

## 试题一:论信息系统项目的成本管理—2020 年下半年真题

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比成本进行的管理,使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(选不过你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,并结合你的心得体会。

(1) 项目成本管理的过程

(2) 项目预算的形成过程

试题一参考答案:

1、在摘要中简要介绍项目的背景,时间,规模,项目金额,项目可交付成果和项目意义。【建议不写摘要,当然写了应该也不影响及格】

2、正文从规划成本管理、成本估算、成本预算和成本控制四个方面来对项目的成本管理进行论述和介绍,重点介绍如何进行成本预算。

3、结尾部分进行总结,再简单介绍项目的意义,同时致谢,并表示以后继续努力。

框架建议如下:

背景 500 字

过渡段 150 左右

一、规划成本管理写 1-2 段随意写

二、成本估算写 1-2 段随意写

三、成本预算写 1-2 段需要重点写成本预算的形成过程,要有举例说明

四、成本控制写 1-2 段随意写

收尾 300 字

此篇论文实际得分 60 分!

正文:

2018 年 6 月,我作为项目经理负责了 XX 市社区网格化管理平台系统集成项目建设,该项目投资金额 500 万元,建设周期 12 个月。该项目由 XX 市综治办发起,旨在建立一套市、街道(乡镇)、社区(村)、网格四级纵向管理结构的网格化服务管理平台。该项目包含平台网络接入、软件部分、现场软硬件部署实施三个子系统。其中软件系统包含综治管理、禁毒管理、民政管理等功能模块,实现全市 1 个指挥中心、14 个乡镇街道、145 个社区及行政村的人员信息收集、GIS 地理信息云图、事件收集流转、建筑物分布、网格情况汇总等全方位网格化管理。软件平台采用全 B/S 架构设计, MVC 模型实现分层的设计思想,数据库采用 ORACLE10g, 中间件使用 BEAWeblogic。基于网络安全、数据安全和内容安全的考虑,该平台核心数据区依托政务外网专线接入省政务云平台。为提高平台网络接入的灵活性及普及率,系统还兼具互联网+ VPDN 二次拨号,手机等移动终端 APP 客户端则通过安全 VPN 实现日常事件的收集上报。该系统作为该市智慧城市建设的重要部分,实现了与该市 12345 平台、数字城管平台信息资源的共享及协办事件直接流转功能,避免了烟囱式、碎片化建设带来的信息孤岛问题,极大地提高了该市社会治理的智慧化水平。该项目于 2019 年 6 月顺利通过验收,得到了 XX 市各级综治管理部门的一致好评。为提高项目沟通和管理的效果,该项目采用项目型组织。

通过科学合理的管理成本为组织获得尽可能多的合理利润,是我作为项目经理的职责和义务。我带领团队成员在项目建设过程中重视成本与其它各管理领域的整体协调,确保在成本、范围、进度、质量、资源等约束条件能达到一个最佳均衡点,以求项目效益最大化。因该项目的上线涉及业务考核,我除了对该项目的其它几个管理领域进行恪尽职守的有效管理外,尤其对项目的成本管理格外重视,严格按照公司成本效益分析方法进行卓有成效的管控,本文从如下几个方面对项目的成本管理进行论述。

## 一、规划成本管理

凡事谋定而后动，规划成本管理首要任务就是制订成本管理计划。本过程是确定如何估算、预算、管理、监督和控制项目成本，其作用是在整个项目期间就如何管理项目成本提供指南和方向。我带领团队以项目章程的总体预算、项目管理计划的相关子计划、公司成本管理模板为参考，邀请在项目成本管理方面有丰富经验的专家，经过多次会议讨论评审，制订了一个符合项目实际情况的成本管理计划，并经过了主要干系人评审确认。该计划为后期的成本估算、预算和控制成本提供了理论依据和基础。该计划包含了控制临界值，规定 CPI 超过 5% 则要分析原因，必须采取应对措施进行纠偏；该计划还包含绩效测量规则，通过计算项目的三个子系统的控制账户进行挣值管理，偏差在 5% 以内时采用层次较高的“粗管”；当超过 5% 时，则要下沉到控制账户中下一层如工作包进行根本原因分析，确保绩效偏差在可控范围内。

