

XX 建筑总包单位 施工项目成本管理实施细则

第一章 总 则

第一条 为规范施工项目的成本管理行为，落实各级管理机构成本管理责任，提升项目成本精细化管理水平，保障项目的预期经济效益，结合公司实际情况，制定本实施细则。

第二条 成本管理原则：项目成本管理以目标责任成本为管控依据，及时、完整核算项目实际成本，落实月结成本制度，以数字化平台为工具，以预警管理为手段，以过程成本管控为核心，与工程进度、产值统计、收款相结合实时监督项目成本状态，确保目标责任成本的实现，努力实现争取目标。

第三条 本细则所称施工项目成本管理（以下简称“成本管理”），是指对工程项目成本测算、目标责任下达、成本开支、成本控制、成本考核等进行的全员、全要素、全过程的成本管理。

第四条 本细则适用于所属的施工项目。

第二章 术语和定义

第五条 利润（率）

（一）投标预期利润（率）：是指在项目招投标阶段，组织相关专业人员，根据招标文件要求、预计项目生命周期中的市场

环境、生产要素组织等全部条件，对项目进行收入与成本测算后，得到的项目完成时应该形成的合理利润（率）预期值。

（二）项目实际利润（率）：是指项目在施工过程中或项目竣工考核后，某个时点形成的项目利润（率）实际值。

第六条 成本

（一）标前成本测算：是指在投标阶段进行的项目成本测算。标前成本测算应充分考虑项目全生命周期内可能产生的市场、生产要素变化等因素，内容应包括项目所有直接费、间接费、措施费及税费。

（二）项目责任成本：是指施工单位以标前成本测算为依据，以企业内部定额为基础，综合项目既定合同条件、项目特点、企业现有管理水平等因素，由公司/分公司确认的项目成本的责任额。是以《施工项目管理目标责任书》的形式向项目经理部下达的该项目成本管理责任目标。

（三）成本预锁定：是指项目完工或停工3个月内，应对人工费、材料费、机械使用费、周转材料费、专业分包费、其他直接费、间接费等各项成本费用进行归集，编制成本预锁定表。其中材料费、机械使用费、周转材料费按实际发生进行成本锁定，分包费按已办理预结算与预估未办理结算进行成本预锁定；其他不可预见费提供测算明细后进行成本预锁定。成本预锁定采取利润保守原则，成本预锁定金额原则上大于成本终锁定金额。

（四）成本终锁定：是指竣工结算审定后 1 个月内，支出合同提供相关方签字盖章的最终结算书后，对项目的所有成本费用进行最终锁定，成本最终锁定后的金额不得进行调整。

第七条 风险抵押：是指为完成《施工项目管理目标责任书》规定的内容和要求，强化和落实项目经理部的责任，公司/分公司与项目经理部约定，由项目各管理人员提供履约保证金（以下称“风险抵押金”）作为履行担保的行为。

第八条 成本亏损

（一）责任成本亏损：是指签订“施工项目管理目标责任书”的项目部，项目实际成本大于责任成本，出现责任成本亏损。

（二）完全成本亏损：是指工程项目竣工结算后，项目实际成本大于结算收入，给企业造成经济损失。

第九条 施工项目管理流程

“标前成本测算→项目立项→风险抵押金缴纳→责任成本下达→责任成本（控制）预算编制→成本策划（中标后）→过程成本管控→成本核算→责任成本考核与兑现→风险抵押金清退→公司成本数据库建立”。

第三章 成本管理职责

第十条 公司设立施工项目成本管理领导小组，组长由总经理担任；副组长由财务总监、分管运营副总经理、分管经营副总

经理、分管技术副总经理、分管生产副总经理、分管造价副总经理担任；小组成员由市场营销中心、运营管理部、财税管理部、资金管理中心、人力资源中心、工程管理部、技术中心、审计部、数字化事业部负责人担任。办公室设在运营管理部。

