

# 成本管理论文写作

授课老师：胡任重

- 1、了解历年成本真题
- 2、讲解规划成本管理写作
- 3、讲解成本估算写作
- 4、讲解成本预算写作
- 5、讲解成本控制写作

## 试题二 论信息系统项目的成本管理

项目管理受范围、时间、成本和质量的约束，项目成本管理在项目管理中占有重要的地位，项目成本管理就是要确保在批准的项目预算内完成项目，通过项目成本管理尽量使项目实际发生的成本控制在预算范围之内。如果项目的建设实际成本远远超出批准的投资预算，就很容易造成成本失控。

请以“信息系统项目的成本管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目背景、项目规模、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的产品等），并说明你在其中承担的工作。

2、结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对项目成本管理的认识。

(1)制订项目成本管理计划

(2)项目成本估算、项目成本预算、项目成本控制。

3、请结合论文中提到的信息系统项目，介绍你是如何进行项目成本管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

点评：极其简单，没有任何特殊要求，直接默写过关论文即可。但实际论文通过率只有44%。

## 试题二 论信息系统项目的人力资源管理和成本管理

项目中的所有活动都是由人来完成的，因此在项目管理中，“人”的因素至关重要。如何充分发挥人的作用，使团队成员达到更好的绩效，对于项目管理者来说不容忽视。项目的人力资源管理就是有效地发挥每一个参与项目人员作用的过程。

请以“信息系统项目的人力资源管理和成本管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

- 1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等），以及该项目在人力资源方面的情况。
- 2、结合项目管理实际情况并围绕以下要点论述你对信息系统项目人力资源管理和成本管理的认识。
  - （1）项目人力资源管理的基本过程和常用方法。
  - （2）项目人力资源管理中涉及到的成本管理问题和成本管理中涉及的人力资源管理问题。
  - （3）信息系统发生成本超支后，如何通过人力资源管理来进行改善。
- 3、结合项目实际情况说明在项目中你是如何进行人力资源管理和成本管理的（可叙述具体做法），并总结你的心得体会。

胡老师点评：困难。人力和成本要结合一起写。子题目2.2可在过渡段应对。在组建团队时，并不是技术大拿越多越好，要考虑人力成本；成本预算时要考虑，这些经费够请哪些人手。子题目2.3可在管理团队（成本控制）应对。成本超支后，可以2方面入手：1培养团队开源节流意识，2、可以把非关键路径、非不可替代的资深IT人员替换成普通IT人员。如果认真学习了人力和成本论文精讲课学员，正常发挥应该可以过。

- 试题一：论信息系统项目的成本管理
- 项目成本管理在项目管理中占非常重要的地位，成本管理是项目实施过程中，通过对成本进行管理，是项目实际发生的成本控制在预算范围内。
- 请以“论信息系统项目的成本管理”为题进行论述。
- 1、概要叙述你参与管理过的信息系统项目（项目的背景、项目规模、发起单位、目的、项目内容、组织结构、项目周期、交付的成果等），并说明你在其中承担的工作（**项目背景要求本人真实经历，不得抄袭及杜撰**）。
- 2、请结合你所叙述的信息系统项目，围绕以下要点论述你对信息系统项目成本管理的认识，并总结你的心得体会
  - （1）项目成本管理的过程
  - （2）项目预算的形成过程
- **胡老师点评：**疫情特殊年论文题本身很简单。过程类论文，批阅过关学员，直接默写就能拿高分；重点提到的预算，模仿精讲课预算范文套路即可。

1、规划成本管理约300字，建议1段；

建议参照规划模板来写作

2、成本估算约350字，建议1段；

写项目大概要花多少钱

3、成本预算约350字，建议1段；

写这些钱你准备怎么花

4、成本控制约350字，建议1段；

写挣值分析，PV、EV、CV、CPI。

- 四个过程定义：
  - 规划成本管理：确定如何估算、预算、管理、监督和控制项目成本的过程。
  - 估算成本：对完成项目活动所需货币资源进行近似估算的过程。
  - 制定预算：汇总所有单个活动或工作包的估算成本，建立一个经批准的成本基准的过程。
  - 控制成本：监督项目状态，以更新项目成本和管理成本基准变更的过程。
- 四个过程本质：
  - 规划成本管理：为成本管理制定规则
  - 估算成本：合算项目要花多少钱—目的：要钱
  - 预算成本：要到的钱准备怎么花—目的：建立成本基准
  - 控制成本：花钱过程查偏纠偏。



