



普通高等教育“十二五”规划教材

工程项目成本管理

邱国林 刘颖春 主 编
安玉华 孙 娜 副主编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



普通高等教育“十二五”规划教材

工程项目成本管理

主 编	邱国林	刘颖春
副主编	安玉华	孙 娜
主 审	于立君	



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书为普通高等教育“十二五”规划教材。本书总结了目前工程项目成本管理的最新成果,注重理论与实践相结合,编写时力求做到通俗易懂,使学生能够学以致用。

本书全面、系统地介绍了工程项目成本管理的基本原理、基本方法及其在工程实践活动中的应用。主要内容包括工程项目成本管理概论、工程项目成本预测、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、工程项目责任成本管理、工程项目融资成本管理、工程项目采购成本管理、工程项目质量成本管理等。

本书可作为高等院校工程管理、工程造价等相关专业教材,也可作为培训机构的培训教材,还可供相关专业研究生、工程技术人员、工程管理人员和经济管理人员参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

工程项目成本管理/邱国林,刘颖春主编. —北京:中国电力出版社,2011.6

普通高等教育“十二五”规划教材

ISBN 978-7-5123-1745-1

I. ①工… II. ①邱… ②刘… III. ①基本建设项目—成本管理—高等学校—教材 IV. ①F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 100761 号

中国电力出版社出版、发行

(北京市东城区北京站西街 19 号 100005 http://www.cepp.sgcc.com.cn)

汇鑫印务有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2011 年 6 月第一版 2011 年 6 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本 13.5 印张 326 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



前 言

为贯彻落实教育部《关于进一步加强高等学校本科教学工作的若干意见》和《教育部关于以就业为导向深化高等职业教育改革的若干意见》的精神,加强教材建设,确保教材质量,中国电力教育协会组织制订了普通高等教育“十一五”教材规划。该规划强调适应不同层次、不同类型院校,满足学科发展和人才培养的需求,坚持专业基础课教材与教学急需的专业教材并重、新编与修订相结合。本书为新编教材。

本书编写的目的是为高等院校工程管理专业及相关专业本科生提供一本“工程项目成本管理”课程的教材,使学生掌握工程项目成本管理的基本原理、基本知识和常用方法,培养学生运用工程项目成本管理的基本理论分析问题、解决问题的能力以及从事各类工程项目成本管理工作能力。

本教材在编写过程中,注重体现最新的研究成果以及学科建设的发展方向,注重理论和实践相结合,注重深入浅出、通俗易懂。本教材在结构安排上,以工程项目成本管理环节为框架,从工程项目成本管理的基本概念和基本问题出发,全面系统阐述了工程项目成本管理的基本原理和技术方法。同时,根据现代工程项目管理发展情况,增加了工程项目责任成本管理、工程项目融资成本管理、工程项目采购成本管理、工程项目质量成本管理等多个专题。

本书由吉林建筑工程学院邱国林教授、刘颖春副教授担任主编,由吉林建筑工程学院安玉华、吉林建筑工程学院城建学院孙娜担任副主编。刘颖春编写第1章、第5章,安玉华编写第2章、第3章,孙娜编写第4章,邱国林编写第6章,吉林建筑工程学院邱国林、尹丽编写第7章,吉林建筑工程学院束慧敏编写第8章,吉林建筑工程学院唐慧哲编写第9章、第10章,吉林建筑工程学院宫立鸣、王晓晶编写第11章。全书由长春工程学院于立君教授主审。

