

必读好书

工程项目金牌管理人员 实用宝典

工程项目成本管理

GONGCHENG XIANGMU CHENGBEN GUANLI

郭华良 主编

- ★ 专业名家打造
汇集工程项目管理精华
- ★ 紧贴实际操作
解决工程项目管理难题
- ★ 最精心的编写
最全面的内容

鼎力推荐



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

工程项目金牌管理人员实用宝典

工程项目成本管理

郭华良 主编

 华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>
中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

工程项目成本管理/郭华良主编. —武汉:华中科技大学出版社,2013.1

(工程项目金牌管理人员实用宝典)

ISBN 978-7-5609-8269-4

I. ①工… II. ①郭… III. ①基本建设项目—成本管理 IV. ①F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 168540 号

工程项目金牌管理人员实用宝典 工程项目成本管理

郭华良 主编

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

地 址:武汉市武昌珞喻路 1037 号(邮编:430074)

出 版 人:阮海洪

责任编辑:刘美菊

责任校对:李 雪

责任监印:秦 英

装帧设计:王亚平

印 刷:北京中印联印务有限公司

开 本:787 mm×1092 mm 1/16

印 张:17

字 数:424 千字

版 次:2013 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:42.00 元



投稿热线:(010)64155588-8038 hzjzgh@163.com

本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换

全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

本书共分九章，其主要内容包括：工程项目成本管理基础、工程项目成本预测与决策、工程项目成本计划、工程项目成本控制、工程项目成本核算、工程项目成本分析、工程项目成本考核与审计、影响工程项目成本的因素、工程造价管理等。

本书可作为工程项目施工管理人员和工程监理人员的实际工作指导书，也可以作为大中专院校和培训机构相关专业师生的参考书。

前 言

工程项目的实施是一个复杂的过程，必须以工程项目管理为中心，提高工程质量，保证工程安全，保证工程进度，降低工程成本，提高经济效益，这就要求工程项目管理人员树立成本、进度、质量、安全的系统管理观念，将工程项目的成本、进度、质量、安全管理工作视为一项系统工程，全方位对管理的对象、内容和方法进行分析研究，实现管理的创新，在保证安全、质量和工期的前提下，严格控制工程成本，争取最大限度地降低工程成本。为此，我们特组织成立编写委员会编写出版了“工程项目金牌管理人员实用宝典”系列丛书。该系列丛书包括五个分册，分别为《工程项目招标投标与合同管理》《工程项目施工组织设计与进度管理》《工程项目施工质量管理》《工程项目安全管理》《工程项目成本管理》。

本系列丛书紧密结合我国建筑业、建筑施工企业和工程建设改革以及项目管理创新实际，以提高工程项目管理人员的管理能力为目标，全面地、系统地讲述了工程项目管理的思想、理论和方法，把工程项目管理的理论、方法和手段融为一体，形成一个完整的工程项目管理学科体系。在编写过程中，既注重了理论知识的科学性、系统性和完整性，又注重了工程项目管理的时代性和应用性。在内容安排上，尽量做到重点突出、表达简练，并尽可能反映建筑工程项目管理的最新发展。

本系列丛书可以作为高等学校土木工程和工程管理专业教材，还可以作为建造师、工程技术人员和工程管理人员学习工程项目管理知识、进行工程项目管理工作的参考书籍。

参加本丛书编写的主要人员有郭华良、张日新、郭丽峰、张福芳、葛新丽、梁燕、李同庆、刘章瑜、郝鹏飞、郭倩、张蒙、彭美丽、张爱荣、郭玉忠、计富元、王丽平、陈楠、张海鹰等。

由于编写时间比较仓促，加之多数编写人员还担负着比较繁重的日常工作，在编写过程中难免存在疏漏和不足之处，恳请专家学者和广大读者批评指正，以便我们进一步的修改和完善。

