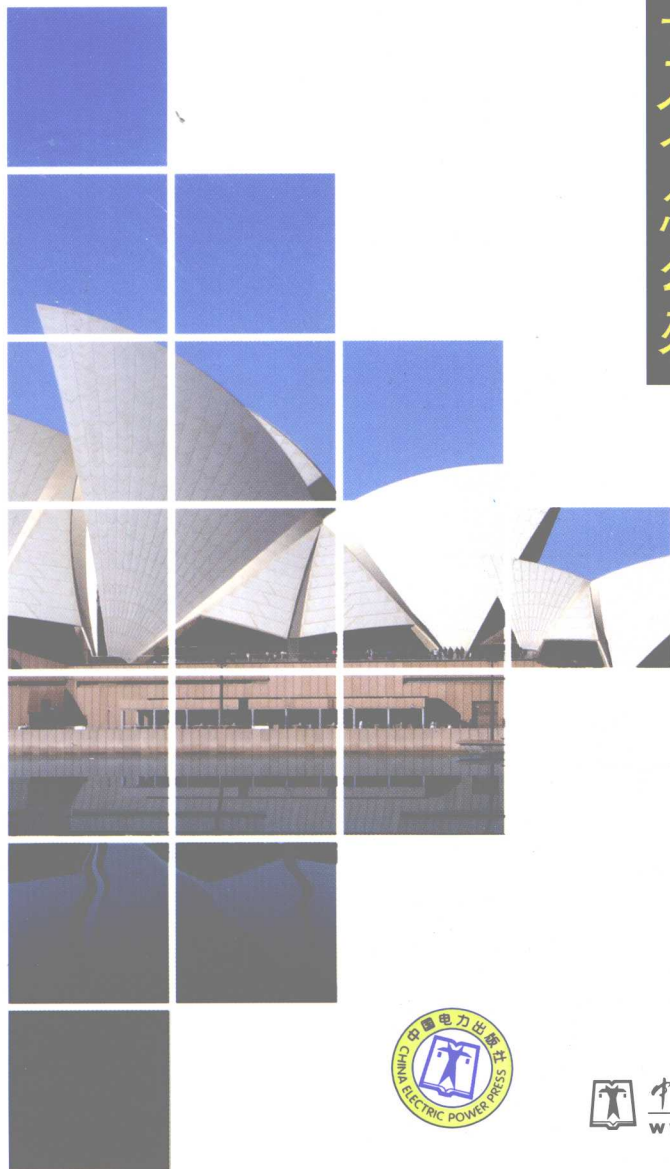


ENCYCLOPAEDIA
ON ENGINEERING
CONSTRUCTION

何文明 主编

怎样进行工程项目成本管理

工程建设十万个怎么办



中国电力出版社
www.cepp.com.cn

工程建设十万个怎么办

怎样进行 工程项目成本管理

何文明 主编



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

本书依据《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006),以“怎么办”问答形式系统地讲述了建筑工程项目成本管理的知识,主要内容包括:工程项目成本管理基础知识、工程项目成本管理体系、工程项目责任成本管理、影响项目成本管理的因素、工程项目成本目标编制、工程项目成本管理计划、工程项目成本预测、工程项目成本控制、工程项目成本核算、工程项目成本分析与考核、工程项目竣工决算、工程项目成本管理案例分析等。

本书体系完整,注重联系实际,具有较强的实用性和可操作性,是指导建筑工程管理人员从事项目成本管理工作的实用手册,也可作为管理人员的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

怎样进行工程项目成本管理/何文明主编. —北京:
中国电力出版社,2009

(工程建设十万个怎么办)

ISBN 978-7-5083-8322-4

I. 怎… II. 何… III. 基本建设项目—项目
管理:成本管理—问答 IV. F284—44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 213955 号
中国电力出版社出版发行
北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>

责任编辑:未翠霞

责任印制:陈汉兵 责任校对:付珊珊

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2009 年 3 月第 1 版·第 1 次印刷

850mm×1168mm 1/32·8.25 印张·314 千字

定价:25.00 元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失
本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

本社购书热线电话(010—88386685)

