

建筑工程成本管理

(第2版)

JIANZHU GONGCHENG CHENGBEN GUANLI

主 编 王永利 陈立春 王 京



 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

建筑工程成本管理

(第2版)

主 编 王永利 陈立春 王 京
副主编 王丽娟 崔 轶 路 平

内 容 提 要

本书第2版综合建筑工程成本管理的基本原理和常用方法,并结合实践操作,全面、系统地介绍了建筑工程项目成本管理的全过程。全书主要内容包括建筑工程成本管理概论、建筑工程成本预测与决策、建筑工程成本计划、建筑工程成本控制、建筑工程成本核算、建筑工程成本分析与考核、建筑工程成本措施管理、建筑工程造价等。

本书内容新颖,既可作为高等院校建筑工程管理、建筑经济管理等专业的教材,也可供建筑工程项目管理人员岗位培训时学习参考。

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

建筑工程成本管理/王永利,陈立春,王京主编. —2版. —北京:北京理工大学出版社, 2014. 5

ISBN 978-7-5640-9149-1

I. ①建… II. ①王… ②陈… ③王… III. ①建筑工程—成本管理 IV. ①TU723.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第090203号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(总编室)

82562903(教材售后服务热线)

68948351(其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京紫瑞利印刷有限公司

开 本 / 787毫米×1092毫米 1/16

印 张 / 13

字 数 / 292千字

版 次 / 2014年5月第2版 2014年5月第1次印刷

定 价 / 39.00元

责任编辑 / 申玉琴

文案编辑 / 申玉琴

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 边心超

图书出现印装质量问题,请拨打售后服务热线,本社负责调换

第2版前言

在市场经济条件下,面对当前竞争日趋激烈的建筑市场,如何强化和完善成本控制,不断提高施工企业管理水平,从而节约成本,实现企业经济效益最大化,是所有建筑工程施工企业的共同目标。建筑工程成本是指建筑企业在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的货币形式。它主要包括消耗的原材料、辅助材料、构配件等费用,周转材料的摊消费或租赁费,施工机械的使用费或租赁费,支付给生产工人的工资、奖金、工资性质的津贴等,以及进行施工组织与管理所发生的全部费用支出。建筑工程成本管理是企业成本管理的基础和核心,它贯穿于施工项目全过程,不仅需要企业管理层的支持与重视,同样也需要广大员工们的积极配合,并利用各项规章制度、有效措施等做好保障工作。

《建筑工程成本管理》第1版教材自出版发行以来,在部分高等院校的教学工作中取得了一定的好评,然而也暴露出了一些缺陷,因此,我们根据各高等院校使用者的建议,结合近年来高等教育教学改革的动态,对教材进行了修订。本次教材的修订主要做了以下一些工作:对建筑成本构成、建筑工程成本预测、建筑工程成本计划的编制方法、成本控制方案的实施方法等内容进行了完善,补充了部分知识点,紧贴管理水平的发展,增强了教材的先进性、实用性;增加了建筑工程成本计划分类、建筑工程成本核算的概念、工程成本核算的分类、建筑工程成本分析方式、建筑工程成本考核的作用、建筑工程成本的措施管理等内容,使建筑工程成本管理的知识体系更加完整,知识内容深浅适度,便于学生理解与掌握;重新编写了各章的知识目标、能力目标、本章小结,丰富了思考与练习的题型,包含了选择题、简答题、案例分析题等多种练习形式,有助于学生学以致用、灵活掌握。

本书由王永利、陈立春、王京担任主编,王丽娟、崔轶、路平担任副主编。

本教材在修订过程中，参阅了国内同行多部著作，部分高等院校教师提出了很多宝贵意见供我们参考，在此表示衷心的感谢！对于参与本教材第1版编写但不再参加本次修订的教师、专家和学者，本版教材所有编写人员向你们表示敬意，感谢你们对高等教育改革所做出的不懈努力，希望你们对本教材保持持续关注并多提宝贵意见。

限于编者的学识及专业水平和实践经验，修订后的教材仍难免有疏漏或不妥之处，敬请广大读者指正。

编 者

第1版前言

建筑工程成本管理是根据建筑企业的总体目标和工程项目的具体要求，在工程项目实施过程中，对工程项目成本进行有效的组织、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，降低工程成本，实现目标利润，创造良好经济效益的目的的过程。

