

项目管理系列教材
XIANG MU GUAN LI XI LIE JIAO CAI

项目

成本管理

XIANG MU CHENG BEN GUAN LI

霍亚楼 丛书主编
林师健 主编
林先江 副主编



对外经济贸易大学出版社

University of International Business and Economics Press

项目管理系列教材

丛书主编 霍亚楼

项目成本管理

林师健 主 编

林先江 副主编

对外经济贸易大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

项目成本管理 / 林师健主编. —北京: 对外经济贸易大学出版社, 2007

(项目管理系列教材)

ISBN 978-7-81078-968-4

I. 项… II. 林… III. 项目管理: 成本管理 - 教材
IV. F224.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 149821 号

© 2007 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

项目成本管理

林师健 主编

责任编辑: 王美玲

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 10 号 邮政编码: 100029

邮购电话: 010-64492338 发行部电话: 010-64492342

网址: <http://www.uibep.com> E-mail: uibep@126.com

唐山市润丰印务有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸: 185mm × 230mm 12.25 印张 245 千字

2007 年 11 月北京第 1 版 2007 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-81078-968-4

印数: 0 001 - 5 000 册 定价: 20.00 元

总 序

项目管理是在有限资源的约束下,运用系统的观点和一系列的知识、技术、方法、工具,对项目从投资决策开始到项目结束的全过程进行计划、组织、指挥、协调、控制和评价,以实现既定目标的活动。项目管理自 20 世纪 50 年代末诞生以来,从根本上提高了管理的效率和水平,因而得到了广泛的应用,从国防建设和建筑领域扩展到了制造业、信息业、农业以及政府管理等各个行业,而且还在不断地发展和完善。在发达国家,现代项目管理逐步发展成为独立的学科体系和行业,成为现代管理学的重要分支。

我国对项目管理的系统研究和行业实践开始较晚,目前正处于起步阶段,需要大批专业化、职业化的项目管理人才,部分高等院校开发了项目管理的专业或相关课程,2002 年 9 月,国家正式颁布了《项目管理师国家职业标准》。为大力推行国家职业资格证书制度,提高管理专业人员的业务素质和管理水平,满足社会经济发展对项目管理人才的需求,我国已经开始在全国组织项目管理师的培训和认证考试。为了满足大专院校、高职院校项目管理专业课程教学的需要,配合全国项目管理师培训考试认证工作的开展,培养合格的项目管理人才,参考各大专院校项目管理专业课程设置及《项目管理师国家职业标准》,我们编写了“项目管理系列教材”丛书,丛书由以下八种教材构成:《项目管理基础》、《项目进度管理》、《项目投融资管理》、《项目成本管理》、《项目质量管理与 ISO 9001 标准》、《项目采购管理》、《项目管理软件》及《项目管理英语》。

丛书从学生学习和教师教学的角度来编排教材,力求做到通俗易懂、易学易教。因此,在对理论高度总结、概括的同时,通过大量案例帮助学生理解,在知识、案例、实训、练习等各个环节注重不同学科知识的交叉应用,在注重培养学生实际能力的同时,设计、开发题库以帮助学生在职业资格考试中取得好成绩。

编写组

2006 年 11 月 20 日

前 言

成本管理一直受管理层的重视,因为增加盈利无非两种途径,一是增加收入,二是减少成本,即增收节支。不论是企业经营还是项目建设,或是用项目管理手段进行企业运作都是如此。当由于受市场或资源因素的影响,增收受到限制时,成本管理和成本控制就显得更加重要。

