

项目管理之成本管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c41\\_65491.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65491.htm) 项目的各种管理从时间上看都有一个开始阶段、中间阶段和结束阶段。项目的生命周期都会经历初始阶段、计划阶段、执行阶段、控制阶段和结束阶段。其中计划、执行和控制是一个循环反复的过程，制订计划，按照计划执行，执行中进行控制，不行则返回修改计划，修改后继续执行，直到成功完成该项目。项目的核心过程有范围管理、时间管理和成本管理。下面就成本管理展开讨论有关知识、经验。成本管理是为了保证项目在核定的预算下完成。成本管理包括资源计划、成本估计、成本预算核定和成本控制。成本管理的每一部分都有输入、工具技术和输出。资源计划是根据WBS、历史信息、范围陈述、资源池描述、组织方针和活动持续期预计，利用专家判断、选择性鉴定和项目管理软件，得到资源需求文档。成本估计是根据WBS、资源需求说明、资源费用、活动持续期估计、估计发布和历史信息及帐目表、风险，利用相似估计、参变模型、自底向上估计、计算机化工具和其他成本估计方法，得出成本估计、支持细节和成本管理计划。成本预算核定是根据成本估计、WBS、项目进度和风险管理计划，利用成本预算工具和技术，得到项目成本基线。（成本基线是基于有限时间的预算，常用来测量监视项目成本性能。）成本控制是根据成本基线、性能报告、需求变化和风险管理计划，采用成本变化管理系统、性能测量、挣值管理、附加计划和计算机化工具，得到修正的成本估计、预算变动、纠正活动和

完成估计（EAC）。什么是WBS？WBS是work breakdown statement的缩写。每个项目都可根据一定的原则将之分为一系列活动，每一活动还可以分为一系列的子活动，一级级的划分直到不能或不需要划分为止。如某种材料，某种设备，某一活动单元等。然后估算每个WBS要素的费用。采用这一方法的前提是：1 对项目的需求有一完整的限定。2 制定完成任务所必需的逻辑步骤。3 编制WBS表。项目需求的完整限定应包括工作报告书、规格书以及总进度表。工作报告书是指实施项目所需的各项工作的叙述性说明，它应确认必须达到的目标。如果有资金等限制，该信息也应包括在内。规格书是对工时、设备以及材料标价的根据。它应该能使项目人员和用户了解工时、设备以及材料估价的依据。总进度表应明确项目实施的主要阶段和分界点，其中应包括长期定货、原型试验、设计评审会议以及其他任何关键的决策点。如果可能，用来指导成本估算的总进度表应含有项目开始和结束的日历时间。一旦项目需求被勾划出来，就应制定完成任务所必需的逻辑步骤。在现代大型复杂项目中，通常是用箭头图来表明项目任务的逻辑程序，并以此作为下一步绘制CPM或PERT图以及WBS表的根据。编制WBS表的最简单方法是依据箭头图。把箭头图上的每一项活动当作一项工作任务，在此基础上再描绘分工作任务。进度表和WBS表完成之后，就可以进行成本估算了。成本估算的结果最后应以下述的报告形式表述出来：对每个WBS要素的详细费用估算。还应有一个各项分工作、分任务的费用汇总表，以及项目和整个计划的累积报表。每个部门的计划工时曲线。如果部门工时曲线含有“峰”和“谷”，应考虑对进度表作若干改变，以