前 言

随着我国国民经济持续、健康、快速地发展,工程建设水平也取得了长足的提高与发展,各种工程施工新技术、新材料、新设备、新工艺得到了广泛的应用。同时,近年来国家有关部门为满足工程建设行业发展的需要,对工程设计、施工、监理的相关标准、规范进行了大规模的修订与编制,这就对广大工程建设行业的从业人员的技术水平素质和管理能力提出了更高的要求。

针对现阶段我国工程建设行业的实际情况,从事工程施工工作的人员大多是农村劳动力富余人员。他们具有很高的劳动热情,工作勤恳,但从另一方面来看,他们的文化水平普遍不高,这严重制约了我国工程建设水平的提高。如何在工程建设水平快速发展的今天,提高广大工程建设从业人员的整体素质,进一步提高工程建设技术水平,加快工程施工进度,确保工程质量,使我国工程建设水平迈向一个新的台阶,是广大工程技术人员和管理人员的伟大使命。

《工程建设十万个怎么办》系列丛书是一套基础性的读物,它主要针对广大工程建设从业人员应掌握的政策法规、标准规范、专业知识和操作要求,以指导广大工程建设从业人员如何进行工作为原则,从最基础的角度,对从工程项目管理、设计、施工、监理等方面经常遇到的疑点、难点,逐一提出问题,并用简洁的语言辅以必要的图表,逐一加以分析、解决。

《工程建设十万个怎么办》系列丛书以一问一答的形式来阐述工程建设过程中的技术性问题。它的特点是问题涉及面广,注重收集和整理成功的工程施工经验,通俗易懂,随查随用,解答针对性强,融专业技术知识和质量管理实施细则以及相关新的法规、标

准和规范于一体,内容丰富。

丛书在编写过程中得到了许多施工单位和施工人员的支持与帮助,参考并引用了有关部门、单位和个人的资料,在此一并表示深切的感谢。

由于编者的水平有限,书中错误及疏漏之处在所难免,恳请读者和专家批评指正。

编 者

目 录

前言

第一章 工程项目成本管理基础知识	1
第一节 项目成本管理基本概念	1
1. 什么是成本?	1
2. 成本具有哪些意义?	1
3. 怎样对成本进行划分?	2
4. 什么是项目成本?	2
5. 怎样进行项目成本划分?	3
6. 项目成本的构成是怎样的?	3
7. 项目成本管理具有怎样的重要性?	5
8. 项目成本管理的特点是什么?	6
第二节 项目成本管理基本内容	7
9. 项目成本管理包括哪些内容?	7
10. 项目成本管理的原则有哪些?	7
11. 什么是项目成本计划?	8
12. 什么是项目成本预测?	8
13. 什么是项目成本控制?	8
14. 什么是项目成本核算?	9
15. 什么是项目成本分析?	9
16. 什么是项目成本考核?	9
17. 项目成本管理的程序是怎样的?	9
18. 项目成本管理的流程是怎样的?	9
19. 项目成本管理的层次是怎样划分的?	10
20. 项目成本管理中公司管理层的职责是什么?	11
21. 项目成本管理中项目管理层的职责是什么?	11
22. 项目成本管理中岗位管理层的职责是什么?	11

23. 项目成本管理的措施有哪些?	12
24. 项目成本管理与企业成本管理的联系是怎样的?	12
25. 项目成本管理与企业成本管理的区别有哪些?	13
第二章 工程项目成本管理体系	14
第一节 项目全面成本管理体系的建立	14
26. 项目全面成本管理责任体系的组织机构是怎样的?	14
27. 项目全面成本管理责任体系的建立原则有哪些?	14
28. 项目全面成本管理责任体系的目标和制度文件 有哪些?	15
29. 怎样完善项目成本管理的内部配套工作?	15
30. 怎样配套完善项目成本管理中其他管理系统?	16
31. 怎样处理项目成本管理工作中的常见问题?	16
第二节 项目全面成本管理体系的特征与重要性	16
32. 项目全面成本管理责任体系的特征有哪些?	16
33. 项目全面成本管理责任体系的重要性有哪些?	17
第三节 项目全面成本管理体系的内容及组织结构	17
34. 项目全面成本管理体系包括哪些内容?	17
35. 项目成本管理组织结构的内容有哪些?	18
36. 项目管理人员成本管理责任有哪些?	18
第三章 工程项目责任成本管理	21
第一节 项目责任成本管理概要	21
37. 什么是项目责任成本?	21
38. 怎样确定项目责任成本?	21
39. 项目责任成本的特点是什么?	22
第二节 项目责任成本计划的编制	22
40. 项目责任成本计划编制的依据是什么?	22
41. 项目责任成本计划表的作用是什么?	22
42. 怎样进行项目责任成本计划垂直分解?	23
43. 怎样进行项目责任成本计划横向分解?	24
44. 怎样制订项目年度责任成本计划?	24
45. 怎样制订项目季度责任成本计划?	25

