

新编建设工程项目管理系列手册

建设工程项目 成本管理

JIANSHE GONGCHENG XIANGMU CHENGBEN GUANLI

■ 本书编委会 编



中国计划出版社



新编建设工程项目管理系列手册

建设工程项目成本管理

本书编委会 编

中国计划出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

建设工程项目成本管理 / 《建设工程项目成本管理》

编委会编. —北京: 中国计划出版社, 2007. 1

(新编建设工程项目管理系列手册)

ISBN 978-7-80177-736-2

I. 建… II. 建… III. 基本建设项目—成本管理—手册

IV. F284-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 160468 号

新编建设工程项目管理系列手册

建设工程项目成本管理

本书编委会 编

☆

中国计划出版社出版

(地址:北京市西城区木樨地北里甲 11 号国宏大厦 C 座 4 层)

(邮政编码:100038 电话:63906433 63906381)

新华书店北京发行所发行

世界知识印刷厂印刷

880×1230 毫米 1/32 10.25 印张 332 千字

2007 年 1 月第一版 2007 年 1 月第一次印刷

印数 1—3000 册

☆

ISBN 978-7-80177-736-2

定价:20.00 元

建设工程项目成本管理 编 委 会

主 编：魏文彪

副主编：李良红 吴天喜

编 委：狄 迪 范 兵 胡立光 刘亚欣
刘 争 李 琴 刘 晶 祁美娟
王 浩 杨晓力 张爱俭 赵雅珍

内 容 简 介

本书以我国现行的会计准则、会计制度等法律法规为准绳,结合《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006)中有关项目成本管理的相关章节,根据建设工程项目成本管理的特点,综合目前建设工程项目成本管理中的基本原理和方法,全面系统地介绍了工程项目成本管理过程,全书主要包括:项目全面成本管理责任体系、项目成本预测、项目成本目标、项目成本计划、项目成本控制、项目成本核算、项目成本分析与考核、项目责任成本管理、项目成本管理案例分析等。本书知识全面、观点新颖、简明实用,注重理论联系实际,具有很强的实用性和可操作性。

本书可供建设工程项目管理人员使用,也可供大中专院校相关专业的师生学习参考使用。并可作为《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006)的实施宣贯辅导教材。

前 言

项目管理是为使项目取得成功（实现所要求的质量、所规定的时限、所批准的费用预算）所进行的全过程、全方位的规划、组织、控制与协调。工程项目管理是项目管理的一大类，其管理的对象是工程项目。工程项目管理是当今较为活跃、热门的学科。首先，工程项目管理是一门系统理论学科，需要我们从对象、原理、规律与应用特点等现代管理方面的知识体系来研究；其次，工程项目管理又是一门实践性很强的学科，既有系统的理论观点，又有明显的实践特征，既要有动作时遵循相关法律、法规的规范化要求，也有在遵循规范化的原则下突出个案动作的特点；另外，工程项目管理还是一门经营性广泛的学科，无论是在理论研究中还是在实践应用中都离不开市场的发展和生产要素的组合。

工程项目管理在我国已推行了多年，并且形成了一套较为系统的理论、经验和方法，初步形成了一支较为庞大的项目经理队伍，已经建成了一批项目管理较为成功的代表性大中型工程项目。作为对我国多年来工程项目管理经验的总结，建设部于2002年颁布了《建设工程项目管理规范》（GB/T 50326—2001），该规范的颁布实施对提高我国的工程项目管理水平起到了很好的推动作用。

但随着近年来我国国民经济不断快速地向发展，工程项目管理水平也得到了空前迅猛的发展与提高，特别是我国加入WTO后，国内建设工程市场逐步对外开放，这也对我国广大建筑工程施工企业提高自身的工程项目管理水平提出了更高的要求。原有的《建设工程项目管理规范》（GB/T 50326—2001）已不能满足工程项目管理发展的要求。正因为此，建设部对《建设工程项目管理规范》进行了修订，并于2006年6月21日正式发布了新版《建设工程项目管理规范》（GB/T 50326—2006），新版《建设工程项目管理规范》自2006年12月1日起实施。

