

## 2019 项目管理高频考点

## 第二章

## 1Z202000 建设工程项目成本管理

## 【分值分布】

题型	2018 年	2017 年	2016 年	2015 年	2014 年	2013 年
单选题	10	10	10	8	8	8
多选题	8	8	8	8	6	6
总分数	18	18	18	16	14	14

## 1Z202010 成本管理的任务、程序和措施

## 高频考点一：施工成本组成与基础工作

**施工成本=直接成本+间接成本**

直接成本包括：**人工费、材料费和施工机具使用费**等构成工程实体或有助于工程实体形成的费用。

间接成本包括：**管理人员工资、办公费、差旅交通费等**。

施工成本管理就是要在**保证工期和质量满足要求**的情况下，采取相应管理措施，把成本控制在计划范围内，并进一步寻求最大程度的成本节约。

**成本管理责任体系的建立**是其中最根本最重要的基础工作。

## 高频考点二：施工成本管理的任务

成本管理的任务包括：**成本计划编制→成本控制→成本核算→成本分析→成本考核**

成本计划	1)以货币形式编制 <b>生产费用、成本水平、成本降低率</b> 、降低成本所采取的主要措施和规划的 <b>书面方案</b> 。 2)是建立成本管理责任制、开展成本控制和核算的基础，是降低成本的 <b>指导文件</b> ，是 <b>设立目标成本的依据</b> ，是 <b>目标成本的一种形式</b>
成本控制	1)应贯穿于项目 <b>从投标阶段开始直至保证金返还</b> 的全过程。 2)成本控制分为事前控制、事中控制、事后控制。
成本核算	1)两个基本环节：一是按照规定的成本开支范围对施工费用进行归集和分配，计算出施工费用的实际发生额；二是根据成本核算对象，计算出该施工项目的总成本和单位成本。 2)施工成本核算一般以 <b>单位工程</b> 为对象，按照会计周期进行核算。 3)项目管理机构应编制项目成本报告。
成本分析	1)施工成本分析是在 <b>施工成本核算的基础上</b> ，对成本的形成过程和影响成本升降的因素进行分析；寻找进一步降低成本的途径，包括有利偏差的挖掘和不利偏差的纠正。 <b>贯穿施工成本管理全过程</b> 。 2)施工成本分析主要利用施工项目的 <b>成本核算资料</b> （成本信息），与 <b>目标成本、预算成本以及类似项目的实际成本</b> 等进行比较，了解成本的变动情况； 3)成本偏差的控制， <b>分析是关键，纠偏是核心</b> ；
成本考核	成本考核是实施成本目标责任制的保证和实现决策目标的手段。

## 高频考点三：施工成本管理的基础措施



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

包括：**组织措施、技术措施、经济措施、合同措施。**

### (一) 组织措施【与人有关、管理有关】

- (1) 实行“项目经理责任制”，落实**成本管理机构和人员**，明确**成本管理人员的任务和职能分工、权力和责任**；
- (2) 编制**施工成本控制工作计划**、确定合理详细的工作流程；
- (3) 做好施工采购计划，通过**生产要素的优化配置**、合理使用、动态管理，**有效控制实际成本**；
- (4) 加强**施工定额管理**和**施工任务单管理**，控制活劳动和物化劳动的消耗；
- (5) 加强**施工调度**，避免因施工计划不周和盲目调度造成**窝工损失、机械利用率降低、物料积压**等现象。

组织措施是其他各类措施的前提和保障，而且**一般不需要增加额外的费用。**

### (二) 技术措施【材料、设备、机械技术方案】

- (1) 进行技术经济分析，确定**最佳的施工方案**；
- (2) 进行材料使用的比选，在满足功能要求的前提下，**通过代用、改变配合比、使用外加剂等方法降低材料消耗的费用**；

- (3) 确定**最合适的施工机械、设备使用方案**；
- (4) 结合项目的施工组织设计及自然地理条件，**降低材料的库存成本和运输成本**；
- (5) 应用**先进的施工技术**，运用**新材料**，使用**先进的机械设备**等。

运用技术纠偏措施的关键，一是要能提出多个不同的技术方案；二是要对不同的技术方案进行技术经济分析比较，以选择最佳方案。

### (三) 经济措施【与钱有关】

经济措施是最易为人们所接受和采用的措施。

- (1) 编制**资金使用计划**，确定、分解施工成本管理目标。
- (2) 对施工成本管理目标进行**风险分析**，并制定防范性对策。
- (3) 对各种支出，应认真做好资金的使用计划，并在施工中**严格控制各项开支**。及时准确地记录、收集、整理、核算实际支出的费用。
- (4) 对各种变更，及时做好**增减账**，及时落实业主签证，及时结算工程款。
- (5) 通过偏差分析和未完工工程预测，可发现一些潜在的可能引起未完工程施工成本增加的问题，对这些问题应以主动控制为出发点，及时采取预防措施。