由于建筑市场竞争日益激烈，加上市场机制不够规范和完善，使得建筑施工企业利润空间越来越小，利润水平逐年下降，经济效益日益下滑，严重影响了企业的生存和发展。在这种严峻的形势下，企业要充分认识到发展的基础是效益，效益的核心是成本，坚持将经济效益放在一切问题的首位，要充分认识到项目成本管理始终是企业成本管理的关键环节。所以我们在进行建筑工程成本管理过程中，要建立规范、统一、标准的责权利相结合的成本管理体制，从质量成本管理和工期成本控制上要效益，强化经济观念，树立全员经济意识，完善成本管理办法，完善合同文本，避免法律损失。

“建筑工程成本管理”是建筑经济管理专业课程，本教材以适应社会需求为目标，以培养技术能力为主线组织编写，在内容选择上考虑土建工程专业的深度和广度，以“必需、够用”为度，以“讲清概念、强化应用”为重点，深入浅出，注重实用。通过本教材的学习，学生可初步掌握建筑工程成本管理的基本方法和基本步骤。

本教材共分九章，第一章为建筑工程成本管理概论，主要介绍了建筑工程成本管理的组织和原则；第二章为建筑工程成本的影响因素，介绍了施工方案、施工现场平面管理、投标报价、合同价、施工质量、施工进度与安全、施工工程变更等内容；第三章为建筑工程成本预测与成本决策，介绍了建筑工程成本定性预测方法、定量预测方法、详细预测方法及建筑工程成本决策等内容；第四章为建筑工程成本计划，主要介绍了建筑工程成本计划的概念、特点及编制；第五章为建筑工程成本控制，介绍了建筑工程成本控制的概念、依据、原则和重要性等；第六章为建筑工程成本核算，主要介绍了建筑工程成本核算的特点、原则、程序及内容；第七章为建筑工程成本分析与考核，介绍了建筑工程成本分析的原则、内容及方法，建筑工程成本考核的意义、要求及原则等内容；第八章为建筑工程成

本报表的编制，介绍了工程成本报表的作用、种类和编制要求等内容；第九章为建筑工程造价，介绍了建筑工程造价的分类、作用和构成，建筑工程工程量的计算，工程建设定额等内容。

本教材由孙秀伟、陈立春、郭忠华主编，可作为高等院校建筑经济管理专业教材，也可作为施工企业经济管理人员、工程技术人员的参考用书。本教材编写过程中参阅了国内同行多部著作，部分高等院校教师提出了很多宝贵意见，在此表示衷心的感谢！

本教材虽经推敲核证，但限于编者的专业水平和实践经验，仍难免有疏漏或不妥之处，恳请广大读者指正。

编 者

目 录

第一章 建筑工程成本管理概论.....	1
第一节 建筑工程成本概述.....	1
第二节 建筑工程成本管理的组织机构、职责与原则.....	5
第三节 建筑工程成本管理的内容和程序.....	8
第二章 建筑工程成本预测与决策.....	13
第一节 建筑工程成本的影响因素.....	13
第二节 建筑工程成本预测.....	26
第三节 建筑工程成本决策.....	50
第三章 建筑工程成本计划.....	55
第一节 建筑工程成本计划概述.....	55
第二节 建筑工程成本计划的编制.....	58
第四章 建筑工程成本控制.....	67
第一节 建筑工程成本控制概述.....	67
第二节 建筑工程成本控制方案的实施.....	73
第三节 价值工程在建筑工程成本控制中的应用.....	86
第五章 建筑工程成本核算.....	94
第一节 建筑工程成本核算概述.....	94
第二节 建筑工程成本核算的程序及方法.....	99
第三节 成本核算会计报表及其分析.....	116
第六章 建筑工程成本分析与考核.....	128
第一节 建筑工程成本分析.....	128

第二节	建筑工程成本考核·····	152
第三节	建筑工程成本报表的编制·····	156
第七章	建筑工程成本措施管理·····	162
第一节	施工项目成本措施管理概述·····	162
第二节	质量成本核算与分析·····	163
第三节	建筑合同成本管理的措施·····	164
第八章	建筑工程造价·····	173
第一节	建筑工程造价概述·····	173
第二节	建筑工程造价管理·····	176
第三节	建筑工程工程量计算·····	180
第四节	工程建设定额·····	188
参考文献 ·····		200