为了进一步深化和规范建设工程项目管理，提高建设工程项目管理水平，促进建设工程项目管理工作科学化、规范化、制度化和国际化，培养和造就一支高素质、职业化的项目管理人才队伍，帮助从事工程项目管理的同志掌握工程项目管理的基本理论和业务知识，更好地贯彻执

行《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006),我们特地组织了有关方面的专家学者,编写了这套《新编建设工程项目管理系列手册》。

本套丛书共分为以下分册:

- 1.《建设工程项目管理规划与组织》
- 2.《建设工程项目职业健康安全与环境管理》
- 3.《建设工程项目质量管理》
- 4.《建设工程项目成本管理》
- 5.《建设工程项目进度管理》
- 6.《建设工程项目合同与风险管理》
- 7.《建设工程项目资源管理》
- 8.《建设工程项目采购管理》
- 9.《建设工程项目信息管理》

本套丛书主要具有以下特点:

(1)丛书紧扣新版《建设工程项目管理规范》(GB/T 50326—2006)进行编写,以建设工程项目管理行为为原则,以工程项目周期为主线,以合同管理为纽带,以动态管理为原理,对建设工程项目管理实施过程进行了全面系统的阐述。

(2)丛书的编写注重理论与实践相结合,以翔实的资料结合大量建设工程项目管理的经验,对建设工程项目管理进行介绍。根据工程项目管理工作的实际需要,丛书中还附有典型的实例和工程项目管理方面必要的资料和数据,以方便读者查阅使用。

(3)丛书内容新而全,涉及层面广泛,编撰体例新颖,并且具有实用性和可操作性强、便于携带、可随查随用等特点。

丛书编写过程中,得到了有关部门领导、专家与同仁的大力支持与帮助,参考和引用了部分著作及文献资料,在此表示深深的谢意。限于编者的水平及阅历的局限,加之编写时间仓促,书中错误及疏漏之处在所难免,恳请广大读者和有关专家批评指正。

编者

目 录

第一章 项目成本管理概论	(1)
第一节 项目成本管理基本概念	(1)
一、成本	(1)
二、项目成本	(3)
三、项目成本管理	(5)
第二节 项目成本管理基础知识	(9)
一、项目成本管理的原则	(9)
二、项目成本管理的内容	(11)
三、项目成本管理的程序与流程	(13)
四、项目成本管理的组织职责	(14)
五、项目成本管理措施	(16)
六、项目成本管理与企业成本管理的关系	(17)
第三节 影响项目成本管理的因素	(19)
一、投标报价	(19)
二、合同价	(25)
三、施工方案	(27)
四、施工质量	(32)
五、施工进度	(35)
六、施工安全	(36)
七、施工现场平面管理	(37)
八、工程变更	(37)
九、索赔费用	(39)
第二章 项目全面成本管理责任体系	(47)
第一节 项目全面成本管理责任体系概要	(47)
一、项目全面成本管理责任体系的重要性	(47)

二、项目全面成本管理责任体系的特征	(47)
三、项目全面成本管理责任体系的组织结构	(49)
四、项目全面成本管理责任体系的内容	(52)
第二节 项目全面成本管理责任体系的建立	(53)
一、项目全面成本管理责任体系建立的原则	(53)
二、项目全面成本管理责任体系建立的步骤	(53)
第三章 项目成本预测	(56)
第一节 项目成本预测概要	(56)
一、项目成本预测的概念	(56)
二、项目成本预测的意义	(56)
三、项目成本预测程序	(57)
第二节 项目成本预测方法	(58)
一、定性预测方法	(58)
二、定量预测方法	(61)
三、预测方法在项目成本管理中的实际应用	(70)
第三节 项目成本决策	(88)
一、项目成本决策的概念	(88)
二、项目成本决策的程序	(88)
三、项目成本决策的内容	(89)
四、项目成本决策的方法	(90)
第四章 项目成本目标	(93)
第一节 项目成本目标概要	(93)
一、项目成本目标的概念	(93)
二、项目成本目标的作用	(93)
三、项目成本目标制定的原则	(94)
第二节 项目成本目标的编制	(95)
一、项目成本目标编制的依据	(95)
二、项目成本目标编制的程序	(95)
三、项目成本目标编制的方法	(96)
四、项目成本目标的分解	(97)