46. 怎样制订项目月责任成本计划?	25
47. 怎样进行项目责任成本计划的调整?	26
第三节 项目责任成本控制	26
48. 什么是项目责任成本控制?	26
49. 项目责任成本控制流程是怎样的?	27
50. 项目责任成本控制过程是怎样的?	27
第四节 项目岗位责任成本考核	29
51. 项目岗位责任成本考核的重要性有哪些?	29
52. 项目岗位责任成本考核人员的基本要求有哪些?	29
53. 项目岗位责任成本考核人员的责任有哪些?	30
54. 项目岗位责任成本考核的流程是怎样的?	32
55. 项目岗位责任成本考核的内容有哪些?	33
56. 怎样进行岗位责任成本考核总量的计算和落实?	33
57. 项目施工过程中怎样进行分阶段的考核?	34
58. 完工后岗位责任成本总考核与总兑现的基本步骤是 怎样的?	35
59. 项目岗位责任成本考核方式有哪些?	35
第四章 影响项目成本管理的因素	37
第一节 投标报价与合同价	37
60. 投标报价的编制原则有哪些?	37
61. 投标报价的编制依据有哪些?	37
62. 投标报价的编制方法有哪些?	37
63. 投标报价的编制程序是怎样的?	38
64. 不平衡投标报价法应考虑的内容有哪些?	39
65. 多方案投标报价法是怎样的?	39
66. 增加建议方案投标报价法是怎样的?	39
67. 分包商投标报价法是怎样的?	40
68. 无利润投标报价法一般在什么情况下采用?	40
69. 计日工单价应怎样进行投标报价?	40
70. 可供选择的项目应怎样进行投标报价?	40
71. 暂定工程量应怎样进行投标报价?	41
72. 什么是合同价?	41

73. 固定合同价是怎样分类的?	41
74. 可调合同价是怎样分类的?	42
75. 成本加酬金确定的合同价有哪几种形式?	42
第二节 施工方案、质量与进度	43
76. 施工方案制订的原则有哪些?	43
77. 怎样建立施工组织?	43
78. 确定施工方案应考虑哪些要求?	44
79. 安排考虑施工顺序应注意哪些要求?	45
80. 项目成本管理中施工机械的选择有哪些原则?	45
81. 项目成本管理中施工技术组织有哪些措施?	47
82. 施工质量成本中预防成本包括哪些内容?	47
83. 施工质量成本中的鉴定成本包括哪些内容?	47
84. 施工质量成本中的内部故障成本包括哪些方面内容? ...	48
85. 施工质量成本中外部故障成本包括哪些?	48
86. 施工质量成本与项目成本的关系是怎样的?	48
第三节 施工安全与现场平面管理	49
87. 施工进度包括哪些内容?	49
88. 安全施工包括哪些内容?	50
89. 施工现场平面管理的内容有哪些?	51
90. 施工现场平面管理与项目成本的关系是什么?	51
第四节 工程变更与索赔费用	51
91. 工程变更通常有哪些情况?	51
92. 工程变更的处理方法有哪些?	52
93. 项目成本管理中索赔费用有哪些组成部分?	52
94. 直接费索赔包括哪些内容?	53
95. 分包费用索赔包括哪些内容?	54
96. 工地管理费包括哪些内容?	54
97. 利息索赔通常发生在哪些情况下?	54
98. 总部管理费索赔主要指什么?	54
99. 利润可索赔的费用有哪些?	54
100. 实际费用法进行工程索赔是怎样计算的?	55
101. 总费用法进行工程索赔是怎样计算的?	56
102. 修正的总费用法进行工程索赔是怎样计算的?	56

