PMS · 成本管理

项目四算成本表（概算 / 预算 / 核算 / 决算）

项目亏不亏，通常不是在执行中才知道的 —— 而是在概算和预算阶段就注定了。四算的核心是让每一次偏差都有解释。

适用项目 / 交付 / 财务 / 售前　**配套**资源中心 PMS 自测　**版本**v1.0 · 2026-10

一、四算是什么，差异在哪里

阶段	做在什么时候	主要用途	数据精度	责任人
概算	投标 / 立项前	判断能不能接、报价底线是多少	±20%（粗）	售前 / 商务
预算	合同签订后、开工前	确定可花多少钱、怎么分配	±10%（较细）	项目经理 + 财务
核算	执行过程中	实时掌握已花与将花，及时纠偏	实际发生	项目经理
决算	项目结项后	复盘真实盈亏，反哺后续报价	最终实际	财务 + 项目经理

> **用法：**四算最容易断在**「概算到预算」这一步**：投标时为了拿单把成本压低，中标后没有人回头修正，导致预算一开始就是假的，核算再准也没有意义。

二、成本科目表

科目大类	细项	计入方式
直接人工	实施顾问、开发、测试、培训工时	按人日单价 × 实际工时（报工数据）
差旅与现场费	交通、住宿、补贴、现场办公	按报销单据归集到项目
软件与许可	平台许可、第三方组件、云资源	按项目分摊或直接归集
采购与外采	外采硬件、第三方服务、分包	按合同与发票归集
内部资源占用	测试环境、样机、设备占用	按内部结算价分摊
质量与返工	返工工时、缺陷修复成本	单独立项，用于质量成本分析
资金成本	账期与垫资带来的资金占用	按回款进度与资金成本率估算

三、四算对比表（每项目一张）

科目	概算	预算	核算（截至）	决算	偏差率
直接人工	—	—	—	—	—
差旅与现场费	—	—	—	—	—
软件与许可	—	—	—	—	—
采购与外采	—	—	—	—	—
质量与返工	—	—	—	—	—
合计	—	—	—	—	—
毛利率	—	—	—	—	—

偏差分析怎么写才有用

- **只写偏差率没意义**：要写清「为什么偏」和「下次怎么办」。比如「人工超支 32%，原因是客户需求变更 3 次未走变更单 —— 下次合同中明确变更计费方式」。
- **把返工单列**：很多项目的亏损藏在返工里，不单列出来就看不见。
- **偏差要能追溯到人**：不是追责，而是让「谁的估算准」这件事有数据支撑，下次排计划时优先参考。

四、四算闭环

概算定报价底线 → 预算定花钱上限 → 核算实时纠偏 → 决算反哺报价 → 概算模型迭代

四算形成闭环之后，报价就有了数据基础：同类项目过去三次的平均人工偏差是多少、返工通常占多少百分比 —— 这些数字比任何经验判断都靠谱。

五、落地提醒

- **先让工时可比**：人日单价不统一，四算就没有共同语言。建议全组织统一人日口径。
- **核算频率要定**：建议按月核算，项目结项前加密。季度核算等于事后通报。
- **不要用四算考核个人**：一考核，数据就开始美化。它的用途是组织学习，不是个人奖惩。