



中建五局、中铁十四局三公司、山西三建 项目成本管理案例点评

主讲人：城 云

联系电话：13466670017

中建五局方圆图

1

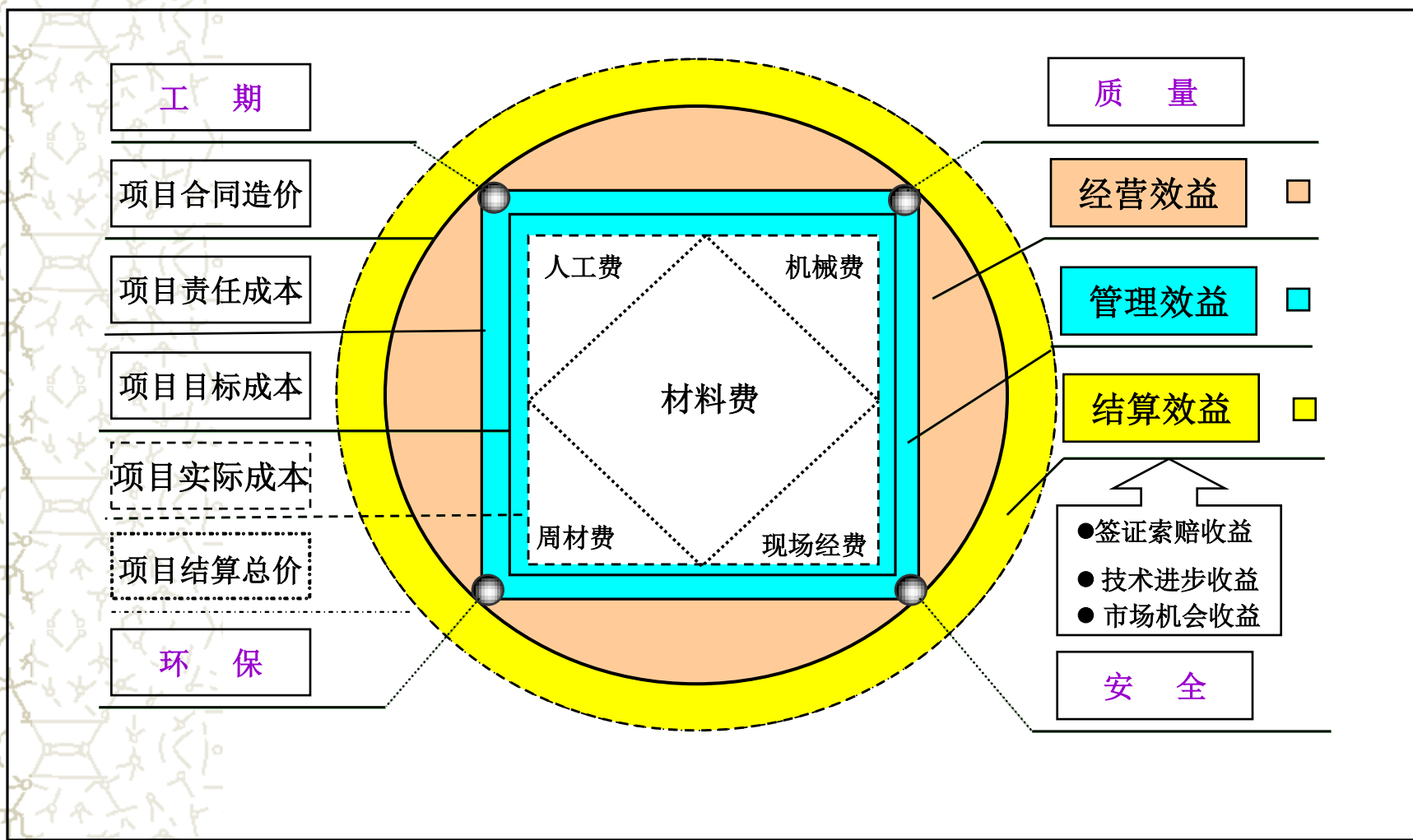
什么是方圆图

2

方圆图揭秘什么

中建五局方圆图

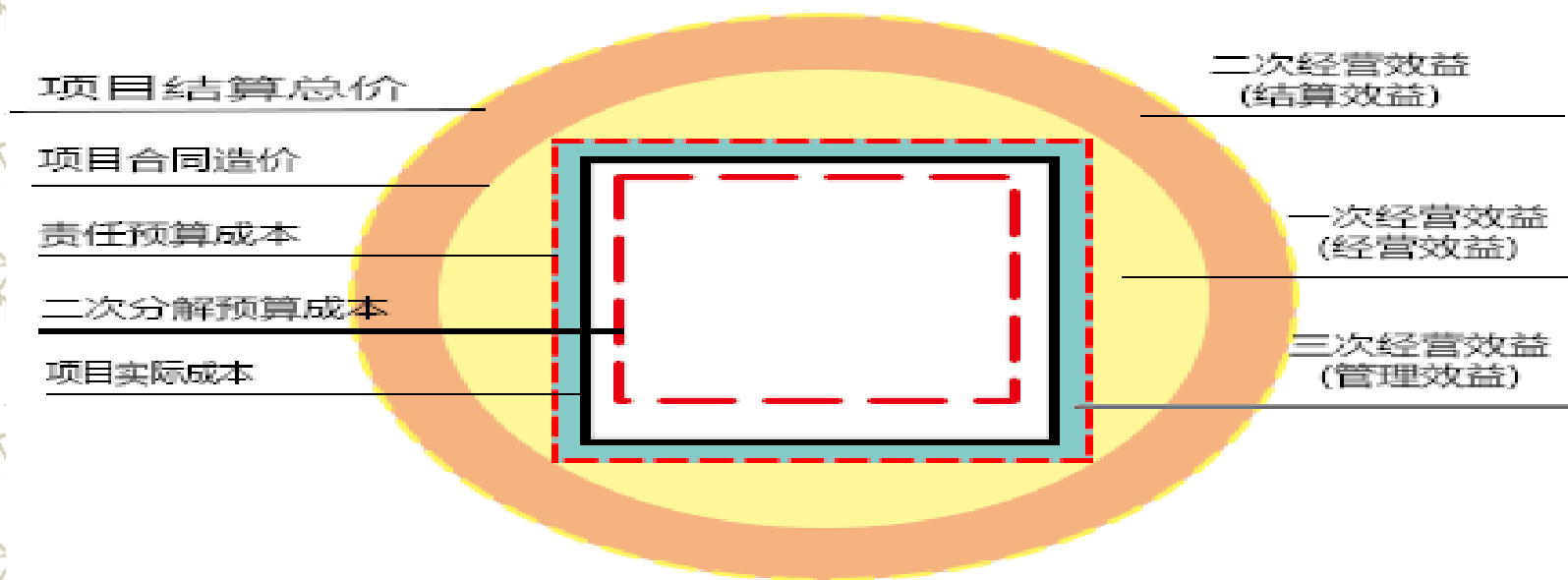