分公司成立相应的成本管理领导小组。

第十一条 公司职责权限

（一）应按照“三重一大”的要求，领导班子对工程项目重大事项进行集体决策；

（二）制定成本管理实施细则及业务管理要求；

（三）审核（批）规模以上“施工项目管理目标责任书”下达，审批项目责任指标的调整；

（四）审核生产资源采购寻源方式、规模以上生产资源招标文件和采购（分包）合同，组织规模以上生产资源招采工作；

（五）组织开展重点工程和内部贷款工程的成本分析会；

（六）监督、检查、考核分公司的项目成本管理工作；

（七）负责成本管理业务数字化建设和应用，建立不同区域、专业的代表性项目成本数据库；

（八）组织调研，总结交流和推广应用公司内、外单位的先进经验和操作方法。

第十二条 分公司职责权限

（一）分公司领导的项目成本管理责任（详见附件1）

（二）分公司机关部门的项目成本管理责任

1. 严格执行的成本管理实施细则及分公司制定的实施细则。

2. 严格执行风险抵押金管理规定。

3. 各部门之间应加强协作，高效、高质量地完成投标阶段的成本测算、确保在规定的时间内完成《施工项目管理目标责任书》的下达，落实过程成本考核预兑现及最终成本清算兑现。

4. 在项目施工过程中，各部门应根据“《施工项目管理目标责任书》”加强项目部的过程成本管控和指导工作。

5. 及时整理、归集项目过程成本数据，并及时与目标责任成本指标进行比对分析，为成本分析会、内部结算、工程竣工后的成本锁定等工作提供准确、及时的成本数据支撑。

6. 负责推动成本管理业务数字化应用。

7. 工程竣工后，及时进行成本总结；编制分公司类似工程内部定额。

（三）项目经理部职责权限

1. 项目经理代表项目经理部与公司/分公司签订《施工项目管理目标责任书》。

2. 以《施工项目管理目标责任书》明确的责任成本为依据，组织项目策划，编制合理的项目总目标成本预算或分段预算，有效将目标成本进行责任分解，并合理分配到各成本岗位。项目经理应与项目各岗位管理人员签订《项目管理目标分解及岗位责任

书》。通过优化生产资源要素组织、优化技术施工方案、科学组织现场施工降本增效，确保本项目的施工项目管理目标责任书各项指标按预期实现。

3. 定期召开项目月度/季度/节点成本分析会，落实“认真盘点、内部分析、做好整改”的要求，接受公司/分公司对项目的成本管理过程监督、检查和指导，持续改进项目成本管理方法。

4. 组织和实施项目签证、索赔、结算、收款工作，按时、真实、准确编制成本考核资料，配合上级管理机构进行施工项目管理目标责任书确定的过程成本考核与最终项目成本考核。

5. 项目经考核后的兑现分配权由项目经理部所有，但分配总体原则不得违背本细则的相关要求，且分配方案应经公司/分公司审批后执行。

6. 负责数字化平台的成本业务替代。

7. 项目经理部应实行岗位责任制，项目部各岗位成本管理职责。（详见附件 2）

第四章 标前成本测算

第十三条 所有工程项目投标前（采取线下洽谈签约项目为合同签订前），均应进行标前成本测算，作为投标决策的依据，确保正常的利润目标，杜绝经营性亏损（战略性除外）。

第十四条 市场营销部门作为投标报价的责任部门，负责牵

头组织运营（成本）、工程技术、财税等相关部门及拟派项目部参与投标项目的标前成本测算和分析。

（一）测算要求：

1. 标前成本测算应对招标工程量清单进行全面审核和分析。

2. 标前成本测算应依据招标文件、清单、图纸、现场踏勘情况、施工方案、造价信息、材料询价、工程所在地定额水平、施工组织安排以及专业分包、劳务分包、机械租赁的市场平均价格，并结合自身的施工管理水平准确测算确定工程实体成本及措施费成本。