本书在编写过程中,参阅了有关专家、学者的研究成果,在此致以诚挚的谢意。由于编者水平有限,本书难免存在不当乃至错误之处,敬请读者批评指正。

编 者

2011年6月

目 录

前言

第1章 工程项目成本管理概论	1
1.1 工程项目成本管理的基本概念	1
1.2 工程项目成本管理的原则	7
1.3 工程项目成本管理的步骤	8
小结	9
思考题	10
第2章 工程项目成本预测	11
2.1 工程项目成本预测概述	11
2.2 定性预测方法	14
2.3 定量预测方法	17
2.4 量、本、利分析方法	23
2.5 定性、定量预测在施工企业的应用	25
小结	27
思考题	27
第3章 工程项目成本计划	29
3.1 工程项目成本计划概述	29
3.2 工程项目成本计划内容	31
3.3 工程项目目标成本计划的编制	37
3.4 工程项目成本计划的编制	40
小结	46
思考题	46
第4章 工程项目成本控制	48
4.1 工程项目成本控制概述	48
4.2 工程项目成本控制的步骤和方法	50
4.3 挣值法	52
4.4 偏差分析的表达方法	56
4.5 工期—成本优化	59
4.6 施工索赔与成本控制	62
小结	71
思考题	71

第 5 章 工程项目成本核算	73
5.1 工程项目成本核算概述	73
5.2 工程项目成本会计核算方法	81
5.3 工程项目成本表格核算方法	98
小结	106
思考题	107
第 6 章 工程项目成本分析	108
6.1 工程项目成本分析概述	108
6.2 工程项目成本分析的基本方法	112
6.3 工程项目成本分析的其他方法	119
小结	125
思考题	126
第 7 章 工程项目成本考核	127
7.1 工程项目成本考核与绩效考核	127
7.2 工程项目成本考核的实施	134
小结	138
思考题	138
第 8 章 工程项目责任成本管理	140
8.1 工程项目责任成本管理概述	140
8.2 影响工程项目责任成本的因素	142
8.3 项目责任成本计划的编制	147
8.4 工程项目责任成本控制	152
8.5 项目岗位责任成本考核	159
小结	165
思考题	165
第 9 章 工程项目融资成本管理	166
9.1 工程项目融资概述	166
9.2 工程项目融资模式	170
9.3 工程项目融资的资金成本和资金结构	176
小结	181
思考题	181
第 10 章 工程项目采购成本管理	182
10.1 工程项目采购	182
10.2 工程项目采购成本	185
10.3 工程项目采购成本控制	187
10.4 作业成本法应用	190

小结.....	192
思考题.....	193
第 11 章 工程项目质量成本管理	194
11.1 工程项目质量成本管理概述.....	194
11.2 质量成本核算系统.....	199
11.3 质量成本控制.....	201
小结.....	207
思考题.....	207
参考文献.....	208

第1章 工程项目成本管理概论

学 习 目 标

- (1) 了解建筑业企业推行项目管理体系改革各阶段内容与特点;
- (2) 熟悉成本的概念与分类,项目的概念、分类与特征;
- (3) 掌握工程项目概念与特征、工程项目成本概念与作用、影响工程项目成本的因素、工程项目成本管理的作用、工程项目成本管理原则与步骤。

1.1 工程项目成本管理的基本概念

1.1.1 项目与工程项目

一、项目

(一) 项目的定义

“项目”一词在社会经济和文化生活的各个方面都被广泛的应用,定义很多,目前还没有一个公认的统一定义。

(1) 中国工业科技管理大连培训中心对项目的定义。项目是要在一定时间、在预算规定范围内,达到预定质量水平的一项一次性任务。

(2) 德国国家标准 DLN 69901 对项目的定义。项目是指在总体上符合以下条件的唯一性任务:具有一定的目标;具有时间、财务、人力和其他限制条件;具有专门的组织。

(3) 美国 PMBOK (Project Management Body Of Knowledge) 对项目的定义。项目是为创造独特产品、服务或结果而进行的一次性努力。

综上所述,项目可定义为:项目是作为管理对象,在一定约束条件下(时间、资源、质量标准)完成的,具有明确目标的一次性任务。

(二) 项目的特征

(1) 项目的特定性。项目的特定性又称单件性或一次性,是项目最主要的特征。每个项目都有自己特定的目标、内容和过程,因此只能对其进行单件处置,而不能批量生产。只有认识到了这一点,才能在实践中根据具体项目的特殊情况和要求进行有针对性的管理。

