

# 系统集成项目管理工程师 之 项目成本管理(二)

高级项目经理 任铄

QQ : 1530841586

# 第九章 项目成本管理

---

- 9.1 成本管理概念及相关术语
- 9.2 制订项目成本管理计划
- 9.3 项目成本估算
- 9.4 项目成本预算
- 9.5 项目成本控制

## 一、成本预算概念

成本预算是在项目成本估算的基础上，将项目的成本估算分配到项目的各项具体工作上，以确定项目各项工作和活动的成本定额，制定项目成本的控制标准。

成本估算的输出结果是成本预算的基础与依据，成本预算是将已批准的项目总的估算成本进行分摊。

（简单一句：将总费用估算分配到各单项工作上）

高级项目经理 任铄

QQ：1530841586

## 二、制订项目成本预算的步骤

- (1) 将项目总成本分摊到项目工作分解结构的各个工作包
- (2) 将各个工作包成本再分配到该工作包所包含的各项活动上
- (3) 确定各项成本预算支出的时间计划及项目成本预算计划

例：项目经理在制定项目成本预算时采取以下步骤：

- ①估算项目的总成本；
- ②将项目的总成本分解到WBS工作包；
- ③将各个工作包成本在分解到相关活动；
- ④公司对预算草案进行审批

围绕该步骤，下列说法中，（ ）是正确的

- A. 项目经理不应该将各个工作包成本再分解到相关活动
- B. 项目经理采用至上而下分解成本的方法是不对的，应该直接对工作包进行估算
- C. 该流程中缺乏成本预算支出的时间计划
- D. 预算由项目经理批准即可，不必公司批准

向上人生路！

例：小张在得到的项目成本估算后，开始制定项目的成本预算。他首先应该做的事情是（ ）。

- A. 确定项目成本预算计划
- B. 识别并分析成本的构成科目
- C. 确定各项成本预算支出的时间计划及项目成本预算计划
- D. 将项目的总成本分配到项目工作分解结构的各个工作包

高级项目经理 任铄

QQ : 1530841586

### 三、零基准预算

零基准的预算是指在项目预算中，并不以过去的同类相似的项目成本作为成本预算的基准，而是项目以零作为基准，估计所有的工作任务的成本。

#### 四、购买还是自己制作

为了提交项目的可交付成果，需要许多的中间产品和支持产品，这些产品既可以由组织自己生产，也可以向其他组织购买。

如何选择，对于组织来说，是一个经济问题。组织要对比购买和自己制作之间的成本和受益的差别，做出综合性的判断。

高级项目经理 任铄

QQ : 1530841586



## 五、累加预算成本

在项目预算中，每一个工作包都有自己的成本预算和进度计划，根据这些数据，能够确定在某个时间点上的项目所需要的资源和成本，把这个时间点以前的所有成本累加的值，称为累加预算成本。累加预算成本是进行成本控制的重要依据，在项目执行的过程中，需要不断将累加预算成本和实际成本相比较，判断当前项目是否存在成本偏差。

时间 \ 工作任务	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	总计
需求调查	10	8	1								19
系统分析			20	30	5						55
系统实现					30	30	60	20			140
集成测试								3	3	1	7
总计	10	8	21	30	35	30	60	23	3	1	221