项目虽然无处不在,但是人们对项目管理的认识并不普及,即使是每天与成本核算打交道的财务人员仍有部分人对项目成本管理感到陌生。虽然项目成本管理与企业财务成本管理有很多共同之处,但其运作主体不同,管理和控制的技术方法有很大差异。本书的编写采用通俗语言,注重实务,增加练习内容。本书是项目管理系列教材之一,主要内容包括项目成本管理概述、项目资源计划、项目成本估算、项目成本预算、项目成本核算与分析、项目成本控制、项目成本决算与项目审计等。本书以项目成本管理过程为主线全面阐述了项目成本管理的基本概念,项目成本构成,项目资源计划的编制,项目成本估算的类型及技术方法,项目成本预算的特性和项目成本预算的编制,项目成本的核算和分析方法,项目成本控制的依据和方法,项目成本决算的编制及管理,项目审计等。本书结构上除了基本理论的论述外,增加了背景案例、实训技能、综合练习、模拟考题等内容,以加强案例分析、技能训练和应试训练等。

本书可作为高职高专、大学本科项目管理或相关专业的教学用书,也可用作准备参加项目管理师资格考试的人士以及各行各业管理人员学习项目成本管理知识的参考书,同时也可作为项目管理机构的财务会计人员进行项目成本核算和成本管理的参考资料。

本书由华南热带农业大学林师健任主编,由海南省财务厅林先江任副主编。本书第一章至第四章由林师健编写,第四章至第七章由林先江编写。

在本书的编写过程中,得到了各界朋友的支持和帮助,本书还参阅了不少

专家、学者的论著和有关资料,在此谨向他们表示衷心的感谢!限于编者的水平,书中错误和不足在所难免,恳请同行大家、学者和广大读者批评指正。

编 者

2007 年 5 月 1 日

目 录

第1章 项目成本管理概述	(1)
1.1 项目成本的定义及其构成	(1)
1.2 项目成本管理的定义	(9)
1.3 项目成本管理的理论框架	(11)
阅读材料	(12)
习题	(14)
第2章 项目资源计划编制	(15)
2.1 基本概念	(15)
2.2 项目资源的有效性	(17)
2.3 项目资源计划编制的依据	(19)
2.4 资源计划的编制步骤	(24)
2.5 资源计划的编制工具	(25)
背景案例	(28)
阅读材料	(29)
实训技能	(30)
习题	(31)
第3章 项目成本估算	(33)
3.1 项目成本估算概述	(33)
3.2 项目成本估算的依据	(38)
3.3 项目成本估算的常用方法与技术	(41)
3.4 系统软件项目成本构成及估算方法	(46)
背景案例	(49)
阅读材料	(51)
实训技能	(61)
习题	(62)
第4章 项目成本预算	(65)
4.1 项目成本预算概述	(65)
4.2 项目成本预算的依据和技术方法	(68)

4.3 编制项目成本预算的基本流程	(70)
背景案例	(78)
实训技能	(83)
习题	(84)
第5章 项目成本核算与分析	(87)
5.1 项目成本核算概述	(87)
5.2 项目成本会计核算的对象和原则	(88)
5.3 项目成本会计核算的方法	(92)
5.4 项目成本分析	(101)
背景案例	(109)
实训技能	(112)
习题	(115)
第6章 项目成本控制	(119)
6.1 项目成本控制概述	(119)
6.2 项目成本控制的依据	(126)
6.3 项目成本控制的方法	(129)
6.4 项目成本控制的输出结果	(134)
案例分析	(138)
背景案例	(140)
实训技能	(143)
习题	(151)
第7章 项目成本决算与项目审计	(156)
7.1 项目成本决算概述	(156)
7.2 项目成本决算的编制	(159)
7.3 项目成本决算的管理	(161)
7.4 项目审计	(163)
背景案例	(166)
实训技能	(168)
习题	(179)
参考文献	(188)

第 1 章

项目成本管理概述

学习目标与重点

1. 了解项目成本的定义及其构成。
2. 理解项目成本管理的定义、任务、原则及组织。
3. 理解项目成本管理的理论框架。
4. 本章重点：项目成本管理的基本概念及我国项目成本管理的过程。

1.1 项目成本的定义及其构成

1.1.1 项目成本的定义

成本是为达到一定目标所耗费资源的货币体现。项目成本是指为完成项目而发生的资源耗费的货币体现，包括项目生命周期全过程各阶段的资源耗费。这些资源耗费不仅是资金耗费，还包括完成整个项目所耗费的全部资源。项目成本通常以元、美元、欧元等货币单位来计量。

