

项目费用管理技术在建筑行业中的应用 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/204/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E8_B4_B9_E7_c41_204359.htm 一些学员初次接触《项目管理知识体系指南（第三版）》（PMBOK指南）有关项目费用管理知识会感到有些费解，原因是相关知识很抽象，接触实际工作很少，因为学习知识的目的就是如何把知识运用到实际工作中去？下面我们就结合我国建筑行业的实际情况谈一下怎样进行项目费用管理，我们认为进行项目费用管理就是通过开源和节约两种方法，使项目利润最大化，使项目的净现金流最大化。我们以建设项目为例，在项目的建设期，项目开源表现为扩大项目融资渠道，保证项目能够筹集充足的建设资金；项目节约是使项目在建设期融资费用或花费最少，最经济地实现项目的必要功能。在项目运营期，项目开源表现为增加业务收入以及投资收益等；项目节约就是控制项目经营费用。目前，我国建筑行业的项目费用管理一直很薄弱，项目费用管理总是说得多、做得少。例如，在建设目前期，很多领导干部由于没有深入地调研，不能准确估算完成项目活动所需的资源费用，领导干部一拍板项目就上马，结果造成建设资金来源不足的局面；由于项目的资金来源于政府或股东，领导干部花起来不心疼，更谈不上项目费用节约了。目前我国很多项目根本就没有进行可行性研究论证，更谈不上进行项目经济预测和分析项目现金流和财务情况，有的项目虽然做做了可行性研究论证，但数据是虚假的，编制人员屈服于领导的权利，把可行性研究报告做成了可批报告，因此，建设项目的决策失误不可避免，这也是项

目失败的主要根源之一。下面结合目前我国建设项目具体情况，从建设项目的参与主体：建设单位（项目业主）、项目管理单位、施工企业三方面不同的角度分别介绍一下如何对项目进行费用管理，由于我们国家资源紧缺，形成了很多地方盲目攀比上项目，结果造成建设资金来源不足的局面，目前我国很多企业对项目费用管理大多只停留在简单的量本利分析和敏感性分析内容方面。因此我们觉得在项目管理过程中应该增加项目费用管理的有关知识及一些常用方法，如不确定性分析、挣值分析等有关技术。

1、建设项目的选择

作为建设项目在进行项目费用管理的第一步是先进行建设项目的选择工作。你在进行建设项目的选择时，首先应该先进行项目费用估算，在前面我们已经介绍了美国项目管理学会（PMI）项目费用管理常用的三种费用估算方法：类比估算、参数估算、自下而上估算。美国项目管理学会（PMI）费用估算的概念在我国常称作投资估算，它是指在对项目的建设规模、技术方案、设备选型和项目实施进度等进行研究的基础上，估算项目的总投资。目前在我国进行建设项目估算通常采用类比估算方式。在估算完项目的总投资之后，接下来的工作是编制项目可行性研究报告，项目可行性研究报告由技术部分和经济部分组成，经济部分主要有财务现金流量表、损益表、资金来源与运用表、借款偿还计划表等组成。其中，项目的现金流量分析是最重要的报表。通过项目的财务现金流分析，可以计算出项目的财务内部收益率、财务净现值、投资回收期等指标，从而为项目的决策做出正确判断。有关概念在这里我们不再介绍。由于项目费用管理的现金流分析采用的数据大都来自估算和预测，具有一定的主观

性和不确定性，预测结果可能会造成项目的现金流入减少或现金流出增加。我们应该认识到费用管理的这种不确定性，不确定性就意味着风险，项目风险费用管理是我国项目管理中的薄弱环节。因此在项目可行性研究报告中应该加强对项目的不确定性进行分析，根据拟建项目的具体情况，有选择性地进行分析、敏感性分析和概率分析等方法。

1.1 盈亏平衡分析：盈亏平衡分析是根据项目在正常生产年份的产品产量（销售量）、固定费用、可变费用、税金等指标，研究建设项目产量、费用、利润之间变化与平衡关系的方法。当项目的收益与费用相等时，销售收入和总费用两条直线相交，相交点就是项目盈亏平衡点（BEP），盈亏平衡点表示项目既不盈利也不亏损。通常只求线性盈亏平衡分析，图示如下

1.2 敏感性分析：敏感性分析是研究项目的产品产量、经营费用、投资、建设期等发生变化时，项目财务评价指标（如财务内部收益率、财务净现值、投资回收期等指标）的预期值发生变化的程度。通过敏感分析，我们可以找出项目的最敏感因素，敏感性分析使决策者能了解项目建设中可能遇到的风险，从而提高决策的准确性和可靠性。敏感性分析一般用某种因素的曲线斜率的绝对值大小来比较。例如，某房地产开发项目的内部收益率对建设投资和商品房售价的敏感性分析如下图所示：从上图可以看出，财务内部收益率对建设投资和商品房销售价格的变化都较为敏感。由于财务内部收益率对建设投资的变化曲线较大，因此财务内部收益率对建设投资的变化更为敏感，根据这个结论我们在进行项目运作过程中必须把资金筹措和资金控制作为头等大事来抓。

1.3 概率分析：概率分析是通过概率预测项目不确定性因素

和风险因素对项目经济评价指标的定量影响。概率分析一般是计算项目评价指标，如项目财务净现值的期望值大于或等于零时的累计概率。累计概率值越大，项目承担的风险越小。通过以上方法的论证和分析，我们可以得出项目是否上马的结论，如果决定项目上马，那么接下来项目就进入了项目的建设期。 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