工程项目成本管理方圆图：



中建五局方圆图

二次分解责任预算成本管控失效方圆图

项目效益方园图

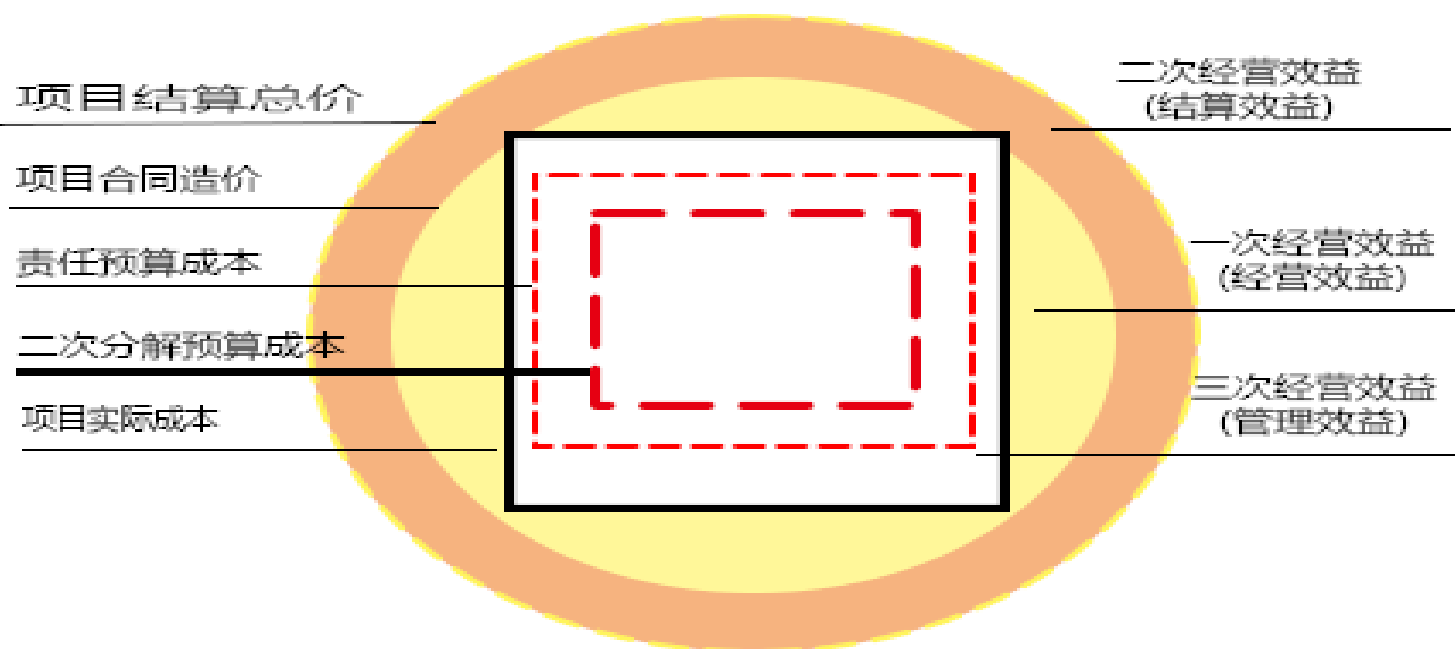


项目成本管理方园图2

中建五局方圆图

责任预算成本管控失效方圆图

项目效益方圆图