编者

2012年11月

目 录

第一章 工程项目成本管理基础	1
【知识点构成图】	1
【金牌管理技能讲解】	3
讲解 1 项目的概念	3
讲解 2 项目的特征	3
讲解 3 工程项目的概念	3
讲解 4 工程项目的特征	4
讲解 5 项目管理的概念	4
讲解 6 项目管理的特征	4
讲解 7 工程项目管理的概念	5
讲解 8 工程项目管理的任务	5
讲解 9 工程项目管理组织的概念	6
讲解 10 工程项目管理组织的内容	6
讲解 11 工程项目管理组织机构设置的原则	7
讲解 12 工程项目管理组织机构设置的程序	8
讲解 13 工程项目管理组织的主要形式	9
讲解 14 工程项目管理的程序	11
讲解 15 工程项目经理部的概念	12
讲解 16 工程项目经理部的作用	12
讲解 17 工程项目经理的概念	12
讲解 18 工程项目经理的职责	13
讲解 19 成本的概念	13
讲解 20 成本的作用	14
讲解 21 成本的分类	14
讲解 22 工程项目成本的概述	15
讲解 23 工程项目成本的分类	15
讲解 24 工程项目成本的构成	16
讲解 25 工程项目成本管理的概念	16
讲解 26 工程项目成本管理的特点	16
讲解 27 工程项目成本管理的意义和作用	17

讲解 28	工程项目成本管理的原则	19
讲解 29	工程项目成本管理的措施	20
讲解 30	工程项目成本管理的层次划分	21
讲解 31	工程项目成本管理的职责	21
讲解 32	工程项目成本管理的内容	22
讲解 33	企业成本与工程项目成本的关系	24
讲解 34	企业成本管理与工程项目成本管理的关系	25
讲解 35	建立工程项目成本管理体系的必要性	26
讲解 36	建立工程项目成本管理体系的作用	27
讲解 37	建立工程项目成本管理体系的原则	27
讲解 38	建立工程项目成本管理体系的组织机构	27
讲解 39	制定工程项目成本管理体系的目标、制度文件	28
讲解 40	工程项目成本管理体系的内容	28
讲解 41	工程项目成本管理体系的组织结构	29
讲解 42	工程项目成本管理体系的特征	29
讲解 43	工程项目成本管理体系的相关工作和系统	30
讲解 44	工程项目成本管理流程	31

第二章 工程项目成本预测与决策 33

【知识点构成图】 33

【金牌管理技能讲解】 34

讲解 1	工程项目成本预测的概念	34
讲解 2	工程项目成本预测的作用	34
讲解 3	工程项目成本预测的过程	34
讲解 4	工程项目成本的定性预测方法	35
讲解 5	工程项目成本的定量预测方法	38
讲解 6	不确定性分析在工程施工项目成本管理中的应用	45
讲解 7	详细预测法在工程施工项目成本管理中的应用	55
讲解 8	工程项目成本决策的含义	58
讲解 9	工程项目成本决策的程序	58
讲解 10	工程项目成本决策的目标	59
讲解 11	工程项目成本决策的内容	60
讲解 12	工程项目成本决策的方法	60

