

## 信息系统项目成本管理历年真题及参考范文集

说明：成本管理大概有下面几个写法：

1、4个过程 2、PDCA 3、其他

**其中1命题概率大**

**【温馨提醒】**下面所列出的文章仅供大家参考，框架结构字数要求需要符合我之前论文讲课的说明，论文可以参考借鉴，但不可照抄，应该取其精华，去其糟粕；

**【历年考题】**

### 1、2009年下半年考题

项目成本管理是项目管理的一个重要组成部分，它是指在项目的实施过程中，为了保证完成项目所花费的实际成本不超过其预算成本而展开的项目成本估算、项目预算编制和项目成本控制等方面的管理活动。为保证项目能完成预定的目标，必须要加强对项目实际发成本的控制，一旦项目成本失控，就难以在预算内完成项目，不良的成本控制会使项目处于超出预算的危险境地。在项目的实际实施过程中，项目超预算的现象还是屡见不鲜。实际上，只要在项目成本管理中树立正确思想，采用适当方法，遵循一定程序，严格做好估算、预算和成本控制工作，将项目的实际成本控制在预算成本以内是完全可能的。

请围绕“论信息系统项目的成本管理”论题，分别从以下三个方面进行论述：

1.概要叙述你参与管理和开发的信息系统项目以及你在其中担任的主要工作。

**2.结合你所参与的项目，从成本估算、成本预算和成本控制三方面论述项目成本管理所应实施的活动。**

3.叙述你所参与的项目的需求管理过程，并加以评价。

### 2、2011年上半年考题

长期以来，有很多项目经理只关注项目是否按期完成和质量情况，缺少对成本的责任控制，项目超预算的现象屡见不鲜，往往是项目完成后进行核算时才发现只有很少的利润甚至根本没有利润，企业是以盈利为目的的，越来越多的企业对其下属项目经理提出了成本管理的要求。

为保证项目能完成预定的目的，必须加强对项目中所花费的成本的控制。项目成本管理包括对成本进行估算、预算和控制的各过程，从而确保项目在批准的预算内完工。随着项目管理理论和技术的发展，项目的成本管理和控制已经不只是管理问题，而是管理思想、经济和技术的综合反映。

请围绕“项目的成本管理”论题，分别从以下3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、交付的产品、项目的特色等）

2、基于你对成本管理的认识，并结合你所管理的项目情况，论述项目成本管理所应实施的活动。请围绕单不局限于以下要点：

**(1) 成本管理的重要性和概念**

**(2) 成本管理的级别活动、技术和方法**

**(3) 你所在的项目如何实施成本管理，采用了哪些方法，进行成本管理后的效果如何；**

3、请结合你的项目经理，总结信息系统项目在进行成本管理时应重点关注的内容，谈谈你的心得体会或者经验教训；

### 3、2015年下半年考题

随着移动互联网、物联网、云计算、大数据等新一代信息技术的广泛应用，我国目前的信息系统集成项目的规模越来越大，同时各种信息技术应用也越来越深入，这就使得我国的信息系统集成企业经常要面临大项目管理和多项目管理的挑战。在大项目或多项目管理中，如何在企业有限的资源条件下，做好成本管理，保证整体项目能够顺利完成是项目经理必须解决的问题。

请以“大项目或多项目的成本管理”为题，分别从以下三个方面进行论述：

1.简要说明你参与的某信息系统大项目或多项目的背景、目的、发起单位的性质，项目的技术和运行特点、项目的周期、成本管理的需求，以及你在项目中的主要工作。

2.结合你参与的大项目或多项目管理，说明你是如何进行项目成本管理的。并结合大项目或多项目管理的

相关理论，说明大项目或多项目成本管理的关键、基本输入、使用的基本工具和方法。

3. 根据你在大项目或多项目成本管理的实践，阐述你在大项目或多项目成本管理中的经验和教训。

#### 4、2017 年下半年考题

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。如果项目建设的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、请结合论文中所得到的信息系统项目，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。

#### 5、2019 年上半年考题

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该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。