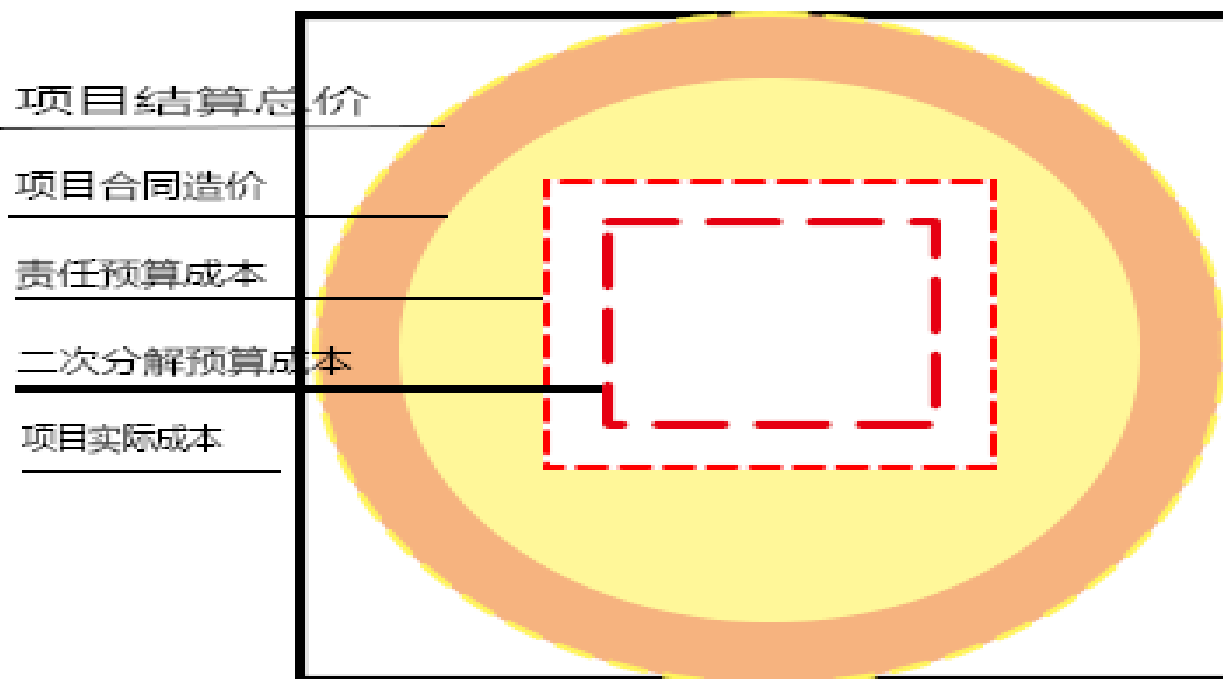


项目成本管理方圆图3

中建五局方圆图

· 亏损项目方圆图

项目效益方园图



项目成本管理方园图4

中建五局方圆图

承揽亏损扭亏项目方圆图

项目效益方园图

项目结算总价

项目合同造价

责任预算成本

二次分解预算成本

项目实际成本

三次经营效益
(管理效益)