(2) 项目目标的明确性。项目的目标包括成果性目标和约束性目标。成果性目标是指项目的功能性要求,如一所学校可容纳的学生人数、医院的床位数、停车场的车位数等;约束性目标是指项目的约束条件,如工期、质量、成本等,任何项目都有自己的约束条件,项目只有满足约束条件才能成功,约束条件是项目成果性目标实现的前提。

(3) 项目具有特定的生命周期。项目的一次性决定了每个项目都具有自己的生命周期,任何项目都有其产生时间、发展时间和结束时间。项目的生命周期包括概念阶段、设计阶段、实施阶段和终止阶段。在不同的阶段都有特定的任务、程序和工作内容。如工程项目的生命周期包括项目决策阶段、项目设计阶段、项目实施阶段、项目的竣工验收阶段、项目的

保修阶段。

(4) 项目作为管理对象的整体性。项目是一个由资源、技术、时间、空间和信息等各种要素组成的有机整体。因此,必须按项目的整体需要配置生产要素,以整体利益的提高为标准,做到数量、质量和结构的整体优化。

(5) 项目的不可逆性。项目按照一定的程序进行,其过程不可逆转必须一次成功,失败了便不可挽回,因而项目的风险很大,与批量生产的一般产品有着本质的区别。

二、项目的分类

为了对项目的特性有更为深入的了解和认识,可以根据工作需要对项目按不同的标志分类。

(1) 按项目的最终成果或专业特征为标志进行划分,可以分为:①新产品或新服务的开发项目;②技术改造与技术革新项目;③组织结构、人员配备或组织管理模式的变革项目;④科学技术研究与开发项目;⑤信息系统的集成或应用软件开发项目;⑥建筑物、设施或民宅的建设项目;⑦政府或社会团体组织和推行的新行动;⑧大型体育比赛项目或文艺演出项目;⑨开展一项新经营活动的项目;⑩各种服务作业项目。对每类项目还可以进一步分类,例如,建设项目既可以按专业分为建筑工程、公路工程、桥梁工程、港口工程、水利工程等项目等,又可以按管理者的不同划分为建设项目、施工项目等。

(2) 按项目的规模和统属关系为标志进行划分,可以分为大项目、项目和子项目。大项目是由一系列项目构成的一个集合,而项目是大项目的一个子集。同时,任何一个项目又可以进一步划分为多个可管理的部分,即子项目。子项目多数是可以分包出去,由其他的企业或本企业的其他职能部门完成的一个项目的子集。一个项目可以组合分解成各种不同层次的子项目。

(3) 项目可以根据需要分为业务项目和自我开发项目;企业项目、政府项目和非盈利机构的项目;盈利性项目和非盈利性项目等。

三、工程项目

工程项目是指投资建设领域中的项目,即为某种特定目的而进行投资建设并含有一定建筑或建筑安装工程的项目,是具有独立存在意义的一个完整工程,它是由许多单位工程组成的综合体。例如,建设一定生产能力的流水线;建设一定制造能力的工厂或车间;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。

工程项目具有一般项目的典型特征,与一般项目比较还有下述特点:

(一) 不确定因素多

工程项目建设过程中涉及面广,不确定性因素较多。随着工程技术复杂化程度的增加和项目规模的日益增大,工程项目中的不确定性因素日益增加,因而复杂程度较高。

(二) 整体性强

一个工程项目往往由多个单项工程和单位工程组成,是一个完整的固定事物体系,不仅土建工程的艺术风格、建筑功能、结构构造、装饰作法等方面堪称是一种复杂的产品,而且工艺设备、采暖通风、供水供电、卫生设备等各类设施错综复杂,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。

（三）建设周期长

工程项目的庞大性决定了项目建设的周期长。工程项目在建造过程中，要投入大量劳动力、材料、机械等，生产周期较长，少则几个月，多则几年，甚至更长。

（四）不可逆转性

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

（五）工程的固定性

工程项目在建造过程中通过基础直接与大地相连，因此，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，受到当地政府以及社会文化的干预和影响。工程项目既受其所处环境的影响，同时也会对环境造成不同程度的影响。

