

建设工程项目管理丛书

◎ 郭继秋 唐慧哲 主编

工程项目 成本

管理



化学工业出版社



工程项目 成本管理

◎ 郭继秋 唐慧哲 主编



化学工业出版社

· 北京 ·

(京) 新登字 039 号

图书在版编目 (CIP) 数据

工程项目成本管理/郭继秋, 唐慧哲主编. —北京: 化学工业出版社, 2005. 6

(建设工程项目管理丛书)

ISBN 7-5025-7341-0

I. 工… II. ①郭…②唐… III. 基本建设项目-项目管理: 成本管理 IV. F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 065683 号

建设工程项目管理丛书

工程项目成本管理

郭继秋 唐慧哲 主编

责任编辑: 董琳

文字编辑: 麻雪丽

责任校对: 吴静

封面设计: 于兵

*

化学工业出版社出版发行

(北京市朝阳区惠新里 3 号 邮政编码 100029)

购书咨询: (010) 64982530

(010) 64918013

购书传真: (010) 64982630

<http://www.cip.com.cn>

*

新华书店北京发行所经销

北京云浩印刷有限责任公司印刷

三河市前程装订厂装订

开本 720mm×1000mm 1/16 印张 17 1/4 字数 314 千字

2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5025-7341-0

定 价: 36.00 元

版权所有 违者必究

该书如有缺页、倒页、脱页者, 本社发行部负责退换

编者的话

建设工程项目管理作为管理科学的重要分支已有其自身特点，因此成为 21 世纪项目管理的一个重要方面。

建设工程项目管理的普及与应用对项目管理科学的发展提出如下三个方面的迫切要求。一是建设工程项目管理科学体系的建立。建设工程项目知识体系是建设工程项目管理科学和专业的基础和需要。世界各国的建设工程项目管理专业组织纷纷建立各自的知识体系，反映出这种需求的广泛性和迫切性。二是建设工程项目管理专业资质能力的建立。随着我国加入世界贸易组织，与国际之间的建设工程项目的开发、咨询、监理、承揽越来越多，交往越来越频繁，有力地促进了建设工程项目管理专业化发展，提高了建设工程项目的管理水平。三是建设工程项目的信息管理。目前，我国计算机在项目管理中的应用处于初级阶段，而世界各国运用计算机对建设工程项目管理实施系统化、网络化的管理，有利于我国建设工程项目信息管理的促进。

为了便于建设工程项目管理专业化发展，提高建设工程项目管理专业人员的综合水平和专业能力，建立适合我国国情的建设工程项目管理的知识体系，因此，编写了这套《建设工程项目管理丛书》。这套丛书包括 8 个分册，主要撰稿人来自吉林建筑工程学院，由尹军担任丛书主编，刘立群担任丛书副主编。

本套丛书从建设工程项目的整体角度，介绍了工程项目投资分析，工程项目估价，建设项目的进度、质量、成本管理，合同管理以及信息管理等内容。丛书搭建了建设工程项目概念阶段、开发阶段、实施阶段及收尾阶段的项目管理体系的阶梯。

建设工程项目管理是一个在实践中不断发展的学科。这种发展是一种双向的发展。今后，建设工程项目管理的知识体系也一定会在实践中不断得到充实和完善。我们衷心希望本套丛书的出版能对我国建设工程项目管理的发展有所裨益，同时，能够对建设工程项目管理规范化、体系化起到推动作用。欢迎广大读者在学习、应用、研究本套丛书的过程中提出宝贵意见。

尹 军

2005 年 6 月

前 言

工程项目成本管理就是在整个项目的实施过程中，为实现项目的目标而对所需的各个过程进行的管理与控制。项目成本管理研究范围涵盖整个项目的实施过程，研究的目的是以效益目标为核心，确保项目在批准的成本预算内，在工期、质量、成本等方面取得最佳效果。

本书的主要特点是：一、在内容上力求做到理论性和实践性的良好结合，深入浅出；二、从项目成本管理的基本概念和项目成本管理环节出发，全面论述了项目成本管理基本原理和技术方法；三、根据现代项目管理发展，增加工程项目融资成本管理、工程项目成本风险管理等多个专题。本书可作为高等院校相关专业教材，也可作为培训机构培训教材。