项目成本管理方园图5

中建五局方圆图

一、揭秘一：利润的来源

项目收益（利润）=经营效益（一次经营）+管理效益（二、三、四次经营）

名称	产生阶段	创造人员	主要影响因素	备注
项目经营效益	市场营销阶段	市场营销人员	企业的品牌、信誉，以及项目条件特别是商务条件	有正有负
项目管理效益	工程施工阶段	项目管理人员	项目管理水平、资源配备情况	有正有负
结算效益	工程施工阶段	二次经营人员和项目管理人员	现场和经营	正

投标价（结算价）>责任预算成本>二次分解预算成本>实际发生成本

中建五局方圆图

二、揭秘二：管理的效果

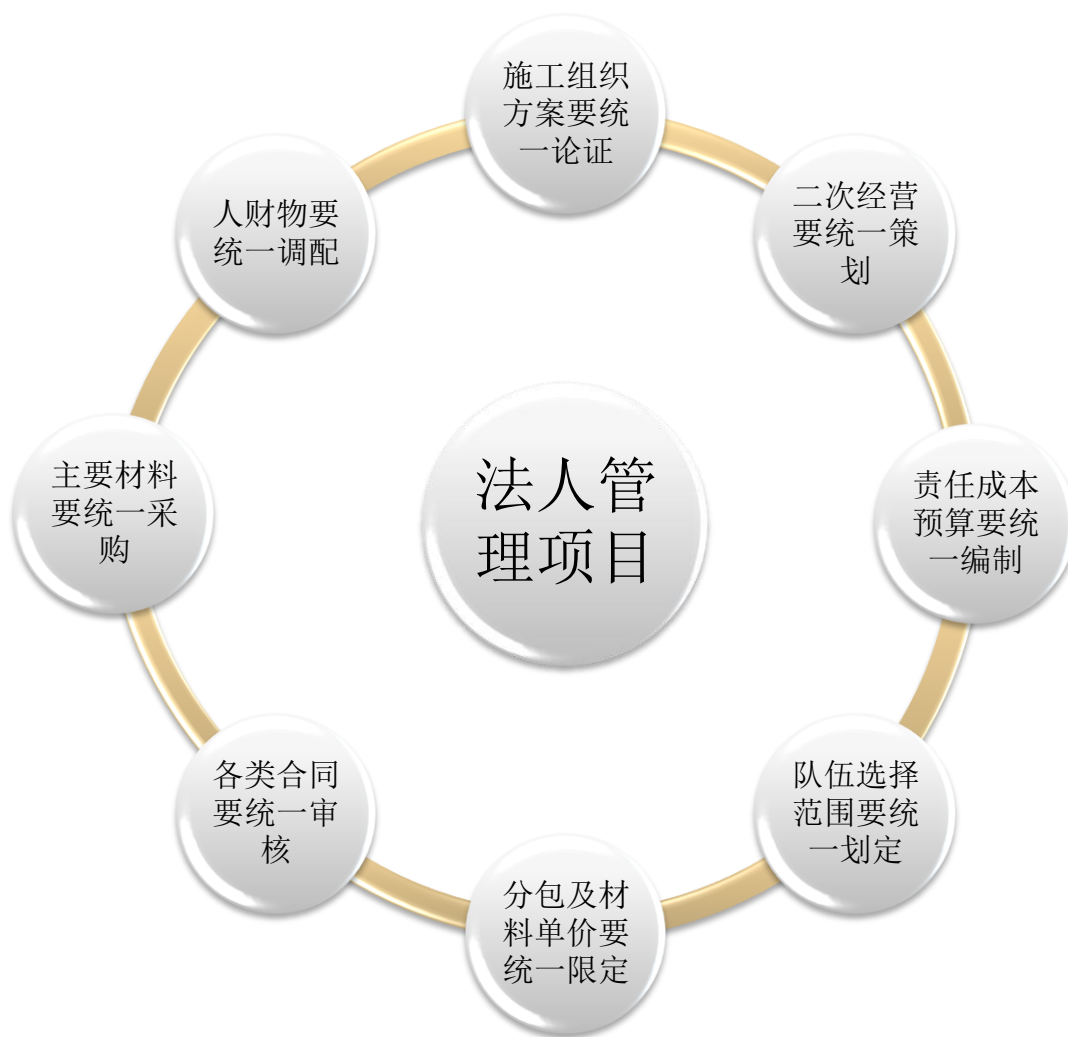
名称	产生阶段	创造人员	责任合同	奖励人员	奖励依据
项目经营效益	市场经营阶段	市场经营人员	营销责任书	主管市场负责人和有关人员	承揽额或一次经营效益
项目管理效益	施工阶段	项目管理人员	目标责任书	项目经理和管理人员	管理效益
结算效益	施工阶段和收尾阶段	二次经营人员和项目管理人员	结算责任书	二次经营和项目相关人员	二次经营金额