第一章 建筑工程成本管理概论

知识目标

1. 熟悉工程项目成本相关概念；
2. 了解建筑工程管理组织的相关职能、职责；
3. 熟悉建筑工程成本管理的六项主要内容；
4. 掌握建筑工程成本管理程序。

能力目标

1. 对成本的各种分类有一定了解；
2. 能区分机会成本与沉没成本；
3. 能划分建筑企业的组织结构体系；
4. 能对成本管理的一系列流程进行简单阐述。

第一节 建筑工程成本概述

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,包括为生产产品所耗费的直接人工、直接材料、其他直接费用及其他制造费用,其中,直接人工、直接材料、其他直接费用直接计入产品成本,其他制造费用分摊计入产品成本。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。本节主要讨论狭义成本即产品成本的概念,它有以下几种表述形式:

(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。

(3)产品成本是企业在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)。企业在一定期间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和改变,实际生产费用与标准成本的偏差,可通过差异计算来反映。标准成本具有科学性、正常性、稳定性、尺度性、目标性等特点。

(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进行对比,可以发现差异,分析产生差异的原因,并采取措施,可改善经营管理。

2. 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。

3. 成本的其他分类

(1)边际成本。边际成本是产品产量的微量变化所引起的成本总额的变动数。一般情况下,边际成本只受变动成本的影响,通常按变动成本计算,它对确定产量水平和企业盈亏平衡点有重要作用。

(2)沉没成本。沉没成本是指过去的成本支出与目前进行某项经营决策无关的成本,它是一种历史成本,对现有决策而言是不可控成本,不会影响当前行为或未来决策。从这个意义上说,在投资决策时应排除沉没成本的干扰。

从成本的可追溯性来说,沉没成本可能是直接成本,也可能是间接成本。如果沉没成

本可追溯到个别产品或部门则属于直接成本；如果由几个产品或部门共同引起则属于间接成本。

从成本的形态看，沉没成本可能是固定成本，也可能是变动成本。企业在撤销某个部门或是停止某种产品生产时，沉没成本通常既包括机器设备等固定成本，也包括原材料、零部件等变动成本。通常情况下，固定成本比变动成本更容易沉没。

(3)机会成本。机会成本是指当把一定的经济资源用于生产某种产品时，放弃的另一些产品生产上最大的收益。在编制国家经济计划中，在新投资项目的可行性研究中，在新产品开发中，乃至在工人选择工作中，都存在机会成本问题。在进行选择时，力求机会成本小一些，是经济活动行为方式的重要的准则之一。例如，有一台多余的挖掘机，可以出租，也可以出售，出租收入为 10 000 元，出售收入为 9 000 元；当舍弃出售方案而采用出租方案时，它的机会成本为 9 000 元，其利益为 1 000 元(10 000—9 000)；当舍弃出租方案而采用出售方案时，它的机会成本为 10 000 元，其利益为—1 000 元。很显然，出租方案更优。

三、成本的意义

成本是衡量企业管理水平的一个综合性指标，它主要具有以下意义：

(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产品价值。

(3)成本是进行经营决策、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，决策方案的经济效果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。

四、建筑工程成本的概念与构成

1. 建筑工程成本的概念

建筑工程成本是指建筑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的货币形式。它主要包括消耗的原材料、辅助材料、构配件等费用，周转材料的摊销费或租赁费，施工机械的使用费或租赁费，支付给

生产工人的工资、奖金、工资性质的津贴等，以及进行施工组织与管理所发生的全部费用支出。

2. 建筑工程成本的构成

建筑工程成本由直接成本和间接成本构成，其各项费用组成如下：

(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和有助于工程形成的各项费用，其主要包括人工费、材料费和施工机具使用费等。

1)人工费。人工费是指按工资总额构成规定，支付给从事建筑安装工程施工的生产工人和附属生产单位工人的各项费用。内容包括：

①计时工资或计件工资：是指按计时工资标准和工作时间或对已做工作按计件单价支付给个人的劳动报酬。

②奖金：是指对超额劳动和增收节支支付给个人的劳动报酬，如节约奖、劳动竞赛奖等。

③津贴补贴：是指为了补偿职工特殊或额外的劳动消耗和因其他特殊原因支付给个人的津贴，以及为了保证职工工资水平不受物价影响支付给个人的物价补贴，如流动施工津贴、特殊地区施工津贴、高温(寒)作业临时津贴、高空津贴等。

