

项目管理知识综合管理：第七章项目成本管理（四）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/242/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_242127.htm 7.2.1成本过程输入 1

1. WBS结构 WBS结构图见节5.3.3.1，结构图可用于成本估计以及确保所有工作均一一被估计成本了。

2. 资源需求 资源需求见节7.1.3.1。

3. 资源单价 做成本估计的个人和小组必须知道每种资料单价（例如：每小时人员费用，单位体积材料价格）以计算项目成本。如果实际单价不知道，那么必须要估计单价本身。

4. 活动时间估计 活动时间估计（见节6.3）会影响项目成本估计，项目预算中包括财务费用（例如由利息引起的财务费用）。

5. 历史资料 许多有关资源成本的信息可从以下一些来源获得：项目档案--项目的一个或数个组织可能保留有先前项目的一些记录，这些记录相当详尽可用以成本估计。在一些应用领域，个别小组成员也许保留这样的纪录。商业性的成本估计数据库--历史数据经常可从市场买得到。项目团队知识--项目团队的个别成员也许记得先前的实际数或估计数，这样的信息资料也是有用的，但可靠性通常比档案结果要低得多。

6. 会计科目表 会计科目表是一个组织机构在总帐系统中使用的用于报告该组织财务状况的一套代码。在项目成本估计中，应把不同成本对应到不同科目上。

7.2.2成本估计的工具和方法

1. 类比估计 类比估计是用先前类似项目的实际数据作为估计现在项目的基础。这种估计法适用于早期的成本估计，因为此时有关项目仅有少量消息可供利用。类比估计是专家判断的一种形式（见节7.1.2.1）

类比估计是化费较少的一种方法，但精确性也较差。以下

情况下类比估计是可靠的：（a）先前的项目不仅在表面上且在实质上和当前项目是类同的（b）作估计的个人或小组具有必要经验。

2．参数建模 参数建模是把项目的些特征作为参数，通过建立一个数学模型预测项目成本。模型可简单（居民住房成本是以每平方尺的居住面积的成本作为参数）也可复杂（软件研制的模型涉及13个独立参数因子，每个因子有5~7子因子）。参数建模的成本和可靠性各不相同，参数建模法在下列情况下是可靠的：（a）用来建模的历史数据是精确的（b）用来建模的参数容易定量化（c）模型对大型项目适用，也对小型项目适用。

3．累加估计 该技巧涉及单个工作的逐个估计，然后累加得到项目成本的总计。累加估计的成本和精度取决于单个工作的大小：工作划得小，则成本增加，精确性也增加。项目管理队伍必须在精确性和成本间做权衡。

4．计算工具 有一些项目管理软件被广泛利用于成本控制。这些软件可简化上述几种方法，便于对许多成本方案的迅速考虑。

7.2.3 成本估计的结果

1．成本估计 成本估计是项目各活动所需资源的成本的定量估算，这些估算可以简略或详细形式表示。对项目所需的所有资源的成本均需加以估计，这包括（但不局限于）劳力、材料和其它内容（如考虑通货膨胀或成本余地）成本通常以现金单位表达（如元，法郎，美元等），以便进行项目内外的比较，也可用人*天或人*小时这样的单位（除非这样做要混淆项目成本，例不能区分具有不同成本的资源）。为便于成本的管理控制，有时成本估计要用复合单位。成本估计是一个不断优化的过程。随着项目的进展和相关详细资料的不断出现，应该对原有成本估计做相应的修正，在有些应用项目中提出了何时应修

正成本估计，估计应达什么样精确度。例如：AACE已经确认在工程建筑成本估计的五个精度等级：数量化、粗略估计、初步估计、精确估计和成本控制。2. 详细说明成本估计的详细说明应该包括：工作范围的描述这通常可由参考WBS获得。对估计的基础作确认，即确认估计是合理的，说明估计是怎样作出的。确认为成本估计所作的任何假设的合理性可能结果用一个范围表示。例如 $\$10000 \pm \1000 表示：估计成本在 $\$9000$ 和 $\$11000$ 之间。不同应用领域细节的总量和种类也不同。留下甚至是粗糙的注释也常被证明是有价值的因为它能提供如何估算成本的一个较好的说明。3. 成本管理计划 成本管理计划描述当实际成本与计划成本发生差异时如何进行管理（差异程度不同则管理力度也不同）。一个成本管理计划可以是高度详细或粗框架的；可以是正规的也可非正规的；这些取决于与项目相关人员的需要。项目管理计划是整个项目计划的一个辅助部分（在节4.1.3.1讨论）。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