中建五局方圆图

三、揭秘三：管理理念

名称	含义	备注
项目“两管两创”	现场管理和成本管理 创誉和创益	
责权利一致	一次经营—营销经理责任制（考核） 二次经营—项目经理责任制（预算） 三次经营—项目经算责任制（策划）	
工程管理的三条主线 （成本管理为主线）	工期为主线 资金为主线 成本管理为主线 （全面成本、全员成本和全过程管理）	
法人管项目	八统一	

法人管项目



中建五局方圆图

四、揭秘四：管理工具

名称	含义	备注
价量分离	管理层一价 作业层一量	
三个效益	经营效益、管理效益、结算效益	
四大支撑	工期、质量、安全、环保	
五类费用	材料费、人工费、机械费、现场经费、税金	

山西建工责任股份制

1

什么是责任股份制

2

责任股份制的实质是什么

山西建工责任股份制

责任股份制：

◆ 在项目班子整体中，按岗位责任大小、岗位与人员相匹配，划分100%的责任，岗位责任量化按权重分配——岗位责任股份制公司。

◆ 强调责任的分解，入股和奖励按股份。

山西建工责任股份制

一、建立制度，试点推广

- ◆公司建立了统一的责任股份制的相关制度和办法。

- ◆选条件较好的项目进行试点，逐步在所有项目上推广。

山西建工责任股份制

二、股份入股，领导交纳

◆项目部班子成员按项目大小以股公方式入股。

◆根据项目造价的3-5%或一定的额度项目部班子成员以认定的股份额度交纳股金，成员不交曲终人股金。

山西建工责任股份制

三、确定目标，突出兑现

◆根据实施的施工方案、施工图及时编制预算，项目部班子成员与上级签订责任股份合同。

◆兑现“上不封顶、下不保底、全兑全赔的原则，不能设置封顶和保底的界线(边界)”的原则。

山西建工责任股份制

四、全员参与，划分责任

◆在项目班子整体中，按岗位责任大小、岗位与人员相匹配，划分100%的责任，岗位责任量化按权重分配——岗位责任股份制。

◆量化项目岗位责任大小，量化责任股份，既是责任的分配，又是利益的分配，上级有限放权（或收权），促使下级有限用权，形成收放适度、和谐相处的保险局面。

中铁十四局三公司 完全责任成本管理

1

什么是完全责任成本管理

2

责任股份制的特点是什么

完全责任成本管理

什么是完全责任成本管理

◆ 完全责任成本核算管理就是对企业所有产生价值的环节建立对应的责任中心，科学制定责任预算，合理确定成本及价值目标，计算实际成本 and 价值的差异，进行实际成本 and 价值的控制和考核兑现的过程。就是将直接发生成本和费用并能创造价值的各单位和业务部门，划分成若干个责任中心，然后根据各中心的责任范围，依据统一的编制办法编制各中心的责任预算，并采取合同的形式逐级进行承包的管理方法。

◆ 特点：价值、科学性、责任中心、过程管控、考核兑现、企业文化

完全责任成本管理

一、一套价值创造的体系

组织体系 (三层管理)

- 一次经营责任主体
 - 市场经营部、区域办事处
- 二次经营
 - 项目指挥部、区域办事处
- 三次经营
 - 项目指挥部、设备租赁公司、周转材料租赁公司、资金流责任中心、技术开发责任中心、税务创效责任中心、文化创效责任中心、机关管理费控制中心、创校申报评价激励中心

制度体系

- 标前阶段2个办法、开工前阶段5个办法、施工阶段20个办法、收尾阶段2个办法

绩效管理激励体系

- 以激发员工内在潜力为目标的施工企业绩效管理
- 按照谁申报谁受益的原则建立了创校申报体系。使资金流创效、抵减税创效、科研创效、变更索赔创效、质量创效、安全创效、物流创效、文化创效、信息现代化创效、法律创效、效率创效等得到有效实施。