项目成本管理				
	过程	输入	工具	输出
1	规划成本管理 431章项组事，分专 会，计	1、项目章程	1、分析技术	1、成本管理计划
		2、项目管理计划	2、专家判断	
		3、组织过程资产	3、会议	
		4、事业环境因素		

## ➤ 写作建议：

- 1、可以套用规划写作模板
- 2、字数建议300字左右。



## 一、规划成本管理

在项目初期的计划阶段，我深知成本管理工作必须在一开始就规划好并在随后的各个项目阶段坚持不懈的贯彻执行。我在进行项目管理计划编制的阶段，专门组织召开了关于成本管理计划编制的专题会，共同确定如何制订成本管理计划。在会上，**团队成员**纷纷发言，共同为建立项目成本管理架构提供建议。

**会议结束后，我根据项目章程、项目管理计划的内容，总结会议精神，起草了项目的成本管理计划。**计划包括：在成本管理过程中所有的成本绩效数据、分析及判断全部统一以元为单位进行，并确定了数据的精确度；规定了成本超支一旦**超过10%**必须上报公司，从组织级采取措施；制定了绩效测量规则；确定了成本报告的格式和汇报频率；描述了成本的组成结构和成本管理各过程及使用的技术与方法。我将成本管理计划**随**项目管理计划一同提交给公司高层，并获得了公司高层的认可。

### ➤ 胡老师点评：

➤ 理论：有一些错误；语言也不够精炼。

➤ 实践：超10%上报不妥，在小项目或弱矩阵组织才会出现的。

➤ 总评：此类写法典型及格边缘，过不过看阅卷老师心情和同考场其他考生写作水平。

## 一、规划成本管理

规划成本管理是为规划、花费和控制项目成本而制定政策和程序的过程。我们依据项目章程中872万合同金额、整体计划中的范围基准和进度基准，组织过程资产等；采用**团队全员**参与、邀请财务及其他相关专家，以专题会议的形式对平台建设经费如何花费、控制进行了深入探讨，制定了成本管理计划。

主要内容有：1明确成本控制人员及审批权限，经费使用审批流程；2明确每个工作包的成本控制责任人、成本绩效审查周期：每周自查、每月审计；3确定增值税率13%、管理和应急储备预留10%左右等内容。然后我们将成本管理计划纳入项目整体管理计划中，并一起通过了评审，该计划为项目成本管理提供准则和指南。

### ➤ 胡老师点评：

- 1、除全员参与外无明显错误；
- 2、无明显错误，但也毫无特色。
- 总评：此段虽然没有特色但也没有扣分点，7分，合格没有问题。

2	估算成本 7103范进成人、风组事，质软卖下、三类参储群专，依成文	1、范围基准	1、质量成本	1、估算依据
		2、项目进度计划	2、项目管理软件	2、活动成本估算
		3、成本管理计划	3、卖方投标分析	3、项目文件更新
		4、人力资源管理计划	4、自下而上估算	
		5、风险登记册	5、三点估算	
		6、组织过程资产	6、类比估算	
		7、事业环境因素	7、参数估算	
			8、储备分析	
			9、群体决策技术	
			10、专家判断	