### (四) 合同措施【合同模式、索赔】

- (1) 对于分包项目，首先是选用适合于工程规模、性质和特点的**合同结构模式**。
- (2) 在合同的条款中，考虑一切影响成本和效益的因素，特别是潜在的风险因素。通过对风险因素的识别和分析，采取必要的风险对策，并最终将这些策略**体现在合同的具体条款中**。
- (3) 在合同执行期间，合同管理的措施既要密切注视对方合同执行的情况，以**寻求合同索赔的机会**；同时也要密切关注自己履行合同的情况，**以防被对方索赔**。

## 1Z202020 成本计划

### 高频考点一：施工成本计划的类型

按照发挥的作用可以分为**竞争性、指导性、实施性成本计划**，

成本计划的编制以**成本预测为基础**，关键是确定目标成本

类型	阶段	依据	制定标准
竞争性成本计划	投标及签订合同	招标文件	-----



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

指导性成本计划	选派项目经理	合同价	企业预算定额
实施性成本计划	施工准备	施工方案	企业施工定额

### 高频考点二：施工预算与施工图预算（两算对比）

		施工预算	施工图预算
编制依据		施工定额	预算定额
适用范围		施工企业内部适用	承包人/发包人
作用		施工企业经济核算等的依据	投标报价的依据
人工数量及人工费		低 6%	高
材料消耗量及材料费		低	高
周转材料	脚手架	根据搭设方式和材料计算	以建筑面积为基数计算
使用费	模版	按混凝土与模版的接触面积计算	按照混凝土体积计算

### 高频考点三、编制施工成本计划的方法

1、按照成本构成要素划分，建筑安装工程费由人工费、材料（包含工程设备）费、施工机具使用费、企业管理费、利润、规费和税金组成。其中人工费、材料费、施工机具使用费、企业管理费和利润包含在分部分项工程费、措施项目费、其他项目费中【考试用书 2019 版 80 页图 1Z202023-1】。

注：①按成本要素划分“人材机管利规税”

②措施费“二大夜临冬雨，脚手架已安文”

2、按项目结构可分解为：单项工程、单位工程、分部分项工程。

3、按照工程实施阶段编制成本计划，可以按实施阶段，如基础、主体、安装、装修等或按照月、季、年等实施进行编制。

按施工进度编制施工成本计划，可利用进度网络图扩充而得。表示方式有两种：一种是在时标网络图上按月编制的成本计划直方图；另一种是用时间-成本累积曲线（S 形曲线）表示。

## 1Z202030 成本控制

### 高频考点一：施工成本控制的依据

1. 合同文件（预算收入和实际成本）
2. 施工成本计划（包括成本控制的目标+实现目标的措施和规划）
3. 进度报告（进度报告提供了对应时间节点的工程实际完成量，工程施工成本实际支付情况等重要信息）
4. 工程变更与索赔资料
5. 各种资源的市场信息

### 高频考点二：施工成本的过程控制

#### 材料费的控制

材料费控制同样按照“量价分离”原则，控制材料用量和材料价格。

#### 1. 材料用量的控制

通过定额控制、指标控制、计量控制、包干控制等手段，具体方法如下。

- (1) 定额控制。以消耗定额为依据，实行限额领料制度。
- (2) 指标控制。对于没有消耗定额的材料，则实行计划管理和按指标控制的办法。根据以往项目的实际耗用情况，结合具体施工项目的内容和要求，制定领用材料指标。
- (3) 计量控制。准确做好材料物资的收发计量检查和投料计量检查。



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

(4) 包干控制。对部分**小型及零星材料** (如钢钉、钢丝等) 根据工程量计算出所需材料量, 将其折算成费用, 由作业者包干使用。

## 2. 材料价格的控制

**材料价格主要由材料采购部门控制。**主要是通过掌握市场信息, 应用招标和询价等方式控制材料、设备的采购价格。

### 高频考点三: 赢得值 (挣值) 法

#### (一) 赢得值法的三个基本参数

1. 已完工作预算费用 (BCWP) = 已完成工作量 × 预算单价
2. 计划工作预算费用 (BCWS) = 计划工作量 × 预算单价
3. 已完工作实际费用 (ACWP) = 已完成工作量 × 实际单价