创效申报开元体系

文化体系

- 逐步建立了以激励文化、发展文化、二次创业理念、四种精神为内容的文化体系。

完全责任成本管理

二、“两挂钩”机制



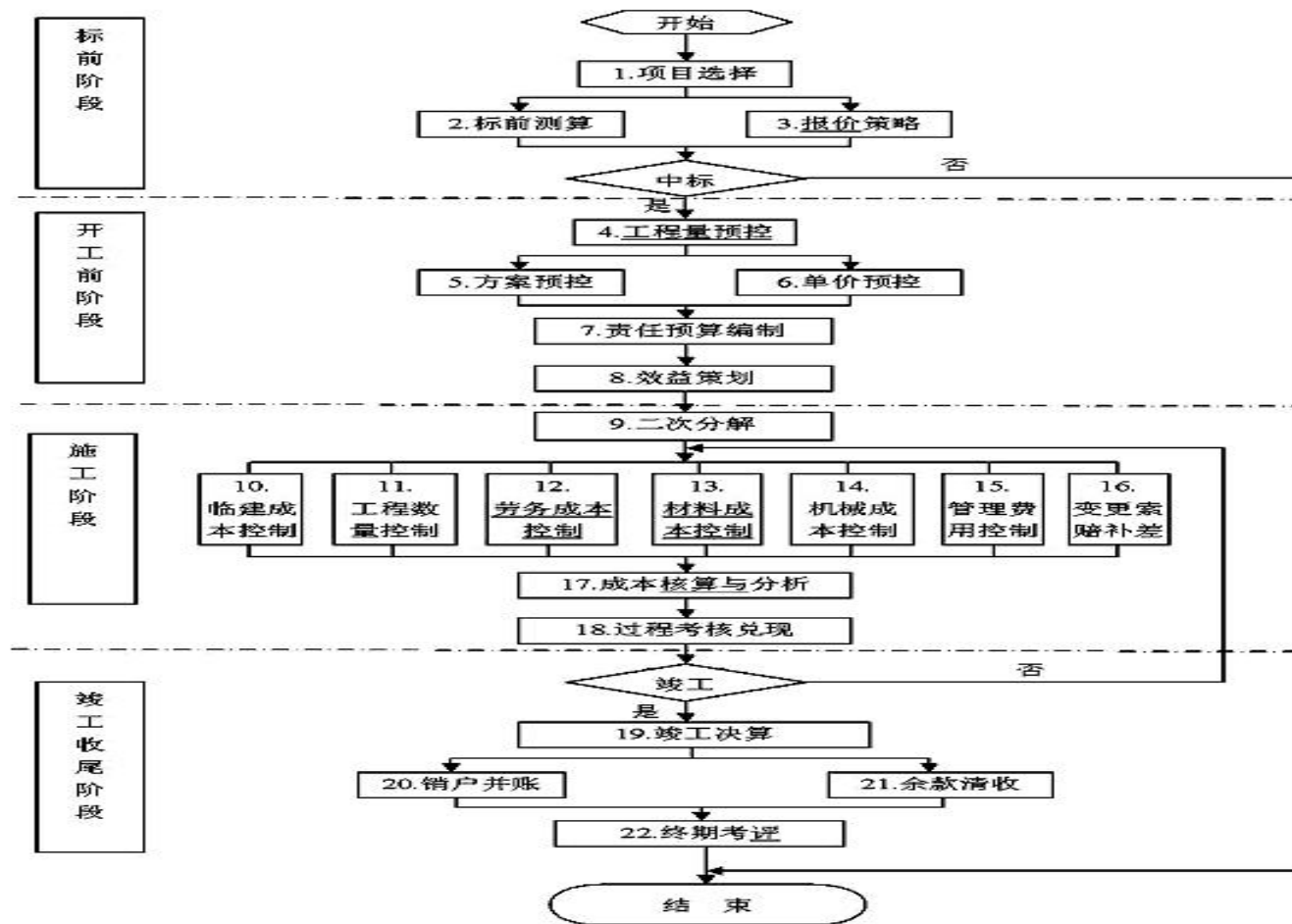
完全责任成本管理

二、“三级控制”形成利润

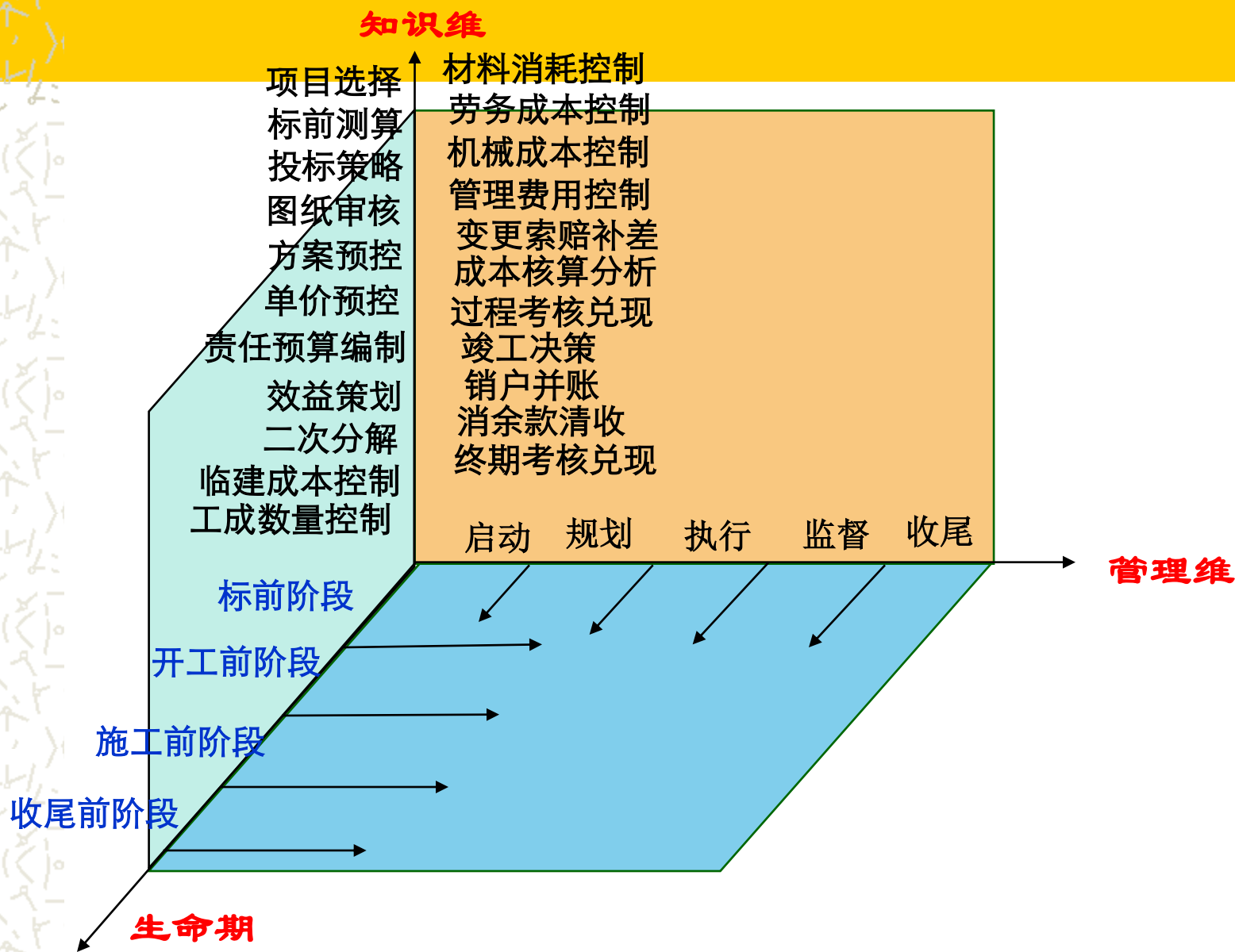


完全责任成本管理

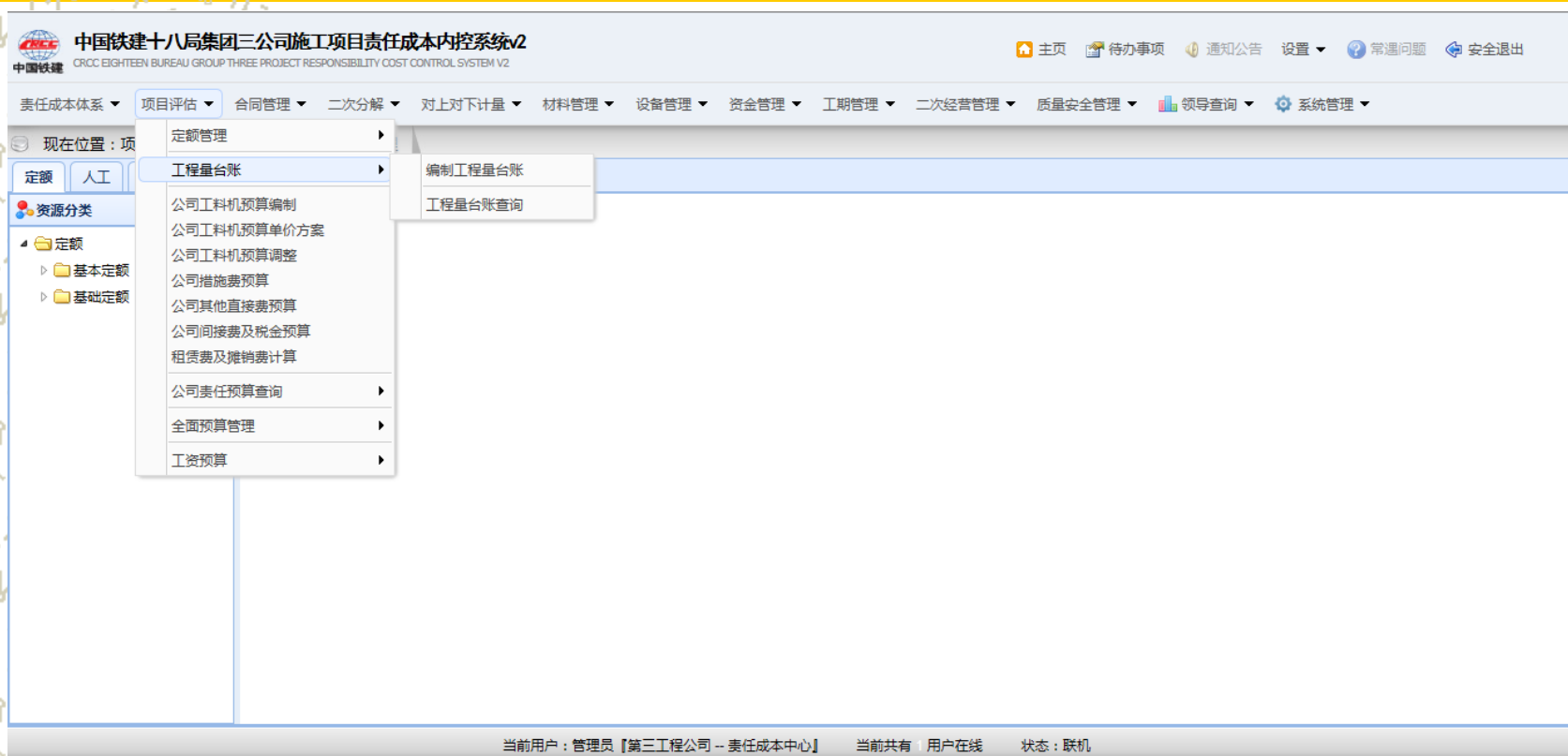
四、“四个阶段22个环节”管控



工程项目责任成本管理内容架构



信息化应用



包括定额管理、编制预算、合同管理、二次分解、劳务管理、材料管理、设备管理、资金管理、工期管理、二次经营、安全质量管理、考核分析等13个管理环节。

营改营对施工企业的影响

➤ 营改营遇到的问题

- (1) 建筑行业上下游未实现同步税改，营业收入要按11%税率进行价税分离，直接导致收入降低。
