

《项目成本管理指南》国家标准（征求意见稿）

编制说明

一、工作简况

1. 任务来源

《项目成本管理指南》国家标准项目是国家标准化管理委员会 2023 年国家标准制修订计划中的项目之一，项目编号：20230997-T-469，由全国项目管理标准化技术委员会（SAC/TC 343）提出并归口。上海核工程研究设计院股份有限公司、上海国家会计学院、微博之力（北京）咨询管理有限公司、中国标准化协会等联合编制。该项目旨在通过制定国家标准，提升我国项目成本管理的规范化、科学化水平，推动项目管理在各行业中的高效应用。

2. 制定背景

随着我国市场经济的快速发展，项目管理在各行业的应用日益广泛，已成为推动产业升级和企业发展的关键驱动力。项目管理中，成本管理作为核心环节，直接关系到项目的成功与否及企业的经济效益。然而，当前我国项目成本管理领域仍存在诸多问题，如管理不规范、成本估算不准确、预算控制不力等，这些问题不仅影响了项目的顺利推进，也制约了企业的健康发展。

为应对上述问题，提升我国项目成本管理的整体水平，急需制定一套科学、系统、实用的项目成本管理指南。本标准的制定旨在通过规范化、系统化的成本管理指导，帮助企业建立高效的项目成本管理体系，提高成本估算的准确性、预算控制的严谨性，以及成本核算和绩效评价的科学性，从而提升企业的项目执行效率和经济效益。

此外，随着我国企业参与国际竞争的程度不断加深，项目管理国际标准的应用也日益广泛。制定与国际接轨的项目成本管理指南，有助于我国企业更好地适应国际竞争环境，提升国际竞争力。同时，该标准的制定也是响应国家关于加强项目管理、促进产业升级和服务贸易发展的重要举措，对于推动我国项目管理行业的健康发展具有重要意义。

综上所述，本标准的制定是基于我国项目成本管理领域的实际需求和的发展趋势，旨在通过规范化、科学化的成本管理指导，提升我国企业的项目管理水平和经济效益，推动项目管理行业的健康发展。

3. 主要起草过程

(1) 立项阶段：标准起草单位自 2023 年开始筹备标准草案的起草工作，搜集国内外相关资料，组织专家研讨，形成标准草案，并编写标准立项建议书，通过 SAC/TC343 全国项目管理标准化技术委员会上报至国家标准委，申请标准立项。2023 年 11 月 14 日，标准完成立项评估。国家标准化管理委员会于 2023 年 12 月 1 日以“国标委发[2023] 58 号文”批准予以立项。

(2) 起草阶段：2023 年 12 月 7 日，全国项目管理标准化技术委员会召开了《项目成本管理指南》工作组启动会，2024 年 1 月 20 日，标准起草组根据国标委要求，上海核工程研究设计院股份有限公司在全国项目管理标准化技术委员会的大力支持下成立标准起草的核心专家组并召开了核心专家组启动会。核心专家组单位包括：上海核工程研究设计院股份有限公司、微薄之力（北京）管理咨询有限公司、上海国家会计学院、中国标准化协会、上海交通大学、上海交通大学医学院附属新华医院、国家海洋标准计量中心、中广核工程有限公司、志邦家居股份有限公司、北京金风零碳能源有限公司、华电内蒙古能源有限公司、中电数智科技有限公司等机构。制定了详细的工作计划，并多次召开内部研讨会和专家研讨会，对标准草案进行反复修订和完善。在广泛征求意见的基础上，形成标准征求意见稿。

二、编制原则

- 1. 规范性原则：**标准编写过程中严格遵守国家标准编写的相关要求，确保标准的规范性和权威性。
- 2. 协调性原则：**在术语和基本要求上与已发布的项目管理系列国家标准保持一致，确保标准之间的协调性和互补性。
- 3. 适用性原则：**标准内容紧密围绕项目成本管理的实际需求，充分考虑不同行业、不同类型项目的特点，确保标准的适用性和可操作性。

三、关键技术问题说明

在编制本标准过程中，我们深入探讨了项目成本管理的关键技术问题，并特别针对线性项目管理、适应性项目管理和敏捷化项目管理三大类别进行了详细阐述。

1. 成本管理框架的构建

我们构建了全面的项目成本管理框架，该框架覆盖了从成本估算、概算、预算、核算、管控到决算的全过程。这一框架不仅适用于一般性

项目管理，还针对不同类型的项目管理需求进行了定制化设计。

2. 术语和定义的规范化

对关键术语进行了明确、统一的定义，以确保所有相关方对项目成本管理有共同的理解基础。这些术语涵盖了成本管理中的各个环节，为标准的推广和应用提供了坚实的基础。

3. 不同类型项目管理的关键技术问题

a) 线性项目管理：线性项目管理通过清晰定义的项目阶段，结合详尽的成本估算与预算制定流程，确保了每个阶段成本的精准控制。在每个阶段初期，基于项目范围和资源需求进行详尽的成本估算，后续通过概算、预算不断细化。通过定期的成本绩效审核，及时发现并解决成本偏差问题，同时通过风险管理策略，有效预防潜在的成本超支风险，从而保障整个项目周期内成本的有效控制。