第三章 工程项目成本计划 63

【知识点构成图】 63

【金牌管理技能讲解】 65

讲解 1	工程项目成本计划的概念	65
------	-------------------	----

讲解 2	工程项目成本计划的特征	65
讲解 3	工程项目成本计划的意义	66
讲解 4	工程项目成本计划的作用	66
讲解 5	工程项目成本计划的组成	66
讲解 6	工程项目成本计划编制的依据	67
讲解 7	工程项目成本计划编制的原则	67
讲解 8	工程项目成本计划所需的资料	68
讲解 9	工程项目成本目标的分解	69
讲解 10	工程项目成本计划的编制方法	69
讲解 11	工程项目成本计划表	72
讲解 12	工程项目成本计划的编制程序	73
讲解 13	工程项目月度成本计划的概述	73
讲解 14	工程项目月度成本计划的编制依据	74
讲解 15	工程项目月度成本计划的编制原则	75
讲解 16	工程项目月度成本计划的分解	75
讲解 17	工程项目月度成本计划的确定	76
讲解 18	工程项目月度成本计划的调整	77
讲解 19	工程项目目标成本计划的概述	77
讲解 20	工程项目目标成本计划编制的依据	77
讲解 21	工程项目目标成本计划编制的原则	78
讲解 22	工程项目目标成本计划编制的程序	78
讲解 23	工程项目目标成本计划编制的方法	79
讲解 24	责任成本的概念	80
讲解 25	责任成本的特点	80
讲解 26	工程项目责任成本的概念	80
讲解 27	工程项目责任成本的划分	80
讲解 28	工程项目责任成本计划编制的依据	81
讲解 29	工程项目责任成本计划表	81
讲解 30	工程项目责任成本计划的分解	82
讲解 31	工程项目年度责任成本计划的编制	83
讲解 32	工程项目季度责任成本计划的编制	84
讲解 33	工程项目月责任成本计划的编制	85
讲解 34	工程项目责任成本计划的调整	85
第四章	工程项目成本控制	86
	【知识点构成图】	86
	【金牌管理技能讲解】	87
讲解 1	工程项目成本控制的概念	87
讲解 2	工程项目成本控制的意义	87

讲解 3	工程项目成本控制的原则	87
讲解 4	工程项目成本控制的作用	89
讲解 5	工程项目成本控制的依据	89
讲解 6	工程项目成本控制的对象和内容	89
讲解 7	工程项目成本控制的步骤	90
讲解 8	工程项目成本控制的程序	91
讲解 9	建立以项目经理为核心的项目成本控制体系	94
讲解 10	建立项目成本管理责任制	94
讲解 11	工程项目成本控制的内容	96
讲解 12	以目标成本的方法控制成本支出	98
讲解 13	以工期与成本同步的方法控制成本支出	99
讲解 14	以财务方法控制成本支出	105
讲解 15	劳动管理	108
讲解 16	材料管理	109
讲解 17	机械设备管理	111
讲解 18	分包项目的成本管理	113
讲解 19	工程项目间接费的管理	113
讲解 20	降低工程施工项目成本的意义	114
讲解 21	降低工程施工项目的直接途径和措施	114
讲解 22	价值工程的含义	117
讲解 23	价值工程的特点	117
讲解 24	价值工程的基本工作程序	119
讲解 25	价值工程在工程施工项目成本控制中的应用	126
第五章	工程项目成本核算	131
【知识点构成图】		131
【金牌管理技能讲解】		132
讲解 1	工程项目成本核算的意义	132
讲解 2	工程项目成本核算的特点	133
讲解 3	工程项目成本核算的对象	133
讲解 4	工程项目成本核算的环境	133
讲解 5	工程项目成本核算的任务	134
讲解 6	工程项目成本核算的要求	134
讲解 7	工程项目成本核算的原则	135
讲解 8	工程项目成本核算的注意事项	137
讲解 9	工程项目成本核算的流程	137
讲解 10	工程项目成本核算的方法	137
讲解 11	工程项目成本核算的过程	141
讲解 12	工程项目成本核算的台账	144

