

◆ 园林工程管理**必读书系**

园林工程施工成本管理 从入门到精通

YUANLIN GONGCHENG
SHIGONG CHENGBEN GUANLI
CONG RUMEN DAO JINGTONG

宁平 主编



化学工业出版社

◆ 园林工程管理必读书系

园林工程施工成本管理 从入门到精通

YUANLIN GONGCHENG
SHIGONG CHENGBEN GUANLI
CONG RUMEN DAO JINGTONG

宁平 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书主要介绍了园林工程管理人员必须掌握的成本管理的知识,包括园林施工成本管理概论、园林施工成本预测、园林施工成本计划、园林施工成本控制、园林施工成本核算、园林施工成本分析、园林施工成本考核、园林施工造价管理、园林施工竣工结算和决算等内容。

本书可供园林工程施工、养护和管理等相关技术人员参考使用,也可供高等学校园林工程等相关专业师生学习使用。

图书在版编目(CIP)数据

园林工程施工成本管理从入门到精通/宁平主编.
北京:化学工业出版社,2017.3

(园林工程管理必读书系)

ISBN 978-7-122-28641-3

I. ①园… II. ①宁… III. ①园林-工程施工-成本管理 IV. ①TU986.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第298138号

责任编辑:董琳

文字编辑:吴开亮

责任校对:边涛

装帧设计:韩飞

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印装:大厂聚鑫印刷有限责任公司

787mm×1092mm 1/16 印张12 字数290千字 2017年7月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:58.00元

版权所有 违者必究

编写人员

主 编 宁 平

副 主 编 陈远吉 李 娜 李伟琳

编写人员 宁 平 陈远吉 李 娜 李伟琳

张 野 张晓雯 吴燕茹 闫丽华

马巧娜 冯 斐 王 勇 陈桂香

宁荣荣 陈文娟 孙艳鹏 赵雅雯

高 微 王 鑫 廉红梅 李相兰



随着国民经济的飞速发展和生活水平的逐步提高，人们的健康意识和环保意识也逐步增强，大大加快了改善城市环境、家居环境以及工作环境的步伐。园林作为城市发展的象征，最能反映当前社会的环境需求和精神文化的需求，也是城市发展的重要基础。高水平、高质量的园林工程是人们高质量生活和工作的基础。通过植树造林、栽花种草，再经过一定的艺术加工所产生的园林景观，完整地构建了城市的园林绿地系统。丰富多彩的树木花草，以及各式各样的园林小品，为我们创造出典雅舒适、清新优美的生活、工作和学习的环境，最大限度地满足了人们对现代生活的审美需求。

在国民经济协调、健康、快速发展的今天，园林建设也迎来了百花盛开的春天。园林科学是一门集建筑、生物、社会、历史、环境等于一体的学科，这就需要一大批懂技术、懂设计的专业人才，来提高园林景观建设队伍的技术和管理水平，更好地满足城市建设以及高质量地完成景观项目的需要。

基于此，我们特组织一批长期从事园林景观工作的专家学者，并走访了大量的园林施工现场以及相关的园林管理单位，经过了长期精心的准备，编写了这套丛书。

与市面上已出版的同类图书相比，本套丛书具有如下特点。

(1) 本套丛书在内容上将理论与实践结合起来，力争做到理论精炼、实践突出，满足广大园林景观建设工作者的实际需求，帮助他们更快、更好地领会相关技术的要点，并在实际的工作过程中能更好地发挥建设者的主观能动性，不断提高技术水平，更好地完成园林景观建设任务。

(2) 本套丛书所涵盖的内容全面真正做到了内容的广泛性与结构的系统性相结合，让复杂的内容变得条理清晰、主次明确，有助于广大读者更好地理解与应用。

(3) 本套丛书图文并茂，内容翔实，注重对园林景观工作人员管理水平和专业技术知识的培训，文字表达通俗易懂，适合现场管理人员、技术人员随查随用，满足广大园林景观建设工作者对园林相关方面知识的需求。

本套丛书可供园林景观设计人员、施工技术人员、管理人员使用，也可供高等院校风景园林等相关专业的师生使用。本套丛书在编写时参考或引用了部分单位、专家学者的资料，并且得到了许多业内人士的大力支持，在此表示衷心的感谢。限于编者水平有限和时间紧迫，书中疏漏及不当之处在所难免，敬请广大读者批评指正。