第五章 项目成本计划	(100)
第一节 项目成本计划概要	(100)
一、项目成本计划的概念	(100)
二、项目成本计划的重要性	(100)
三、项目成本计划的特点	(101)
四、项目成本计划的组成	(102)
第二节 项目成本计划的编制	(103)
一、项目成本计划编制的依据	(103)
二、项目成本计划编制的要求	(103)
三、项目成本计划编制的原则	(103)
四、项目成本计划编制的程序	(105)
五、项目成本计划编制的方法	(106)
六、项目成本计划表	(108)
第三节 项目月度成本计划的编制	(111)
一、项目月度成本计划编制的基础知识	(111)
二、项目月度成本计划的分解	(111)
三、项目月度成本计划的确定	(113)
四、项目月度成本计划的调整	(114)
第六章 项目成本控制	(115)
第一节 项目成本控制概要	(115)
一、项目成本控制的概念	(115)
二、项目成本控制的重要性	(115)
三、项目成本控制的依据	(116)
四、项目成本控制的要求	(117)
五、项目成本控制的原则	(117)
六、项目成本控制的程序	(119)
第二节 项目成本控制的实施	(122)
一、项目成本控制实施的步骤	(122)
二、项目成本控制的对象和内容	(123)
三、项目成本控制的实施方法	(126)

四、项目成本控制的实施重点	(140)
第三节 降低项目成本的措施	(148)
一、降低项目成本的目的	(148)
二、降低施工项目成本的主要措施	(149)
第四节 价值工程	(152)
一、价值工程的基本概念	(152)
二、价值工程的特征	(153)
三、价值工程的工作程序	(155)
四、价值工程原理在项目成本控制中的应用	(165)
第七章 项目成本核算	(171)
第一节 项目成本核算概要	(171)
一、项目成本核算的概念	(171)
二、项目成本核算的重要性	(171)
三、项目成本核算的特点	(172)
四、项目成本核算的要求	(173)
五、项目成本核算的原则	(173)
六、项目成本核算的对象	(175)
七、项目成本核算的任务	(176)
八、项目成本核算的注意事项	(176)
第二节 项目成本核算办法	(177)
一、项目成本核算的过程	(177)
二、项目成本表格核算的方法	(182)
三、项目成本会计核算的方法	(184)
四、两种核算方法的并行运用	(186)
第三节 项目成本核算的会计账表	(187)
一、项目成本核算的台账	(187)
二、项目成本核算的账表	(194)
第八章 项目成本分析与考核	(199)
第一节 项目成本分析	(199)
一、项目成本分析概要	(199)

二、项目成本分析的内容	(201)
三、项目成本分析的方法	(203)
四、项目成本分析实例	(225)
第二节 项目成本考核	(229)
一、项目成本考核概要	(229)
二、项目成本考核的内容	(230)
三、项目成本考核的实施	(231)
第三节 项目成本审核	(233)
一、项目成本审核的概念	(233)
二、项目成本审核的内容	(233)
第四节 项目成本审计	(234)
一、项目成本审计概要	(234)
二、项目成本审计的内容	(236)
三、项目成本审计实施的程序	(238)
第九章 项目责任成本管理	(244)
第一节 项目责任成本管理概要	(244)
一、项目责任成本的概念	(244)
二、项目责任成本的特点	(244)
三、项目责任成本的划分	(244)
第二节 项目责任成本计划的编制	(245)
一、项目责任成本计划编制的依据	(245)
二、项目责任成本计划表	(246)
三、项目责任成本计划的分解	(246)
四、项目年度、季度、月责任成本计划	(248)
五、项目责任成本计划的调整	(250)
第三节 项目责任成本控制	(251)
一、项目责任成本控制的概念	(251)
二、项目责任成本控制系统	(251)
三、项目责任成本控制过程	(252)
第四节 项目岗位责任成本考核	(253)
一、项目岗位责任成本考核概要	(253)