1.1.2 项目成本的构成

项目成本包括项目生命周期各阶段的资源耗费。对于不同的项目关系人（即项目利益关系者）来说，参与项目的工作阶段、时机不同，其所经历的项目生命周期长度是不同的。不同的关系人会在不同的时间以不同的方式测算成本。因此，不存在统一的项目成本构成。但任何成本构成都应该包括项目关系人眼中的项目生命周期各项工作的资源耗费。因此进行成本管理，首先应该识别项目关系人的项目生命周期，进而确定各阶段的资源耗费和项目成本构成。

项目成本管理主要关心的是完成项目活动所需资源的成本，但也必须考虑项目决策



对项目产品使用成本的影响。

例如，限制设计审查的次数有可能降低项目成本，但同时就有可能增加客户的运营费用。这种广视角的项目成本管理通常称为“生命期成本估算”。生命期成本估算常与价值工程技术结合使用，以便降低成本，缩短时间，提高质量和绩效，优化决策过程。

在许多应用领域，对项目产品未来的财务绩效的预测与分析是在项目之外完成的。在另外一些领域（例如基本设施项目），项目的成本管理也包括此项工作。如果包括这种预测与分析，则项目成本管理就需要增加一些过程和许多通用管理技术，例如投资回报率、现金流量贴现、投资回收分析，等等。

项目成本管理应当考虑项目利害关系者的信息需要——不同的利害关系者可能在不同的时间，以不同的方式测算项目的成本。例如，物品的采购成本可在作出承诺，发出定单，送达，支付，或者在为会计核算而登录时进行测算。

在项目成本用作奖励和表彰制度的一部分时，可控与不可控成本应分别估算和编制预算，以确保奖励反映实际绩效。

就某些项目，特别是小项目而言，资源计划、成本规划和成本预算之间的关系极其密切，可以将其视为一个过程（例如，可以由一个人在短时间内将其完成）。因为所用的工具和技术各不相同，在这里，我们还是将其作为不同的过程进行介绍。在项目早期阶段，影响成本的力量最大，尽早完成范围定义、彻底明确要求并实施可靠计划之所以具有关键意义，原因即在于此。

项目生命周期定义一个项目的开始与结束。现以建设项目为例说明项目的生命周期及其成本构成。完整而详细的项目周期可以分为机会研究、初步可行性研究、可行性研究、评估报告、项目发起、谈判签约、工程设计、建筑施工、试生产、移交等阶段。为叙述的方便现将建设项目周期简单分为决策、设计和施工阶段，如图1-1建设项目生命周期简图。不同的参与方在不同的时机参与项目，各方有不同的生命周期。因此，应该区分不同的情况来确定项目成本构成。

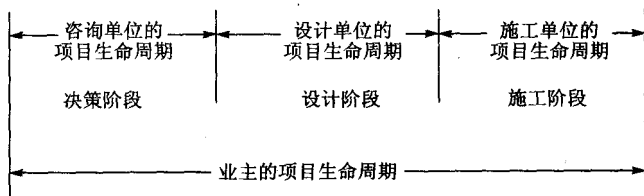


图 1-1 建设项目生命周期简图

1.1.2.1 从项目范围看项目成本的构成

任何一个项目从根本上讲取决于项目的范围。项目成本的范围由项目范围决定。项

目范围是为了达到项目目标所要完成的全部工作，确定了项目范围就明确了项目的工作边界，明确了项目的目标和主要的可交付成果。例如，项目范围可能是涉及房屋建造、软件开发、美化环境或是组织一次活动等的所有工作。准确界定项目范围是项目成本估算的基础。