本书共分十一章，第一章～第十章由郭继秋和唐慧哲编写；第十一章由刘萍编写；全书由郭继秋统稿。在本书的写作过程中，得到了许多学者和专家的大力支持和帮助。另外，对本书编写中所有参考和引用的有关书籍及资料的作者和专家们表示衷心的感谢。

由于编者水平、学识有限，加上时间仓促，疏漏、缺点在所难免，敬请广大读者和专家提出宝贵意见。

编 者

2005年5月

目 录

第一章 概论	1
第一节 工程项目与工程项目成本.....	1
第二节 工程项目成本管理基础.....	5
第三节 工程项目成本管理系统	10
第四节 工程项目成本管理的任务与意义	13
第二章 工程项目成本预测	16
第一节 工程项目成本预测概述	16
第二节 成本预测的方法	20
第三节 施工项目目标成本的预测	28
第四节 施工项目成本计划	31
第三章 工程项目成本核算	42
第一节 工程项目成本核算的意义和任务	42
第二节 会计核算的基本前提和一般原则	46
第三节 项目成本会计核算	49
第四章 工程项目成本控制	73
第一节 工程项目成本控制概述	73
第二节 工程项目成本费用控制的组织、措施与方法	76
第三节 工程项目成本控制的主要途径	86
第四节 工期-费用优化控制法	90
第五节 工程变更与成本控制	92
第六节 不可预见费用	93
第五章 工程项目成本分析与考核	101
第一节 施工项目成本分析.....	101
第二节 施工项目成本考核.....	120
第六章 工程项目采购成本管理	130
第一节 工程项目采购成本管理概述.....	130
第二节 工程项目采购成本管理措施.....	133

第三节	采购成本的战略管理·····	147
第四节	作业成本法在采购管理中的应用·····	152
第七章	人力资源成本管理·····	155
第一节	人力资源概述·····	155
第二节	人力资源成本规划·····	156
第三节	人力资源成本会计核算·····	160
第八章	工程项目质量成本管理·····	172
第一节	工程项目质量成本管理概述·····	172
第二节	质量成本核算系统·····	180
第三节	质量成本控制·····	182
第九章	工程项目责任成本管理·····	190
第一节	责任会计·····	190
第二节	责任成本制度·····	193
第三节	工程项目责任成本管理基础工作·····	196
第四节	责任成本计划·····	203
第五节	责任成本的核算·····	208
第六节	责任成本考核与评价·····	209
第十章	工程项目融资成本管理·····	213
第一节	工程项目融资的概述·····	213
第二节	项目融资模式·····	222
第三节	工程项目融资的资金成本·····	234
第四节	工程项目融资资金结构·····	240
第十一章	工程项目成本风险管理·····	245
第一节	工程项目风险与风险成本·····	245
第二节	风险的识别与度量·····	251
第三节	项目风险的应对措施及其管理·····	258
第四节	项目风险的监督与控制·····	261
参考文献	·····	264

第一章 概 论

第一节 工程项目与工程项目成本

一、工程项目

1. 项目及其特征

项目是指在一定的约束条件下，具有特定目标的一次性任务。项目一般具有以下特征。

(1) 项目的一次性 一次性即单件性。项目作为一次性任务，其生产过程具有明显的单件性，这是项目区别于其他非项目活动的重要特征。它强调任务本身及其最终成果与其他任务不同，这一次任务完成后不会再有其他完全相同的任务和最终成果。重复的、大批量的生产活动不是项目。只有认识了项目的一次性，才能有针对性地根据项目的特殊性进行管理。

(2) 项目有明确的目标 项目的目标有成果性目标和约束性目标，成果性目标是指项目的功能要求，即设计规定的生产产品的规格、品种、生产能力目标。约束性目标是指项目的限制条件，如工程质量标准、竣工验收、投产使用、工期、投资目标、效益指标等。

(3) 项目作为管理对象的整体性 一个项目是一个整体，在按其需要配置生产要素时，必须追求高的费用效益，做到数量、质量、结构的总体优化。

2. 工程项目

(1) 工程项目及其分类 工程项目或称投资项目、建设项目，是指建设领域的项目。系指通过一定数量的投资和组织实施，以形成固定资产为特定目标的一次性经济活动。对工程项目的基本要求是质量达标，工期合理，造价节省，投资有效。按照不同的需要，对工程项目可做如下分类。