丛书编委会

2017年1月

	第一章 园林施工成本管理概论	1
第一节	园林施工成本	1
一、	园林施工成本的概念	1
二、	园林施工成本的分类	1
第二节	园林施工成本管理	2
一、	园林施工成本管理的概念	2
二、	园林施工成本管理的原则	3
三、	园林施工成本管理的职责	5
四、	园林施工成本管理的措施	6
五、	园林施工成本管理的内容	6
第三节	园林施工成本管理体系	7
一、	园林施工成本管理体系概述	7
二、	园林施工成本管理体系的内容	9
三、	园林施工成本管理体系的特征	10
四、	园林施工成本管理体系的组织结构	10
五、	园林施工成本管理流程	11
	第二章 园林施工成本预测	13
第一节	园林施工成本预测概述	13
一、	园林施工成本预测的概念	13
二、	园林施工成本预测的作用	13
三、	园林施工成本预测的过程	14
第二节	园林施工成本预测的方法	15
一、	定性预测方法	15
二、	定量预测方法	16
第三节	预测方法在园林施工成本管理中的应用	22
一、	不确定性分析在园林施工成本管理中的作用	22
二、	详细预测法在园林施工成本管理中的应用	29
三、	预测影响因素的影响程度	31

第四节 园林施工成本的决策	32
一、园林施工成本决策的概念	32
二、园林施工成本决策的目标	32
三、园林施工成本决策的程序	33
四、园林施工成本决策的方法	33
五、园林施工成本决策的内容	34

第三章 园林施工成本计划 36

第一节 园林施工成本计划概述	36
一、园林施工成本计划的概念	36
二、园林施工成本计划的特征	36
三、园林施工成本计划的组成	37
四、园林施工成本计划的作用和意义	38
第二节 园林施工成本计划的编制	38
一、园林施工成本计划编制的依据	38
二、园林施工成本计划编制的原则	39
三、园林施工成本计划编制的程序	40
四、编制园林施工成本计划所需的资料	40
五、园林施工成本计划编制的计划表	41
第三节 园林施工月度成本计划的编制	42
一、园林施工月度成本计划概念	42
二、园林施工月度成本计划编制的原则	42
三、园林施工月度成本计划编制的原则	43
四、园林施工月度成本计划编制依据	43
五、园林施工月度成本计划的分解与确定	43
六、园林施工月度成本计划的编制	44
第四节 园林施工目标成本计划的编制	45
一、园林施工目标成本计划的概念	45
二、园林施工目标成本计划编制的依据	45
三、园林施工目标成本计划编制的原则	45
四、园林施工目标成本计划编制的程序与方法	46
第五节 园林施工责任成本计划的编制	47
一、责任成本概述	47
二、园林施工责任成本概述	48
三、园林施工责任成本计划的编制	49

第四章 园林施工成本控制 53

第一节 园林施工成本控制概述	53
----------------------	----

一、园林施工成本控制的概念	53
二、园林施工成本控制的原则与意义	53
三、园林施工成本控制的作用及依据	55
四、园林施工成本控制的对象与内容	56
第二节 园林施工成本控制的实施	56
一、园林施工成本控制的步骤与程序	56
二、园林施工成本控制的组织及其责任	60
三、园林施工成本控制的内容和方法	62
第三节 园林施工成本控制的重点	68
一、劳动管理	68
二、材料管理	69
三、机械设备管理	71
四、分包项目的成本管理	73
五、园林施工间接费的管理	74
第四节 降低园林工程施工成本的途径和措施	74
一、降低园林工程施工成本的意义	74
二、降低园林工程施工成本的途径和措施	75

第五章 园林施工成本核算 78

第一节 园林施工成本核算概述	78
一、园林施工成本核算的意义与特点	78
二、园林施工成本核算的对象与环境	79
三、园林施工成本核算的任务及其要求	80
四、园林施工成本核算的原则与注意事项	81
第二节 园林施工成本核算的方法	82
一、园林施工成本核算的流程	82
二、园林施工成本核算的方法	82
三、园林施工成本核算的过程	86
第三节 园林施工成本核算的会计账表	90
一、园林施工成本核算的台账	90
二、园林施工成本核算的账表	95