- **胡老师写作建议：**
- 1、结合工具技术介绍项目主要成本估算汇总过程。
- 2、字数建议控制在350字左右。
- 3、估算结束后要有项目估算总价。

## ➤ 1、识别成本构成科目

- 根据**会计科目**来形成：一般包括人力、设备、外包等科目。

## ➤ 2、估算每个科目成本

- 一般都会用到公司人力资源费率标准、设备采购、卖方投标等工具

## ➤ 3、优化成本

- 工期优化（压缩进度）
- 人力优化（新手替代老手）
- 费用优化（通用设备分摊到所有项目）
- 最后汇总后加上储备金向高层申请项目资金。

## 二、估算成本

在成本估算中，我们首先识别并分析成本的构成科目。然后根据科目估算科目的成本，分析成本估算结果，找出各种可以互相替代的成本，协调各种成本之间的比例关系，汇总成总成本。在项目中我们将总成本主要分成硬件部分、软件开发部分、系统集成部分。对于硬件部分，由公司的采购部门根据硬件的物料清单，咨询了解市场价格后，进行采购成本估算。软件开发部分，采用成本类比估算法和专家判断法，估算出系统的代码行数，根据公司软件开发人员工资水平，计算出人工成本。系统集成部分采用类比估算法，根据类似项目进行估算。其他管理成本、质量成本、储备分析等成本，根据经验，以直接成本为基数，采用参数估算的方法。由于我们根据不同的成本科目采用不同的估算方法，成本估算误差小，使项目实施中，项目成本一直在可控之中。

### ➤ 胡老师点评：

- 1、科目最好按会计科目表分，估算误差不会小，也不能用来控制成本；
- 2、通篇没有说清楚各科目估算是多少钱、项目估算汇总是多少钱。
- 总评：此类写法典型及格边缘，过不过看阅卷老师心情和同考场其他考生写作水平。

## 二、估算成本 (333字)

估算成本是对项目活动所需资金进行估算并申请经费。在启动阶段早期，我首先采用**类比法**根据类似项目，估算此系统的所有活动科目；涉及的主要成本科目包括：人工费用、设备采购、外包费用、储备金等。对人工费用部分，我采用**参数估算**法参照公司**资源费率标准**与每个工作包进度网络图的人员工时，最后**汇总出**项目总人工成本大约310万。对外包部分，我们采用**卖家投标分析**估算纵向加密安装调试费约60万。对设备采购部分，我们根据设备采购清单估算总费用约270万。对项目的质量成本、风险应对成本等其他费用我们采用**群体决策法**估算储备金约160万。最后根据项目的WBS结构采用自下而上的成本汇总，得到估算成本约800万。我们将成本科目和总经费按审批流程进行申请，由于估算方法科学又切合项目实际，项目经费得以顺利通过。

### 胡老师点评：

- 1、理论正确，工具技术应用全面，但前小半段语言还不够精炼；
- 2、实践项目科目费用交代清楚，真实可信。
- 总评：此段写的有理论有基础，无可挑剔，无论哪个阅卷老师批阅，此段必定合格。



### 三、成本预算ITTO



光环国际  
AURA INTERNATIONAL

授课老师—胡任重

3	制定预算 953协范进成、依成 资风组，汇金储历 专，基金文	1、协议	1、成本汇总	1、成本基准
		2、范围基准	2、资金限制平衡	2、项目资金需求
		3、项目进度计划	3、储备分析	3、项目文件更新
		4、成本管理计划	4、历史关系	
		5、估算依据	5、专家判断	
		6、活动成本估算		
		7、资源日历		
		8、风险登记册		
		9、组织过程资产		

#### 胡老师写作建议：

- 1、估算到预算要有衔接。
- 2、字数控制在350字左右。
- 3、增加实践资金平衡的描述。



## 预算步骤：

- 1、将总体估算分配到各个工作包（中级P286）
- 2、将工作包再分配到各个活动（中级P286）
- 3、汇总活动成本和应急储备——工作包成本（高级P300）
- 4、汇总工作包成本和应急储备——控制账户成本（高级P300）
- 5、汇总控制账户成本——成本基准（高级P300）
- 6、结合进度计划形成S曲线；（中级286，高级300）
- 7、结合项目资金到账情况进行资金限制平衡；从而形成资金需求日历；（补充）
- 8、加上管理储备成为预算；经批准形成正式成本基准。（高级P300）