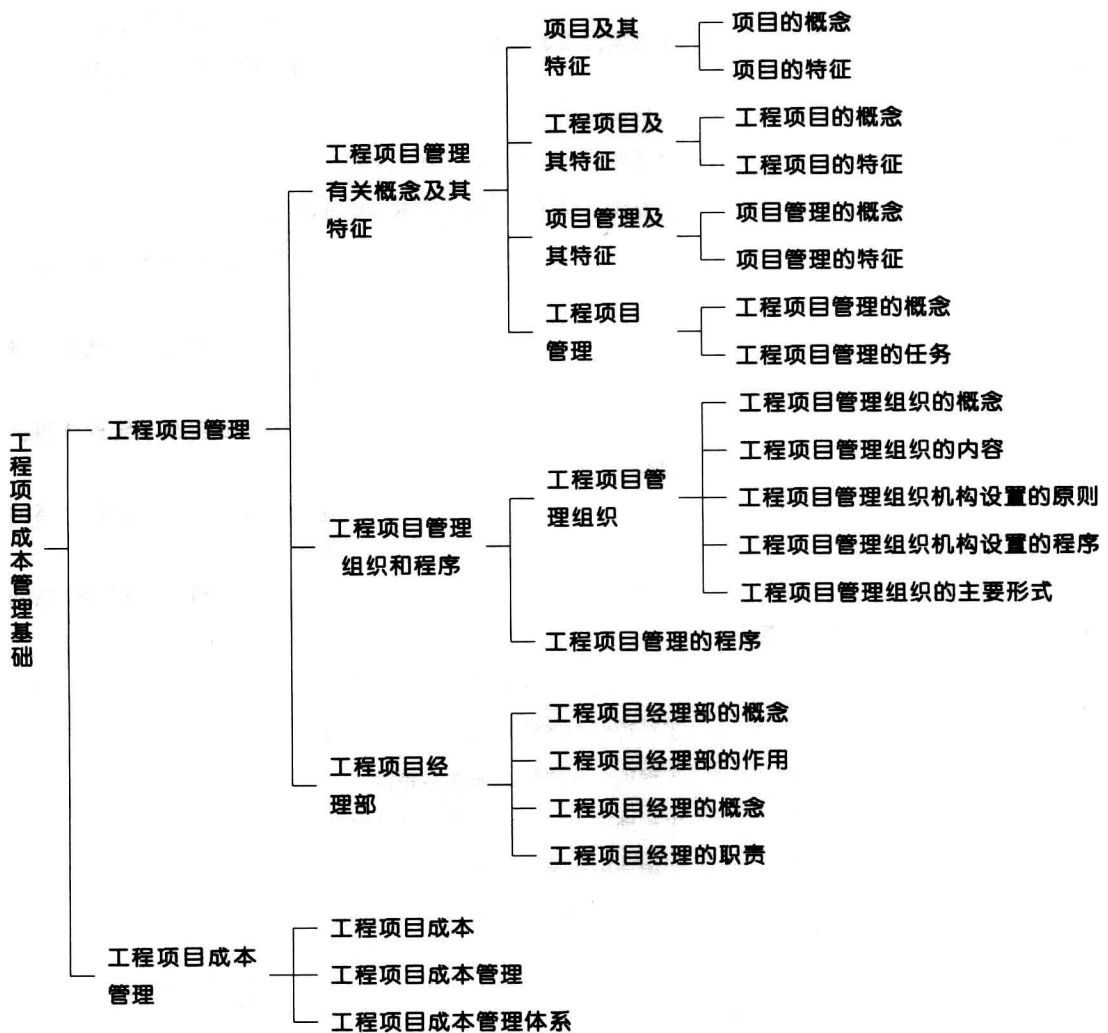
讲解 13 工程项目成本核算的账表	150
讲解 14 建筑企业经济核算的内容	154
讲解 15 建筑企业经济核算的方法	155
第六章 工程项目成本分析	156
【知识点构成图】	156
【金牌管理技能讲解】	157
讲解 1 工程项目成本分析的目的	157
讲解 2 工程项目成本分析的原则	157
讲解 3 工程项目成本分析的种类	157
讲解 4 工程项目成本分析的内容	158
讲解 5 工程项目成本分析的作用	159
讲解 6 工程项目成本分析的基本方法	159
讲解 7 工程项目综合成本的分析方法	165
讲解 8 工程项目专项成本的分析方法	169
讲解 9 工程项目目标成本差异分析方法	173
讲解 10 工程项目成本分析的实例	178
第七章 工程项目成本考核与审计	182
【知识点构成图】	182
【金牌管理技能讲解】	183
讲解 1 工程项目成本考核的概念	183
讲解 2 工程项目成本考核的意义	183
讲解 3 工程项目成本考核的原则	184
讲解 4 工程项目成本考核的方法	184
讲解 5 工程项目成本考核的内容	185
讲解 6 工程项目岗位成本考核的流程	185
讲解 7 工程项目岗位成本考核的方法	186
讲解 8 对工程项目岗位成本考核人员的要求	188
讲解 9 工程项目岗位成本考核人员的责任	189
讲解 10 工程项目责任成本的考核方式	191
讲解 11 工程项目成本审计的意义	192
讲解 12 工程项目成本审计的作用	192
讲解 13 工程项目成本审计的内容和程序	192
讲解 14 工程项目成本审计的对象	194
讲解 15 工程项目成本审计的范围	194
讲解 16 工程项目成本审计的步骤	195