## 二、估算成本

估算成本是对完成项目活动所需资金进行近似估算的过程。本过程的作用是确定完成项目所需的成本数额。我带领项目团队以相关子计划、项目进度计划、范围基准等为主要参考，利用 PMIS 系统，参照了以往类似项目，兼用参数估算，快速估算了成员所负责工作包或活动的成本。我还邀请有经验的专家进行现场指导，对每个活动或工作包涉及的成本科目逐一识别核对，涉及的成本科目有管理成本、质量成本、软硬件成本、人工费、储备金等。当然在这个过程中，我们还会根据各活动的具体情况，用历史数据的参数估算。例如光缆的成本就是按长度\*单价。各科目的价格并不是一成不变的，如光缆熔接我们会分析是由自己完成还是采用外包，若自行完成还要考虑熔接机是购买还是租用等问题。本过程得到了各活动成本估算及估算依据等重要输出成果。

我深知成本估算是向组织申请资金的“要钱”过程，而要多少钱，必须提供科学的充分的估算依据。最终我们计算了该项目平台网络接入部分、软件平台二次定制开发、现场硬件采购及软硬件实施三个控制账户的估算值如下：1、平台网络接入部分估算汇总为 80 万元，估算依据为项目共 160 个接入点，每个接入点的网络设备及线路投入估算平均为 0.5 万元；2、软件部分投入为 90 万元，估算依据为包含通用版社区网格化管理平台软件一次性费用 50 万元，二次定制开发费用为 40 万元；3、现场软硬件购买及安装实施 160 万元，每个接入点的类比估算为 1 万元（包含电脑终端、50 寸液晶电视及工作手机终端各一台及集成费用）。经自下而上汇总后，以上三个控制账户活动成本估算共计 330 万元。

## 三、制定预算

制定预算是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。本过程的作用是确定可据以监督和控制项目绩效的成本基准。成本基准是经批准的按时间安排的计划成本支出计划，被用以度量和监督项目的实际执行成本。我根据前期制定的成本估算，以成本管理计划、活动成本估算及其依据、范围基准，项目进度计划、资源日历、风险登记册及协议为主要参考，进行成本汇总得到 3 个控制账户的成本基准为 362 万元，过程如下：1、平台网络接入部分考虑到可能会增补结点、开挖赔补及地理环境因素造成光缆施工部分支出增加，由专家按经验值增加 10% 的应急储备，得到该控制账户的预算支出为 88 万元；2、软件部分增加应急储备后，该控制账户为 98 万元；3、现场软硬件购买及安装实施增加应急储备后，该控制账户为 176 万元。最终，考虑其它未知未知风险因素，再申请了整体约 10% 作为管理储备，该部分资金须由公司领导批准后方可使用。最终组织批复的项目总预算金额为 400 万元，扣除管理储备，我作为项目经理可以在项目内直接支配的资金权限为 362 万元。

本过程实质是一个“花钱”的过程，将估算的费用经过批准后加上应急储备金得到的成本基准。我还根据时间安排的计划成本支出计划，结合项目进度计划，通过阶段式的分配资金，采用资金限制平衡的方式达到了资金分配的目的，提高了后期资金的利用率。通过本过程，我向干系人提交了成本预算，审核通过后正式确定了本项目的成本基准，也确定了资金总需求，两者的差别就是管理储备。

## 四、控制成本

控制成本主要是监督项目状态，更新项目成本、并管理成本基准变更的过程。本过程主要的作用就是在整个项目过程中保持对成本基准的维护。在本项目中，我根据前期收集到的绩效数据，结合前期制定的计划、成本基准和项目资金需求，采用了挣值管理和预测两种技术进行成本管控。

在项目实施过程中，通过挣值分析，我在项目进行到第 6 个月底中期管理时得到 EV 为 183 万，AC 为 200 万，PV 为 182 万，计算 CV、SV、CPI、SPI 等参数，其中 CV=-17 万，SV=+1 万，CPI=0.91，SPI 则略大于 1，得到项目执行过程中的成本超过控制临界值 5%，处于成本超支、进度正常的状态。我立即组织人员进行根本原因分析，发现光缆在多个乡镇进行施工时，因光缆下地问题与当地村民的赔补金额超出了预期，造成成

本超支。后期我和甲方进行了沟通，甲方作为政府部门以“为民办实事项目”为由出面与村民进行协调相关赔补事宜，赔补金额成本得到了有效控制。此过程发生的成本超支属于非典型偏差，为未知未知风险造成。由我向组织管理层申请批准同意后，动用了部分管理储备。我们对成本基准按变更控制流程进行更新，以便监控后期的项目成本。