103. FIDIC《施工合同条件》中的索赔条款有哪些内容?	57
第五章 工程项目成本目标编制	59
第一节 项目成本目标概述	59
104. 什么是项目成本目标?	59
105. 项目成本目标的制订原则有哪些?	59
106. 项目成本目标的作用是什么?	60
第二节 项目成本目标编制	60
107. 项目成本目标的编制依据是什么?	60
108. 项目成本目标的编制程序是怎样的?	61
109. 项目成本目标编制的方法有哪些?	61
110. 项目成本目标的分解是怎样的?	62
第六章 工程项目成本管理计划	65
第一节 项目成本计划概述	65
111. 什么是项目成本计划?	65
112. 项目成本计划具有哪些重要性?	65
113. 项目直接成本计划的具体内容有哪些?	65
114. 项目间接成本计划的具体内容有哪些?	66
115. 项目成本计划的特点有哪些?	66
第二节 项目成本计划的编制	67
116. 项目成本计划的编制要求有哪些?	67
117. 项目成本计划的编制原则有哪些?	67
118. 项目成本计划的编制依据是什么?	68
119. 项目成本计划的编制程序是怎样的?	68
120. 什么是项目成本施工预算法?	69
121. 怎样运用技术节约措施法确定项目计划成本?	70
122. 怎样运用成本习性法确定项目计划成本?	70
123. 怎样运用按实计算法确定项目计划成本?	71
124. 怎样制订项目成本计划任务表?	71
125. 怎样制订项目间接成本计划表?	72
126. 怎样制订项目技术组织措施表?	73
127. 怎样制订项目降低成本计划表?	73

第三节 项目月度成本计划的编制	74
128. 什么是项目月度成本计划?	74
129. 项目月度成本计划的编制依据是什么?	74
130. 项目月度成本计划的编制原则有哪些?	74
131. 怎样确定项目月度成本支出?	75
132. 怎样确定工程项目月度成本收入?	76
133. 什么情况下要对月度成本计划进行调整?	76
134. 项目月度成本计划调整的意义是什么?	77
第七章 工程项目成本预测和决策	78
第一节 工程项目成本预测	78
135. 什么是项目成本预测?	78
136. 项目成本投标决策的依据是什么?	78
137. 编制项目成本计划的基础是什么?	78
138. 项目成本预测的意义是什么?	78
139. 项目成本预测程序是怎样的?	78
140. 什么是项目成本预测经验评判法?	80
141. 怎样应用专家会议法进行项目成本预测?	80
142. 什么是项目成本预测德尔菲法?	80
143. 怎样应用德尔菲法进行项目成本预测?	81
144. 怎样应用主观概率预测法进行项目成本预测?	82
145. 什么是项目成本定量预测方法?	82
146. 项目成本定量预测的方法有哪些?	82
147. 项目成本定量预测分为哪些类别?	83
148. 简单平均法成本预测分为哪些类别?	83
149. 怎样应用移动平均法进行项目成本分析?	83
150. 什么是成本预测回归分析法?	84
151. 一元线性回归成本预测的基本原理是怎样的?	84
152. 怎样应用一元线性回归法进行项目成本预测?	85
153. 什么是项目成本预测指数平滑法?	86
154. 怎样应用指数平滑法进行项目成本预测?	86
155. 什么是项目成本预测高低点法?	87
156. 怎样应用高低点法进行项目成本预测?	87

157. 项目成本量本利分析法的基本原理是什么?	87
158. 项目成本量本利分析法的因素特征是什么?	88
159. 什么是不确定性分析?	90
160. 怎样应用盈亏平衡分析进行项目成本管理?	91
161. 项目成本敏感性分析的目的是什么?	93
162. 项目成本敏感性分为哪些类别?	94
163. 怎样应用敏感性分析进行项目成本管理?	94
164. 怎样应用概率分析进行项目成本管理?	95
第二节 项目成本决策	96
165. 什么是项目成本决策?	96
166. 项目成本决策程序是怎样的?	96
167. 短期成本决策的主要内容有哪些?	96
168. 长期成本决策的主要内容有哪些?	96
169. 项目成本定型化决策的特点是什么?	97
170. 项目成本非定型化决策的特点是什么?	97
171. 项目成本风险型决策的特点是什么?	97
172. 项目成本决策树的基本结构形式是怎样的?	97
173. 怎样应用决策树进行项目成本决策?	98
第八章 工程项目成本控制	99
第一节 项目成本控制概述	99
174. 什么是项目成本控制?	99
175. 项目成本控制的重要性有哪些?	99
176. 项目成本控制的依据有哪些?	99
177. 项目成本控制的要求有哪些?	100
178. 项目成本控制的原则有哪些?	100
179. 项目成本控制的一般程序是怎样的?	102
180. 怎样进行项目成本管理控制?	102
181. 怎样进行项目成本指标控制?	104
第二节 项目成本控制实施	105
182. 项目成本控制对象有哪些?	105
183. 项目成本控制实施步骤是怎样的?	106
184. 项目成本控制实施的内容有哪些?	106