#### 成本管理写作思路：

过程	通熟解释（可能并不全，具体标准的解释参照教程）	写作要点（举例，根据子题目写，千万别背，可以读下，有个大概的思路）
制定成本计划	编制成本管理计划，这个计划主要是描述我们是如何进行项目的成本估算、预算、控制内容的	可写可不写的一个过程。通过什么方法、原则编写的计划、这个计划的重要性、包含的内容等。
成本估算	对完成本项目的成本做出一个大致估算，进行“要钱”	成本估算的重要性，可结合成本预算的 3 个步骤去写，在进行估算的时候我们遇到了什么困难，通过什么方法进行了解决，也可以写工具、技术等的应用等等内容
成本预算	对完成本项目的成本做出一个比较精确的预算，进行“花钱”	成本预算的重要性，进行预算的一些步骤，在进行预算的时候我们遇到了什么困难，通过什么方法进行了解决，最后得到了什么，也可以写工具、技术等的应用等等内容，可结合成本预算的 3 个步骤去写
成本控制	对成本进行监控，发现问题，及时进行纠偏	成本控制的内容和重要性。举例挣值分析进行阐述，在本项目中某一时间发现了什么问题，是什么原因，怎么解决的，或者写变更；

## 成本管理的过程、输入、输出、工具和技术汇总表：

7.1 规划成本管理		
1. 项目管理计划	1. 专家判断	1. 成本管理计划
2. 项目章程	2. 分析技术	
3. 事业环境因素	3. 会议	
4. 组织过程资产		
章程计划找业主	分家会上出成管	
	4	3
7.2 估算成本		
1. 成本管理计划	1. 专家判断	1. 活动成本估算
2. 人力资源管理计划	2. 类比估算	2. 估算依据
3. 范围基准	3. 参数估算	3. 项目文件更新
4. 项目进度计划	4. 自下而上估算	
5. 风险登记册	5. 三点估算	
6. 事业环境因素	6. 储备分析	
7. 组织过程资产	7. 质量成本	
	8. 项目管理软件	
	9. 卖方投标分析	
	10. 群体决策技术	
风人范进成业组	同时标上软本质	估算依据新文件
	7	10
		3
7.3 制定预算		
1. 成本管理计划	1. 成本汇总	1. 成本基准
2. 范围基准	2. 储备分析	2. 项目资金需求
3. 活动成本估算	3. 专家判断	3. 项目文件更新
4. 估算依据	4. 历史关系	
5. 项目进度计划	5. 资金限制平衡	
6. 资源日历		
7. 风险登记册		
8. 协议		

### 心得

- 1) 进行成本估算时一定要充分考虑项目的风险
- 2) 只要控制得当，适当的加班赶工可以在不影响质量的情况下实现节省项目的总成本
- 3) 人员培训是一种提高生产效率进而节省项目成本的有效方式
- 4) 各项目之间的执行顺序以及项目内工作得执行顺序的合理安排对节省成本有很大好处。
- 5) 应该在项目早期就对成本管理工作进行规划，建立各成本管理过程的基本框架，以确保各过程的有效性以及各过程之间的协调性。
- 6) 项目团队应该对可能给业务带来成本好处的潜在机会保持敏感。

### 不足之处

- 1) 我们在进行成本估算时没有充分考虑到该项目的实施工作量所占比例比一般项目要大这一因素，导致实际差旅费有所超支。
- 2) 在赶工时由于管控失当导致了少量返工，浪费了原本可以节省的一些成本。

## 1.从规划成本管理，估算成本，制订预算和控制成本四个方面简单讨论了我对项目成本管理的认识。(2017 年下)

为了保证项目能完成预定的目标，必须加强对项目实际发生成本的控制，因为一旦项目成本失控，就难以在预算内完成项目。因此项目启动时，我们就通过培训在团队全体成员中建立起了“尽可能一次把事情做对，巧用方法和工具，绝不浪费一分钱”的成本管理意识和思想。项目组全体成员也深刻意识到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内。

根据我的项目经验，我认为规划成本管理就是为规划，管理，花费和控制项目成本而制订政策，程序和文档；

估算成本是对完成项目活动所需的资金进行估算；



制订预算是汇总所有单个活动或工作包的估算成本，并建立一个经批准的成本基准；  
控制成本则是监督项目状态以更新项目预算，管理成本基准的变更。

## 2.描述成本管理的需求。(2015 年下)

在公司主管领导发布该大型项目的项目章程时，就明确提出了本项目的成本管理需求：一是不浪费一分钱，二是每个功能点的费用要比公司标准费用降低 7%。因此，在项目启动阶段，我们就通过培训，在团队成员中建立起了合理安排工作先后次序，尽可能一次性把事情做对，巧用方法和工具，绝不浪费一分钱的成本管理思想。在项目实施成功后，我总结出了大型项目成本管理的七个关键点：