第六章 园林施工成本分析 99

第一节 园林施工成本分析概述	99
一、园林施工成本分析的概念与目的	99
二、园林施工成本分析的原则与种类	100
三、园林施工成本分析的内容和作用	100
第二节 园林施工成本分析的方法	102

一、园林施工成本分析的基本方法	102
二、园林施工综合成本的分析方法	106
三、园林施工专项成本的分析方法	108
四、园林施工目标成本差异分析方法	111

第七章 园林施工成本考核 116

第一节 园林施工成本考核概述	116
一、园林施工成本考核的概念	116
二、园林施工成本考核的意义	116
三、园林施工成本考核的原则	117
四、园林施工成本考核的方法	117
五、园林施工成本考核的内容	118
第二节 园林施工岗位成本考核	118
一、园林施工岗位成本考核的概念	118
二、园林施工岗位成本考核的流程	119
三、园林施工岗位成本考核的方法	120
四、园林施工岗位成本考核人员的责任	122
五、园林施工责任成本的考核方式	124
第三节 园林施工成本的审计	125
一、园林施工成本审计的意义和作用	125
二、园林施工成本审计的内容和程序	126
三、园林施工成本审计的对象	127
四、园林施工成本审计的范围	128
五、园林施工成本审计的步骤	128

第八章 园林施工造价管理 133

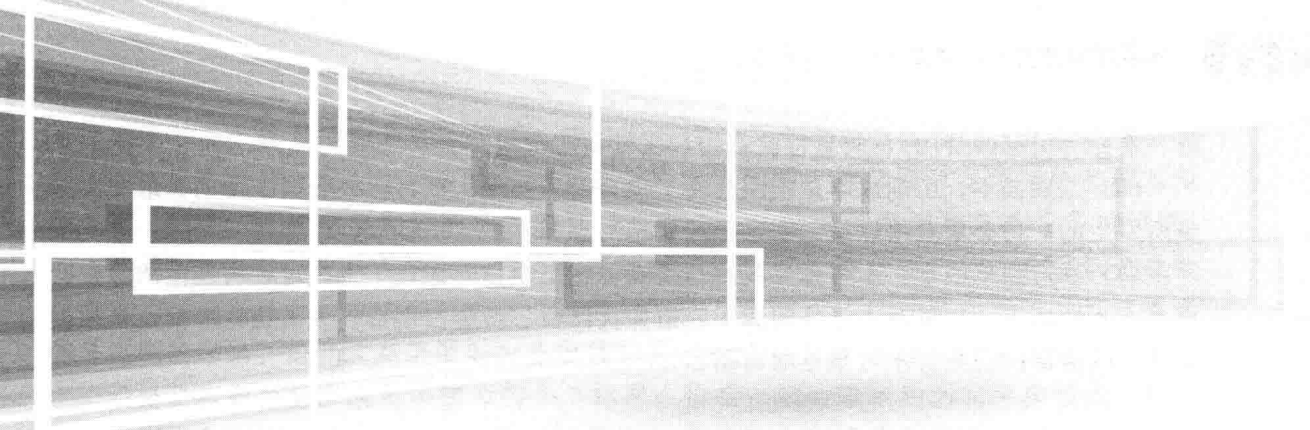
第一节 园林工程造价概述	133
一、园林工程造价的概念	133
二、园林工程造价的作用	134
三、园林工程造价的职能	135
四、园林工程造价的特点	136
五、园林工程造价计价的特征	137
第二节 园林设备和工、器具购置费的构成及计算	138
一、园林设备购置费的构成及计算	138
二、园林工具、器具和生产家具购置费的构成及计算	141
第三节 园林建筑安装工程费用项目	142
一、园林建筑安装工程费用项目组成及其内容	142
二、园林建筑安装工程费用参考计算方法	145

三、 建筑安装工程计价程序	149
第四节 园林工程其他费用	151
一、 土地使用费	151
二、 与园林建设有关的其他费用	153
第五节 园林工程造价的管理	154
一、 园林工程造价管理的概念	154
二、 园林工程造价管理的目标和工作要素	155
三、 园林工程造价管理的基本内容	156