① 按建设性质划分为新建、扩建、改建和恢复工程项目。

② 按建设规模划分为大型、中型和小型工程项目。

③ 按隶属关系划分为中央项目、地方项目、合资建设项目等。

④ 按建设过程划分为筹建项目、施工项目（包括本年新开工项目、本年正式施工项目、本年续建项目）、收尾项目、竣工投产项目以及停缓建项目等。

⑤ 按功能效用划分为生产性项目和非生产性项目。

⑥ 楼、堂、馆所可按非经营性和经营性项目分类。

上述分类各自形成系统，防止混用。

(2) 工程项目的构成 工程项目的组成可依次划分为单项工程、单位工程、分部工程和分项工程。

工程项目是由单项工程组成的。一个工厂作为一个工程项目，它所包括的车间、仓库以及办公楼、实验室等工程项目就是它的单项工程。一个居民小区作为一个建设项目，它所包括的住宅、托儿所、幼儿园等工程就是它的单项工程。单项工程的含义可解释为：能够独立存在的完整的建筑安装工程，具有独立的设计文件，建成后可以单独投入使用，产生经济效益或效能。

单项工程又由若干单位工程组成。所谓单位工程是指具有独立设计的施工图纸，并能单独组织施工的工程，如一栋办公楼作为一项单项工程，其中的土建工程，照明等电器安装工程，采暖、上下水等暖卫工程以及通风工程、电梯工程等就是该项的单位工程。单位工程又可划分为若干分部工程。如土建工程可具体地划分为土石方工程、桩基础工程、脚手架工程、砖石工程、混凝土及钢筋混凝土工程、木结构及木装修工程等。电气安装工程可划分出配管工程、穿线配线工程、灯具安装工程等。

分部工程还可划分成若干分项工程，这种划分主要依照有相同的施工作业，采用同样的计量单位和定额标准。如砖石分部工程的砌砖，可划分出内外墙、圆弧形墙、1/2 砖墙、砖围墙等分项工程。

将工程项目划分为单项工程、单位工程、分部工程、分项工程，主要目的是为了编制预算的方便。显然，直接计算建筑安装工程整体的全部工、料、机械台班的消耗量及其价值是非常困难的，这就需要层层分解，直到每一个部位的工、料、机械台班消耗量及其价值，然后再层层归类汇总，得出工程项目整体的预算值，这样就简便得多了。

3. 工程项目的特征

(1) 惟一性 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，都涉及到某些以前没有做过的事情，所以它总是惟一的。例如，尽管建造了成千上万座住宅楼，但每一座都是惟一的。

(2) 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。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) 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) 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) 许多因素带有不确定性 一个工程项目要建成往往需要几年，有的甚至更长时间，因为建设过程中涉及面广，各种情况的变化带来的不确定因素较多。

(6) 不可逆性 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性。

二、工程项目成本

1. 成本本质

成本是商品经济的产物，是商品货币经济中的一个经济范畴。成本是商品价值的主要构成部分。马克思曾科学地分析了资本主义经济条件下商品价值的构成。他指出：“按照资本主义方式生产的每一个商品 W 的价值，用公式来表示是 $W=c+v+m$ 。如果从这个产品价值中减去剩余价值 m ，那么，在商品中剩下来的只是一个在生产要素上耗费的资本价值 $c+v$ 的等价物或补偿价值。”接着他又指出：“商品价值的这个部分，即补偿所消耗的生产资料价格和所使用的劳动力价格的部分，只是补偿商品使资本家自身耗费的东西，所以对资本家来说，这就是商品的成本价格。”马克思的这段话，第一，指出的只是产品成本的经济内涵，并不是泛指一切成本；第二，从耗费角度指明了产品成本的经济内容是 $c+v$ ，由于 $c+v$ 的价值无法计量，人们所能计量和把握的成本，实际上是 $c+v$ 的价格即成本价格；第三，从补偿角度，指明了成本是补偿商品生产中使资本自身消耗的东西，实际上是说明了成本对于再生产的作用。换言之，产品成本是企业维持简单再生产的补偿尺度，如果产品的价值不能补偿成本耗费，企业的简单再生产就无法进行。由此也可见，在一定的产品销量和销售价格的条件下，产品成本水平的高低不但制约着企业的生存，而且决定着剩余价值 m 即利润的多少，从而制约着企业再生产扩大的可能性。马克思对于成本的考察，既看到耗费，又重视补偿，这是对成本含义完整的理解。在商品生产条件下，耗费和补偿是对立统一的，任何耗费总是个别生产者的事，而补偿则是社会的过程。生产中耗费要求补偿和流通中能否补偿是两码事。这就迫使商品生产者不得不重视成本，努力加强管理，力求以较少的耗费来寻求补偿，并获取最大限度的利润。这样也就使成本与管理结下了不解之缘，确立了包括成本管理在企业管理