（六）生产要素的流动性

由于工程项目体形庞大，而且是固定的，决定了生产要素的流动性。工程项目施工过程中，生产者和生产设备要随着工程项目施工部位的改变而在不同的空间流动。

1.1.2 成本与工程项目成本

一、成本概念与分类

成本一般是指为了进行某项生产经营活动所发生的全部费用。基于成本管理的不同需要，一般将成本进行如下分类：

（一）按照成本控制的不同标准划分

（1）目标成本。目标成本是指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，可以控制活劳动消耗和物质消耗，降低成本，实现组织的目标利润，因此目标成本应该在目标利润的基础上进行预算，以确保目标利润的实现。

（2）计划成本。计划成本是指根据计划期内的各项平均消耗定额确定的成本，反映计划期内应该达到的成本水平，是计划期内在成本方面努力的目标。

（3）标准成本。标准成本是指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单位成本。标准成本制订以后，在实施过程中一般不作调整和改动，实际费用与标准成本之间的偏差，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，改进经营管理。

（二）按照计入产品成本的方法划分

（1）直接成本。直接成本又称为直接费用，是指可以直接确认归属于哪种产品的成本，如单位产品（工程）的材料消耗、工时消耗、机械使用台班（或台时）等。

（2）间接成本。间接成本是指不可以直接确认归属于哪种产品的成本，如管理费用、贷款利息等，一般是采用分配的方法来计入成本。

（三）按照成本习性划分

（1）变动成本。变动成本是指在一定时期和一定业务量范围内其成本总额随着业务量的变动而成正比例变动的成本。如直接材料、直接人工等都属于变动成本。但是单位变动成本在一定时期和一定业务量范围内却是不变的。

（2）固定成本。固定成本是指其总额在一定时期和一定业务量范围内不随业务量变动而

发生任何变动的成本。属于固定成本的主要有按直线法计提的折旧费、保险费、管理人员工资、办公费等。但是单位固定成本将随产量的增加而逐渐变小。

(3) 混合成本。有些成本虽然也随业务量的变动而变动，但不成同比例变动，这类成本称为混合成本。混合成本按其与业务量的关系又可分为半变动成本和半固定成本。半变动成本通常有一个初始量，类似于固定成本，在这个初始量的基础上随产量的增长而增长，又类似于变动成本；半固定成本随产量的变化而呈阶梯型增长，产量在一定限度内，这种成本不变，当产量增长到一定限度后，这种成本就跳跃到一个新水平。

二、工程项目成本概念及内容构成

广义的工程项目成本，是指项目从设计到完成全过程中所耗用的各种费用的总和。根据项目的一次性的特点，可以将整个寿命周期的项目成本看成是各阶段的成本之和。广义的工程项目成本包括内容如下：

(1) 工程项目的决策成本。决策是项目形成的第一个阶段，为了作出科学的决策，要花费人力、物力、财力进行实际市场调查，掌握第一手资料，进行可行性研究，完成这些工作所耗用的资金，称为项目的决策成本。

(2) 工程项目的招标成本。在项目的第二阶段，需要对项目进行招标，不管是自行招标还是委托招标都不可避免会有一笔招标费用的开支，这构成了项目的招标成本。

(3) 工程项目的勘察设计成本。在项目的第三阶段，需要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项目的勘察设计成本。

(4) 工程项目的实施成本。在项目的第四阶段，根据制订的项目计划实施，在实施过程中，为完成项目的各个组成部分所耗用的各项费用总和称为项目的实施成本。实施成本包括实施过程中所耗费的生产资料转移的价值和活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、措施费和施工管理费等。其中前四项称为“直接费用或直接成本”，施工管理费称为“间接费用或间接成本”。实施成本是工程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，项目成本管理在很大程度上是对项目实施成本的管理。

本书站在项目的第四阶段，主要研究工程项目实施成本的管理，即研究对象主要是狭义的工程项目成本管理。具体地说，狭义的工程项目成本是指建筑企业在进行建筑安装工程项目的管理与施工生产过程中所消耗的劳动对象、劳动手段价值和支付给劳动者劳动报酬价值的货币表现。即工程项目管理与施工过程中所耗费的资金总和。工程项目成本从其经济本质来说是工程项目价值的重要组成部分，它属于工程项目施工中发生的物化劳动耗费和活劳动耗费中必要劳动耗费的價值总和。工程项目成本范畴的存在不仅是商品生产所决定的，也是社会主义市场经济管理的客观要求。工程项目成本在社会主义经济管理中的重要作用主要表现在如下几个方面：