第九章 园林施工竣工结算和决算 159

第一节 园林施工竣工结算	159
一、 园林施工竣工结算概述	159
二、 园林施工竣工结算的内容	160
三、 园林施工资金使用计划的编制和投资偏差分析	169
第二节 园林工程竣工决算	174
一、 园林工程竣工决算的概念	174
二、 园林工程竣工决算的内容	175
三、 园林工程竣工决算的编制	179

参考文献 181



· 第一章 ·

⇒ 园林施工成本管理概论

第一节 园林施工成本

一、园林施工成本的概念

园林施工成本是指建筑企业以园林施工项目作为成本核算对象的施工过程中所耗费的生产资料转移价值和劳动者的必要劳动所创造的价值的货币形式，亦即某园林在施工中所发生的全部生产费用的总和，包括所消耗的主、辅材料，构配件，周转材料的摊销费或租赁费，施工机械的台班费或租赁费，支付给生产工人的工资、奖金以及项目经理部（或分公司、工程处）一级为组织和管理工程施工所发生的全部费用支出。园林施工成本不包括劳动者为社会所创造的价值（如税金和计划利润），也不应包括不构成施工项目价值的一切非生产性支出。明确这些对研究园林施工成本的构成和进行园林施工成本管理是非常重要的。

二、园林施工成本的分类

为了明确认识和掌握园林施工成本的特性，搞好成本管理，根据园林施工管理的需要，可从不同的角度进行考察，将园林施工成本划分为不同的形式。按园林施工成本费用目标，园林施工成本可分为生产成本、质量成本、工期成本和不可预见成本。

（1）生产成本。生产成本是指完成园林工程所必须消耗的费用。园林施工项目部进行施工生产，必然要消耗各种材料和物资，使用的施工机械和生产设备也要发生磨损，同时还要对从事园林施工生产的职工支付工资，支付必要的管理费用等，这些耗费和支出就是园林施工的生产成本。

（2）质量成本。质量成本是指园林施工项目部为保证和提高建筑产品质量而发生的一切必要费用以及因未达到质量标准而蒙受的经济损失。一般情况下，质量成本分为以下四类：园林施工内部故障成本（如返工、停工、降级、复检等引起的费用）、外部故障成本（如保



修、索赔等引起的费用)、质量检验费用和质量预防费用。

(3) 工期成本。工期成本是指园林施工项目部为实现工期目标或合同工期而采取相应措施所发生的一切必要费用以及工期索赔等费用的总和。

(4) 不可预见成本。不可预见成本是指园林施工项目部在施工生产过程所发生的除生产成本、工期成本、质量成本之外的成本,诸如扰民费、资金占用费、人员伤亡等安全事故损失费、政府部门罚款等不可预见的费用。

第二节 园林施工成本管理

一、园林施工成本管理的概念

园林施工成本管理是企业的一项重要基础管理,是指施工企业结合本行业的特点,以园林施工过程中的直接耗费为原则,以货币为主要计量单位,对项目从开工到竣工所发生的各项收、支进行全面系统的管理,以实现园林施工成本最优化目的的过程。它包括落实园林施工责任成本,制订成本计划、分解成本指标,进行成本控制、成本核算、成本考核和成本监督等过程。

1. 园林施工成本管理的特点

(1) 事先能动性。由于园林施工管理具有一次性的特征,因而其成本管理只能在这种不再重复的过程中进行,以避免某一园林施工上的重大失误。这就要求园林施工成本管理必须是事先的、能动性的、自为的管理。园林施工一般在项目管理的起始点就要对成本进行预测,制订计划,明确目标,然后以目标为出发点,采取各种技术、经济、管理措施实现目标。

(2) 综合优化性。这种特征是由园林施工成本管理在园林施工管理中的特定地位所决定的。施工经理部并不是企业的财务核算部门,而是在实际履行园林工程承包合同中,以为企业创造经济效益为最终目的的施工管理组织。它是为生产有效益的合格项目产品而存在的,不是仅仅为了成本核算而存在于企业之中的。因此,园林施工成本管理的过程,必然要求其项目的工期管理、质量管理、技术管理、分包管理、预算管理、资金管理、安全管理紧密结合起来,从而组成园林施工成本管理的完整网络。