二、项目岗位责任成本考核内容	(257)
三、项目岗位责任成本考核流程	(258)
四、项目岗位责任成本考核方法	(259)
五、项目岗位责任成本考核方式	(262)
第十章 项目成本管理案例分析	(264)
第一节 施工机械设备选用方案的经济分析	(264)
一、选择施工机械设备方案时应考虑的因素	(264)
二、施工机械设备更新方案的技术经济分析	(267)
第二节 调整施工方案降低工程项目成本实例分析	(285)
一、工程项目概况	(285)
二、工程项目成本分析	(285)
三、采取措施和对策降低成本	(288)
四、降低项目成本措施的效果	(290)
第三节 某单位综合办公楼土建工程项目成本管理	
实例分析	(292)
一、办公楼工程项目介绍	(292)
二、办公楼工程施工方案	(294)
三、办公楼工程项目成本预测	(298)
四、办公楼工程项目成本控制措施	(303)
五、办公楼工程项目成本核算	(308)
六、办公楼工程项目成本管理总结	(311)
参考文献	(313)

第一章 项目成本管理概论

第一节 项目成本管理基本概念

一、成本

(一) 成本的概念

成本一般是指为进行某项生产经营活动(如材料采购、产品生产、劳务供应、工程建设等)所发生的全部费用。成本可以分为广义成本和狭义成本两种。广义成本是指企业为实现生产经营目的而取得各种特定资产(固定资产、流动资产、无形资产和制造产品)或劳务所发生的费用支出,它包含了企业生产经营过程中一切对象化的费用支出。狭义成本是指为制造产品而发生的支出。狭义成本的概念强调成本是以企业生产的特定产品为对象来归集和计算的,是为生产一定种类和一定数量的产品所应负担的费用。目前所讨论的是狭义成本的概念,即产品成本,它有多种表述形式:

(1) 产品成本是以货币形式表现的、生产产品的全部耗费或花费在产品上的全部生产费用。

(2) 产品成本是为生产产品所耗费的资金总和。生产产品需要耗费占用在劳动对象上的资金,如原材料的耗费;需要耗费占用在劳动手段上的资金,如设备的折旧;需要耗费占用在劳动者身上的资金,如生产工人的工资及福利费。为生产产品所耗费的资金总和即为产品成本。

(3) 产品成本是企业一定时期内为生产一定数量的合格产品所支出的生产费用。这个定义有时间条件约束和数量条件约束,比较严谨,不同时期发生的费用分属于不同时期的产品,只有在本期间内为生产本产品而发生的费用才能构成该产品成本(即符合配比原则)。企业一定时期内的生产耗费称为生产费用,生产费用不等于产品成本,只有具体发生在一定数量产品上的生产费用,才能构成该产品的成本,生产费用

是计算产品成本的基础。

(二) 成本的意义

1. 成本是补偿生产消耗的尺度

成本作为一个经济范畴,是确认资源消耗和补偿水平的依据。为了保证再生产的不断进行,这些资源消耗必须得到补偿,也就是说,生产中所消耗的劳动价值必须计入产品的成本。因此可以说,成本客观地表示了生产消耗价值补偿的尺度,企业只有使收益大于成本才能有盈利,而企业盈利则是保证满足整个社会需要和扩大再生产的主要源泉。