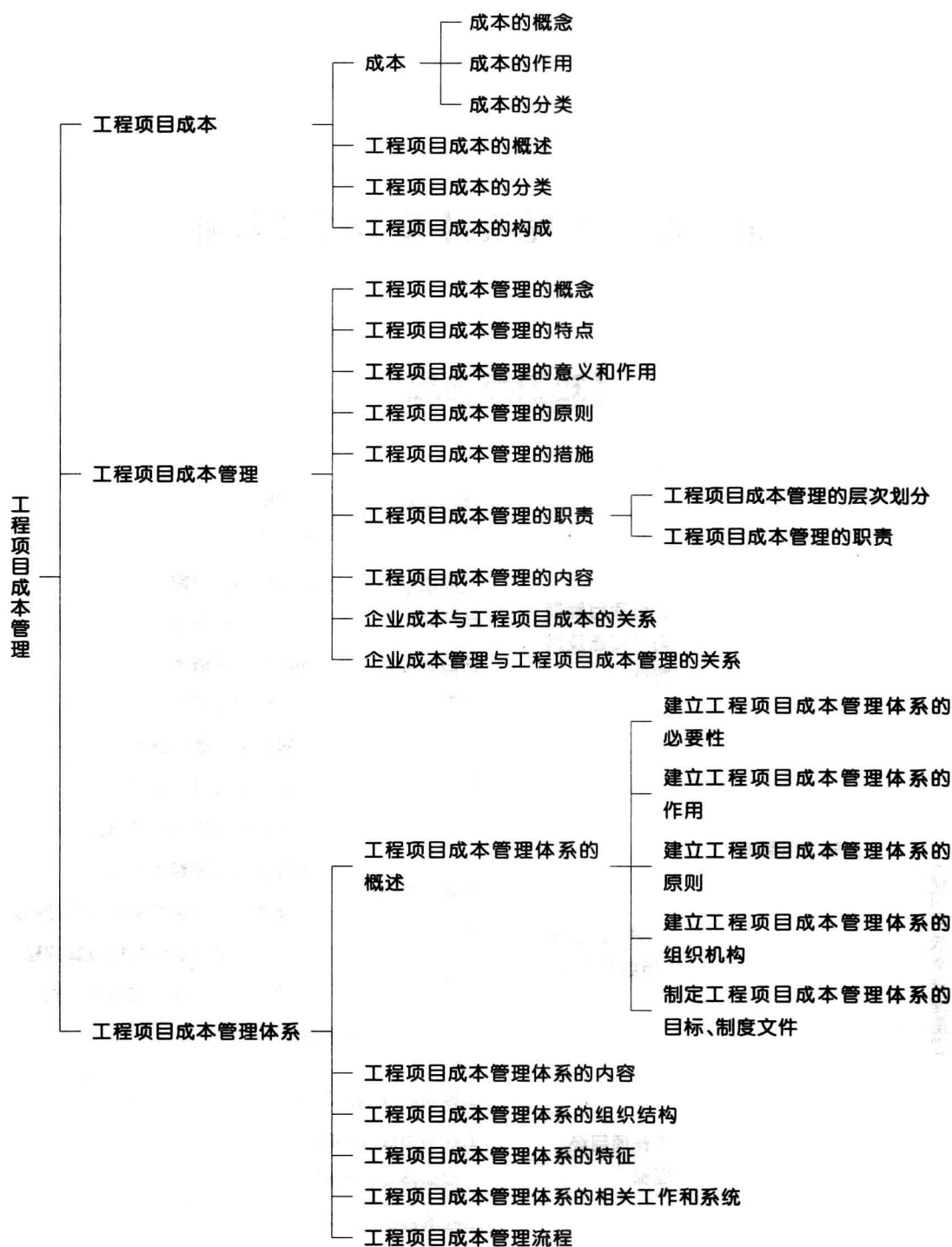
第八章 影响工程项目成本的因素	199
【知识点构成图】	199
【金牌管理技能讲解】	200
讲解 1 投标报价的原则	200
讲解 2 投标报价的计算依据	200
讲解 3 投标报价的编制方法	200
讲解 4 投标报价的编制程序	202
讲解 5 确定投标报价的策略	203
讲解 6 固定合同价	206
讲解 7 可调合同价	207
讲解 8 成本加酬金确定的合同价	207
讲解 9 施工现场平面管理的内容	208
讲解 10 施工现场平面管理与工程项目成本的关系	208
讲解 11 施工方案制定的原则	208
讲解 12 施工方法的确定对工程项目成本的影响	209
讲解 13 施工机械的选择对工程项目成本的影响	209
讲解 14 施工组织对工程项目成本的影响	210
讲解 15 施工顺序的安排对工程项目成本的影响	211
讲解 16 施工技术组织措施对工程项目的影	212
讲解 17 施工质量成本的内容	212
讲解 18 施工质量成本与工程施工项目成本的关系	214
讲解 19 施工进度	215
讲解 20 施工安全	216
讲解 21 工程变更的内容	216
讲解 22 工程变更的处理方法	216
讲解 23 索赔费用的计算	217
第九章 工程造价管理	222
【知识点构成图】	222
【金牌管理技能讲解】	224
讲解 1 工程造价的含义	224
讲解 2 工程造价的作用	225
讲解 3 工程造价的职能	226
讲解 4 工程造价的特点	227
讲解 5 工程造价计价的特征	227
讲解 6 我国现行建设项目投资的构成	229
讲解 7 世界银行建设工程投资构成	230