(3) 动态跟踪性。项目产品的生产过程不同于工业产品的生产,其成本状况随着生产过程的推进会随客观条件的改变而发生较大的变化,尤其在市场经济的背景下,各种不稳定因素会随时出现,从而影响到项目成本。例如建材价格的提高、园林工程设计的修改、产品功能的调整、因建设单位责任引起的工期延误、资金的到位情况、国家规定的预算定额的调整、人工机械安装等分包人的价格上涨等,都使园林施工成本的实际水平处在不稳定的环境中。

(4) 内容适应性。园林施工成本管理的内容是由园林施工管理的对象范围决定的。它与企业成本管理的对象范围既有联系,又有明显的差异。因此,对园林施工成本管理中的成本项目、核算台账、核算办法等必须进行深入的研究,不能盲目地要求与企业成本核算对口。

2. 园林施工成本管理的意义和作用

(1) 园林施工成本管理是产品市场竞争能力的经济表现。市场经济对于单个市场参与



主体来说,在本质上是一个竞争经济。建筑企业作为一个市场参与主体,其企业生命力在于其市场竞争力,而企业的竞争力在于企业的竞争优势,包括绝对竞争优势和相对竞争优势。通常,这种竞争优势的取得有两种途径:作为垄断的结果和开放竞争的结果。在市场经济体制日益完善的情况下,垄断伴随而来的绝对优势是脆弱的,在建筑企业处于卖方市场的条件下,业主和消费者可以通过采购自由权对抗这种垄断优势,其结果必然是垄断的终结。由开放竞争带来的竞争优势是动态的,在一个趋于同质化的产品市场上,价格是衡量企业产品竞争能力的一个标尺。价格一般由成本和利润两块组成。在一个由市场竞争所决定的产品最优价格的前提下,建筑企业要想获得尽可能多的利润,最大限度地控制成本(在不损害质量、工期目标的前提下)是实现利润最大化的唯一途径。因此,施工项目成本是项目产品竞争能力的经济表现,它部分地决定了项目的竞争优势,间接刻画了企业的盈利水平和能力。

(2) 园林施工项目成本管理是园林项目实现经济效益的内在基础。建筑企业作为我国建筑市场中独立的法人实体和竞争主体,之所以要推行项目管理,原因就在于希望通过施工项目管理彻底地突破长期以来的计划经济体制所形成的传统管理模式,将经营管理的全部活动从完成国家下达的计划指令转向以园林工程施工合同为依据、以满足建设单位对建筑产品的需求为目标、以创造企业经济效益为目的的方面来。一个企业存在的意义,不仅在于它向社会所提供的各类产品,以满足国民经济发展和人民物质文化生活水平日益增长的需要,同时也在于追求企业经济效益的最优化。

(3) 园林施工成本管理是动态反映项目一切活动的最终水准。建筑企业经营管理活动的全部目的,就在于追求低于同行业平均成本水平,取得最大的成本差异。项目产品的价格一旦确定,成本就是决定的因素,而这个任务是由园林施工管理部来完成的。要完成这个任务,没有以成本为目标的全部有效率的管理活动,其结果难以想象。离开了成本的预测、计划、控制、核算和分析等一整套成本管理的系统化运动,任何美好的愿望都是不现实的。因此,园林施工管理的水平显然集中体现在成本管理水平上。

(4) 园林施工成本管理是确立项目经济责任机制,实现有效控制和监督的手段。园林施工管理的实际运作状态与建筑企业的生存和发展环境的优化或恶化一脉相通。因此,建筑企业必然要对所属园林施工项目实施有效的监控,尤其要对其管理的绩效进行评价,以保证企业的利益,提高企业的管理素质和社会声誉。建筑企业对园林施工的绩效评价,首先是对成本管理绩效的评价。由于园林施工成本管理体现了园林施工管理的本质特征,并代表着园林施工管理的核心内容,因此园林施工成本管理在项目绩效评价中受到特别的重视。同时,园林施工成本管理的水平和结果,也可使建筑企业从最独特、最便捷、最关键的角度,掌握施工项目的管理状况及实际所达到的水平,并为绩效评价提供直观、量化的佐证。因而,园林施工项目成本管理所当然地成为园林施工项目管理绩效评价的客观、公正的标尺,这杆标尺的地位至少在可以预见的时期内是不可动摇的。

二、园林施工成本管理的原则

1. 领导者推动原则

企业的领导者是企业成本的责任人,必然是园林工程施工成本的责任人。领导者应该制订园林施工成本管理的方针和目标,组织园林施工成本管理体系的建立和保持,使企业全体员工能充分参与施工成本管理,创造企业成本目标的良好内部环境。