得到工时的均衡性。 逐月的工时费用总结。以便项目费用必须削减时，项目负责人能够利用此表和工时曲线作权衡性研究。 逐年费用分配表。此表以WBS要素来划分，表明每年（或每季度）所需费用。此表实质上是每项活动的项目现金流量的总结。 原料及支出预测，它表明供货商的供货时间、支付方式、承担义务以及支付原料的现金流量等。划分项目的WBS结构有许多方法，如按照专业划分、按照子系统、子工程划分、按照项目不同的阶段划分等，以上每一种方法都有其优缺点。一般情况下，确定项目的WBS结构需要组合以上几种方法进行，在WBS的不同层次使用不同的方法。良好的项目管理必须具备以下因素：对项目的认知、为项目提供良好的协同环境和有效的控制。这几个因素环环相扣，前者是后者的必要条件。一个好的WBS结构在项目管理中所起的作用也可以这三个层次来理解。首先是按照专业划分项目，应当说这是一种最自然的划分方法，优点是容易让人接受，缺点是不易协调。比如，在进行地铁建设时，假定在WBS的顶层按照专业将建设分为土建和安装，并按照这种划分确定一个土建分项目经理和一个安装分项目经理。按照这种划分方法在画项目的网络图时就会出现一系列的土建作业和一系列的安装作业。因为某一个车站即包括土建工程又包括安装工程，这样在两组作业组之间就会出现非常复杂的关系，分项目经理之间也很难协调工作。按照系统划分方法容易界定项目范围，但有时候显得不那么直观。系统是人们在长期实践中确定的一种分类方法，其特点是系统与系统之间的联系往往是比较简单的，这种联系通常被称为系统界面或接口。正由于系统之间的界面比较清楚，所以按照系统对

项目进行划分更容易界定子项目或子工程的范围，在项目实施过程中更容易控制结果。按照项目的不同阶段划分WBS结构有利于项目管理者控制中间结果。对那些不确定性比较大的项目来说，项目最后的结果往往是未知的，控制项目的唯一方法就是控制中间结果的进度和质量，当然阶段的划分应该是可测量的。按照阶段划分项目有助于管理者在不同阶段控制中间成果同时不至于使项目管理者陷入到项目细节中去。不同的项目，其范围、性质可能都不一样，项目管理的目标和重点不尽相同，项目的WBS结构也并不一样。但无论对何种项目进行WBS划分，都必须兼顾WBS的三种不同层次的作用。划分项目的WBS结构还必须遵循一定的方法论。具体说来，划分项目的WBS结构必须遵循以下步骤：1、确定项目特性并确定WBS层次，比如项目的不确定有多大？项目的规模又是多大？2、确定项目管理的重点，为项目管理目标划分优先级别，比如，项目质量是放在第一位的，还是项目进度居于首位？3、针对项目管理目标的优先级别确定每级WBS划分方法。4、确定WBS结构。下面列举一些针对软件企业的的有效成本控制的经验

### 1、 树立全员经济意识、建立规范成本管理体制

软件企业必须加大宣传力度，树立全员经济意识。首先要统一思想认识，从项目管理人员到普通员工要进行经济教育，灌输经济意识，把一切为了效益的意识深深地刻在每个职工的脑海里，诸如"节约光荣，浪费可耻"等等，使每一位职工都能把工程成本管理工作放在主要位置。其次是组织培训，提高专业人员的素质，这是实现成本目标的保证。建立一套行之有效的制度并非易事，每一个工程项目都有其自身的特点，要根据工程项目本身的特点，制定有针对性

的项目成本管理办法，如项目质量成本管理办法、工期成本管理办法、项目招投标管理办法、合同评审管理办法、材料使用控制办法等管理办法。这些管理办法应是责任到人、切实可行的具有较强操作性的办法，使项目的成本控制有法可依，有章可循，有据可查。项目成本实施的主体是项目组人员，项目经理是项目成本管理的领导，这样形成了一个以项目经理为核心的成本管理体系。对成本管理体系中的每个部门、每个人的工作职责和范围要进行明确的界定，遵循民主集中制、标准化、规范化的原则进行建立责权利相结合的成本管理模式和体制；对于每个项目，都要有成本控制的目标---项目预算，都要严格按照作WBS（工作任务分解），在落实任务的同时，也要落实完成任务的需要的成本预算，并且逐级负责，层层落实，使项目成本管理工作做到责权利无空白，无重叠，事事有人管，责任有人担，一切有章可循，有据可查，杜绝了推倭扯皮，使项目的成本管理工作形成一个完整的成本管理体系，同时用一定物质奖励去刺激，使每个人的工作、成本、和项目的效益挂钩，彻底打破过去那种干好干坏一个样，干多干少一个样的格局。调动职工的积极性和主动性，使大家共同为项目的成本管理献计献策。

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)