部负责编报物资计划，参与物资集中采购，组织非集采物资采购供应，做好项目各项物资管理工作，重点要加强现场材料的管控。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/578013131030006044>