2. 以人为本，全员参与原则

管理的本质是人，人的本质是思想和精神。纵观世界发展史，从工业革命到信息化时代，历史的滚滚车轮无一不是人在推动的。具体到园林施工成本管理，管理的每一项工作、每一个内容都需要相应的人员来完善，抓住本质、全面提高人的积极性和创造性是搞好施工项目成本管理的前提。园林施工成本管理工作是一项系统工程，园林施工的进度管理、质量管理、安全管理、施工技术管理、物资管理、劳务管理、计划统计、财务管理等一系列管理工作都关联到施工项目成本。园林施工项目成本管理是园林施工管理的中心工作，必须让企业全体人员共同参与，只有如此，才能保证园林施工成本管理工作顺利地进行。

3. 目标分解，责任明确原则

园林施工成本管理的工作业绩最终要转化为定量指标，而这些指标的完成是通过上述各级各个岗位的工作实现的，为明确各级各岗位的成本目标 and 责任，就必须进行指标分解。企业确定园林施工责任成本指标和成本降低率指标，是对园林工程成本进行了一次目标分解。企业的责任是降低企业管理费用和经营费用，组织项目经理部完成园林施工责任成本指标和成本降低率指标。项目经理部还要对园林施工项目责任成本指标和成本降低率目标进行二次目标分解，根据岗位不同、管理内容不同，确定每个岗位的成本目标和所承担的责任；把总目标进行层层分解，落实到每一个人，通过每个指标的完成来保证总目标的实现。事实上每个项目管理工作都是由具体的个人来执行的，执行任务而不明确承担的责任，等于无人负责，久而久之，形成人人都在工作，谁也不负责任的局面，企业无法搞好。

4. 管理层次与管理内容的一致性原则

园林施工成本管理是企业各项专业管理的一个部分，从管理层次上讲，企业是决策中心、利润中心，项目是企业的生产场地、生产车间，行业的特点是大部分的成本耗费在此发生，因而它是成本中心。项目完成了材料和半成品在空间和时间上的流水，绝大部分要素或资源要在项目上完成价值转换，并要求实现增值，其管理上的深度和广度远远大于一个生产车间所能完成的工作内容，因此项目上的生产责任和成本责任是非常大的，为了完成或者实现园林工程管理和成本目标，就必须建立一套相应的管理制度，并授予相应的权力。因而，相应的管理层次，它所对应的管理内容和管理权力必须相称和匹配，否则会发生责、权、利的不协调，从而导致管理目标和管理结果的扭曲。

5. 实事求是原则

园林施工成本管理应遵循动态性、及时性、准确性原则，即实事求是原则。园林施工成本管理是为了实现园林施工成本目标而进行的一系列管理活动，是对园林施工成本实际开支的动态管理过程。由于园林施工成本的构成是随着工程施工的进展而不断变化的，因而动态性是施工成本管理的属性之一。进行园林施工成本管理的过程即不断调整园林施工成本支出与计划目标的偏差，使园林施工成本支出基本与目标一致，这就需要进行园林施工成本的动态管理，它决定了园林施工成本管理不是一次性的工作，而是园林施工全过程每日每时都在进行的工作。园林施工成本管理需要及时、准确地提供成本核算信息，不断反馈，为上级部门或项目经理进行园林施工成本管理提供科学的决策依据。如果这些信息的提供严重滞后，就起不到及时纠偏、亡羊补牢的作用。园林施工成本管理所编制的各种成本计划、消耗量计划，统计的各项消耗、各项费用支出，必须是实事求是的、准确的。如果计划的编制不准



确,各项成本管理就失去了基准;如果各项统计不实事求是、不准确,成本核算就不能真实反映出虚盈或虚亏,只能导致决策失误。

因此,确保园林施工成本管理的动态性、及时性、准确性是园林施工成本管理的灵魂,否则,园林施工成本管理就只能是纸上谈兵、流于形式。

6. 过程控制和系统控制原则

园林施工成本是由园林施工过程的各个环节的资源消耗形成的。因此,园林施工成本的控制必须采用过程控制的方法,分析每一个过程影响成本的因素,制订工作程序和控制程序,使之时时处于受控状态。