- 1) 是否有一套行之有效的流程来进行成本管理
- 2) 各项目之间以及项目内的工作顺利安排得是否科学合理
- 3) 是否选用了性价比最高的人力资源
- 4) 是否实现了人才和工作的最佳匹配
- 5) 费用估算是否科学和合理，估算依据是否完整和可信
- 6) 是否采用了合适的监控手段和工具，监控是否到位
- 7) 发现偏差时是否能在尽可能短的时间内解决



扫一扫 微信扫码做题  
加关注  
抢先学  
早拿证



## 3.根据你在大项目或多项目成本管理方面的实践，阐述你在大项目或多项目成本管理中的经验和教训。(2015 年下)

我们首先制订了该项目的成本估算和成本预算的流程，基本步骤：

第一步，统一制订成本管理计划。

第二步，各项目经理组织成本估算。

第三步，大项目经理汇总各项目成本估算并加入大项目层面的成本估算。

第四步，高层审批估算并制订预算。

第五步，大项目经理把预算分配到各项目，各项目经理按进度计划分配预算形成成本基线。

按照成本估算预算流程，我们制订了以成本估算精确等级，成本测量单位，成本偏差标准和成本报告格式等为主要内容的成本管理计划。有了这样一份合适的成本管理计划，为后续大项目建设过程中各中型项目的估算成本，制订预算，控制成本等奠定了良好的基础。

各项目经理在制订了项目范围说明书和工作分解结构的基础上，结合风险识别和风险分析的成果，首先采用功能点估算方法估算出了本项目的功能点数，然后采用参数估算的方法，利用公司开发的成本估算模型：项目成本=功能点数/生产力/176\*平均人月成本。估算出项目成本。为了保险起见，我要求各项目采用自下而上的方式进行了估算，然后对这两种方式的估算结果进行了综合分析并确定了各项目成本的估算值。

根据我们的工作经验，结合本项目的风险特征，我们预留了 10%的应急储备金和 5%的管理储备金，同时预留了 5%的大项目层面的管理费用，然后将最终的估算结果上报给公司领导批准。预算被批准后，我将预算分配给五个项目，五个项目经理根据项目进度计划对预算进行了分配并形成了各项目的成本基准，为日后的成本控制提供了依据。成本基线确定后，各项目描绘出了成本基准的 S 曲线，为日后的项目绩效分析和成本控制提供参照。

在成本控制方面，在项目的执行过程中，我要求五个项目经理定期采用进度报告和项目绩效报告等多种形式跟踪项目进度和费用情况。报告绩效时，我们利用挣值技术每周将 PV，AC 和 EV 绘制成 S 曲线，根据偏差情况及时采取相应的成本控制措施。

## 4.成本管理和概念和重要性。(2011 年下)

我们知道，项目成本管理就是对项目费用进行规划，估算，预算和控制，从而保证项目能在已批准的预算内完成所应该完成的各项工作。因此，为了保证项目能完成预定的目标，必须加强对项目实际发生成本的控制，因为一旦成本失控，就难以在预算内完成项目。而一旦预算超支，项目利润就会减少甚至根本没有利润，则企业的生存和发展无疑就会受到严重威胁。因此对项目成本的有效管控，是关系到企业的生死的问题。在项目启

动阶段，我们就通过培训在团队成员中建立起了尽可能一次把事情做对，巧用方法和工具，绝不浪费一分钱的成本管理意识和思想。

## 5.项目成本管理的定义

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。如果信息系统项目的实际成本远远超出批准的项目预算，就会造成成本失控。

## 6.项目成本管理的重要性

项目管理受范围、时间、成本和质量的多重约束，其中项目成本直接关系到企业的盈利，它在人力资源成本日益高腾的当下，日渐占有重要的地位。但目前很多项目超预算的现象屡见不鲜，究其原因是在大多数的项目经理只关注按时完成和满足质量要求，缺乏对成本管理的责任和意识。所以越来越多的企业将对成本的管理能力加入到了对项目经理的绩效考核当中。