185. 怎样以项目成本目标控制成本支出?	108
186. 怎样以施工方案控制资源消耗?	109
187. 怎样按照适时更新的进度计划进行成本控制?	110
188. 怎样加强项目质量成本控制?	113
189. 怎样利用偏差分析法进行项目成本控制?	114
190. 怎样用成本分析法控制成本?	117
191. 怎样进行材料采购控制?	120
192. 材料的验收管理包括哪些内容?	121
193. 材料的库房管理及“虚拟库房管理”是怎样的?	121
194. 怎样进行材料的发放管理?	122
195. 怎样进行材料的使用管理?	122
196. 提高劳动生产率的途径主要有哪些?	122
197. 怎样进行劳动组织与劳动保护?	122
198. 机械设备管理的重要性是什么?	123
199. 机械设备成本控制的技术指标有哪些?	123
200. 怎样进行机械设备的租赁与购买?	124
201. 工程项目间接费控制方法包括哪几方面?	125
202. 怎样确定分包项目成本目标?	125
第三节 降低项目成本的措施	126
203. 降低项目成本的目的是什么?	126
204. 降低施工项目成本的主要措施有哪些?	126
第四节 价值工程	129
205. 什么是价值?	129
206. 什么是价值工程?	130
207. 价值工程的特征有哪些?	130
208. 价值工程的工作程序是怎样的?	131
209. 选择价值工程对象应遵循哪些原则?	132
210. 价值工程中怎样选择对象?	133
211. 搜集信息资料的方法有哪些?	134
212. 价值工程中怎样进行功能分析?	134
213. 怎样进行价值工程功能评价?	135
214. 怎样应用功能成本法进行价值工程评定?	135
215. 怎样应用功能指数法进行价值工程评定?	136

216. 怎样确定价值工程综合评价阶段的改进范围?	138
217. 价值工程方案创造的常用方法有哪些?	138
218. 怎样进行价值工程方案评价?	139
219. 怎样进行价值工程活动成果的验收和总结?	139
220. 怎样运用价值工程对工程施工方案进行分析?	139
221. 对工程设计进行价值分析的意义是什么?	140
第九章 工程项目成本核算	145
第一节 项目成本核算概要	145
222. 什么是项目成本核算?	145
223. 项目成本核算的特点是什么?	145
224. 项目成本核算的要求是什么?	145
225. 项目成本核算的重要性具体表现在哪些方面?	145
226. 项目成本核算应遵循的原则是什么?	146
227. 项目成本核算的任务是什么?	148
228. 项目成本核算划分对象的方法有哪些?	149
229. 项目成本核算的注意事项有哪些?	149
第二节 项目成本核算方法	149
230. 怎样进行人工费的归集和分配?	149
231. 怎样进行周转材料的归集和分配?	150
232. 怎样进行材料费的归集和分配?	150
233. 怎样进行机械使用费的归集和分配?	151
234. 怎样进行结构件的归集和分配?	151
235. 怎样进行施工措施费的归集和分配?	152
236. 怎样进行施工间接费的归集和分配?	152
237. 怎样进行分包工程成本的归集和分配?	153
238. 怎样应用表格核算法进行项目成本核算?	154
239. 怎样进行项目成本的直接核算?	155
240. 怎样进行项目成本的间接核算?	155
241. 怎样进行项目成本的列账核算?	156
第三节 项目成本核算的会计账表	156
242. 项目成本核算的台账用表有哪些?	156
243. 项目成本核算的账表有哪些?	162