(一) 工程项目成本是反映和监督劳动耗费的重要手段

在商品生产中，以尽可能少的物化劳动和活劳动消耗生产出更多的符合社会各方面需要的建筑安装工程（或产品），是企业生存和发展的客观需要，正确计算建筑安装工程项目管理与施工过程中的劳动耗费、控制和监督劳动消耗、降低工程项目成本、提高经济效益

是社会主义市场经济管理的基本任务。由于工程管理与施工中的劳动耗费必须通过货币形式进行间接计算,因此计算工程项目成本就是以货币形式综合反映物化劳动和活劳动消耗的一个重要手段。工程项目成本是反映建筑企业生产经营效果的一个重要的综合指标。通过工程项目成本的计算,可以加强成本管理,促使企业不断降低工程项目成本,提高经济效益。

(二) 工程项目成本是反映生产耗费价值补偿的尺度

为了保证建筑安装工程管理施工生产和再生产的不断进行,生产过程中的耗费必须及时地补偿,这种补偿不仅要进行实物形式的补偿,而且还要进行价值形式的补偿,而补偿的价值就是工程项目成本。即施工企业所取得的工程价款结算收入首先应按工程项目成本的数额收回所耗费的资金,用于重新购置建筑安装材料等物资、支付工资及其他费用,以保证再生产的进行和资金的继续循环和周转。假如工程价款收入不足以弥补已支付的构成工程项目成本的费用,则企业将无法继续维持简单再生产的进行。因此,施工企业经营收入的最基本要求就是要能够补偿工程项目成本的费用支出。

(三) 工程项目成本是确定施工企业盈亏临界点的依据

由于建筑安装工程的结算价格主要是由工程项目成本和利润两部分组成的,因此,在工程结算价格不变的情况下,利润或亏损的界限就取决于工程项目成本的高低。如果企业的工程结算收入与补偿生产耗费的数额相等,既无利润,也无亏损,这时企业只能维持简单的再生产;如果企业工程价款收入不足以补偿生产耗费的数额,则成本大于收入,就会出现亏损,这时企业将面临破产清算的危险,无法继续维持简单再生产的进行;如果企业的工程价款收入超过用于补偿生产耗费的数额,则收入大于成本,就会实现盈利,这时企业不仅可以有扩大再生产的资金积累,而且也会对国家经济建设作出一定的贡献。可见,工程项目成本越低,企业实现的利润越多;相反,工程项目成本越高,企业实现的利润越少,乃至会造成亏损。因此要正确计算企业盈亏,首先就必须正确计算工程项目成本,确定用于补偿生产耗费的数额。在这里工程项目成本不仅是确定补偿生产耗费的尺度,而且也是确定企业盈亏临界点的依据。利用成本指标,加强成本管理,不断降低工程项目成本,是企业获取盈利的有效途径。

(四) 工程项目成本是确定建筑安装工程价格的重要依据

在社会主义市场经济中,商品的价值是通过其价格来实现的。建筑安装工程这一商品的价格应当大体上符合其价值。由于建筑安装工程项目成本是工程价格的主要组成部分,因此在确定建筑安装工程价格时,首先必须确定工程项目成本的份额,考虑建筑安装工程的社会成本或部门平均成本,以便较确切地反映成本部分的社会必要劳动量。在采用成本利润率来确定工程价格中的利润数额时,工程预算成本又是计算和确定计划利润的依据。因此,工程项目成本是确定建筑安装工程价格的重要依据之一。总之,工程项目成本是施工企业经营管理中,确定经营目标、进行经营决策和预测的重要依据。

三、工程项目成本的影响因素

影响工程项目成本的因素很多,主要有:

(1) 项目范围。项目范围规定了完成项目所需要完成的工作内容,这些工作要消耗相应的资源,项目范围越大,需要做的工作越多,消耗的资源越多,项目的成本越高。

(2) 项目质量。项目成本的多少与质量的高低密切相关,质量方面的成本可以分为质量

故障成本和质量保证成本。其中,质量故障成本是指由于项目的质量低下而引起故障,造成的损失或者为了恢复功能而引起的花费。可见,项目质量越低,则故障成本越高,反之,则故障成本越低。质量保证成本是指为保证和提高质量而采取相关的保证措施而耗用的开支,如购置设备、改善检测手段等。项目质量越高、越可靠,则需要这方面的支出就越大,也就是项目质量保证成本越高,反之,质量保证成本就越低。

(3) 项目工期。在一般情况下,每个项目都有一个最佳的进度工期。若由于各种原因,需要缩短工期,则需要采用一些赶工措施,如加班、加大资源的投放强度、高价进料、高价雇佣劳动力和租用设备等,这势必会增加项目的成本,即进度安排时间少于必要工期时成本会明显增加。反之,当进度安排时间长于最佳安排时间时,由于计时固定成本随着时间的增加而增加,项目的成本也要增加。最佳工期是最低成本下持续工作的时间,在计算最低成本时,一定要确定出实际的持续时间分布状态和接近可以实现的最低成本。项目最佳工期如不限定,成本会随着工期变动而增加。

(4) 资源价格。在项目范围确定情况下,资源数量可以确定,单位资源价格越高,项目成本也越高。

(5) 管理水平。在项目进行过程中,较高的管理水平可以减少失误,降低项目成本。

除此之外,在项目实施过程中还存在扰民、人员伤亡、政府部门罚款等不可预见的因素,也会导致项目成本增加,因此在项目实施过程中要注意相关因素的控制与管理,力求将项目成本降到最低。

1.1.3 工程项目成本管理的含义与作用

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。工程项目成本管理是对项目全过程中发生的资本消耗进行全员、全过程的科学管理。

具体来说,工程项目成本管理项目具有保证、促进、监督、协调四大作用:

(1) 保证作用。保证项目最终目标的实现,这也是项目实施的意义所在。项目成本管理可以对其发生的各种成本进行监督、调控、及时纠错,将实际成本耗费限制在预定的目标范围之内,确保物质消耗与劳动消耗均达到最小,保证项目目标的实现。

(2) 促进作用。在项目成本管理过程中,通过运用科学的方法,可以发现项目的薄弱环节,寻找可能降低成本的途径,促进项目组织改善经营管理方式,提高项目的竞争力。

(3) 监督作用。项目成本管理在一定意义上是一个全方位的系统管理过程。整个项目的一切耗费均应该置于项目主管人员的监控下,通过成本信息反馈,可以掌握整个过程中的成本状况,并及时采取措施,减少浪费,节约成本。

(4) 协调作用。项目成本的高低及其管理的好坏,直接决定项目的利益和各方面的利害冲突及协调。反之,项目内部人员之间的协调又直接影响项目成本管理工作的进行。二者之间相互影响,和谐统一。可以通过项目成本管理,协调项目组织各系统之间的利益,使之协调一致,达到效率最大化。

1.2 工程项目成本管理的原则

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

(一) 追求全生命周期成本最低原则

工程项目成本管理的效果直接影响到工程项目的绩效。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,在进行成本管理时不能片面要求项目形成阶段成本之和最低,而是要使项目全生命周期成本最低,即考虑项目从启动到项目产品的寿命期结束的整个周期的成本最低,在保证工程项目质量的前提下,正当谋取效益,不得偷工减料、高估冒算。

(二) 实行全面成本管理原则

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、全过程的管理,也称“三全”管理。“三全”一个也不少,才能使工程项目成本自始至终至于有效控制之下。

(三) 落实成本责任制原则

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。

(四) 强调目标管理原则

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。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。

(五) 推进成本管理有效化原则

成本管理有效化主要有两层意思:①促使施工项目经理部以最少的投入,获得最大的产出;②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:①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;②采用经济方法,利用经济杠杆、经济手段实行管理;③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。

