

IANZHUGONGCHENG
CHENGBENGUANLI

建筑工程成本管理

孙秀伟 陈立春 郭忠华 主编

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

建筑工程成本管理

主 编 孙秀伟 陈立春 郭忠华

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

内 容 简 介

本书依据国家最新颁布的《企业会计准则》、《企业财务通则》、《企业会计制度》和《施工企业会计核算办法》，结合建筑企业的施工特点，全面系统地介绍了工程成本核算与控制的基本原理和基本方法。主要内容包括：建筑工程成本管理概论、建筑工程成本的影响因素、建筑工程成本预测与成本决策、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、建筑工程成本报表的编制、建筑工程造价。

本书可作为高等院校建筑经济管理专业教材，也可供工程技术人员、工程管理人员参考使用。

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/孙秀伟,陈立春,郭忠华主编. —北京:北京理工大学出版社,2009.6

ISBN 978-7-5640-2399-7

I. 建… II. ①孙…②陈…③郭… III. 建筑工程-成本管理 IV. TU723.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 109528 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京通州京华印刷制版厂

开 本 / 787 毫米×960 毫米 1/16

印 张 / 12

字 数 / 253 千字

版 次 / 2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷

责任校对 / 申玉琴

定 价 / 25.00 元

责任印制 / 母长新

对本书内容有任何疑问及建议,请与本书编委会联系。邮箱:bitdayi@sina.com

图书出现印装质量问题,请与本社市场部联系,电话:(010)68944990

出版说明

建筑业作为我国国民经济发展的支柱产业之一，长期以来为国民经济的发展做出了突出的贡献。特别是进入 21 世纪以后，建筑业发生了巨大的变化，我国的建筑施工技术水平跻身于世界先进行列，在解决重大项目的科研攻关中得到了长足的发展，我国的建筑施工企业已成为发展经济、建设国家的一支重要的有生力量。

随着社会的发展，城市化进程的加快，建筑领域科技的进步，市场竞争将日趋激烈；此外，随着全球一体化进程的加快，我国建筑施工企业面对的不再是单一的国内市场，跨国、跨地区、跨产业的竞争模式逐渐成为一种新的竞争手段。因此，建筑行业对人才质量的要求也越来越高。

教材作为体现教学内容和教学方法的知识载体，是进行教学活动的基本工具，是深化教育教学改革、保障和提高教学质量的重要支柱和基础。教育部自 1998 年颁布新的《普通高等院校本科专业目录》以来，多次提出深化高等教育改革、提高人才培养质量的指导性意见和具体措施，各高校（院系）根据我国经济社会发展的新形势，紧密结合建设行业发展的实际，结合本校、本院系的实际，在实践中积极探索，在改革中不断创新，总结出了许多新经验。实践证明，加强施工理论与应用的研究对于提高施工技术的高科技含量，高质量、高效率地完成大型工程建设，促进高效的施工技术成果在建筑工程中的推广应用，实现施工技术现代化，并最终实现我国建筑业的现代化具有重要作用。

为适应高等学校专业调整后教学改革的需要，北京理工大学出版社邀请国内部分高等院校老师和具有丰富实践经验的工程师、技术人员组成编写组，组织编写并出版了本系列教材。该系列教材以“教育要面向现代化，面向世界，面向未来”为宗旨，考虑土建类专业教材“教”与“学”的要求，从土建工程施工管理工作对人才的要求出发，通过对职业岗位的调查分析和论证，紧紧围绕培养目标，较好地处理了基础课与专业课的关系、理论教学与实践教学的关系、统一要求与体现特色的关系，以及传授知识、培养能力与加强素质教育的关系等。

本系列教材特点如下：

一、作者队伍由教师、工程师组成，专业优势突出

本系列教材作者队伍均来自教学一线和工程实践一线，其一是具有丰富教学经验的教师，因此教材内容更加贴近教学实际需要，方便“老师的教”和“学生的学”，增强了教材的实用性；其二是建筑设计与建筑施工管理的工程师或建筑业专家，在编写内容上更加贴近工程实践需要，从而保证了学生所学到的知识就是工程建设岗位所需要的知识，真正做到“学以致用”。