三、园林施工成本管理的职责

1. 园林施工项目成本管理的层次划分

(1) 公司管理层。这里所说的“公司”是广义的公司,是指直接参与经营管理的一级机构,并不一定是公司法所指的法人公司。这一级机构可以在上级公司的领导和授权下独立开展经营和园林施工管理活动。它是园林工程施工的直接组织者和领导者,对园林工程成本负责,对园林施工成本管理负领导、组织、监督、考核责任,各企业可以根据自己的管理体制决定它的名称。

(2) 项目管理层。它是公司根据承接的园林工程项目施工的需要组织起来的针对该园林施工的一次性管理班子,一般称项目经理部,经公司授权在现场直接管理园林工程施工。它根据公司管理层的要求,结合本项目实际情况和特点确定本项目部成本管理的组织及人员,在公司管理层的领导和指导下负责本项目部所承担园林工程的施工成本管理,对本项目的施工成本及成本降低率负责。

(3) 岗位管理层。它是指项目经理部的各管理岗位。它在项目经理部的领导和组织下,执行公司及项目部制订的各项成本管理制度和成本管理程序,在实际管理过程中完成本岗位的成本责任指标。

公司管理层、项目管理层、岗位管理层三个管理层次之间的关系是互相关联、互相制约的关系。岗位管理层次是园林施工成本管理的基础,项目管理层次是园林施工成本管理的主体,公司管理层次是施工成本管理的龙头。项目层次和岗位层次在公司管理层次的控制和监督下行使成本管理的职能。岗位层次对项目层次负责,项目层次对公司层次负责。

2. 园林施工成本管理的职责

(1) 公司管理层的职责。公司管理层是园林施工成本管理的最高层次,负责全公司的园林施工成本管理工作,对园林施工成本管理工作负领导和管理责任。

(2) 项目管理层的职责。公司管理层对园林施工成本的管理是宏观的,项目管理层对园林施工成本的管理则是具体的,是对公司管理层园林施工成本管理工作意图的落实。项目管理层既要对公司管理层负责,又要对岗位管理层进行监督、指导。因此,项目管理层是园林施工成本管理的主体,项目管理层的成本管理工作的的好坏是公司项目施工成本管理工作成败的关键。项目管理层对公司确定的园林施工责任成本及成本降低率负责。

(3) 岗位管理层的职责。岗位管理层对岗位成本责任负责,是园林施工成本管理的基础。项目管理层将本园林工程的施工成本指标分解时,要按岗位进行分解,然后落实到岗位、落实到人。



四、园林施工成本管理的措施

1. 组织措施

组织措施是从园林施工成本管理的组织方面采取的措施,如实行项目经理责任制,落实施工园林成本管理的组织机构和人员,明确各级施工成本管理人员的任务和职能分工、权利和责任,编制本阶段施工成本控制工作计划和详细的工作流程图等。园林施工成本管理不仅是专业成本管理人员的工作,各级项目管理人员都负有成本控制责任。组织措施是其他各类措施的前提和保障,而且一般不需要增加什么费用,运用得当可以收到良好的效果。

2. 技术措施

技术措施不仅对解决园林施工成本管理过程中的技术问题是不可缺少的,而且对纠正园林施工成本管理目标偏差也有相当重要的作用。因此,运用技术纠偏措施的关键,一是要能提出多个不同的技术方案;二是要对不同的技术方案进行技术经济分析。在实践中,要避免仅从技术角度选定方案而忽视对其经济效果的分析论证。

3. 经济措施

经济措施是最易为人接受和采用的措施。管理人员应编制资金使用计划,确定、分解园林施工成本管理目标,对园林施工成本管理目标进行风险分析,并制订防范性对策。通过偏差原因分析和未完工程施工成本预测,可发现一些潜在的问题将引起未完工程施工成本的增加,对这些问题应以主动控制为出发点,及时采取预防措施。由此可见,经济措施的运用绝不仅仅是财务人员的事情。

4. 合同措施

成本管理要以合同为依据,因此合同措施就显得尤为重要。对于合同措施,从广义上理解,除了参加合同谈判、修订合同条款、处理合同执行过程中的索赔问题、防止和处理好与业主和分包商之间的索赔之外,还应分析不同合同之间的相互联系和影响,对每一个合同作总体和具体分析等。