项目成本管理还应该考虑干系人对掌握成本情报的要求，因为不同的干系人会在不同的时间，用不同的方式测算项目成本。

# 成本管理范文 1

摘要：

2017年6月，我参加了XX市经信委系统综合管理平台项目的开发，担任本项目的项目经理。该项目投资150万人民币，建设工期为一年，该项目是为了实现了该市经信委的办公自动化和经信系统的信息化系统综合管理，提高经信系统协同办公的质量和效率。主要建设内容有综合管理平台、移动办公平台和办公自动化平台，实现了第三方业务系统PC端和移动端的挂载和聚合，遵循国际上成熟的、通用的标准、规范和协议，为电子政务应用整合打下坚实基础。该项目于2018年6月通过验收，赢得了用户的好评。本文结合作者的实践，以该项目为例，讨论了信息系统项目建设过程中的成本管理，主要从以下方面进行了阐述：规划成本管理，估算成本、制定预算、控制成本。

正文：

2017年6月，我作为项目经理参与了XX市经济和信息化委员会系统综合管理平台建设项目，该项目投资共150万元人民币，建设工期为一年，通过该项目的建设，实现了该市经信委的办公自动化和经信系统的信息化系统综合管理，提高经信系统协同办公的质量和效率。

整个系统采用“平台+应用”的方式进行搭建，主要建设内容有综合管理平台、移动办公平台和办公自动化平台。综合管理平台，实现了第三方业务系统PC端挂载和聚合。移动办公平台是综合管理平台移动端的前台展示，两个平台均能够挂载各部门的第三方业务系统/APP能够对所有接入平台的应用进行统一的管理和配置，所有功能都是模块化开发。移动办公平台支持VPN方式无缝接入基于安卓、IOS系统的各类手机和平板。办公自动化平台以综合管理平台为支撑，建设涵盖市经信系统日常办公的方方面面的，包括个人办公、公文管理、沟通交流、行政办公、信息资源等，满足经信委所有线下公文、审批、办事的网上全流程流转。系统遵循国际上成熟的、通用的以及国家颁布的电子政务标准、规范和协议，便于后期系统升级建设以及日后的电子政务应用整合。

该系统采用前后端分离的架构开发，前端UI基于Javascript、Css、Html等标准技术进行开发，通过AJAX通讯机制实现UI和服务、数据分离的开发模型；能兼容各种版本的主流浏览器，包括IE8+、FireFoxChrome等。由于本项目的顺利上线涉及到业务的考核，因此，在本项目中，成本管理尤为重要，在本项目中，我作为项目经理除了对其余管理领域进行恪尽职守的管理外，特别对成本管理从如下几个方面进行了管理：

### 1、规划成本管理

俗话说得好，“磨刀不误砍柴工”，在实施项目开发之前，做好应有的准备工作是很有必要的。完备的计划是项目实施的根本前提。

针对以些IT项目中轻计划重实施的现象，我们依据项目范围说明书、项目管理计划，先行规划，制定成本管理计划，从而为成本估算、预算、控制建立准则，对每个成本管理过程进行了书面描述，确定了估算、预算、

控制的标准。比如针对人力资源，规定必须采用“人日”的计量单位，避免了一些项目中随意使用“人时”、“人周”等单位带来的混乱。

在制定成本管理计划的过程中，我将成本分为直接成本、间接成本两类。直接成本主要是指直接用于实施项目开发工作的各项费用，包括开发人员的工资、办公用品、差旅费等；间接成本主要是指管理费及公司的内部分摊的一些费用，如税金、额外福利等。

## 2、估算成本

在成本估算中，我们首先识别成本几个大的构成科目，并根据不同科目采用不同的成本估算方法，最终分析成果估算结果，汇总出总成本。在这个项目中，我们将总成本主要分成硬件部分、软件开发部分、硬件现场安装调试部分，对于硬件成本，由公司的采购部门根据硬件材料清单，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的工作效率和资源费率，计算出人工成本。硬件现场安装调试采用成本类比估算法，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，以直接成本为技术，采用参数估算的方法。我们根据不同成本科目采用不同的估算方法，总成本误差小，使得项目实施中，项目成本一直在可控之中。