中的重要地位。

在社会主义市场经济中，产品价值仍然由三个部分组成：(1)已耗费的生产资料转移的价值 (c)；(2)劳动者为自己劳动所创造的价值 (v)；(3)劳动者为社会劳动所创造的价值 (m)。从理论上讲，上述的前两个部分，即 $c+v$ ，是产品价值中的补偿部分，它构成产品的理论成本。

综上所述，可以对成本的经济实质概括为：生产经营过程中所耗费的生产资料转移的价值和劳动者为自己劳动所创造的价值的货币表现，也就是企业在生产经营中所耗费的资金的总和。

2. 工程项目成本

工程项目成本是指工程项目从设计到完成期间所需全部费用的总和。工程项目成本包括基础投资、前期的各种费用、项目建设中的贷款利息、管理费及其他各种费用等。准确估算项目投资额、科学制定资金筹措方案是降低项目成本，提高投资效益的重要途径。同时，只有依据现行的经济法规和价格政策，准确地估算出有关财务数据，才能控制计划成本，提高投资效益。成本是每一个项目经理必须关注的环节，而项目经理的期望则是为了追求效益的最大化。

工程项目成本包括内容如下。

(1) 工程项目决策成本 决策是项目形成的第一个阶段，对项目建成后的经济效益与社会效益会产生重要影响。为对项目进行科学决策，在这一阶段要进行翔实的市场调查，掌握资料，进行可行性研究。完成这些工作所耗用的资金构成了项目的决策成本。

(2) 招标费用 投资者不管是自行招标或委托招标都需要一笔费用开支，这就是招标费用。

(3) 勘察设计成本 根据可行性研究报告进行勘察；根据勘察资料和可行性研究报告进行设计，这些工作耗用的费用总和构成勘察设计成本。

(4) 工程项目施工成本 在施工过程中，为完成项目的建筑安装施工所耗用的各项费用总和。包括施工生产过程中所耗费的生产资料转移的价值和劳动耗费所创造的价值中以工资和附加费的形式分配给劳动者的个人消费金。具体包括人工费、材料费、机械使用费、其他直接费和施工管理费。其中前四项称为“直接费或直接成本”，施工管理费称为“间接费或间接成本”。

项目的施工成本是项目总成本的主要组成部分，虽然决策质量、勘察设计结果都将直接影响施工成本，但在正确的决策和勘察设计条件下，在项目总成本中，施工成本一般占总成本的 90% 以上。因此，工程项目成本管理在这种意义上讲实际上是施工成本的管理。

第二节 工程项目成本管理基础

一、工程项目成本管理的含义与作用

1. 工程项目成本管理的含义

成本管理是指将成本支出限制在预先确立的标准和计划之内的一种管理方法。它通常根据既定的成本目标和计划,对成本形成过程中的一切耗费进行严格的计量,对脱离成本目标和计划的差异进行分析,找出原因,及时调节,纠正偏差,确保成本控制在标准范围之内。工程项目成本管理是根据开发商或投资商的总体目标和工程项目的具体要求,在工程项目建设过程中,对有关活动进行有效的组织、实施、控制、跟踪、分析和考核等管理活动,以达到强化经营管理、完善成本管理制度、提高成本核算水平、降低开发建设和经营管理成本、实现目标利润、创造良好经济效益的目的的过程。

2. 工程项目成本管理的作用

工程项目成本管理是对工程项目建设过程中发生的资本运动及其结果进行全员、全过程、全方位的科学管理。具体来说,成本管理具有保证、促进、监督和协调四大作用。

(1) 保证作用 工程项目成本管理可以从空间上、时间上对工程项目发生的各种成本费用进行监督、调控,发现偏差及时揭示,并采取有效措施纠正不利差异,发展有利差异,使实际成本费用被限制在预定的目标范围之内,促使工程项目用较少的物质消耗和劳动消耗取得较大的经济效果,保证工程项目目标的实现。