二、教材理论够用，重在实践

本系列教材严格依据高等院校人才培养目标进行定位，以适应社会需求为目标，以培养技术能力为主线，在内容选择上充分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。本系列教材除设置主干课程以外，还设置了以实践为主旨，配合主干课程学习的实践、实训指导，注重学生实践能力的培养。

三、教材体例设计独特，方便教学

本系列教材内容在体例设计上新颖独特，每章前面设置有【学习重点】和【培养目标】，对本章内容和教学要求作出了引导；每章后面设置有【本章小结】，对本章的重点内容进行了概括性总结。此外，每章后面还设置了【思考与练习】，供学生课后练习使用，构建了一个“引导—学习—总结—练习”的教学全过程。

四、教材内容新颖，表现形式灵活

本系列教材在编写过程中，突出一个“新”字，教材以现行国家标准、行业标准为依据，编入了各种新材料、新工艺、新技术；对理论性强的课程，采用图片、表格等形式加以表现，使枯燥无味的理论学习变得轻松易懂，在方便教学的同时激发学生的学习兴趣。

五、教材具有现代性，内容精简

本系列教材编写过程中，编委会特别要求教材不仅要具有原理性、基础性，还要具有现代性，纳入最新知识及发展趋势。对教学课程的设置力求少而精，并通过整合的方法有效地进行精减。这样做不只是为了精减学时，更主要的是可淡化细节，强化理论、注重实践，有助于传授知识与能力培养的协调和发展。

六、教材内容全面，适用面广

本系列教材的编写充分考虑了我国不同地域各高校的办学条件，旨在加强学生能力的培养，尤其是在实践能力的培养方面进行了慎重考虑和认真选择，同时也充分考虑了土建类专业特点；教材可供各高等学校、应用型本科院校、成人高等院校土木工程、建筑工程及其他相关专业学生使用，也可作为建筑工程施工及技术管理人员的参考用书。

教学改革是一个不断深化的过程，教材建设是高等院校教育改革的一项基础性工程，同时也是一个不断推陈出新的过程。要真正做到出精品教材，出特色教材，一方面需要编者的努力，另一方面也需要读者提出宝贵的意见和建议。我们深切希望本系列教材的出版能够推动我国高等院校土建类专业教学事业的发展，并对我国高等院校土建类专业教材的改革起到积极、有效的推动作用，为培养新世纪工程建设的高级人才做出贡献。

在本系列教材编写过程中，得到了不少高等院校教师的大力支持，受到了诸多工程建设一线工程师的指点和帮助，在此特向他们致以衷心的感谢！同时，对参与编写本系列教材和为本系列教材出版作出努力的全体人员表示感谢！

北京理工大学出版社

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和职责.....	(4)
第三节 建筑工程成本管理的原则.....	(6)
第四节 建筑工程成本管理的内容及程序.....	(7)
第二章 建筑工程成本的影响因素	(10)
第一节 施工方案	(10)
第二节 施工现场平面管理	(15)
第三节 投标报价	(15)
第四节 合同价	(22)
第五节 施工质量	(24)
第六节 施工进度与安全	(26)
第七节 施工工程变更	(28)
第三章 建筑工程成本预测与成本决策	(31)
第一节 建筑工程成本预测概述	(31)
第二节 建筑工程成本定性预测方法	(33)
第三节 建筑工程成本定量预测方法	(35)
第四节 建筑工程成本详细预测方法	(43)
第五节 不确定性分析在建筑工程成本预测中的应用	(47)
第六节 建筑工程成本决策	(57)
第四章 建筑工程成本计划	(62)
第一节 建筑工程成本计划概述	(62)
第二节 建筑工程成本计划的编制	(64)
第五章 建筑工程成本控制	(72)
第一节 建筑工程成本控制概述	(72)



