

项目管理知识综合管理：第七章项目成本管理（六）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/270/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c67\\_270764.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/270/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c67_270764.htm) 7.4 成本控制 成本控制与下列内容有关（a）影响那些会使基准成本发生改变的因素朝有利方向改变（b）识别已经偏离基准成本（c）对实际发生的成本改变进行管理。成本控制包括：监督成本执行情况以及对发现实际成本与计划的偏离。要把一些合理的改变包括在基准成本中。防止不正确的、不合理的、未经许可的改变包括在基准成本中。把合理的改变通知项目的涉及方。成本控制包括寻找产生正负偏差的原因。成本控制必须和其它控制过程结合（范围控制、进度控制、质量控制和其它（见节4.3））。例如，对成本偏离采取不恰当反应常会引起项目的质量或进度问题或增大风险。

7.4.1 成本控制的输出

1. 基准成本线 基准成本线见节7.3.3.1
2. 执行报告 执行报告（见节10.3.3.1的讨论）提供了项目实施过程中成本方面的信息，例如，超预算的是哪些工作，仍在预算范围内的是哪些工作。执行报告可提醒项目团队将来可能会发生的问题。
3. 改变的要求 有关改变的要求可以有多种形式--口头或书面，直接或间接的，组织外部要求的或内部提出的，强制规定的或可选择的。实现这些改变可能要增加或减少预算。
4. 成本管理计划 见节7.2.3.3。

图片 7.4.2 成本控制的工具和方法

1. 成本改变控制系统 一成本改变控制系统规定了改变基准成本的一些步骤，它包括一些书面工作、跟踪系统和经许可的可改变的成本水平。成本改变控制系统应和整体改变控制系统相结合（见节4.3讨论）。
2. 评估执行情况 评估执行情况技

巧（见节10.3.2讨论）帮助估计已发生的偏离的程度。盈余量分析（见节10.3.2.4）对成本控制特别有用。成本控制的一个重要内容是确定什么原因引起偏差以及决定是否需要采取纠正措施。

3. 原计划的修改 很少项目精确按计划进行，可预见的改变可能需要对原成本估计进行修正或用其它方法估计成本。
4. 计算工具 一些管理软件经常被用以成本控制，可进行计划成本与实际成本间的对比以及预测成本改变的后果。

### 7.4.3 成本控制的输出

1. 原成本估计的修正 修改原有成本数据并通知与项目有关的涉及方。修改成本估计可能要求对整个项目计划进行调整。
2. 预算修改 预算修改是一种类型的成本修改。预算修改是对原基准成本的更改，这些数字通常在范围改变时作修改的。有时成本偏差是如些之大以至于重新制订基准成本显得必要，以便对以一步执行提供一个现实的基准成本。
3. 纠正措施 指采取措施使项目执行情况回到项目计划。
4. 完成项目所需成本估计 完成项目所需成本估计（EAC）是根据项目执行的实际执行情况为基础，对整个项目成本的一个预测。最常见的EAC有以下几种： $EAC = \text{实际已发生成本} + \text{对剩余的项目预算}$ （但一般用成本执行因子对原预算进行修正见节10.3.2.4），在项目现在的偏差可视为将来偏差时，这种方法通常被利用。 $EAC = \text{实际已发生成本} + \text{对剩余项目的一个新估计值}$ 。当过去的执行情况表明先前的成本假设有根本缺陷或由于条件改变而不再适用新的情况时，这种方法最为常见。 $EAC = \text{实际已发生成本} + \text{剩余原预算}$ 。当现有偏差被认为是不正常的（由偶然因素引起）项目管理小组认为类似偏差不会发生时，用这种方法最为常见。不同的工作可选用上述方法中一种。
5. 教训 应记录下产生偏差

的原因、采取纠正措施的理由和它的成本控制方面教训，这样记录下来的教训便成为这个项目和执行组织其他项目历史数据库的一部分。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](http://www.100test.com)