(2) 促进作用 工程项目成本管理是运用系统工程的原理对工程项目在建设过程中发生的各种耗费进行计算、调节和监督的过程,同时也是一个发现薄弱环节、挖掘内部潜力、寻找一切可能降低成本途径的过程。因而,科学地组织实施成本管理,可以促使企业改善经营管理,转变经营机制,全面提高自身的素质,使企业在市场竞争的环境中生存、发展和壮大。

(3) 监督作用 工程项目成本管理是一个全员、全过程、全方位的系统管理过程,它要求将企业发生的一切耗费时时刻刻置于主管人员的监控之下。同时,灵敏的成本信息反馈系统可以将一切浪费行为、违法行为迅速反馈给主管人员,以便采取措施,将一切浪费、违法行为消灭在萌芽状态。

(4) 协调作用 工程项目成本管理涉及方方面面的利害冲突,因为成本的高低、成本管理的好坏直接决定着各有关部门的物质利益;而物质利益协调的好坏,反过来又直接影响成本管理工作能否顺利进行。就工程项目内部而言,成本目标因种种主观、客观方面的原因往往很难分解得十分合理、公平,因而在具体

的成本管理实施过程中往往会出现苦乐不均的现象，其结果不是利益分配不公，就是挫伤各职能部门在成本控制上的积极性，造成工程项目整体利益受到损害。作为以系统论为其基础理论之一的成本管理系统，其核心是整体观点，即要求协调各分系统、子系统的行动为整体目标服务，通过成本的信息反馈协调局部利益，因此，成本管理可以协调各利益部门的冲突，达到各分系统、子系统的和谐统一。

二、工程项目成本管理的原则

工程项目成本管理一般应遵循以下六项原则。

1. 全面性原则

成本是在工程项目实施过程中发生的，它涉及到开发建设的方方面面，包括从事先成本预测到事后考核分析的各个环节、从项目开发到售后服务的全过程；从项目领导到班组个人的所有人。因此，在管理中要实行全面性原则。全面性原则包括下列三方面内容。

(1) 全过程成本管理 所谓全过程成本管理是指必须对项目的设计成本、开发建设成本、材料采购成本以及销售成本等进行有效管理，才能杜绝各类损失费，从而达到节约成本的目的。

(2) 全方位成本管理 全方位成本管理是指在强调降低成本的同时，还必须兼顾工程项目的不断创新以及项目质量的保证和提高，以满足委托者的要求以及消费者日益增长的物质和文化生活的需要。

(3) 全员成本管理 在工程项目成本管理中，除充实专职机构或专业人员外，还必须充分注意发动全体职工参与。在加强专业成本管理的基础上，要求人人、事事、时时都要按照定额、标准或预算进行成本管理，落实各级成本管理的责任制。

2. 可控性原则

可控成本是指能列入管理范围的费用。也就是说，各职能部门能够对其管理对象发生哪些耗费有权加以限制和调整的，应视为可控成本；各职能部门对其管理的对象发生哪些耗费不能加以限制和调整的，就属于不可控成本。可控成本和不可控成本的划分是相对的，要依管理主体所处的管理层次、管理权限和控制的范围等确定，不是一成不变的。一项成本是否可控必须根据管理主体的具体条件来判定。因此，按可控性原则，成本管理主体只对其可控成本承担责任。

3. 开源与节流相结合原则

成本管理过去主要采用节流方法，即精打细算、节约开支来控制成本，减少浪费。后来发展到开源和节流双管齐下，即采取积极控制方法，引进先进技术，抓好项目开工前的成本管理，同企业内部挖潜节流相结合，才能把损失和浪费消

在项目开工前，有效地发挥成本管理的作用。

4. 责、权、利相结合原则

各职能部门根据各自管理权限对可控成本进行控制，并承担控制结果的经济责任。项目经理还应对所属各级责任部门的管理结果进行考核，给予奖惩。开发商、项目经理及各级责任部门只有严格按照经济责任制的要求，贯彻责、权、利相结合的原则，才能真正发挥管理的作用。

5. 例外管理原则

例外管理原则是指工程项目在实施过程中，要求管理者将注意力放到不正常的、关键性的问题上的一种管理方法。它特别适用于对本指标的日常控制。判断例外标准有下列四条。

(1) 重要性 即根据成本的实际数与预算数差异金额的大小来确定其是否重要。成本差异大的，超过了规定的上下限，或虽未超过规定的上下限，但其经常在上限附近波动，就可视为例外情况。