## 两者联系：

都是对活动进行费用预测，输入基本也差不多；小项目估算预算不区分，一次性获得，  
(实际工作中工具也是可以相互通用)。

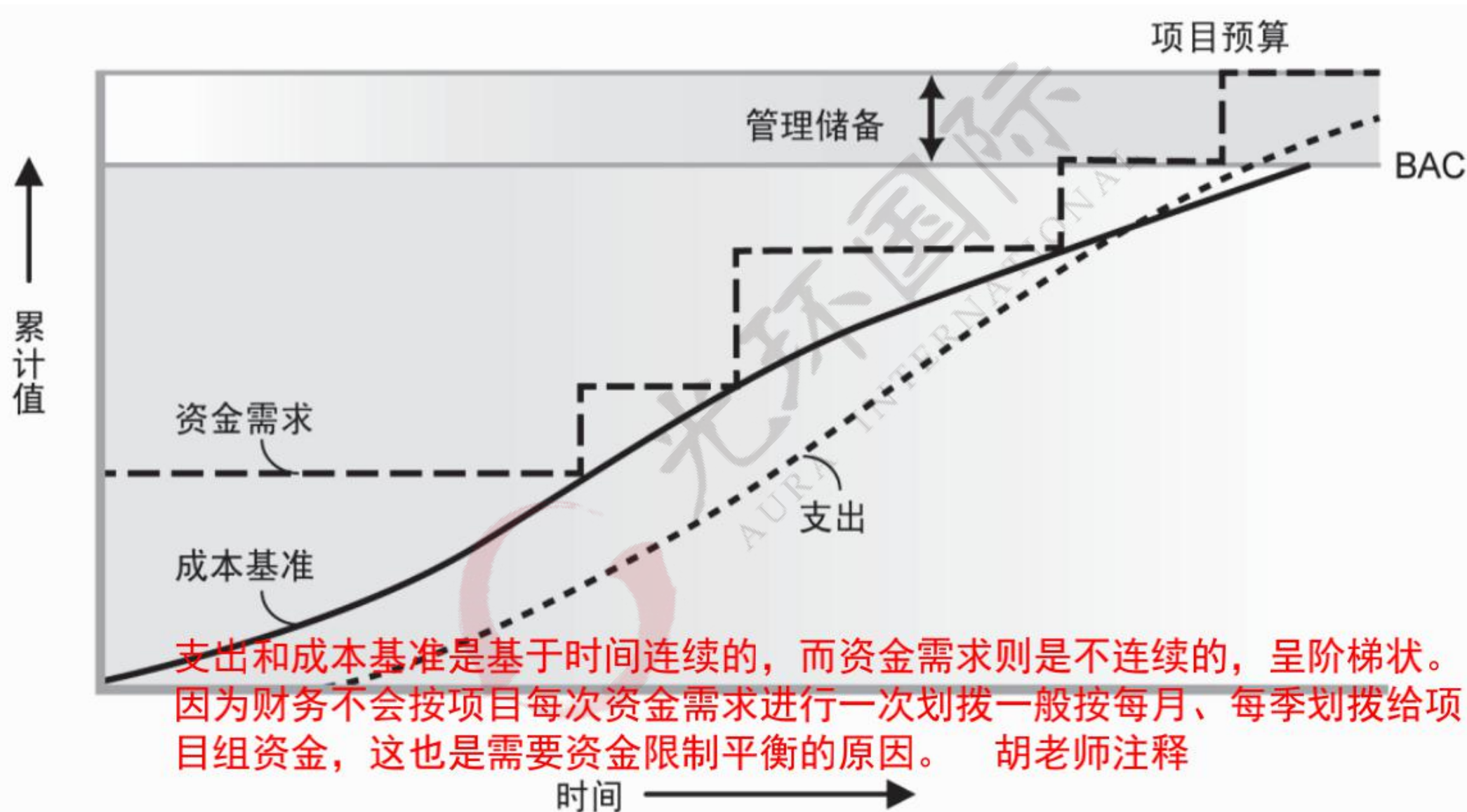
## 两者区别：

**估算**是在**信息不明确**的时候进行，比如项目刚启动时，可以有较大误差。主要目的是获得项目经费。可进行多次，可不汇总。

**预算**是在**信息较明确**的时候进行，比如整体规划后期，误差较小。主要目的是建立成本基准，为项目经费使用、成本监控提供依据。一般只进行一次、要汇总。



没有实践经验项目可以按13%税，7%利润，10%管理储备，10%应急储备分配；如果合同金额为1000万，那么项目预算为800万，成本基准为700万。但不管如何分配，论文中必须说清楚钱是怎么花的。这是阅卷老师判断你有项目实践经验的依据。 胡老师注释。