第十章 工程项目成本分析与考核	166
第一节 项目成本分析与考核概要	166
244. 什么是项目成本分析?	166
245. 项目成本分析的目的是什么?	166
246. 项目成本分析的作用是什么?	166
247. 项目成本分析的原则有哪些?	167
248. 什么是项目成本考核?	167
249. 项目成本考核的意义是什么?	168
250. 项目成本考核的要求有哪些?	168
251. 项目成本考核的原则有哪些?	168
252. 什么是项目成本审核?	168
253. 项目成本审计的意义是什么?	169
254. 项目审计的职能及作用是什么?	169
255. 项目成本审计的对象有哪些?	169
256. 项目成本审计的范围有哪些?	170
第二节 项目成本分析与考核内容	170
257. 项目成本分析是怎样分类的?	170
258. 项目成本分析包括哪些主要内容?	171
259. 企业对项目经理考核的内容有哪些?	172
260. 项目经理对所属各部门、各作业队和班组考核的 内容有哪些?	173
261. 项目成本收入的审核内容有哪些?	173
262. 项目成本支出的审核内容有哪些?	173
263. 怎样确定项目成本总收入?	174
264. 怎样确定项目成本总支出?	174
265. 怎样确定项目成本盈亏额?	174
266. 清理债权债务有哪些内容?	175
267. 项目相关指标审计内容有哪些?	175
第三节 项目成本考核实施办法	175
268. 比较法项目成本分析的应用有哪些形式?	175
269. 怎样应用因素分析法进行项目成本分析?	176
270. 怎样应用连环代替法进行因素分析?	176

271. 如何应用差额计算法进行项目成本分析?	176
272. 项目成本分析中常用的比率法有哪几种?	177
273. 怎样应用两算对比法进行项目成本分析?	178
274. 应用两算对比法进行项目成本分析应注意哪些 事项?	179
275. 怎样进行分部分项工程成本分析?	180
276. 月(季)度成本分析方法包括哪些内容?	181
277. 怎样进行年度成本分析?	181
278. 竣工成本的综合分析包括哪些内容?	181
279. 怎样进行项目成本分析中成本盈亏异常分析的 “五同步”检查?	183
280. 怎样进行项目成本分析中工期成本分析?	183
281. 项目成本分析中资金与成本的关系是怎样的?	185
282. 怎样进行技术组织措施执行效果分析?	185
283. 怎样进行项目成本目标差异分析?	186
284. 怎样采用评分制对项目成本进行考核?	192
285. 项目成本的中间考核包括哪些内容?	192
286. 怎样进行项目成本的奖罚?	192
287. 什么是项目竣工成本?	193
288. 项目成本审计实施的程序与步骤是怎样的?	193
289. 项目成本审计计划包括哪些内容?	193
290. 项目成本审计实施初步调查的内容有哪些?	194
291. 怎样描述和分析项目成本审计内部控制制度?	194
292. 怎样提出审计发现和审计建议?	195
293. 项目成本审计实质性测试程序是怎样的?	196
294. 项目成本后续审计的方式有哪些?	196
295. 什么是项目责任成本?	196
第十一章 工程项目竣工决算	197
第一节 工程项目竣工决算概要	197
296. 什么是建设工程竣工决算?	197
297. 建设工程竣工决算的作用是什么?	197
298. 建设工程项目竣工决算的依据有哪些?	197

第二节 工程项目竣工决算内容	198
299. 建设工程项目竣工财务决算说明书包括哪些内容? ...	198
300. 怎样编制建设工程项目竣工财务决算报表?	198
301. 怎样编制建设工程项目竣工决算?	201
第三节 项目竣工决算的审查	202
302. 建设工程项目竣工决算的审查内容有哪些?	202
303. 建设工程项目竣工决算的审查程序是怎样的?	202
附录 工程项目成本管理案例分析	203
附录 A 施工机械设备选用方案的经济分析	203
一、选择施工机械设备方案时应考虑的因素	203
二、施工机械设备更新方案的技术经济分析	206
附录 B 调整施工方案降低工程项目成本案例分析	218
一、工程项目概况	218
二、工程项目成本分析	218
三、采取措施和对策降低成本	222
四、降低项目成本措施的效果	223
附录 C 某单位综合办公楼土建工程项目成本管理实例分析 ...	225
一、工程概况	225
二、工程承包合同情况	226
三、办公楼工程施工方案	228
四、办公楼工程项目成本预测	231
五、办公楼工程项目成本控制措施	237
六、办公楼工程项目成本核算	240
七、办公楼工程项目成本管理总结	243
附录 D 项目成本分析与核算实例分析	244
参考文献	248