2. 成本是制定价格的重要依据

商品生产过程,既是活劳动和物质的消耗过程,又是使用价值和价值的形成过程。就整个社会而言,在产品价值目前还难以直接精确计算的情况下,成本为制定产品价格提供了近似的依据,使产品价格基本上接近于产品价值。

3. 成本是企业进行经营决策、实行经济核算的工具

企业在生产经营过程中,对一些重大问题的决策,都要进行技术经济分析,其中决策方案经济效果则是技术经济分析的重点,而产品成本是考察和分析决策方案经济效果的重要指标。

企业可以利用产品成本这一综合性指标,有计划地、正确地进行计算并反映和监督产品的生产费用,使生产消耗降低到最低限度,以取得最好的经济效果。同时,可以将成本指标分层次地分解为各种消耗指标,以便于编制成本计划,控制日常消耗,定期分析、考核,促使企业不断降低成本消耗,增加盈利。

(三) 成本的分类

1. 按成本控制的不同标准划分

(1) 目标成本。目标成本是指企业在生产经营活动中某一时期内要求实现的成本目标。确定目标成本,是为了控制生产经营过程中的活劳动消耗和物资消耗,降低产品成本,实现企业的目标利润。为保证企业目标利润的实现,目标成本应在目标利润的基础上进行预测和预算。

(2) 计划成本。计划成本是指根据计划期内的各项平均先进消耗定

额和有关资料确定的成本。它反映计划期应达到的成本水平，是计划期在成本方面的努力目标。

(3) 标准成本。标准成本是指企业在正常的生产经营条件下，以标准消耗量和标准价格计算的产品单位成本。标准成本制定后，在生产作业过程中一般不作调整 and 改变，实际生产费用与标准成本的偏差，可通过差异计算来反映。

(4) 定额成本。定额成本是指根据一定时期的执行定额计算成本。将实际成本和定额成本对比，可以发现差异并分析产生差异的原因，以便采取措施，改善经营管理。

2. 按计入产品成本的方法划分

(1) 直接成本。直接成本亦称直接费用，是指生产产品时，能够直接计入产品成本的费用。

(2) 间接成本。间接成本是直接成本的对称，是指不能直接计入而要按一定标准分摊计入产品成本的费用。

3. 按成本与产量的关系划分

(1) 变动成本。变动成本也称变动费用，它的总额随产量的增减而变动。就单位产品成本而言，其中的变动成本部分是固定不变的，降低单位产品成本中的变动成本，必须从降低消耗标准着手。

(2) 固定成本。固定成本也称固定费用，它的总额在一定期间和一定业务量范围内不随产量的增减而变动。就单位产品成本而言，其中的固定成本部分与产量的增减成反比，即产量增加时，单位产品的固定成本减少；产量减少时，单位产品的固定成本增加。固定成本并不是绝对“固定”不变的。

二、项目成本

1. 项目成本的概念

项目成本是指建筑业企业以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货币形式。也是指，某项目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。项目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），也不应包括不构成工程项目价值的一切非生产性支出。明确这些，对研究项目成本的构成和进行项目成本管理是非常重要的。

项目成本是建筑业企业的产品成本，一般以项目的单位工程作为成本核算对象，通过各单位工程成本核算的综合来反映工程项目成本。

2. 项目成本的分类

为了明确认识和掌握项目成本的特性，搞好成本管理，根据工程项目管理的需要，可从不同的角度进行考察，将项目成本划分为不同的形式。按项目成本费用目标，项目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。生产成本是指完成某工程项目所必须消耗的费用。工程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，同时还要对从事施工生产的职工支付工资，以及支付必要的管理费用等，这些耗费和支出，就是项目的生产成本。

(2) 质量成本。质量成本是指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：工程项目内部故障成本（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）、质量检验费用与质量预防费用。

(3) 工期成本。工期成本是指工程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。不可预见成本是指工程项目部在施工生产过程中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。此项成本可发生，也可不发生。

3. 项目成本的构成

项目成本由直接成本和间接成本构成，这里以建筑安装工程费用为