## 三、制定预算

在完成成本估算后，为有效的进行成本控制，我们需要对项目成本进行预算，首先我将得到项目估算成本，逐项分摊到每一个工作包上（应急储备呢？），然后，我将每一个工作包的预算分配到项目的具体活动中，（缺汇总）接下来结合项目进度计划，形成了一份初步的活动支出计划。考虑到项目资金较为紧张，因此我们利用资源限制平衡技术对费用的支出计划进行了优化，通过合理的安排采购时间使资金的支出曲线更加平滑，保证了项目的资金需求，最后经批准形成了项目的成本基准（最好再点下资金需求日历）。另外在进行项目成本预算时，考虑到项目存在一定的不确定性，我按照5%的额度向公司申请了管理储备。

### ➤ 胡老师点评：

- 1、总体还行，但缺少汇总、未说明应急储备；
- 2、通篇缺少资金分配情况是主要扣分点。
- 总评：此类论文过不过和阅卷老师认可度有关，命运完全掌握在阅卷老师和其他考生手里。



## 三、制定预算 (390字)

制定预算是估算的细化并建立经批准的成本基准。首先我们按集成类项目**历史关系**，预留17%利润其中10%为**管理储备**；所以我实际管理的资金为700万。然后根据该项目的复杂性和风险性，预留100万作为项目**应急储备金**；将剩余600万分配到WBS的工作包、再分配到工作包下的各项活动。比如：**采购经费270万下分：存储阵列120万、防火墙等网络设备70万、服务器80万；服务器又下分为：联想X3850主机5台64万、winserver2012操作系统9万、人工运输等5万、多余2万做为工作包应急储备**。接着我们采用**成本汇总**法，将所有费用汇总检查，并结合进度计划确定各活动费用支出时间；然后累计每控制点支出费用；结合公司财务支出计划，进行了**资金限制平衡**。比如公司8月其他项目支出费用较多，而9月支出费用较少；我将原8月底支付的存储阵列采购款安排到9月初，配合公司财务使资金流水趋于平稳。最终经高层**批准**形成成本基线和资金需求日历，它是成本控制和绩效考核的**依据**。

➤胡老师点评：

➤1、未点明S曲线；其他写的不错。

➤2、真实可信，但最好点明成本基准700，预算800万。

➤总评：此段写的有理论有实践，无可挑剔，无论哪个阅卷老师批阅，此段必定合格。

## 四、成本控制ITTO



光环国际  
AURA INTERNATIONAL

授课老师—胡任重

控制成本 466项工金组，绩软 预、挣完储，预变 信文管组	1、项目管理计划	1、绩效审查	1、成本预测
	2、工作绩效数据	2、项目管理软件	2、变更请求
	3、项目资金需求	3、预测	3、工作绩效信息
	4、组织过程资产	4、挣值管理	4、项目文件更新
		5、完工尚需绩效指数	5、项目管理计划更新
		6、储备分析	6、组织过程资产更新

- 写作建议：
- 1、理论和实践并重。
- 2、用具体活动时间写一写挣值分析，PV、EV、SV、SPI。
- 3、此过程历来为考试子题目要求重点，字数建议350字+。



## 成本控制（教材P301）分3部分：

### 一、监控成本绩效

- 1、保证项目整体和活动成本都不超支；
- 2、对成本绩效查偏纠偏；（挣值管理）
- 3、对工作绩效查偏纠偏；（挣值管理）
- 4、成本超支控制在可接受范围内（预测、完工、储备）