b) 适应性项目管理：在适应性项目管理中，由于项目环境的复杂多变，成本管理需要更加灵活和动态。通过滚动预算机制，项目团队可以根据实际情况和市场变化，不断调整成本估算和预算，确保预算的时效性和准确性。同时，建立透明的成本监控体系，实时跟踪项目成本变化，并通过动态储备金管理策略，有效应对潜在的成本风险。这种灵活的成本管理机制，使项目团队能够迅速适应外部环境的变化，确保项目目标的顺利实现。

c) 敏捷化项目管理：敏捷化项目管理注重快速迭代和持续交付，因此其成本管理更加侧重于灵活性和响应速度。通过迭代式的成本估算与预算制定流程，项目团队可以根据市场反馈和客户需求，及时调整成本策略。同时，建立透明的成本信息共享机制，确保项目团队成员能够实时了解成本状况，共同参与到成本管理中来。面对频繁的成本变更需求，敏捷化项目管理建立了快速响应的成本变更管理流程，确保变更能够迅速得到审批和执行，从而保证项目的持续推进和高效运作。

4. 成本管理方法和工具的推广

本文件介绍了多种成本管理方法和工具，如挣值分析法、作业成本法、偏差分析法等，并提供了具体的应用指南。这些方法和工具旨在帮助项目团队更有效地进行成本管理，提高管理效率和精确度。

四、标准组成部分及其主要内容

本标准主要分为以下几个部分：

1 范围：明确标准的主要内容和适用范围。

- 2 规范性引用文件：**列出标准中引用的其他标准或文件。
- 3 术语和定义：**对标准中使用的关键术语进行定义。
- 4 框架、原则及组织结构：**介绍项目成本管理的总体框架、基本原则以及项目组织结构中各角色的成本管理职责。
- 5 线性项目成本管理：**详细阐述成本估算、概算、预算、核算、管控及决算等关键环节的管理流程和要求。
- 6 适应性和敏捷化项目成本管理：**针对不同类型的项目管理需求，介绍适应性和敏捷化项目成本管理的特点和具体做法。
- 7 项目成本绩效评价：**介绍项目成本绩效评价的目的、方法、要素和成果，确保项目成本管理的持续改进和优化。

五、预期的作用和效果

规范项目成本管理实践：通过统一、明确的国家标准，将显著提升我国项目成本管理的规范化水平，减少因管理不规范导致的资源浪费和成本超支现象。这有助于建立公平、透明的市场竞争环境，促进项目管理行业的健康发展。

提升项目管理效率和质量：标准中详细介绍了多种科学的成本管理方法和工具，为项目团队提供了实用的操作指南。这些方法和工具的应用将大大提高项目成本管理的效率和准确性，确保项目在预算范围内高效推进，最终实现项目目标。

增强企业的市场竞争力：良好的项目成本管理是企业获取竞争优势的关键因素之一。本标准的实施将帮助企业优化资源配置，降低生产成本，提高盈利能力，从而在市场竞争中占据有利地位。

促进知识传播和经验分享：通过推广先进的成本管理理念和方法，本标准将促进项目管理领域的知识传播和经验分享。这将有助于培养更多具备专业素养的项目管理人才，推动整个行业的技术进步和管理创新。

支持政府监管和政策制定：本标准的制定为政府监管部门提供了重要的参考依据，有助于加强对项目管理行业的监督和管理。同时，政府可以根据本标准制定相应的政策措施，引导和推动项目管理行业的规范化发展。

推动行业标准化进程：作为项目管理领域的重要国家标准之一，本标准的实施将推动整个行业的标准化进程。通过标准的广泛应用和持续改进，将逐步形成统一、完善的项目管理标准体系，为我国项目管理行业的国际化发展奠定坚实基础。

六、与有关现行法律、法规和强制性国家标准的关系

本标准与现行法律、法规和强制性国家标准无冲突，且互为补充。在制定过程中，已充分考虑与相关法律法规和标准的协调性和一致性。

七、贯彻国家标准的要求和措施建议

建议在全国项目管理标准化技术委员会的组织下，标准的主要起草人给予技术支持，在全国范围内宣传培训本标准，促进各型组织贯彻实施标准。同时，鼓励各单位结合自身实际情况，制定具体的实施方案和细则，确保标准的有效落地和执行。

《项目成本管理指南》

国家标准起草工作组

2024年8月