3. 各单位市场营销部门应将标前成本测算明细资料作为基础经济档案保存。

（二）测算方式：

1. 有完善施工图纸或采用清单报价的项目，要依据招标文件、工程量清单及图纸；人工成本按照市场劳务的合理平均价格（或内部劳动定额）测算；材料成本根据图纸、招标文件的要求进行材料询价的合理低价、材料采购的平均价（剔除各种非正常采购影响价格因素）或参考项目所在地的信息价，再考虑适当的消耗量测算；机械成本按施工需用的机械测算；专业分包要在确定分包的界面、范围后询价确定；措施费依据确定的主要施工方案和必要的现场踏勘进行测算；

其他直接费按经验估算；安全文明施工费依据招标文件、施工方案、当地政府相关部门的管理要求进行测算；现场管理人员费用依据工期、人员配置情况进行测算，非生产人员、其他辅助人员、间接费及其他费用按经验估算。

2. 图纸不完善或以费率报价的项目，依据定额水平，参考类似工程项目的成本情况，结合当期的材料、劳务、分包市场合理平均价格，以及分公司的管理水平，综合考虑适当风险系数后进行预测、分析。

第五章 项目立项

第十五条 项目立项

（一）一份施工合同一般应整体作为一个项目立项。

（二）一份施工合同因内部管理需要存在不同责任主体（按标段或专业划分独立施工），不同目标责任指标和责任主体的混合管理模式，应按不同责任主体拆分为一个父项目和多个子项目。因积累成本数据需要，一份施工合同可以按单体建筑、标段、专业工程拆分为多个子项目。不同计税方式的工程项目应各自作为不同的子项目。

（三）同一项目部在一个工程项目中签订多个合同，同时交叉施工，工程成本不能严格划断的，同一项目部在同一施工期间与多个发包人签订的维修、改造等零星小额合同，成本不能准确区

分，可以合并为一个项目立项。但应避免并入合同过多导致项目竣工考核兑现时间的增长。

（四）同一项目部在一个年度内连续签订有多个维修、改造等零星小额合同，可以合并为一个项目按年度立项，以年度作为项目责任目标考核期，下达施工项目管理目标责任书。

第六章 风险抵押金缴纳

第十六条 所有施工项目应实施“项目管理风险抵押”制度，并在《施工项目管理目标责任书》中明确风险抵押金缴纳范围、标准和退还条件等。

（一）缴纳时间。项目管理风险抵押金应在《施工项目管理目标责任书》签订前缴纳。在施工项目管理目标责任书下达规定时间内未足额缴纳的，由公司市场营销中心发出催办通知，若催办通知约定时间内未缴纳，将暂停项目部的资金支付，待风险抵押金全额缴纳后恢复资金支付。严禁采用随工资逐月抵扣或借用备用金等其他方式缴纳。

（二）核定、收取部门。项目经理部缴纳的风险抵押金的总额由分公司运营管理部负责计算，公司运营管理部审核；项目经理分配个人缴纳金额，分公司财务部门负责收取，公司资金结算中心负责核对缴纳总额和个人缴纳明细；公司、分公司市场营销中心负责督办。

各分公司应当在项目管理系统完成风险抵押金认缴审批流程后将风险抵押金交存公司资金结算中心集中管理。公司资金结算中心建立台账，各分公司单位财务计划部应建立风险抵押金个人辅助账进行管理。

（三）缴纳标准。以单个工程合同金额（扣除暂列金、甲供材）为计算风险抵押金的基数，计算后取整到千位。风险抵押金认缴计算金额按如下原则确定：

1. 建筑机电工程、消防设施工程、电子与智能化工程、压力管道工程、建筑幕墙工程等项目，合同金额 2 千万元（含）以下的，按合同金额的 0.5% 计算；合同金额大于 2 千万元的，超过 2 千万元至 1 亿元（含）部分按 0.25% 计算，超过 1 亿元部分按 0.15% 计算。