④加班加点工资：是指按规定支付的在法定节假日工作的加班工资和在法定工作时间内外延时工作的加点工资。

⑤特殊情况下支付的工资：是指根据国家法律、法规和政策规定，因病、工伤、产假、计划生育假、婚丧假、事假、探亲假、定期休假、停工学习、执行国家或社会义务等原因按计时工资标准或按计时工资标准一定比例支付的工资。

2)材料费。材料费是指施工过程中耗费的原材料、辅助材料、构配件、零件、半成品或成品、工程设备的费用。内容包括：

①材料原价：是指材料、工程设备的出厂价格或商家供应价格。

②运杂费：是指材料、工程设备自来源地运至工地仓库或指定堆放地点所发生的全部费用。

③运输损耗费：是指材料在运输装卸过程中不可避免的损耗。

④采购及保管费：是指在组织采购、供应和保管材料、工程设备的过程中所发生的各项费用，包括采购费、仓储费、工地保管费、仓储损耗。

3)施工机具使用费。施工机具使用费是指施工作业所发生的施工机械、仪器仪表使用费或其租赁费。

①施工机械使用费：以施工机械台班耗用量乘以施工机械台班单价表示，施工机械台班单价由折旧费、大修理费、经常修理费、安拆费及场外运费、人工费、燃料动力费、税费共七项费用组成。

②仪器仪表使用费：是指工程施工所需使用的仪器仪表的摊销及维修费用。

(2)间接成本。间接成本是指建筑安装企业组织施工生产和经营管理所需的费用。内容包括：

1)管理员工资：是指按规定支付给管理人员的计时工资、奖金、津贴补贴、加班加

点工资及特殊情况下支付的工资等。

2)办公费：是指企业管理办公用的文具、纸张、账表、印刷、邮电、书报、办公软件、现场监控、会议、水电、烧水和集体取暖降温(包括现场临时宿舍取暖降温)等费用。

3)差旅交通费：是指职工因公出差、调动工作的差旅费、住勤补助费，市内交通费和误餐补助费，职工探亲路费，劳动力招募费，职工退休、退职一次性路费，工伤人员就医路费，工地转移费以及管理部门使用的交通工具的油料、燃料等费用。

4)固定资产使用费：是指管理和试验部门及附属生产单位使用的属于固定资产的房屋、设备、仪器等的折旧、大修、维修或租赁费。

5)工具用具使用费：是指企业施工生产和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。

6)劳动保险和职工福利费：是指由企业支付的职工退职金、按规定支付给离休干部的经费，以及集体福利费、夏季防暑降温补贴、冬季取暖补贴、上下班交通补贴等。

7)劳动保护费：是指企业按规定发放的劳动保护用品的支出，如工作服、手套、防暑降温饮料以及在有碍身体健康的环境中施工的保健费用等。

8)检验试验费：是指施工企业按照有关标准规定，对建筑以及材料、构件和建筑安装物进行一般鉴定、检查所发生的费用，包括自设试验室进行试验所耗用的材料等费用。不包括新结构、新材料的试验费，对构件做破坏性试验及其他特殊要求检验试验的费用和建设单位委托检测机构进行检测的费用。对此类检测发生的费用，由建设单位在工程建设其他费用中列支；但对施工企业提供的具有合格证明的材料进行检测，不合格的，该检测费用由施工企业支付。

9)工会经费：是指企业按《工会法》规定的全部职工工资总额比例计提的工会经费。

10)职工教育经费：是指按职工工资总额的规定比例计提，企业为职工进行专业技术和职业技能培训，专业技术人员继续教育、职工职业技能鉴定、职业资格认定以及根据需要对职工进行各类文化教育所发生的费用。