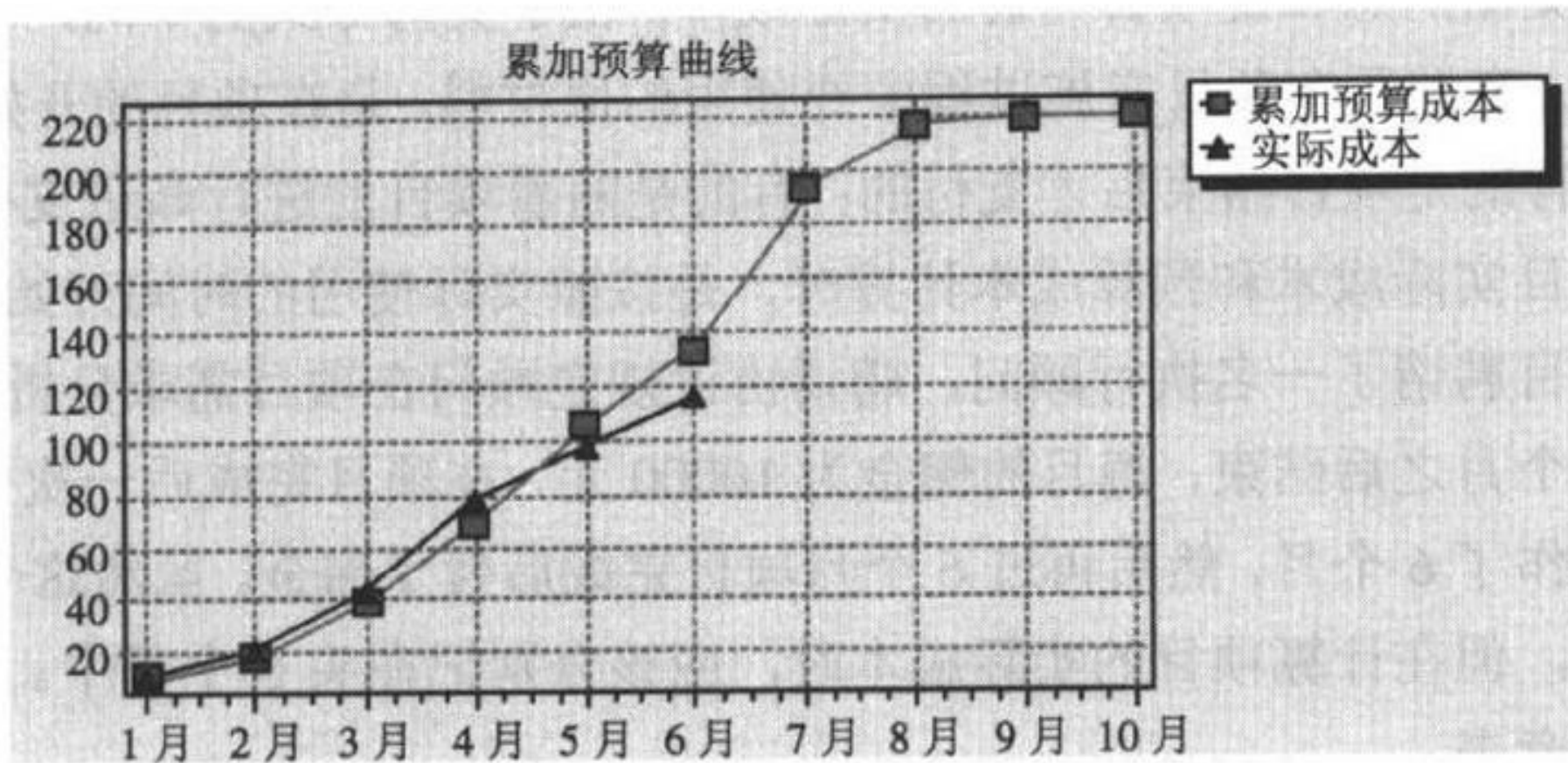


图 8-12 累加预算曲线和实际成本曲线

向上人生路!

例：以下关于项目成本预算的工作与技术的叙述中，不正确的是（ ）。

- A. 管理储备金包含在项目预算范围内，是项目成本基准的一部分
- B. 参数估算技术的运用数学模型根据项目特性预测项目成本
- C. 资金限制平衡需要对工作安排进行调整
- D. 工作包的成本估算汇总到WBS中的更高一级，最终形成项目预算

高级项目经理 任铄

QQ：1530841586

可以通过下列渠道沟通联系：

- 1、QQ：1530841586
- 2、QQ群：226427147
- 3、学院论坛

向上人生路！