### 二、管理成本变更

- 1、对成本变更的因素施加影响；
- 2、及时处理变更请求；
- 3、防止出现未经批准的变更；
- 4、当变更发生时，管理这些变更；

### 三、成本绩效汇报

- 1、上报成本绩效和变更。（绩效审查）

项目成本控制包括：（第三版 P301）

- 1 对造成成本基准变更的因素施加影响；
- 2 确保所有变更请求都得到及时处理；
- 3 当变更实际发生时，管理这些变更；
- 4 确保成本支出不超过批准的资金限额，既不超出按时段、按 WBS 组件、按活动分配的限额，也不超出项目总限额；
- 5 监督成本绩效，找出并分析与成本基准间的偏差；
- 6 对照资金支出，监督工作绩效；
- 7 防止在成本或资源使用报告中出现未经批准的变更；
- 8 向相关方报告所有经批准的变更及其相关成本；
- 9 设法把预期的成本超支控制在可接受的范围内。

## 四、控制成本

控制成本的目的就是使项目活动按照成本管理计划完成，对项目实施过程中项目活动所发生的项目实际成本与项目预算进行对比、检查、纠正，尽量使项目的实际成本控制在成本计划和**成本预算**之内的管理过程。为了确保项目执行过程的成本控制，每周做一次的绩效测量。每两周做一次整体项目的绩效测量，通过计算项目挣值。和**成本预算**进行比对，找出与项目成本管理计划和预算的差距。在项目实施过程中，我制订了公司级与项目级的两级成本控制体系，根据项目实施过程的绩效测量。当与预算出现4%以内的偏差时，在项目组内部解决。**出现4%以上的偏差，报公司解决。**当出现项目成本偏差时，通过成本变更申请、成本变更审批以及成本变更执行最终完成成本变更。在项目执行过程中也出现**重大**工作方式的**变更**，在工程监理公司主持下经过与用户方进行沟通和研讨，其中涉及到的成本变更最终可以**修改成本基线计划，并将修改的成本基线计划报送项目各方。**

### ➤胡老师点评：

➤1、整体不错；但应该是与成本基准比对，而不是成本预算。

➤2、出现偏差怎么解决未说明；有问题让公司解决，要你项目经理干什么？重大变更一般不写，用户加钱不是那么容易，成本基线一般也不给客户看。

➤总评：此类论文过不过和阅卷老师认可度有关，命运完全掌握在阅卷老师和其他考生手里。

## 四、控制成本 (388字)

控制成本是监督项目状态，以更新项目成本，管理成本基准变更的过程。我们依据项目管理计划、项目资金需求、工作绩效数据等，采取多项措施，尽早发现成本执行中的偏差，并及时采取纠正措施。在成本控制过程中，我们每两周做一次子项目绩效测量，每月做一次整体项目绩效测量，计算出项目的CV、CPI、SV和SPI，通过挣值管理技术分析出偏差所在，并查找原因纠偏纠错。例，在项目中期一次绩效报告中， $CPI=0.98$ ,  $SPI=0.97$ ，说明成本略有超支，进度略有落后。通过项目专项会议的讨论和专家建议，我们采用了合理加班、启用有经验的员工的方法纠正了偏差。项目后期，甲方临时提出增加公交信息服务子系统APP开发的变更申请。因项目后期的变更将给项目带来极大的风险，于是我主动找到甲方项目负责人深入沟通交换了意见，告知本变更会大大增加项目成本,进而会影响项目工期。为了做好成本控制并优先保证系统上线，最终决定签订补充协议，在项目二期中实现。

### 胡老师点评：

- 1、整体写的不错，有监控有变更，没有任何漏洞。
- 2、未深入说明偏差原因，用的方法是增加成本而不是节约成本，欠妥。
- 总评：此段写的有理论有实践，无明显错误，无论哪个阅卷老师批阅，此段必定合格。

- 开始成本论文写作
- 完成固定框架1300字
- 本次论文考试大家可优先准备：**质量、进度、人力、风险**
- 有多余时间再准备：干系人、沟通、整体、成本、采购、范围。