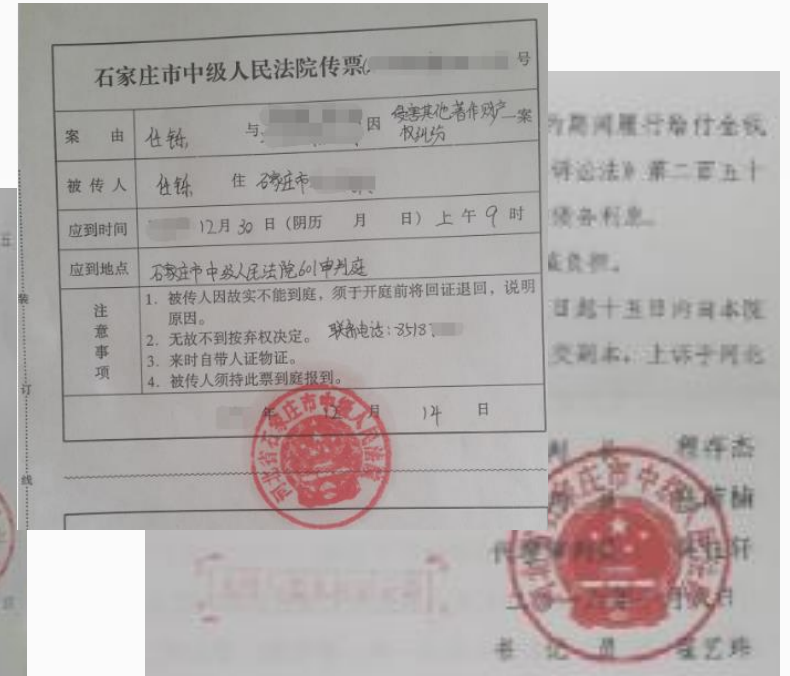
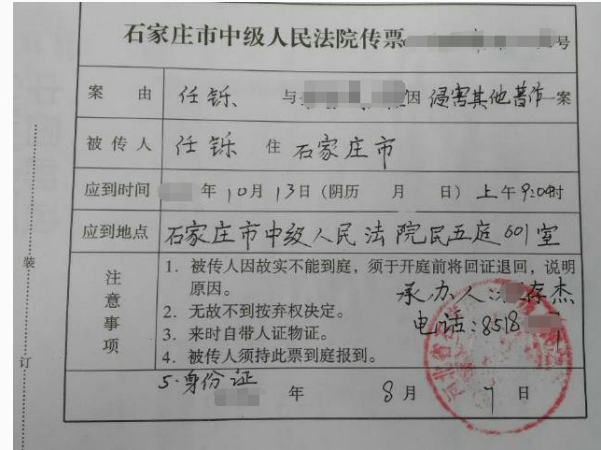


系统集成项目管理工程师 之 项目成本管理(一)

高级项目经理 任铄

QQ : 1530841586

版权声明



对传播、销售、盗版、盗卖等侵权行为进行严厉打击、起诉。
对上述侵权行为提供线索者，给予200-20000元奖励。
举报联系QQ：1530841586，一经证实，即付奖励且严格保密。

向上人生路！

项目成本管理

7.1 规划成本管理

- 1 输入
 - .1 项目管理计划
 - .2 项目章程
 - .3 事业环境因素
 - .4 组织过程资产
- 2 工具与技术
 - .1 专家判断
 - .2 分析技术
 - .3 会议
- 3 输出
 - .1 成本管理计划

7.4 控制成本

- 1 输入
 - .1 项目管理计划
 - .2 项目资金需求
 - .3 工作绩效数据
 - .4 组织过程资产
- 2 工具与技术
 - .1 挣值管理
 - .2 预测
 - .3 完工尚需绩效指数
 - .4 绩效审查
 - .5 项目管理软件
 - .6 储备分析

7.2 估算成本

- 1 输入
 - .1 成本管理计划
 - .2 人力资源管理计划
 - .3 范围基准
 - .4 项目进度计划
 - .5 风险登记册
 - .6 事业环境因素
 - .7 组织过程资产
- 2 工具与技术
 - .1 专家判断
 - .2 类比估算
 - .3 参数估算
 - .4 自下而上估算
 - .5 三点估算
 - .6 储备分析
 - .7 质量成本
 - .8 项目管理软件
 - .9 卖方投标分析
 - .10 群体决策技术
- 3 输出
 - .1 活动成本估算
 - .2 估算依据
 - .3 项目文件更新

7.3 制定预算

- 1 输入
 - .1 成本管理计划
 - .2 范围基准
 - .3 活动成本估算
 - .4 估算依据
 - .5 项目进度计划
 - .6 资源日历
 - .7 风险登记册
 - .8 协议
 - .9 组织过程资产
- 2 工具与技术
 - .1 成本汇总
 - .2 储备分析
 - .3 专家判断
 - .4 历史关系
 - .5 资源限制平衡
- 3 输出
 - .1 成本基准
 - .2 项目资金需求
 - .3 项目文件更新