五、园林施工成本管理的内容

1. 园林施工成本预测

园林施工成本预测是通过成本信息和园林施工的具体情况,并运用一定的专门方法,对未来的成本水平及其可能发展趋势作出科学的估计。其实质就是在园林施工以前对成本进行核算,通过成本预测,可以使项目经理部在满足建设单位和企业要求的前提下,选择成本低、效益好的最佳成本方案,并能够在园林施工成本形成过程中,针对薄弱环节,加强成本控制,克服盲目性,提高预见性。因此,园林施工成本预测是园林施工成本决策与计划的依据。

2. 园林施工项目成本计划

园林施工项目成本计划是项目经理部对园林施工成本进行计划管理的工具。它是以货币形式编制园林施工项目在计划期内的生产费用、成本水平、成本降低率以及为降低成本所采取的主要措施和规划的书面方案,是建立园林施工项目成本管理责任制、开展成本控制和核算的基础。一般来说,一个园林施工项目成本计划应包括从开工到竣工所必需的施工成本,它是该园林施工降低成本的指导文件,是设立目标成本的依据。



3. 园林施工项目成本控制

园林施工项目成本控制是指在园林施工过程中,对影响园林施工项目成本的各种因素加强管理,并采取各种有效措施,将施工中实际发生的各种消耗和支出严格控制在成本计划范围内,随时揭示并及时反馈,严格审查各项费用是否符合标准,计算实际成本和计划成本之间的差异并进行分析,消除施工中的损失浪费现象,发现和总结先进经验。通过成本控制,使之最终实现甚至超过预期的成本节约目标。

园林施工项目成本控制应贯穿在园林施工项目从招投标阶段开始直到项目竣工验收的全过程,它是企业全面成本管理的重要环节。

4. 园林施工项目成本核算

园林施工项目成本核算是指园林施工过程中所发生的各种费用和形式施工项目成本的核算。它包括两个方面:一是按照规定的成本开支范围对施工费用进行归集,计算出施工费用的实际发生额;二是根据成本核算对象,采用适当的方法计算出该施工项目的总成本和单位成本。园林施工项目成本核算所提供的各种成本信息是成本预测、成本计划、成本控制、成本分析和成本考核等各个环节的依据。因此,加强园林施工项目成本核算工作,对降低园林施工项目成本、提高企业的经济效益有积极的作用。

5. 园林施工项目成本分析

园林施工项目成本分析是在成本形成过程中对园林施工项目成本进行的对比评价和剖析总结工作,它贯穿于园林施工项目成本管理的全过程,也就是说园林施工项目成本分析主要利用园林施工的成本核算资料(成本信息),与目标成本(计划成本)、预算成本以及类似的施工项目的实际成本等进行比较,了解成本的变动情况,同时也要分析主要技术经济指标对成本的影响,系统地研究成本变动的因素,检查成本计划的合理性,并通过成本分析,深入揭示成本变动的规律,寻找降低园林施工项目成本的途径,以便有效地进行成本控制。

6. 园林施工项目成本考核

所谓成本考核,就是园林施工项目完成后,对园林施工项目成本形成中的各责任者,按施工项目成本目标责任制的有关规定,将成本的实际指标与计划、定额、预算进行对比和考核,评定园林施工项目成本计划的完成情况和各责任者的业绩,并以此给以相应的奖励和处罚。通过成本考核,做到有奖有惩,赏罚分明,才能有效地调动企业的每一个职工在各自的施工岗位上努力完成目标成本的积极性,为降低园林施工项目成本和增加企业的积累作出自己的贡献。

综上所述,施工项目成本管理中每一个环节都是相互联系和相互作用的。成本预测是成本决策的前提,成本计划是成本决策所确定目标的具体化。成本控制则是对成本计划的实施进行监督,保证决策的成本目标实现,而成本核算又是成本计划是否实现的最后检验,它所提供的成本信息又对下一个施工项目成本预测和决策提供基础资料。成本考核是实现成本目标责任制的保证和实现决策目标的重要手段。

第三节

园林施工成本管理体系

一、园林施工成本管理体系概述

1. 园林施工项目成本管理体系建立的必要性

一个健全的企业,应该有各个健全的工作体系,诸如经营工作体系、生产调度体系、质