(六) 实现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。

1.3 工程项目成本管理的步骤

工程项目的成本管理不单纯只是某一方面的工作，而是贯穿在项目实施的全过程中。在承揽项目之后，根据项目的特点及组织设计，编制人工、材料等的资源需求计划，并对成本进行预测，在此基础上编制项目成本预算计划，根据成本计划及预算，对实施过程中的成本进行控制。具体的操作过程包括成本预测、成本计划、成本控制、成本核算、成本分析、成本考核和编制成本报告报表与成本资料等各项活动。

1.3.1 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作出科学的估计，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，并能够在工程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，工程项目成本预测是工程项目成本决策与计划的依据。

1.3.2 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，它是开展成本管理责任制、成本控制的基础。企业的项目成本计划应以工程承包范围、发包方的项目建设纲要、功能描述书等文件为依据进行编制和确定。根据 GB/T 50326—2006《建设工程项目管理规范》，工程全过程总承包项目计划成本应包括勘察、设计、采购、施工的全部成本；设计—采购—施工总承包项目和设计—施工总承包项目的计划成本应包括相关阶段的成本；施工总承包项目计划成本应按招标文件的工程量清单确定；其他承包方式的项目计划成本，可参照以上类型进行调整组合。

1.3.3 成本控制

成本控制是指在项目成本形成过程中（即施工过程中）运用一定的技术和管理手段对生产经营所消耗的人力、物资和费用进行组织、监督、调节和限制，及时纠正将要发生和已经发生的偏差，把各项施工费用、控制在计划成本的范围内，以保证成本目标实现的一个系统过程。企业应树立市场导向生产的经营理念，把项目成本控制列为工程总承包项目管理的目标，适应市场需求环境的变化。企业的项目成本控制，应贯穿在项目从招投标阶段开始直到项目竣工验收的全过程，是企业全面成本管理的重要环节。承包企业应正确处理好项目造价、成本和经营利润的关系，全面实施项目成本控制和成本核算，通过精心设计、精心施工和科学管理，在合同规定的工期内提供符合规定质量标准的工程，获取预期的项目经营效益。

1.3.4 成本核算

成本核算是成本管理的基础工作。搞好成本核算工作,是实现企业成本管理目标的重要手段,对最大限度地挖掘降低成本、费用的潜力发挥着关键作用。施工企业工程项目成本核算,就是将工程施工过程中发生的各项生产费用,通过“工程施工”、“制造费用”等科目进行归集汇总,然后再直接或分配计入各成本核算对象,计算出工程项目的实际成本。项目管理组织应根据财务制度和会计制度的有关规定,在企业的职能部门的指导下,建立项目成本核算制,明确项目成本核算的原则、范围、程序、方法、内容、责任及要求,并设置核算台账,记录原始数据。

1.3.5 成本分析

成本分析是在成本形成过程中,对项目成本进行的对比评价和剖析总结工作,它贯穿于工程项目成本管理的全过程。成本分析应依据会计核算、统计核算和业务核算的资料进行。宜采用比较法、因素分析法、差额分析法和比率法等基本方法;也可采用分部分项成本分析、月季月度成本分析、竣工成本分析等综合成本分析方法。

1.3.6 成本考核

成本考核是指项目经理部在施工过程中和工程项目竣工时对工程预算成本、计划成本及有关指标的完成情况进行考核、评比,通过考核,使工程成本得到更加有效的控制,更好地完成成本降低任务。组织应建立和健全项目成本考核制度,对考核的目的、时间、范围、对象、方式、依据、指标、组织领导、评价与奖惩原则等作出规定。通过成本考核,做到有奖有惩,赏罚分明,才能有效地调动企业的每一个职工在各自的岗位上努力完成目标成本的积极性,为降低工程项目成本和增加企业的积累作出自己的贡献。