从项目范围看，项目成本应包括项目生命周期全过程所发生的全部成本，主要有：

(1) 项目启动成本

项目启动是项目形成的第一个阶段，也是每个项目都必须经历的。为了进行科学的决策，在项目启动阶段要进行翔实的调查研究，收集和掌握第一手信息资料，进行项目的可行性研究。项目决策的优劣，直接影响到项目的建设和建成后的经济效益及社会效益。完成这些工作需要耗用人力、物力资源，需要花费资金，通常包括市场调查费用，可行性研究费用等。这些费用构成了项目成本中的项目启动成本。

(2) 项目规划成本

经过可行性研究、进行项目决策之后，并不能立即进入项目阶段。任何一个项目都要开展项目规划设计工作。这些工作同样要发生费用，这项费用是构成项目成本的一个重要组成部分。

(3) 项目实施成本

项目实施成本是指在项目实施过程中，为完成“项目产出物”所耗用的各项资源。这既包括在项目实施过程中所耗费物质资源的成本（这些成本实际上是以价值形式转移到了项目产出物之中），也包括项目实施中所消耗活劳动的成本（这些多数以工资、奖金和津贴的形式分配给了项目团队成员）。项目实施成本包括采购费、研制费、开发费、建设费及分包费等。项目的实施成本是项目总成本的主要组成部分。在正确的项目决策和项目设计情况下，在建设工程项目总成本中，项目实施成本一般占总成本的90%左右。因此，项目成本控制在很大程度上是对项目实施成本的管理与控制。

(4) 项目终结成本

项目结束阶段也会发生一系列成本，如建设工程项目的竣工验收费、软件开发项目的调试测试费等，这些费用构成项目终结成本。

此外，在进行项目成本估算时，除了关心完成项目所需的各阶段工作的成本，还应考虑项目使用阶段的成本，即应全面考虑项目所有阶段、包括项目完成后投入使用阶段的成本。

1.1.2.2 从项目成本要素看项目成本的构成

项目成本的要素包括：

(1) 人工费

人工费是为项目工作的各类人员如项目管理人员、设计师、计算机程序员、研究

员、工程技术人员、生产工人及其他方面项目工作人员的职工薪酬，包括工资奖金津贴、职工福利费、各类社会保险费用、住房公积金、工会经费、职工教育经费、未参加社会统筹的退休人员退休金和医疗费用以及辞退福利、带薪休假等其他与薪酬相关的支出等。人是项目管理中首要的因素，这比项目中不可或缺的设备 and 工具更为重要。

(2) 材料费

材料费是项目组织或项目团队为实施项目所耗费的各种原料、材料的成本。比如建设工程项目耗费的各种建筑材料等，又如新药开发项目中使用的各种原料、试剂等的成本。

(3) 设备费

项目管理过程所发生的各项设备费用包括设备或仪器、工具的折旧、修理费、运行费、设备的租赁费用等。项目组织为实施项目需要购置使用某种专用仪器、工具或设备等，这些都是项目成本的组成部分。

(4) 分包费（顾问费用）

分包费是部分项目工作内容分包出去时发生的成本。当承包商或项目团队缺少某项专门技术或没有完成项目任务的资源时，可以委托分包商完成这些任务。例如，项目经理可以把项目的对外宣传委托给某个广告公司，可以请管理和法律顾问协助项目的管理，再如，药品开发中进行药理、毒理实验时聘请专家所付出的成本，防水工程、打桩基、编制软件等专业工程进行分包时支付的成本。

(5) 其他费用

上述未包括的各项费用如办公费、差旅费、融资成本、临时设施费等。

以上各项费用在不同项目中所占比例不同。

1.1.2.3 项目成本的性质构成

从财务角度，将项目成本构成按性质划分，有：

(1) 直接成本

直接成本是可直接归集于某项目或项目组织的有关成本，包括直接人工费、直接材料费、直接设备费及其他直接费用。

(2) 间接成本

间接成本是指在组织执行项目时发生的不能直接归集于某项目或项目组织内的特定领域的相关成本，包括管理成本、保险费、筹资费用、借款利息支出等。

1.1.2.4 从成本发生与业务量关系看项目成本的构成

(1) 变动成本

变动成本，是指在相关业务量范围内，其发生总额会随着业务量的变动而成正比例变动的成本。基本特点是：

- ① 成本发生总额与业务量水平成正比例关系。
- ② 单位业务量中所含该种成本的份额保持不变。

(2) 固定成本

固定成本亦称固定费用,是指在相关业务量范围内,其发生总额不会随着业务量的变动而变动,而是保持不变的成本。基本特点是:

- ① 成本发生总额与业务量水平之间没有关系。
- ② 单位业务量中所含该种成本的份额会随业务量的变动成反比例变动。

两者关系:

- ① 成本可分为变动成本和固定成本。
- ② 成本的变动或固定是相对总额而言的,就单位成本而言,正相反。
- ③ 变动成本和固定成本具有相对范围。

1.1.2.5 建设项目投资(成本)估算内容

建设项目是常见的项目类型,大量存在于各行各业。项目的成本一般称为项目投资,是指工程项目从筹建开始到项目全部建成投产为止所发生的全部支出。项目投资的内容,包括建筑安装工程费、设备工器具费、预备费及其他费用等。

以上各项费用中,建筑安装工程费也称为建筑安装工程造价,是指用于建筑工程和安装工程的费用。

设备工器具费是指为项目购置或自制达到固定资产标准的设备和新扩建项目配套的首套工器具及生产家具所需的费用。

预备费,也称不可预见费,是投资估算中设置的用于应付某些临时发生难以预料的开支的专项资金。

其他费用是指由项目投资支付的未纳入建筑安装工程费及设备工器具购置费、预备费的各项费用总和。

投资方向调节税是为了贯彻国家产业政策,控制投资规模,调整投资结构,加强重点建设,引导投资资源在地区和行业间的有效配置而开征的税收。

建设期利息是指投资项目在建设期间固定资产投资借款的应计利息。流动资金是指用于购买企业生产所需的原材料、燃料、动力等劳动对象和支付职工劳动报酬的周转资金。

施工项目成本是指工程项目的施工成本,是在工程施工过程中所发生的全部生产费用的总和,也就是建筑业企业以施工项目作为核算对象,在施工过程中所耗费的生产资料转移价值和劳动者必要劳动所创造的价值货币形式。它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、施工机械的材料费或租赁费、支付给生产工人的工资和奖金,以及在施工现场进行施工组织与管理所发生的全部费用支出。



施工项目施工成本是建筑业企业的主要产品成本，一般以单位工程作为成本核算的对象，通过各单位工程成本核算的综合来反映施工项目的施工成本。

建筑业企业在施工项目施工过程中所发生的各项费用支出，按照国家规定计入成本费用。

按成本的经济性质和国家的规定，施工项目成本由直接成本和间接成本组成。

(1) 直接成本

直接成本是指施工过程中耗费的构成工程实体或有助于工程实体形成的各项费用支出，包括人工费、材料费、机械使用费和其他直接费等。

① 人工费。人工费是指直接从事建筑安装工程施工的生产工人开支的各项费用，包括工资、奖金、工资性质的津贴、生产工人辅助工资、职工福利费、生产工人劳动保护费等。

② 材料费。材料费包括施工过程中耗用的构成工程实体的原材料、辅助材料、构配件、零件、半成品的费用和周转材料的摊销及租赁费用。

③ 机械使用费。机械使用费包括施工过程中使用自有施工机械所发生的机械使用费和租用外单位施工机械的租赁费，以及施工机械安装、拆卸和进出场费。

④ 其他直接费。其他直接费是指直接费以外的在施工过程中发生的具有直接费用性质的其他费用。它包括施工过程中发生的材料二次搬运费、临时设施摊销费、生产工具使用费、检验试验费、工程定位复测费、工程点交费、场地清理费，也包括冬雨期施工增加费、仪器仪表使用费、特殊工程培训费、特殊地区施工增加费等。