2. 建筑工程、市政公用工程、石油化工工程总承包项目，合同金额 1 亿元（含）以下的，按合同金额的 0.2% 计算；合同金额大于 1 亿元的，超过 1 亿元部分按 0.1% 计算。

3. 零星工程合并以年度立项或单独立项实施的项目，合同总价在 100 万元（含）以下，可以申请免交风险抵押金。

4. 同一项目经理部累计认缴风险抵押金上限为 150 万元人民币。

（四）缴纳原则。

1. 建筑机电工程、消防设施工程、电子与智能化工程、

建筑幕墙工程等项目：项目经理不低于项目应交总额的 30%，其余管理人员不超过项目应交总额的 70%；

2. 建筑工程、市政公用工程、石油化工工程、机电工程总承包项目：项目经理不低于项目应交总额的 30%，项目班子其他成员（技术负责人、生产经理、商务经理、**BIM**经理、安全经理）合计不低于项目应交总额的 30%，其余管理人员合计不超过项目应交总额的 40%。

3. 除非本人主动申请，入司未满 1 年院校毕业生不安排交纳风险抵押金。项目其他管理人员如有不能按时、足额缴纳风险抵押金的，项目部必须将其未缴部分在交纳人员间接比例进行二次分配和交纳，以确保风险抵押金的足额收取。

4. 因组织原因中途调入接替项目部原岗位人员的，应在进场履职 15 日内，按照原岗位人员已退抵押金额度补交风险抵押金。项目部已足额缴纳风险抵押金，新增人员可以不交风险抵押金。若新增人员自愿认缴风险抵押金，可按相应岗位风险抵押金额度认缴，项目部认缴风险抵押金总额相应调增。

（五）缴纳方式。风险抵押金应以现金缴纳。

第七章 施工项目管理目标责任书的下达与指标调整

第十七条 项目立项后 30 个工作日内，分公司以标前测算成

原则上按不低于投标预期利润率下达《施工项目管理目标责任书》。《施工项目管理目标责任书》由项目经理与分公司经理签订，公司直属项目由项目经理与公司总经理签订。

第十八条 下达《施工项目管理目标责任书》前应认缴风险抵押金。

第十九条 下达施工项目管理目标责任书须统一使用公司《施工项目管理目标责任书》格式。施工项目管理目标责任书中须明确填写基本利润率、争取利润率、风险抵押数额、奖惩比例、现场质量安全管理目标、工期环境管理目标、信用管理目标、结算办理管理目标等内容。

第二十条 所有《施工项目管理目标责任书》须在项目管理系统中审批通过后书面下达。合同金额 3000 万元以下项目的施工项目目标责任书经各分公司经理办公会研究形成决议后，由分公司经理向项目经理下达；合同金额 3000 万元及以上项目的施工项目目标责任书由各分公司经理办公会研究决议后，经公司市场营销中心、运营管理部、财税管理部、财务总监、分管运营领导审核后，提交公司总经理办公会审议通过后，由分公司经理根据审议结果向项目经理下达。

条 施工项目管理目标责任书下达的基本利润率低
分公司应作出合理书面解释，形成经理办公会决议。

第二十二条 目标责任指标调整

（一）目标责任指标调整时间

施工图核量预算完成后，与中标预算相比存在较大的差异，影响责任指标完成的，可申请调整。合同产值比达 50%时，应对项目已完和未完工作量的收入及成本情况进行盘点、测算，因承包范围、图纸发生较大变更、实施施工方案经批准发生重大变化、主要材料因市场或政策影响发生较大变化、项目停工、缓建原因导致责任指标不能完成的，可申请调整。合同产值比达 80%时，应对项目已完和未完工作量的收入及成本情况进行盘点、测算，因承包范围、图纸发生较大变更、实施施工方案经批准发生重大变化、主要材料因市场或政策影响发生较大变化、项目停工、缓建原因导致责任指标不能完成的，可申请最后一次调整，合同产值比超过 80%时，原则上不接受调整申请。项目部责任指标原则上不进行调整，因上述原因可申请调整一次。