(2) 一贯性 即某成本差异虽未超过重要性规定的百分率或最低金额，但却持续一段时间在控制限附近徘徊应视为例外。

(3) 特殊性 即影响开发商长期获利能力的成本项目，即使其差异没有达到“重要性”的标准，也应受管理者密切关注，甚至可视为例外来管理。

(4) 可控性 即凡管理人员无法控制的成本项目，即使发生符合重要性标准的差异，也不应视为“例外”。例如，由于公用事业费（如电话费、水电费等）的收费标准、国家税率变更而发生金额较大的差异，管理人员对它们无能为力，故不应视为“例外”，也无需采取任何追查行动。

6. 目标管理原则

目标管理是 20 世纪 50 年代在西方产生的一种由企业管理者把既定的目标和任务具体化，并据以对企业的人力、物力、财力以及生产经营管理工作的各个方面所进行的一种民主的、科学的管理办法。成本管理是目标管理的一项重要内容，必须以目标成本为依据，对工程项目的各项成本开支进行严格的控制、监督和指导，力求做到以最少的成本开支获得最佳的经济效益。作为成本管理重要依据的目标成本，必须是经过全体员工辛勤努力才能实现的成本，通常应该建立在平均先进定额的基础之上。因此，制定目标成本时，既要考虑工程项目的内部条件（如现有设备情况、开发生产能力、技术水平等），又要考虑工程项目所处的外部环境（如市场供需情况、国家的经济政策等），然后采用价值工程以及本、量、利分析等专门方法，制定该工程项目的目标成本。但值得注意的是，目标成本只是个总的奋斗目标，不便于进行日常成本管理。因此，目标成本制定出来后，要把目标成本层层分解为各个责任中心的责任成本，并形成责任预算，落实

到各有关成本中心，分级归口管理，形成一个多层次的成本管理网络，由各级管理人员根据责任预算进行管理，包括限制、指导、监督和调节。在具体执行目标成本管理过程中，各成本中心还应随时积累实际成本发生的信息，用以与责任预算进行对比，计算实际与预算的成本差异，分析成本节省和超额的原因，并编制实际业绩报告。

三、工程项目成本管理基础工作

要加强工程项目成本管理，必须把基础工作搞好，它是搞好工程项目成本管理的前提。

1. 必须强化工程项目成本观念

长期以来，建筑业企业成本管理的核算单位不在项目经理部，一般都以工区或工程处进行成本核算，施工项目（或单位工程）的成本很少有人过问。施工项目的盈亏说不清楚，也无人负责。建筑业企业实行项目管理并以项目经理部作为核算单位，要求项目经理、项目管理班子和作业层全体人员都必须具有经济观念、效益观念和成本观念，对项目的盈亏负责，这是一项深化建筑业企业体制改革的重大措施。因此，要搞好施工项目成本管理，必须首先对企业和项目经理部人员加强成本管理教育并采取措施，只有在施工项目中培养强烈的成本意识，让参与施工项目管理与实施的每个人员都意识到加强施工项目成本管理对施工项目的经济效益及个人收入所产生的重大影响，各项成本管理工作才能在施工项目管理中得到贯彻和实施。

2. 加强定额和预算管理

为了进行施工项目成本管理，必须具有完善的定额资料，搞好施工预算和施工图预算。除了国家统一的建筑、安装工程基础定额以及市场的劳务、材料价格信息外，企业还应有施工定额。施工定额既是编制单位工程施工预算及成本计划的依据，又是衡量人工、材料、机械消耗的标准。要对施工项目成本进行控制，分析成本节约或超支的原因，不能离开施工定额。按照国家统一的定额和取费标准编制的施工图预算也是成本计划和控制的基础资料，可以通过“两算对比”确定成本降低水平。实践证明，加强定额和预算管理，不断完善企业内部定额资料，对节约材料消耗、提高劳动生产率、降低施工项目成本都有着十分重要的意义。

3. 建立和健全原始记录与统计工作

原始记录是生产、经营活动的第一次直接记载是反映生产经营活动的原始资料，是编制成本计划、制定各项定额的主要依据，也是统计和成本管理的基础。建筑业企业在施工中对人工、材料、机械台班消耗、费用开支等都必须做好及时的、完整的、准确的原始记录。原始记录应符合成本管理要求，记录格式内容和