(2) 间接成本

间接成本是指企业内的各项目经理部为施工准备、组织和管理施工生产的全部施工费用的支出。

施工项目间接成本，应包括现场管理人员的人工费（基本工资、工资性补贴、职工福利费）、资产使用费、工具用具使用费、保险费、检验试验费、工程保修费、工程排污费以及其他费用等。

① 工作人员薪金。是指现场项目管理人员的工资、奖金、工资性质的津贴等。

② 劳动保护费。是指现场项目管理人员的按规定标准发放的劳动保护用品的购置费和修理费、防暑降温费，在有碍身体健康环境中施工的保健费用等。

③ 职工福利费。是指按现场项目管理人员工资总额的一定比例提取的福利费。

④ 办公费。是指现场管理办公用的文具、纸张、账表、印刷、邮电、书报、会议、水、电、烧水和集体取暖用煤等费用。

⑤ 差旅交通费。是指职工因工出差期间的旅费、住勤补助费、市内交通费和误餐补助费、劳动力招募费、职工探亲路费、职工离退休及职工退职一次性路费、工伤人员

就医路费、工地转移费,以及现场管理使用的交通工具的油料、燃料、养路费及牌照费等。

⑥ 固定资产使用费。是指现场管理及试验部门使用的属于固定资产的设备、仪器等折旧、大修理、维修费或租赁费等。

⑦ 工具用具使用费:是指现场管理使用的不属于固定资产的工具、器具、家具、交通工具和检验、试验、测绘、消防用具等的购置、维修和摊销费等。

⑧ 保险费。是指财产、车辆的保险,以及高空、井下、海上作业等特殊工种的安全保险等费用。

⑨ 工程保修费。是指工程施工交付使用后在规定的保修期内的修理费用。

⑩ 工程排污费。是指施工现场按规定交纳的排污费用。

⑪ 其他费用。按项目管理要求,凡发生于项目的可控费用,均应下沉到项目核算,不受层次限制,以便落实施工项目的经济责任,所以施工项目成本还应包括下列费用项目:

A. 工会经费。指按现场管理人员工资总额的一定比例提取的工会经费。

B. 教育经费。指按现场管理人员工资总额的一定比例提取使用的职工教育经费。

C. 业务活动经费。指按“小额、合理、必需”原则使用的业务活动费。

D. 税金。指应由施工项目负担的房产税、车船使用税、土地使用税、印花税等。

E. 劳保统筹费。指按工资总额一定比例交纳的劳保统筹基金。

F. 利息支出。指项目在银行开户的存贷款利息收支净额。

G. 其他财务费用。指汇兑损失、调剂外汇手续费、银行手续费等。

对于企业所发生的经营费用、企业管理费用和财务费用,则按规定计入当期损益,亦即计为期间成本,不得计入施工项目成本。

企业下列支出不仅不得列入施工项目成本,也不能列入企业成本:如为购置和建造固定资产、无形资产和其他资产的支出;对外投资的支出;被没收的财物、支付的滞纳金、罚款、违约金、赔偿金;企业赞助、捐赠支出;国家法律、法规规定以外的各种付费和国家规定不得列入成本费用的其他支出。

1.1.2.6 软件开发项目的成本构成

(1) 软件开发项目的成本作为一个经济学范畴,应反映软件产品在其生产过程中所耗费的各项费用,为原材料、燃料、动力、折旧、人工费、管理费用、财务费用等项开支的总和。

(2) 从软件开发项目生命周期构成的两阶段即开发阶段和维护阶段看,软件开发项目的成本由开发成本和维护成本构成。其中开发成本由软件开发成本、硬件成本和其他成本组成,包括软件开发项目的分析/设计费用(含系统调研、需求分析、系统分

析)、实施费用(含编程/测试、硬件购买与安装、系统软件购置、数据收集、人员培训)及系统切换等方面的费用;维护成本由运行费用(含人工费、材料费、固定资产折旧费、专有技术及技术资料购置费)、管理费(含审计费、系统服务费、行政管理费)及维护费(含纠错性维护费用及适应性维护费用)。