讲解 8	设备购置费的构成及计算	231
讲解 9	工、器具及生产家具购置费的构成及计算	235
讲解 10	建筑安装工程费用项目组成及其内容	235
讲解 11	建筑安装工程费用参考计算方法	239
讲解 12	建筑安装工程计价程序	242
讲解 13	固定资产其他费用	245
讲解 14	无形资产费用	250
讲解 15	其他资产费用	250
讲解 16	预备费	251
讲解 17	建设期贷款利息	252
讲解 18	固定资产投资方向调节税	252
讲解 19	铺底流动资金	252
讲解 20	工程造价管理的含义	253
讲解 21	工程造价管理的目标	254
讲解 22	工程造价管理的特点	254
讲解 23	工程造价管理的对象	254
讲解 24	工程造价管理的工作要素	255
讲解 25	工程造价的合理确定	255
讲解 26	工程造价的有效控制	256
参考文献		258

第一章 工程项目成本管理基础

【知识点构成图】





【金牌管理技能讲解】

◆◆ 1 项目的概念

“项目”一词已越来越广泛地被人们所利用，但迄今为止在国际上还未形成一个统一、权威的定义。许多管理专家曾经从不同的角度描述了项目的概念和特征，他们所描述的核心内容可以概括为：在一定的约束条件下（主要是限定时间、限定资源），具有明确目标的一次性任务。