11)财产保险费：是指施工管理用财产、车辆等的保险费用。

12)财务费：是指企业为施工生产筹集资金或提供预付款担保、履约担保、职工工资支付担保等所发生的各种费用。

13)税金：是指企业按规定缴纳的房产税、车船使用税、土地使用税、印花税等。

14)其他：包括技术转让费、技术开发费、投标费、业务招待费、绿化费、广告费、公证费、法律顾问费、审计费、咨询费、保险费等。

第二节 建筑工程成本管理的组织机构、职责与原则

一、建筑工程成本管理的组织机构

成本管理的组织机构是指企业为实现成本管理目标，在相应的管理工作中进行分工协作，在职务范围、责任、权利方面所形成的结构体系。企业的组织结构体系是公司管理层

领导下的三级项目成本管理体系，其划分主要如下：

1. 公司管理层

这里所说的“公司”是广义的公司，是指直接参与经营管理的一级机构，并不一定是公司法所指的法人公司。这一级机构可以在上级公司的领导和授权下独立开展经营和施工管理活动。它是项目施工的直接组织者和领导者，对项目成本负责，对项目施工成本管理负领导、组织、监督、考核责任。各企业可以根据自己的管理体制，决定它的名称。

2. 项目管理层

公司根据承接的工程项目施工的需要，组织起来的针对该项目施工的一次性管理班子，称“项目经理部”。它根据公司管理层的要求，结合本项目实际情况和特点确定本项目部成本管理的组织及人员，在公司管理层的领导和指导下，负责本项目部所承担工程的施工成本管理，对本项目的施工成本及成本降低率负责。

3. 岗位管理层

岗位管理层是指项目经理部的各管理岗位，其在项目经理部的领导和组织下，执行公司及项目部制定的各项成本管理制度和成本管理程序，在实际管理过程中，完成本岗位的成本责任指标。

公司管理层、项目管理层、岗位管理层之间是互相联系、互相制约的关系。公司管理层是项目施工成本管理的龙头。项目管理层和岗位管理层在公司管理层的控制和监督下行使成本管理的职能。岗位管理层是项目施工成本管理的基础；项目管理层是项目施工成本管理的主体；岗位管理层对项目管理层负责，项目管理层对公司管理层负责。

二、建筑工程成本管理的职责

1. 公司管理层的职责

公司管理层是项目成本管理的最高层次，负责全公司的项目成本管理工作，对项目成本管理工作负领导和管理责任。其具体职责如下：

- (1)负责制定项目成本管理的总目标及各项目(工程)的成本管理目标。
- (2)负责本单位成本管理体系的建立及运行情况的考核、评定工作。
- (3)负责对项目成本管理工作进行监督、考核及奖罚兑现工作。
- (4)负责制定本单位的有关项目成本管理的政策、制度、办法等。

2. 项目管理层的职责

公司管理层对项目成本的管理是宏观的，项目管理层对项目成本的管理则是具体的，是对公司管理层项目成本管理工作意图的落实。项目管理层既要对公司管理层负责，又要对岗位管理层进行监督、指导。因此，项目管理层是项目成本管理的主体。项目管理层的成本管理工作的好坏是公司项目成本管理工作成败的关键。项目管理层对公司确定的项目责任成本及成本降低率负责。其具体职责如下：

- (1)遵守公司管理层制定的各项制度、办法，接受公司管理层的监督和指导。
- (2)在公司项目成本管理体系中，建立本项目的成本管理体系，并保证其正常运行。

(3)根据公司制定的项目成本目标制定本项目的目标成本和保证措施、实施办法。

(4)分解成本指标，落实到岗位人员身上，并监督和指导岗位成本的管理工作。

3. 岗位管理层的职责

岗位管理层对岗位成本负责，是项目成本管理的基础。项目管理层将本工程的施工成本指标分解时，要按岗位进行分解，然后落实到岗位，落实到人。其具体职责如下：

(1)遵守公司及项目管理层制定的各项成本管理制度、办法，自觉接受公司和项目管理层的监督、指导。

(2)根据岗位成本目标，制定具体的落实措施和相应的成本降低措施。

(3)按施工部位或按月对岗位成本责任的完成情况及时总结并上报，发现问题要及时汇报。

(4)按时报送有关报表和资料。

三、建筑工程成本管理的原则

建筑工程成本管理是企业成本管理的基础和核心，在运行成本管理时必须遵循以下六项基本原则：

(1)领导者推动原则。企业的领导者是企业成本的责任人，必然是工程项目施工成本的责任人。领导者应该制定项目成本管理的方针和目标，组织项目成本管理体系的建立和保持，创造企业全体员工能充分参与项目施工成本管理、实现企业成本目标的良好内部环境。