第二节 建筑工程成本控制方案的实施	(78)
第三节 价值工程在建筑工程成本控制中的应用	(92)
第六章 建筑工程成本核算	(99)
第一节 建筑工程成本核算概述	(99)
第二节 建筑工程成本核算的程序及方法	(103)
第三节 施工企业的成本核算会计报表及其分析	(111)
第七章 建筑工程成本分析与考核	(124)
第一节 建筑工程成本分析概述	(124)
第二节 建筑工程成本分析方法	(127)
第三节 建筑工程成本考核	(150)
第八章 建筑工程成本报表的编制	(154)
第一节 建筑工程成本报表的作用和种类	(154)
第二节 建筑工程成本报表的编制要求	(155)
第九章 建筑工程造价	(157)
第一节 建筑工程造价概述	(157)
第二节 建筑工程造价管理	(160)
第三节 建筑工程工程量的计算	(165)
第四节 工程建设定额	(172)
参考文献	(184)

第一章 建筑工程成本管理概论

学习重点

建筑工程成本的构成和分类；建筑工程成本管理的组织和职责；建筑工程成本管理的原则，建筑工程成本管理的内容及程序。

培养目标

熟悉建筑工程成本的构成和分类；了解建筑工程成本管理的组织和职责；了解建筑工程成本管理的原则；了解建筑工程成本管理的内容；掌握建筑工程成本管理的程序。

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。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。这里讨论狭义成本的概念。狭义成本即产品成本，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。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。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。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。

(4) 定额成本。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。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。是直接成本的对称，是指不能直接计入而要按照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。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。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。

三、成本的意义

成本具有如下意义：

(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于产品价值。

(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益。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。

四、建筑工程成本的构成

建筑工程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。即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。

建筑工程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例说明建筑工程成本的构成,其各项费用构成如图1-1所示。

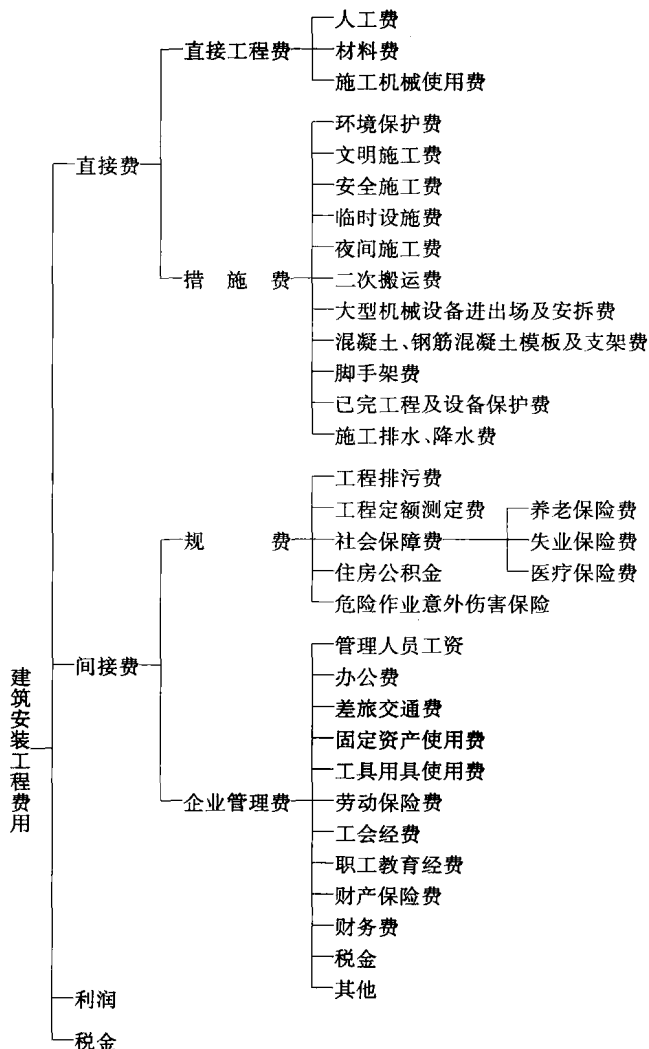


图 1-1 建筑安装工程各项费用构成图



五、建筑工程成本的分类

为了明确认识和掌握工程成本的特性,搞好成本管理,根据工程管理的需要,可从不同的角度进行考察,将建筑工程成本划分为不同的形式。按建筑工程成本费用目标,建筑工程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。质量成本是指工程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。