## 3、制定预算

在得到项目总成本估算的基础上，我们将项目成本分摊到项目工作分解结构（WBS）的各个工作包，然后将各个工作包分解到该工作包所包含的各项活动上，最后确定了项目成本预算支出的时间计划和成本预算计划，并形成成本基准，作为成本控制的依据。

针对此项目资金紧张的问题，我们采用资金限制平衡的方法，调整工作的进度计划，平衡资金支出水平。比如针对各子系统分批上线的特点，分批采购服务器、存储等配套设备，使得项目资金支出保持平缓的支出曲线，保证项目的资金需求。

## 4、控制成本

作为项目经理的我，深知控制成本的重要性。我根据成本基准、项目管理计划，综合采用组织手段、技术手段、经济手段，对项目成本进行有效控制，我使用 MSProject2013 辅助成本管理。

在组织手段上，针对项目实施的不同人员，进行目标分解，制定成本目标和控制职责，保证目标责任到位，提高项目组成员的成本意识。

在技术手段上，根据资源计划、资金计划等情况，及时调整工作方案，达到控制成本的目的。在项目实施中，采取每周例会的方式，统计项目部各成员的工作计划，分析解决成本超支的原因，提出解决措施，并提出下周的工作计划。在成本控制中，主要使用挣值管理的方法，对项目成本、进度进行测量。通过在 MSProject2013 项目管理软件输入成本、进度数据，利用 Project 相关统计功能，显示成本基准和实际成本的偏差，在对偏差情况进行分析，提出针对性的解决办法。

在经济手段上，根据成本控制目标，对项目组各成员进行定期检查和考核，有奖有罚。只有真正做好责、权、利相结合的成本控制，才能收到预期的效果。

经过我们团队不懈的努力，历时 1 年，本项目终于于 2018 年 6 月，通过了业主方组织的验收，为用户搭建一个具有完整技术框架、具备共性应用支撑组件的综合管理平台，在综合平台之上全面实现该市经信委的办公自动化；同时使用“平台+业务应用”的模式，实现经信系统的信息化系统综合管理，得到了业主的好评。

本项目的成功得益于我成功的成本管理。当然，在本项目中，还有一些不足之处，比如：软件测试不系统，用例准备仍不够充分，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做出自己的努力。



扫一扫 微信扫码关注  
加关注 抢先学  
早拿证





## 成本管理范文 2

### 摘要

2015年8月,我有幸作为项目经理参加了XX市不动产统一登记系统集成项目建设工作。该项目总投资人民币1800万元,建设周期1年。通过该项目建设,实现了全市不动产登记市县一体化系统的部署,为全市提供统一的不动产登记服务、信息发布和查询服务、数据资源共享和交换服务、大数据分析服务。2016年7月,经过团队成员12个月的共同努力,终于通过了业主和各方专家的验收,获得了各方的一致好评,市县一体化模式和我司的不动产登记系统被推广到全省。本文以此项目为例,结合作者的实践,讨论了项目成本管理在实际项目中的重要性,论述了规划成本管理、成本估算、成本预算和成本控制这四个成本管理的子过程。最后总结分析项目成本管理的成功经验,以及项目存在的不足和改进措施。

### 正文

根据XX省国土资源厅的总体部署,XX市决定于2015年8月开始全市不动产登记系统建设,要求在2016年8月1日全市“颁发新证,停发旧证”,实现全市范围的登记机构、登记依据、登记簿册、信息平台“四统一”的目标。该项目投资人民币1800万元,其中200万元为硬件设备费用,300万元为不动产登记系统软件费用,300万元为市本级原有房屋登记数据、土地登记数据、林业登记数据的分析、整理、入库费用,1000万元为下辖6个县的原有房屋登记数据、土地登记数据、林业登记数据的分析、整理、入库费用。

XX市下辖6县2区,鉴于各县国土资源局和区分局技术力量薄弱,难以完成不动产登记系统的研发,维护和数据处理、入库工作,市局经过多方考察和征求意见,决定采取全市一体化的方式实现不动产统一登记。在市局信息中心机房部署主登记系统,在距市局中心机房100公里的YY县局机房部署备份登记系统,二个机房通过电信1000M光纤专线联通,实现应用级的系统备份。各县区通过电信100M光纤接入市中心机房,以B/S方式访问应用服务器和数据服务器,实现统一登记、统一信息发布、统一收费标准、统一监督管理。通过数据交换服务接口,如OGC服务、WebService服务等实现与房管、林业等各部门间业务数据的交换,访问包括登记数据库、空间数据库、档案资料库,城镇地籍数据库等专题在内的不动产登记数据库。