计算方法要统一，填写、签署、报送、传递、保管和存档等制度要健全，并有专人负责，对项目经理部有关人员要进行训练，以掌握原始记录的填制、统计、分析和计算方法，做到及时准确地反映施工活动情况。原始记录还应有利于开展班组经济核算，力求简便易行，讲求实效，并根据实际使用情况，随时补充和修改，以充分发挥原始凭证的作用。

4. 建立和健全各项责任制度

对施工项目成本进行全过程的成本管理，不仅需要有周密的成本计划和目标，更重要的是完善这种计划和目标的控制方法和项目施工中有关的各项责任制度。有关施工项目成本管理的各项责任制度包括：计量验收制度，考勤、考核制度，原始记录和统计制度，成本核算分析制度以及完善的成本目标责任制体系。

四、工程项目成本管理基本原则

工程项目成本管理是企业成本管理的基础和核心，工程项目在进行工程项目成本管理时必须遵循以下基本原则。

1. 成本最低化原则

工程项目成本管理的根本目的在于通过成本管理的各种手段，促进不断降低工程项目成本，以达到可能实现最低的目标成本的要求。但是，在实行成本最低化原则时，应注意研究降低成本的可能性和合理的成本最低化。一方面挖掘各种降低成本的潜力，使可能性变为现实；另一方面要从实际出发，制定通过主观努力可能达到合理的最低成本水平，并据此进行分析、考核评比。

2. 全面成本管理原则

长期以来，在施工项目成本管理中，存在“三重三轻”问题，即重实际成本的计算和分析，轻全过程的成本管理和对其影响因素的控制；重施工成本的计算分析，轻采购成本、工艺成本和质量成本；重财会人员的管理，轻群众性的日常管理。因此，为了确保不断降低施工项目成本，达到成本最低化目的，必须实行全面成本管理。全面成本管理是全企业、全员和全过程的管理，亦称“三全”管理。

3. 成本责任制原则

为了实行全面成本管理，必须对施工项目成本进行层层分解，以分级、分工、分人的成本责任制作保证。施工项目经理部应对企业下达的成本指标负责，班组和个人对项目经理部的成本目标负责，以做到层层保证，定期考核评定。成本责任制的关键是划清责任，并要与奖惩制度挂钩，使各部门、各班组和个人都来关心施工项目成本。

4. 成本管理有效化原则

所谓成本管理有效化主要有两层意思：一是促使施工项目经理部以最少的投

人，获得最大的产出；二是以最少的人力和财力完成较多的管理工作，提高工作效率。

提高成本管理有效性：一是可以采用行政方法，通过行政隶属关系下达指标，制定实施措施，定期检查监督；二是采用经济方法，利用经济杠杆、经济手段实行管理；三是用法制方法，根据国家的政策方针和规定，制定具体的规章制度，使人人照章办事，用法律手段进行成本管理。

5. 成本管理科学化原则

成本管理是企业管理学中一个重要内容，企业管理要实行科学化，必须把有关自然科学和社会科学中的理论、技术和方法运用于成本管理。在施工项目成本管理中，可以运用预测与决策方法、目标管理方法、量本利分析方法和价值工程方法等。

第三节 工程项目成本管理系统

一、工程项目成本管理系统

工程项目成本管理是建筑业企业项目管理系统中的一个子系统，这一系统的具体工作内容包括：成本预测、成本决策、成本计划、成本控制、成本核算、成本检查和成本分析等。工程项目经理部在项目施工过程中对所发生的各种成本信息，通过有组织、有系统地进行预测、计划、控制、核算和分析等工作，促使施工项目系统内各种要素按照一定的目标运行，使工程项目的实际成本能够控制在预定的计划成本范围内。

1. 项目成本预测

项目成本预测是通过成本信息和施工项目的具体情况，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做出科学的估计，其实质就是在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，并能够在施工项目成本形成过程中，针对薄弱环节，加强成本控制，克服盲目性，提高预见性。因此，施工项目成本预测是施工项目成本决策与计划的依据。

2. 项目成本计划

项目成本计划是项目经理部对项目施工成本进行计划管理的工具。它是以货币形式编制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，它是建立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，它是该项目降低成本的指导文件，是设立目标成本的依据。可以说，成本计划是目标成本的一种形式。