第二节 建筑工程成本管理的组织和职责

一、成本管理的层次划分

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

它是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,一般称“项目经理部”。经公司授权在现场直接管理工程项目的施工。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。它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、岗位管理层这三个管理层次之间是互相联系、互相制约的关系。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，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。岗位管理层对项目管理层负责，项目管理层对公司管理层负责。

二、项目成本管理的职责

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。

- (1) 负责制订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。

- (1) 遵守公司管理层次制定的各项制度、办法，接受公司管理层次的监督和指导。
- (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) 根据公司制订的项目成本目标制订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。

- (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，制订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。



第三节 建筑工程成本管理的原则

建筑工程项目成本管理需要遵循以下六项原则：

(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。领导者应该制订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，根据岗位不同、管理内容不同，确定每个岗位的成本目标和所承担责任。把总目标进行层层分解，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。执行任务而不明确承担责任，等于无人负责，久而久之，形成人人都在工作而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，它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。这就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。如果计划的编制不准确,各项成本管理就失去了基准;如果各项统计不实事求是、不准确,成本核算就不能反映真实情况,出现虚盈或虚亏,只能导致决策失误。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,制订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,制订过程的工作目标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。

第四节 建筑工程成本管理的内容及程序

一、建筑工程成本管理的内容

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

项目成本预测是根据成本信息和工程项目的具体情况,运用一定的专门方法,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,项目成本预测是项目成本决策与计划的依据。

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



工程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,它是降低项目成本的指导文件,是设定目标成本的依据。

3. 成本控制

项目成本控制是指在施工过程中,对影响项目成本的各种因素加强管理,并采取各种有效措施,将施工中实际发生的各种消耗和支出严格控制在成本计划范围内,随时揭示并及时反馈,严格审查各项费用是否符合标准,计算实际成本和计划成本之间的差异并进行分析,消除施工中的损失浪费现象,发现和总结先进经验。通过成本控制,使之最终实现甚至超过预期的成本节约目标。项目成本控制应贯穿在工程项目从招标投标阶段开始直到项目竣工验收的全过程,它是企业全面成本管理的重要环节。

4. 成本核算

项目成本核算是指项目施工过程中所发生的各种费用所形成的项目成本的核算。一是按照规定的成本开支范围对施工费用进行归集,计算出施工费用的实际发生额;二是根据成本核算对象,采用适当的方法,计算出该工程项目的总成本和单位成本。项目成本核算所提供的各种成本信息,是成本预测、成本计划、成本控制、成本分析和成本考核等各个环节的依据。因此,加强项目成本核算工作,对降低项目成本、提高企业的经济效益有积极的作用。

5. 成本分析

项目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,它贯穿于项目成本管理的全过程,也就是说项目成本分析主要利用工程项目的成本核算资料(成本信息),与目标成本(计划成本)、预算成本以及类似的工程项目的实际成本等进行比较,了解成本的变动情况,同时也要分析主要技术经济指标对成本的影响,系统地研究成本变动的因素,检查成本计划的合理性,并通过成本分析,深入揭示成本变动的规律,寻找降低项目成本的途径,以便有效地进行成本控制。

6. 成本考核

成本考核是指在项目完成后,对项目成本形成中的各责任者,按项目成本目标责任制的有关规定,将成本的指标与计划、定额、预算进行对比和考核,评定项目成本计划的完成情况和各责任者的业绩,并依此给予相应的奖励和处罚。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,为降低项目成本和增加企业的积累作出自己的贡献。

综上所述,项目成本管理中的每一个环节都是相互联系和相互作用的。成本预测是成本决策的前提,成本计划是成本决策所确定目标的具体化。成本控制则是对成本计划的实施进行监督,保证决策的成本目标实现,而成本核算又是成本计划是否实现的最后检