(3) 从财务角度来看,列入软件开发项目的成本有如下的项目:

- ① 硬件购置费,如计算机及相关设备、不间断电源、空调器等购置费。
- ② 软件购置费,如操作系统软件、数据库系统软件和其他应用软件的购置费。
- ③ 人工费,主要是开发人员、操作人员、管理人员等的工资福利费等。
- ④ 培训费。
- ⑤ 通讯费,如购置计算机网络设备、通讯线路器材、租用公用通讯线路等的费用。
- ⑥ 基本建设费,如新建、扩建机房、购置计算机机台、机柜等的费用。
- ⑦ 财务费用,如项目分摊的借款利息等各项费用。
- ⑧ 管理费用,如办公费、差旅费、会议费、交通费。
- ⑨ 材料费,如打印纸、包带、磁盘等的购置费。
- ⑩ 水、电、汽、气费。
- ⑪ 专有技术购置费。
- ⑫ 其他费用,如资料费、固定资产折旧费及咨询费。

1.1.3 项目成本的影响因素

影响项目成本的因素很多,主要有:

1.1.3.1 项目范围

项目范围界定了完成项目所需要包括的工作内容,这些工作需要消耗一定的资源,因此,项目范围界定了成本发生的范围和数额。

1.1.3.2 质量

质量与成本之间存在辩证统一的关系。通常,质量水平越低,项目成本就越低。如果质量要求定位高,则在完成项目时需要采用更好的资源、耗费更长的时间,成本也越高。但是,质量水平低到无法使项目投入正常使用,经常发生故障,则总的成本反而上升。

1.1.3.3 工期

工期越长,不可预见的因素越多,风险越大,成本越高。

1.1.3.4 价格

在项目范围确定的情况下,资源价格高,成本提高。因此,项目在通货膨胀时期实施,成本往往较高。

1.1.3.5 管理水平

在项目进行期间,较高的管理水平可以减少失误,降低成本。

1.2 项目成本管理的定义

1.2.1 项目成本管理的定义

项目成本管理是指为保障项目实际发生的成本不超过项目预算,使项目在批准的预算内按时、按质、经济高效地完成既定目标而开展的项目成本管理活动。

项目成本管理旨在预测和计划项目成本,并控制项目成本确保项目在预算的约束条件下完成。项目成本管理包括项目的资源计划、项目成本估算、项目成本规划和控制等过程。

项目成本管理是在整个项目的实施过程中,为确保项目在批准的成本预算内尽可能好地完成而对所需的各个过程进行管理和控制。

项目成本管理的内容和方法不只限于项目经理部(项目组织)进行的成本管理,而是包括围绕项目进行的全面成本管理,包括项目所在组织,如企业、团体的其他职能部门也会参与到项目的成本管理中,如企业的财务部门对项目成本的会计核算。

1.2.2 项目成本管理的任务

1.2.2.1 确保项目在批准的成本预算内尽可能好地完成

项目成本管理是在整个项目的实施过程上,为确保项目在批准的成本预算内尽可能好地完成而对所需的各个过程进行管理。项目成本管理不同于项目投资管理和项目造价管理。

项目投资管理必须要以投资收益的最大化或合理化为目标,即在投资额一定的情况下,收益最大化或收益一定的情况下,投资额最小。在项目决策阶段,需要对项目运营期间的财务状况进行预测与分析,只有财务收益指标达到目标时,项目才可能启动。项目投资管理不仅关注项目的投资过程,而且关注项目投资的回报过程和结果。项目投资管理不仅贯穿于项目生命周期,而且延伸到项目的运行使用期。

项目造价管理与项目生命周期的投资管理接近,但是造价管理止于项目的交付建成。造价管理涉及市场交换,以项目的交换价格为关注重点,主要考虑的是价格,如投标报价、工程价款结算和最终决算。而价格的确定和控制需要在成本的基础上,考虑组织的发展战略或经营战略。

成本管理侧重项目生命周期自身的支出,在项目产品交付使用后,项目产品(软