项目包括许多内容，可以是建设一项工程，如工业与民用建筑工程、港口工程、铁路工程、公路工程等；也可以是完成某项科研课题或研制一套设备，还可以是开发一套计算机应用软件等。这些都是一个项目，都有一定的时间、质量要求，也都是一次性任务。

◆◆ 2 项目的特征

（1）项目的单件性或一次性。这是项目的最主要特征。所谓单件性或一次性，是指就任务本身和最终成果而言，没有与这项任务完全相同的另一项任务。例如：建设一项工程或一项新产品的开发，不同于其他工业产品的批量性，也不同于其他生产过程的重复性。项目的单件性和管理过程的一次性，为管理带来了较大的风险。只有充分认识项目的一次性，才能有针对性地根据项目的特殊情况和要求进行科学、有效的管理，以保证项目一次成功。

（2）项目具有一定的约束条件。凡是项目都有一定的约束条件，项目只有在满足约束条件下才能获得成功。因此，约束条件是项目目标完成的前提。在一般情况下，项目的约束条件为限定的质量、限定的时间和限定的投资，通常称这三个约束条件为项目的三大目标。对一个项目而言，这些目标应是具体的、可检查的，实现目标的措施也应是明确的、可操作的。因此，合理、科学地确定项目的约束条件，对保证项目的完成十分重要。

（3）项目具有生命周期。项目的单件性和项目过程的一次性决定了每个项目都具有生命周期。任何项目都有其产生时间、发展时间和结束时间，在不同的阶段中都有特定的任务、程序和工作内容。掌握和了解项目的生命周期，就可以有效地对项目实施科学的管理和控制。成功的项目管理是对项目全过程的管理和控制，是对整个项目生命周期的管理。

◆◆ 3 工程项目的概念

工程项目是指建设领域中的项目。一般是指为某种特定的目的而进行投资建设并含有一定建筑或建筑安装工程的建设项。例如：建造一定生产能力的流水线；建设一定生产能力的工厂或车间；建设一定长度和等级的公路；建设一定规模的医院、文化娱乐设施；建设一定规模的住宅小区等。

4 工程项目的特征

(1) 工程项目具有唯一性。工程项目具有明确的目标——提供特定的产品或服务。其产品或服务在某些特定的方面有别于其他类似的产品或服务。尽管从事一种产品或服务的单位很多,但由于工程项目建设的时间、地点、条件等都会有若干差别,都涉及某些以前没有做过的事情,所以它总是唯一的。例如,尽管建造了成千上万座住宅楼,但每一座都是唯一的。

(2) 工程项目具有一次性。每个工程项目都有其确定的终点,所有工程项目的实施都将达到其终点。从这个意义来讲,它们都是一次性的。当一个工程项目的目标已经实现,或者已经明确知道该工程项目的目标不再需要或不可能实现时,该工程项目即达到了它的终点。一次性并不意味着时间短,实际上许多工程项目要经历若干年。然而,在任何情况下工程项目的期限都是有限的,它不是一种持续不断的工作。例如一个化工厂的建设终将结束。当一个工程项目达到其终点的时候,该工程项目也就停止了。

(3) 工程项目具有整体性。一个工程项目往往由多个单项工程和多个单位工程组成,彼此之间紧密相关,必须结合到一起才能发挥工程项目的整体功能。

(4) 工程项目具有固定性。工程项目都含有一定的建筑或建筑安装工程,都必须固定在一定的地点,都必须受项目所在地的资源、气候、地质等条件制约,接受当地政府以及社会文化的干预和影响。

(5) 工程项目具有不确定性。一个工程项目要建成往往需要几年,有的甚至更长,而且建设过程中涉及面广,所以各种情况的变化带来的不确定因素较多。

(6) 工程项目具有不可逆转性。工程项目实施完成后,很难推倒重来,否则将要造成大量的损失,因此工程建设具有不可逆转性。

5 项目管理的概念

项目管理是指在一定的约束条件下(在规定的的时间和预算费用内)为达到项目目标要求的质量而对项目所实施的计划、组织、指挥、协调和控制的过程。

一定的约束条件是制定项目目标的依据,也是对项目控制的依据。项目管理的目的就是保证项目目标的实现。项目管理的对象是项目,由于项目具有单件性和一次性的特点,要求项目管理具有针对性、系统性、程序性和科学性。只有用系統工程的观点、理论和方法对项目进行管理,才能保证项目的顺利完成。