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

项目的成本管理要估计为了提交项目可交付成果所进行的所有任务和活动，这些任务和活动需要时间，需要资源，这些都要消耗组织的资金，只有把所有的这些成本累加，管理者才能真正了解项目的成本并进行相应的成本控制。

成本管理并不只是把项目的成本进行监控和记录，而是需要对成本数据进行分析，以发现项目的成本隐患和问题，在项目遭受可能的损失之前采取必要的行动。

高级项目经理 任铄
QQ：1530841586

向上人生路！

项目的成本是项目的全过程所耗用的各种费用的总和，包括：

(1) 项目决策成本。管理决定是否实施项目要进行市场调查、查阅资料 and 进行可行性分析，这些都需要时间和资金。

(2) 招标成本。

(3) 项目实施成本。在项目开始后所发生的各种费用，包括人工费、材料费等直接成本和项目管理费等间接成本。

区分：产品的全生命周期成本是产品或系统的整个使用生命期内，在获得阶段、运营与维护及生命周期结束时对产品的处置所发生的全部成本。

一、概念

1、成本(Cost)：

项目为完成可交付成果而进行的活动所消耗资源的货币价值

2、成本估算(Cost Estimating)

对完成项目所有活动所需要的资源的货币价值进行某种近似估计的过程或结果

3、成本预算(Cost Budget)

根据工作分解结构的每个任务或者工作包的成本估算，计算整个项目的预算成本的过程或者结果

4、成本基准(Cost Baseline)

经过批准的成本计划，加上或减去经过批准的成本变更

5、成本控制(Cost Control)

对造成项目成本偏差的因素施加影响，以达到控制项目成本目的的行为和过程

6、利润(Profits)

利润是项目的收益减去成本

7、质量成本(Cost of Quality)

为保证质量而付出的成本

高级项目经理 任铄

QQ：1530841586

二、项目成本管理的主要活动过程

- (1) 制订成本管理计划：制订项目的成本结构、估算、预算和控制的标准。
- (2) 成本估算：完成项目活动所需资金进行近似估算的过程
- (3) 成本预算：汇总所有单个活动或工作包的估算成本，建立一个经批准的成本基准的过程
- (4) 成本控制：监督项目状态，以更新项目成本，管理成本基准变更的过程

三、成本的类型

(1)可变成本：随着生产量、工作量或时间而变的成本

(2)固定成本：不随生产量、工作量或时间的变化而变化的非重复成本为固定成本。

(3)直接成本：直接可以归属于项目工作的成本为直接成本。如人工费、材料费、项目设备使用费等

(4)间接成本：不能或不便于直接计入某一成本计算对象，而需先按发生地点或用途加以归集，待月终选择一定的分配方法进行分配后才计入有关成本计算对象的费用，如税金、保卫费。

例：某项目成本明细如下：设备费1.5万元，差旅费0.5万元，设备租赁费0.8万元，管理分摊费用0.3万元。下列说法中，（ ）是不正确的。

- A.设备费1.5万元属于直接成本
- B.差旅费0.5万元属于直接成本
- C.设备租赁费0.8万元属于间接成本
- D.管理分摊费用0.3万元属于间接成本

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

制订项目成本管理计划就是生成成本管理计划，制订项目的成本结构、估算、预算和控制的标准。本过程的主要作用是，在整个项目中为如何管理项目成本提供指南和方向。

高级项目经理 任铄
QQ：1530841586

向上人生路！

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、成本估算

成本估算是对项目投入的各种资源的成本进行估算，并编制费用估算书。

要进行项目成本的估算，需要大量的数据资料，这些资料包括：

- (1) 资源要求的品种和数量。
- (2) 每种资源的单价。
- (3) 每项资源占有的时间。

二、项目成本估算的困难主要在于：

- (1) 复杂的信息
- (2) 技术的变化
- (3) 同类项目的缺乏
- (4) 缺乏专业和富有经验的人才
- (5) 信息系统项目建设人员的不同
- (6) 管理层的压力与误解

高级项目经理 任铄
QQ：1530841586

三、进行项目估算时，除了要考虑项目的直接成本，还要考虑一些对成本有影响的其他因素：

(1) 非直接成本

(2) 隐没成本

(3) 学习曲线

(4) 项目完成的时限

(5) 质量要求

(6) 储备（管理储备、应急储备）

高级项目经理 任铄

QQ：1530841586

四、在对项目进行成本估算时，应避免的常见错误

(1)草率的成本估算

(2)在项目范围尚未确定时就进行成本估算

(3)过于乐观或者保守的估算

五、成本估算的方法

(1) 专家判断

(2) 类比估算

(3) 参数估算

(4) 自下而上的估算

(5) 最小、最大和最有可能的（三点）估算

(6) 储备分析

(7) 质量成本

(8) 项目管理软件

(9) 卖方投标分析

(10) 群体决策技术

高级项目经理 任铄

QQ : 1530841586

例：项目经理正在估算某个ERP项目的成本，此时尚未掌握项目的全部细节，项目经理此时可用（ ）来估算成本。

- A. 类比估算成本
- B. 自上而下估算法
- C. 蒙特卡洛分析
- D. 参数模型

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！