- (2) 目前增值税按法人跨省汇总政策不明确，会导致项目部大量销项税无法充分抵扣。
纳税主体是法人，不是项目部
- (3) 不符合建筑法的分包规定层层分包、提点大包及挂靠施工行为会增加税负。
- (4) 甲方供原材料，发票取得主体和材料使用主体（抵扣人）不一致，限制税额的流转抵扣。
- (5) 纳税义务时点是应税劳务完成、开票和收款三者孰先的原则，极易出现纳税义务时点提前，业主拨款滞后，且拨款预留10%质保金，导致企业提前缴税，资金大量占用。
- (6) 一是农民工工资、征地拆迁、青苗补偿、二三类材料和地材都无法取得可抵扣的增值税进项税发票，无法抵扣成本。二是临时设施不能抵扣。三是保险费、利息费用无法抵扣。
四是试点前购置的原材料、周转材料、机器设备等无法抵扣。
- (7) 存量资产增值税进项税无法抵扣，造成税负不公。
- (8) 税改后，会对企业累计欠缴营业税及附加清缴，会大大增加资金压力。
- (8) BT、BOT项目税改政策不明朗。
- (9) 房地产税改政策不明朗（利息）。

营改营对施工企业的影响

✦ 营改增对建筑业影响

1. 对投标（市场营销）的影响
2. 对总分包的影响
3. 对实行集中采购的影响
4. 对合同的影响
5. 营业收入和利润的影响
6. 对财务管理的影响

➤ “营改增” 对策与建议

1. 注重“营改增”试点政策的培训
2. 调整企业战略与组织架构
3. 投标报价与合同管理
4. 物资设备管理
5. 会计核算与税务管理、发票管理
6. 梳理修订现有制度与流程
7. 分析“营改增”各环节税务风险点并做出相应的风险提示

小结

- 领导重视是前提—“一把手工程”
- 成本管理理念是核心—“责任+成本+管理”
- 预算和考核是关键—“责任预算、二次分解预算和考评”
- 成本管理体系是基础—“机构和制度、流程和表格”
- 成本管理手段是方法—“信息化”

成本管理只有进行时，没有完成时

以上讲评，有不妥之处，敬请各位专家批评指正！

谢谢大家