工程项目成本管理各环节之间是相辅相成的。成本预测是成本计划编制的前提,成本控制是对成本计划的实施进行监督,保证目标成本的实现,而成本核算又是成本计划是否实现的最后检验,并为下一个项目的成本预测提供基础资料,在核算资料的基础上,通过成本分析,可以对成本执行情况做出比较正确的评价,成本考核是实现目标成本的保证和重要手段。

小 结

(1) 项目是指在一定的资源约束条件下,按照一定的程序,为完成某个独特的产品或服务而有组织完成的具有明确目标的一次性任务。一般而言,项目具有如下基本特征:项目活动的一次性和独特性、项目目标的明确性和多重性、项目资源的稀缺性和约束性、项目组织的临时性和开放性、项目过程的整体性和渐进性、项目实现的创新性和不确定性、项目干系人需求的多元性和复杂性、项目开发与实施的阶段性和周期性。

(2) 为了对项目的特性有更为深入的了解和认识,可以根据工作需要对项目按不同的标志分类。其中工程项目是指投资建设领域中的项目,即为某种特定目的而进行投资建设并含有一定建筑或建筑安装工程的项目,是具有独立存在意义的一个完整工程,它是由许多单位

工程组成的综合体。工程项目具有一般项目的典型特征，与一般项目比较还有下述特点：不确定因素多、整体性强、建设周期长、不可逆性、工程的固定性、生产要素的流动性。

(3) 成本一般是指为了进行某项生产经营活动所发生的全部费用。按照成本控制的不同标准分为目标成本、计划成本、标准成本、定额成本；按照计入产品成本的方法分为直接成本、间接成本；按照成本习性划分为变动成本、固定成本、混合成本。

广义的工程项目成本，是指项目从设计到完成全过程中所耗用的各种费用的总和。包括工程项目的决策成本、工程项目的招标费用、工程项目的勘察设计成本、工程项目的实施成本。本书主要研究狭义的工程项目成本管理。具体地说，狭义的工程项目成本是指建筑业企业在进行建筑安装工程项目的管理与施工生产过程中所消耗的劳动对象、劳动手段价值和支付给劳动者劳动报酬价值的货币表现，即工程项目管理与施工过程中所耗费的资金总和。工程项目成本是反映和监督劳动耗费的重要手段；工程项目成本是反映生产耗费价值补偿的尺度；工程项目成本是确定施工企业盈亏临界点的依据；工程项目成本是确定建筑安装工程价格的重要依据。影响工程项目成本的因素有项目范围、项目质量、项目工期、资源价格、管理水平。工程项目成本管理具有保证、促进、监督、协调四大作用。

(4) 建筑业企业推行项目管理体制改革的到目前为止共经历了四个阶段：探索研究阶段、项目法施工的试点推广阶段、全面推广和深化完善项目管理阶段、项目管理理论提升和实践运作规范阶段。

“项目施工成本核算”是适应项目法施工管理模式下的施工企业进行成本管理体制改革的一种模式。企业的项目成本管理体系应包括两个不同层次的管理职能：企业管理层应是项目成本管理决策与计划中心，确定项目投标报价和合同价格，确定项目成本目标和成本计划，通过项目管理目标责任书确定项目管理层的成本目标；项目管理层应是项目生产成本的控制中心，负责执行企业对项目提出的成本管理目标，在企业授权范围内实施可控责任成本的控制。

(5) 进行工程项目成本管理应遵循追求全生命周期成本最低原则、实行全面成本管理原则、落实成本责任制原则、强调目标管理原则、遵循例外管理原则、推进成本管理有效化原则、实现成本管理科学化原则。

(6) 工程项目成本管理具体的操作过程包括：成本预测、成本计划、成本控制、成本核算、成本分析、成本考核和编制成本报告报表与成本资料等各项活动。

思 考 题

1. 什么是项目？项目具有哪些基本特征？
2. 什么是工程项目？工程项目具有哪些基本特征？
3. 什么是成本？成本如何分类？
4. 什么是工程项目成本？工程项目成本的作用是什么？
5. 影响工程项目成本的因素有哪些？工程项目成本管理有哪些作用？
6. 进行工程项目成本管理时必须遵循哪些原则？
7. 工程项目成本管理具体的操作过程是怎样的？