（二）目标责任指标调整流程

（三）项目部提起调整申请报告，分公司运营管理部组织各业务部门对申请原因进行分析判断，出具意见后提交分公司班子

讨论 由公司运营管理部组织公司业务部门讨论并编制公司总经理办公会议题资料，公司总经理办公会讨论后，按决议执行。

第八章 责任成本（控制）预算

第二十三条 项目立项 10 个日历天，标前成本测算汇总表导入目标责任成本编制（测算）模块，开启成本管控。施工项目管理目标责任书下达后，依据施工项目管理目标责任书成本测算表在目标责任成本编制（测算）模块对成本管控数据进行调整。施工图预算完成后 30 个日历天，在目标责任成本编制（测算）模块对成本管控数据进行调整。

边设计边施工、EPC（设计图纸不完善的）的工程，施工过程中，每出一批经审核通过的图纸，要求在 30 个日历天内目标责任成本编制（测算）模块对成本管控数据进行调整。

第二十四条 责任成本（控制）预算编制原则

（一）有完善施工图纸或采用清单报价的项目，合同签订后，必须根据施工合同、施工图纸、图纸会审纪要等编制施工图预算，并对标前成本测算进行工程量、成本价修订，要求修订后成本管控数据的工作内容、实物工程量要与施工图预算相匹配。

图纸不完善或以费率报价的项目，待图纸完整并编制施工图预算后测算调整成本管控数据，材料设备责任成本按预期的认质认价利润率进行测算。

第二十五条 责任成本预算调整

在不影响项目责任成本上缴指标的情况下，成本管控数据费用项需要调整的，由项目部提出，分公司运营管理部审核，公司运营管理部审批。

成本策划

第二十六条 EPC工程总承包项目、施工总承包项目、合同金额 1000 万元以上的专业承包项目、重点项目、拟再贷款的项目须编写项目成本策划，与项目造价策划、资金策划、税务策划共同组成项目商务策划。

成本策划包括但不限于以下内容：项目立项、项目成本科目细化、生产资源招采策划、节流点策划、风险点策划、项目盈亏实施前预测分析、目标责任成本指标分解。

成本策划由各分公司分管运营（成本）工作领导组织，市场营销中心、运营管理部、财务计划部、工程管理部、项目经理部参加，要求项目部在项目立项后 90 个日历天内完成。

第二十七条 根据项目实际情况和成本管理需求，确定本项目的成本管控重点，按成本管控重点细化成本科目，实现项目实

施过程中的量价成本对比分析。

第二十八条 根据责任成本测算表、工程进度对生产资源需用情况，编制生产资源招采策划，策划应明确各类生产资源的招采计划时间、责任成本金额、寻源方式等。

第二十九条 项目在签订施工项目管理目标责任书后，须在标前成本测算表或责任成本预算的基础上及时进行项目实施前盈亏预测分析。

第三十条 不同施工方案和施工工艺选择都会对成本产生较大影响，项目应结合资金策划、造价策划及施工策划寻找和挖掘本项目风险点和节流点，制定风险防范方案和具体节流措施。

第三十一条 项目专业分包直接影响项目经理部资源配置和成本降低率，应依据合同约定、专业施工能力、成本水平综合考虑并在生产资源招采策划中明确专业分包的内容，原则上不允许无策划的专业分包。

第三十二条 项目经理部应将下达的目标成本责任指标分解，具体将责任指标分解落实至项目经理部各相关责任人，且在项目成本策划中明确。

第十章 过程成本管控

第三十三条 各级管理机构对所属施工项目必须以《施工项目管理目标责任书》的形式进行项目责任成本管理，明确各级管

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/965242210213011110>