

项目的“全面成本管理”PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/150/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_9A_84_E2_c41_150085.htm 项目是人类社会组织某一时间的构想通过努力得以实现的创新过程。项目自古有之。古时代的项目没有太多的约束，而现代社会自工业时代后，发展越来越快，科技水平日新月异，人口膨胀，资源缺乏，竞争激烈。故而，现代项目约束条件更多，需要实现的目标也越来越严谨，构成了多目标体系，并且目标间相互作用和影响，使得现代项目管理更为复杂。我们知道，现代项目管理首先是过程管理体系，建设工程一般分为以下几个阶段：可行性分析与立项，规划与设计，报建与招投标，实施与控制，运行与验收，最终交付使用者。其次，项目管理是多方面的职能目标管理体系，主要有：范围、工期、成本和质量目标，辅助方面有技术、融资、人力资源、信息与沟通、风险、采购、场地、环境保护等。这些目标构成了项目目标系统，或叫项目职能管理。并且各职能间相互作用，相互影响，某一目标的变更或调整，必然影响其它方面。再者，现代项目管理的对象构成社会技术体系，特别是建设工程项目，比如，国贸中心大楼，有其自身的特点，规模大、投资大、工期长、环境复杂，不确定因素多，随着工程技术的发展，社会需求的发展，更是构成一项综合了集科学、技术、社会、自然、人文、艺术等多个领域的复杂社会技术综合系统。综合上述三方面，我们可以构建出现代项目的多维立体系统模型。在现代社会生活中，这些复杂的多因素多目标项目的实现，推动了社会的发展和进步。同时，项目的成

功与否业已成为所有投资者的着重关注点，而推动实现项目的根本动力来自于项目本身的经济效益和社会效益。由此以来，项目的中心目标是效益的问题。项目的成本管理在项目管理诸多职能中占据越来越重要的地位。项目的成本管理，一直是项目管理者着重考虑的一项工作，可以说历史悠久，以前人们对拟建项目进行成本估算，以此作为项目效益分析，安排资金的依据。有许多不用的方法，推动了成本管理技术发展。但现代项目管理中，不局限于此，而是体现在更积极的成本管理和控制中，形成了计划、贯彻、执行、反馈、纠偏、修正和再贯彻的循环动态控制过程。它是一个渐进明晰的过程。人们已经认识到需要更科学、更理智，能更客观地、有预见性地反映和预测项目成本的理论和方法。借用“项目全面质量管理”的方法和理论，构造的“项目全面成本管理”的理论和方法应运而生。从上述现代项目的多目标立体系统模型的角度去看，笔者认为，“项目全面成本管理”的思想包含三方面组成部分：一、项目全过程成本管理，即项目管理者要在项目可行性分析和立项及设计阶段考察项目成本估算的合理性；而且要将估算按项目的过程、职能及项目对象系统进行分配，构成项目预算基准；其后，按照此预算基准，在项目实施中进行控制和调整，保证项目以尽可能小的成本获得最大经济效益。此称为动态成本控制管理思想。这是PMPBOK项目管理知识体系中所倡导的成本管理的核心内容。主要包括以下几个阶段工作：1. 编制项目资源计划。是指在确定了项目范围后，通过分析和识别项目资源需求，确定和计划出项目所需资源种类(包括人力、设备、原料、能源、资金、信息等)数量、来源、投入时段，从而制定

出项目资源供应计划的一系列管理活动。这是项目成本管理的基础。

2. 编制项目成本估算。是指根据项目资源供应计划，以及资源价格信息，计算和确定出项目中各任务的成本，并汇总和编制出整个项目总成本的一系列管理活动。这是项目可行性分析和立项决策的重要依据之一。

3. 编制项目成本预算基准。是指在确定项目成本估算后，将估算中各项成本费用按项目分解结构(WBS编码)和项目工期计划进行分配，从而确定和构成整个项目管理和实施过程中，项目成本基准目标体系。由此，可以安排项目相应其它管理计划，例如，资金使用计划，物资采购计划等。这是进行项目管理的基准。

4. 进行项目成本控制。是指在项目管理和实施过程中，追踪项目成本数据和执行情况，通过计划、贯彻、执行、反馈、纠偏、修正和再贯彻这样一个循环管理程序，尽量将项目实际成本控制在项目预算基准内的一系列管理活动。这是动态成本控制的体现。其中挣值分析法是一项重要的方法。

二、项目产品全寿命成本管理，即项目管理者在投资决策、项目设计和实施中，考察项目成本估算的合理性时，要包括项目前期、实施期和使用期，直至项目产品全寿命周期结束时，整个产品生命周中的总成本是否合理并最小化。从狭义的项目管理角度看，项目的周期是由主项、计划、实施、控制、结束五个过程组成，也就是项目产品(或叫客体、对象，标的物)的诞生过程；而从广义的项目管理角度看，项目的生命周期还应该包括项目产品的运行、应用、发展，直至消亡的过程。这是项目产品发育、成长的过程。进行项目可行性和决策，也就是论证项目费用与效益的核心问题。项目管理不仅要寻求盈利最大化，而且要控制成本最小化。相比之

下，项目产品建设期所投入的一次性投资远远小于项目产品生产、运行期中长期投入的资金。而且，项目的收益期都处在生产和运行期中，如果此期间太大的成本消耗，势必严重影响项目的收益，甚至影响项目的生命力。这是一个重要的问题，对项目产品来说，是一个致命的问题。由此看来，项目产品全寿命周期的成本管理必不可少。通过对项目不同方案全寿命周期的成本分析、比较，可以从总体上筛选出最佳的项目实施方案。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com