6 项目管理的特征

(1) 每个项目具有特定的管理程序和管理步骤。项目的一次性、单件性决定了每个项目都有其特定的目标,而项目管理的内容和方法要针对项目目标而定,项目目标的不同,决定了每个项目都有自己的管理程序和步骤。

(2) 项目管理是以项目经理为中心的管理。由于项目管理具有较大的责任和风险,其管

理涉及人力、技术、设备、材料、资金等多方面因素,为了更好地进行计划、组织、指挥、协调和控制,必须实施以项目经理为中心的管理模式,在项目实施过程中应授予项目经理较大的权力,以使其能及时处理项目实施过程中出现的各种问题。

(3) 应用现代管理方法和技术手段进行项目管理。现代项目的大多数属于先进科学的产物或者是一种涉及多学科的系统工程,要使项目圆满地完成,就必须综合运用现代化管理方法和科学技术,如决策技术、网络计划技术、价值工程、系统工程、目标管理、看板管理等。

(4) 项目管理过程中实施动态控制。为了保证项目目标的实现,在项目实施过程中采用动态控制的方法,阶段性地检查实际完成值与计划目标值的差异,采取措施纠正偏差,制订新的计划目标值,使项目的实施结果逐步向最终目标逼近。

7 工程项目管理的概念

工程项目管理是项目管理的一个重要分支,它是指通过一定的组织形式,用系统工程的观点、理论和方法对工程建设项目生命周期内的所有工作,包括项目建议书、可行性研究、项目决策、设计、设备询价、施工、签证、验收等系统运动过程进行计划、组织、指挥、协调和控制,以达到保证工程质量、缩短工期、提高投资效益的目的。由此可见,工程项目管理是以工程项目目标控制(质量控制、进度控制和投资控制)为核心的管理活动。

8 工程项目管理的任务

(1) 合同管理。建设工程合同是业主和参与项目实施各主体之间明确责任、权利关系的具有法律效力的协议文件,也是运用市场经济体制、组织项目实施的基本手段。从某种意义上讲,项目的实施过程就是建设工程合同订立和履行的过程。一切合同所赋予的责任、权利履行到位之日,也就是建设工程项目实施完成之时。

建设工程合同管理,主要是指对各类合同的依法订立过程和履行过程的管理,包括合同文本的选择,合同条件的协商、谈判,合同书的签署;合同履行、检查、变更和违约、纠纷的处理;总结评价等。

(2) 组织协调。组织协调是实现项目目标必不可少的方法和手段。在项目实施过程中,各个项目参与单位需要处理和调整众多复杂的业务组织关系。

(3) 目标控制。目标控制是项目管理的重要职能,它是指项目管理人员在不断变化的动态环境中为保证既定计划目标的实现而进行的一系列检查和调整活动。工程项目目标控制的主要任务就是在项目前期策划、勘察设计、施工、竣工交付等各个阶段采用规划、组织、协调等手段,从组织、技术、经济、合同等方面采取措施,确保项目总目标的顺利实现。

(4) 风险管理。风险管理是一个确定和度量项目风险,以及制定、选择和管理风险处理方案的过程。其目的是通过风险分析减少项目决策的不确定性,以便决策更加科学,以及在项目实施阶段,保证目标控制的顺利进行,更好地实现项目质量、进度和投资目标。

(5) 信息管理。信息管理是工程项目管理的基础工作,是实现项目目标控制的保证。只有不断提高信息管理水平,才能更好地承担起项目管理的任务。