#### (二) 赢得值法的四个评价指标

1. **费用偏差 (CV) = 已完工作预算费用 (BCWP) - 已完工作实际费用 (ACWP)**  
(CV < 0 时, 表示超支; CV > 0 时, 表示节支)
2. **进度偏差 (SV) = 已完工作预算费用 (BCWP) - 计划工作预算费用 (BCWS)**  
(SV < 0 时, 表示延误; SV > 0 时, 表示提前)

#### 偏差 (数值) 反映的是绝对偏差

3. **费用绩效指数 (CPI) = 已完工作预算费用 (BCWP) / 已完工作实际费用 (ACWP)**  
(CPI < 1 时, 表示超支; CPI > 1 时, 表示节支)
4. **进度绩效指数 (SPI) = 已完工作预算费用 (BCWP) / 计划工作预算费用 (BCWS)**  
(SPI < 1 时, 表示延误; SPI > 1 时, 表示提前)

#### 指数 (比例) 反映的是相对偏差

##### 四个评价指标的适用范围

1. 费用偏差、进度偏差是**绝对偏差**, 仅适合于对**同一项目**作偏差分析;
2. 费用绩效指数、进度绩效指数是**相对偏差**, 在**同一项目和不同项目**比较中均可采用。

在项目的费用、进度综合控制中引入赢得值法, 可以**克服过去进度、费用分开控制的缺点**。

## 1Z202040 成本核算

### 高频考点一: 成本核算

成本核算的原则	形象进度、产值统计、实际成本归集“三同步”
成本核算的依据	财产物资的收发、盘点 有关原始记录和工程量统计资料 内部结算指导价
成本核算的范围	从建造合同签订开始至合同完成止所发生的、与执行合同有关的直接费和间接费
成本核算的程序	按照 <b>企业会计核算程序</b> 总体要求确立
成本核算的方法	<b>表格核算法和会计核算法</b>

### 高频考点二: 表格核算法和会计核算法

比较	基础	优点	缺点	对象
表格	项目 <b>内部成本核</b>	简便易懂	精度不高	项目内各 <b>岗位成本</b>



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握

核算法	算	方便操作	覆盖面小	责任核算
会计 核算法	项目 <b>全面核算</b>	科学严密, 认为因素小, 覆盖面大	专业水平要求高	<b>工程项目成本核算</b>

## 1Z202050 成本分析和成本考核

### 高频考点一: 施工成本分析的依据

施工成本分析的主要依据是**会计核算、业务核算和统计核算**所提供的资料。

会计核算	<b>主要是价值核算</b>
业务核算	<b>范围比会计、统计核算要广。</b> 可对已经发生的、尚未发生或正在发生的经济活动进行核算。目的在于 <b>迅速取得资料</b> , 以便 <b>及时调整</b> 。
统计核算	计量尺度比会计宽, <b>可以用货币计算, 也可以用实物或劳动量计量。</b> 能 <b>提供绝对数指标、相对数和平均数指标, 预测发展的趋势。</b>

### 高频考点二: 因素分析法【计算】

因素分析法又称**连环置换法**, 可用来分析**各种因素对成本的影响程度**。在进行分析时, 假定众多因素中的一个因素发生了变化, 而其他因素则不变, 然后逐个替换, 分别比较其计算结果, 以确定各个因素的变化对成本的影响程度。

计算步骤与原则:

**先实物量, 后价值量; 先绝对值, 后相对值;**

#### 因素分析法一般计算过程

顺序	连环替代计算	差异	因素分析
目标数	①=A×B×C		
第1次替代	②=A' ×B×C	②-①	因为 A 因素的增加, 成本增加数
第2次替代	③=A' ×B' ×C	③-②	因为 B 因素的增加, 成本增加数
第3次替代	④=A' ×B' ×C'	④-③	因为 C 因素的增加, 成本增加数

### 高频考点三、分部分项工程成本分析

- (1) 是施工项目成本分析的基础。
- (2) 分析对象为已完成分部分项工程。
- (3) 分析的方法是: 进行**预算成本、目标成本和实际成本**的“三算”对比, 分别计算实际偏差和目标偏差。
- (4) 分析的资料来源是:

**预算成本来自投标报价成本**

**目标成本来自施工预算**

**实际成本来自施工任务单的实际工程量、实耗人工和限额领料单的实耗材料。**

(5) 通过分部分项工程成本分析, 可以**了解项目成本形成的全过程**, 为竣工成本分析和今后的项目成本管理提供参考资料。

由于施工项目包括很多分部分项工程, 无法也没有必要对每一个分部分项工程都进行成本分析。特别是一些工程量小、成本费用少的零星工程。但是, **对于那些主要分部分项工程必须进行成本分析, 而且要做到从开工到竣工进行系统的成本分析。**



考证就上233网校APP

报考指导、学习视频、免费题库一手掌握