2019年6月，该项目顺利完成并验收，为该市的社会综合治理工作提供了一套行之有效的管理系统，极大地提高了该市的社区管理智慧化水平。该项目的成功得益于我注重需求的全面收集与确认、变更管理及配置工作严格把控、质量管理一丝不苟，更关键的是我对项目成本的量化管理。当然也存在不足之处，如因我在项目前期缺乏与团队成员进行有效沟通，造成个别成员之间产生了冲突影响了计划任务的执行，好在我及时发现了问题，安排一定的活动经费经过团队建设进行了协调沟通解决了问题，后期团队成员之间氛围和谐融洽，团队进入高效运转阶段。在以后的工作中，我将努力学习项目管理知识，争取成为一名专业合格的项目经理，为祖国的信息化事业添砖加瓦。

## 论文写作参考模板：

### 论信息系统项目的 XX 管理（题目不写，要涂卡）

#### 【摘要】（如果 2000 字就不写）

2019年8月，我作为项目经理参与了XX市物价局发起的“智慧物价”信息综合管理平台系统的建设工作，该项目总投资人民币700万元整，建设工期为1年，通过该项目的建设实现了该市物价局的办公自动化和物价系统的信息化综合管理，提高了工作效率、简化了工作程序。该平台的主要功能包括价格信息发布、物价监测预警、12358价格投诉举报联动、协同办公平台及门户网站等14个业务管理模块。该项目于2020年8月通过了业主方的验收，赢得了客户好评。本文结合作者的实际经验，以该项目为例，讨论信息系统项目建设过程中的XX管理。主要从以下几个方面进行阐述：过程名。（250字）

#### 【正文】

XX市“智慧物价”信息综合管理平台系统项目是在政府加强对市场物价调控能力的背景下于2019年8月由XX市物价局启动的，我公司中标该项目，中标金额为人民币700万元整，其中硬件部分为人民币580万元。本人在该项目中担任项目经理，负责项目的全面管理，项目历时1年，于2020年8月通过客户方的验收。

该项目旨在建立一套集物价信息采集、分析、处理、发布于一体的系统，包括物价监测预警、价格监督检查、商品价格管理、价格认证管理、成本信息管理、价格信息发布、价格行政审批、12358价格投诉举报联动、收费管理、协同办公平台及门户网站等14个业务管理模块，涵盖了该单位的主要业务工作。由于该系统具有建设规模大、建设时间短、涉及的干系人多（不仅包括市局各科室也包括12个区县物价局的相关人员、运营商等）、参与的项目成员多（高峰时达到60人）、采购的货物众多（网络安全设备、存储设备、服务器、负载均衡、统一认证、触摸屏、信息采集设备等）等特点。为了保证项目圆满完成，我组建了项目型的项目组织结构，将项目成员分为硬件集成部署组、数据中心组、软件开发组、平台测试组四个小组。本系统突出实用性，保证可靠性，兼顾先进性，具备扩展性，该系统基于J2EE架构，采用Java语言开发，eclipse平台作为开发环境，采购了浪潮高性能服务器，安装了oracle 11gR2数据库，Weblogic9.2作为中间件，可实现B/S、手机客户端等多客户端接入。（500字）

由于该项目的顺利上线涉及到业务考核，因此，在本项目中XX管理尤为重要。作为项目经理，我除了对其他领域恪尽职守外，特别对XX管理从如下几个方面进行了管理。（75字的）

#### 一、过程名

过程的意义或者功能。.....

#### 二、过程名

过程的意义或者功能。.....

#### 三、过程名

过程的意义或者功能。.....

.....

经过我们团队坚持不懈的努力，历时 1 年，本项目终于于 2020 年 8 月，通过了业主方组织的验收，为用户搭建了一个具有完整技术框架、具备共性应用支持组件的综合管理平台，全面实现该市物价的信息化管理，得到了业主的一致好评。

本项目的成功得益于我成功的 XX 管理。当然，在本项目中，也有一些不尽人意的地方，比如：软件测试不系统，用例准备仍然不够充分，忽视了压力测试，系统实际运行后随着使用人员和第三方业务系统、APP 的增加，运行速度下降很快，虽然通过升级硬件缓解了这个问题，但是造成资金的额外投入。在后续的学习和工作中，我将不断的充电学习，和同行进行交流，提升自己的业务和管理水平，力争为我国信息化建设作出自己的努力（300 字）