(2)以人为本，全员参与原则。建筑工程项目成本管理的每一项工作、每一个内容都需要相应的人员来完善，抓住本质、全面提高人的积极性和创造性是搞好项目成本管理的前提。项目成本管理工作是一项系统工程，项目的进度管理、质量管理、安全管理、施工技术管理、物资管理、劳务管理、计划统计、财务管理等一系列管理工作都关系到项目成本，项目成本管理是项目管理的中心工作，必须让企业全体人员共同参与。只有如此，才能保证项目成本管理工作的顺利进行。

(3)目标分解，责任明确原则。建筑工程项目成本管理工作业绩最终要转化为定量指标，而这些指标的完成是通过上述各级各个岗位的具体工作实现的，为明确各级各岗位的成本目标 and 责任，就必须进行指标分解。企业确定工程项目责任成本指标和成本降低率指标，是对工程成本进行了一次目标分解。企业的责任是降低企业管理费用和经营费用，组织项目经理部完成工程项目责任成本指标和成本降低率指标。项目经理部还要对工程项目责任成本指标和成本降低率指标进行二次目标分解，根据不同岗位、不同管理内容的特点，确定每个岗位的成本目标及所承担的责任。把总目标层层分解，落实到每一个人，通过每个指标的完成来保证总目标的实现。事实上，每个项目管理工作都是由具体的个人来执行的，若只执行任务而不明确责任，等于无人负责，久而久之，形成人人都在工作但谁都不负责任的局面，企业就无法搞好。

(4)管理层次与管理内容的一致性原则。项目成本管理是企业各项专业管理的一部分，从管理层次上讲，企业是决策中心、利润中心，项目是企业的生产场地，是企业的生产车

间,由于大部分的成本耗费在此,因而它也是成本中心。项目完成了材料和半成品在空间和时间上的流水,绝大部分要素或资源要在项目上完成价值转换,并要求实现增值,其管理上的深度和广度远远大于一个生产车间所能完成的工作内容,因此,项目上的生产责任和成本责任是非常大的,为了完成或者实现工程管理和成本目标,就必须建立一套相应的管理制度,并授予相应的权力。因而,相应的管理层次与其相对应的管理内容和管理权力必须相称和匹配,否则会发生责、权、利的不协调,从而导致管理目标和管理结果的扭曲。

(5)动态性、及时性、准确性原则。项目成本管理是为了实现项目成本目标而进行的一系列管理活动,是对项目成本实际开支的动态管理过程。由于项目成本的构成是随着工程施工的进展而不断变化的,因而,动态性是项目成本管理的属性之一。进行项目成本管理是不断调整项目成本支出与计划目标的偏差,使项目成本支出基本与目标一致的过程,这也需要进行项目成本的动态管理,它决定了项目成本管理不是一次性的工作,而是项目全过程每日每时都在进行的工作。项目成本管理需要及时、准确地提供成本核算信息,不断反馈,为上级部门或项目经理进行项目成本管理提供科学的决策依据。如果这些信息的提供严重滞后,就起不到及时纠偏、亡羊补牢的作用。项目成本管理所编制的各种成本计划、消耗量计划,统计的各项消耗、各项费用支出,必须是实事求是的、准确的,否则,各项成本管理就失去了基准,就不能反映真实情况,导致决策失误。因此,确保项目成本管理的动态性、及时性、准确性是项目成本管理的灵魂,否则,项目成本管理就只能是纸上谈兵,流于形式。

(6)过程控制与系统控制原则。项目成本是由施工过程的各个环节的资源消耗形成的。因此,项目成本的控制必须采用过程控制的方法,分析每一个过程影响成本的因素,制定工作程序和控制程序,使之时时处于受控状态。

项目成本形成的每一个过程又是与其他过程互相关联的,一个过程成本的降低可能会引起关联过程成本的提高。因此,项目成本的管理必须遵循系统控制的原则,进行系统分析,制定过程的工作目标时必须从全局利益出发,不能因为小团体的利益而损害整体利益。

第三节 建筑工程成本管理的内容和程序

一、建筑工程成本管理的内容

建筑工程成本管理的内容包括成本预测、成本计划、成本控制、成本核算、成本分析和成本考核等。项目经理部在项目施工过程中对所发生的各种成本信息,通过系统地、有组织地进行预测、计划、控制、核算和分析等工作,使工程项目系统内各种要素按照一定的目标运行,从而将工程项目的实际成本控制在预定的计划成本范围内。

1. 成本预测

成本预测是根据成本信息和工程项目的具体情况,运用一定的专业方法,对未来的成本水平及其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