我公司在2015年5月中标并签署建设合同。我则由于具有较为丰富的项目管理经验且以往管理的项目绩效较高,被任命为该项目的经理。从事多年项目管理工作的我深知,成本管理便成为了该项目成功与否的关键。我将结合本项目,从如下几个方面对项目的成本管理进行介绍。

在项目发起人发布项目章程,正式启动项目后,我首先带领我的项目团队收集了各方项目干系人的需求;再开展范围管理工作,确定本项目的范围基准;然后根据项目的范围明确项目所需进行的所有活动,编制出进度计划,分为系统集成和现场施工两个阶段。并通过发起人、业主、监理等各方干系人的确认,形成进度基准。范围和进度的明确为有效的完成成本管理工作有了依据。

### 1、规划成本管理

规划成本管理就是编制成本管理计划,在整个项目中为如何管理项目成本提供指南和方向。我们以项目章程和项目管理计划为依据,利用公司PMO编制的成本管理计划模板,结合该项目的实际情况对模板进行裁剪,选定了成本管理各子过程要进行的管理工作以及如何运用各项管理工具和技术,编制出了项目成本管理计划。

### 2、成本估算

成本估算便是将项目中各项活动所需的资金,利用各种科学的工具技术进行估算。我们以项目范围基准和进度计划为依据,分三步进行成本估算。首先是识别并分析成本的构成科目。我们借鉴公司类似项目确定完成项目所需要的资源种类,并编制出项目成本构成科目,形成了项目资源需求和会计科目表。然后根据已识别的项目成本构成科目,估算每一科目的成本大小。我们根据今年到XX市出差的费用报销数据,估算出了1个人出差1天所需的费用,乘以进度计划中各活动的人工时,形成了前期工作的活动成本估算。而后期系统集成阶段,由于公司有大量的类似项目经验和数据,我进行了类比估算,完成了系统集成阶段的活动成本估算。最后分析成本估算结果,找出各种可以相互替代的成本,协调各种成本之间的比例关系。经过分析估算结果,我们采用工期优化、费用优化和资源优化三种方法,对各种成本进行比例协调,形成了最终的活动成本估算。

### 3、成本预算

成本预算就是汇总所有单个活动和工作包的估算成本,最终形成即切实可行又节约费用的项目预算。我带

领项目团队，以项目范围基准、进度计划、资源日历、风险登记册和活动成本估算为依据，进行项目成本的优化分析。我发现资源日历中两个机房设备是同时采购和交付，这也就意味着项目的成本将会花费的非常集中，这样不但限制了公司的现金流，也带来了相应的风险，可能会影响到货日期。因此我采用了资金平衡方法，根据项目的实际需求，调整了采购计划，将机房设备交付间隔 3 个月进行两次交付，确保公司采购部门可以及时向供应商付款，防止到货延期。经过将各活动的成本估算归类、汇总、优化，形成了项目的活动资金需求，比原本的成本估算节省了 10% 的费用。为了应对未知的求知事件，确保项目预算的切实可行性，我参考风险登记册，进行了详尽的储备分析，按 10% 的额度设定了管理储备。最终将活动资金需求和应急储备相加，并得到公司高层的认可确认后，形成了项目的成本基准，并计算出本项目的 BAC 为 1500 万元，系统集成阶段和现场阶段的 PV 分别为 1000 万元和 500 万元。

#### 4、成本控制

成本控制指监督项目状态以更新项目成本，管理成本基准变更，发现实际与计划的差异，以便采取纠正措施，降低风险。完成项目的成本是提前预算好的，在执行的过程中，可能会出现和成本预算的偏差，这时就需要对这种偏差进行控制。在成本控制的过程中，还要预测一下未来的成本，比如完工还需要多少钱，完成工作时花费多少钱等。在实际项目中，我每个月将实际的工作成本绩效信息和成本基准比较，进行挣值分析。在系统集成阶段，CPI 直保持在 0.95-1.0 附近，进行的比较顺利，最终该阶段的 AC 为 960 万元。2016 年 3 月至 7 月为实际的现场工作阶段，但到 4 月底的 AC 为 230 万元，通过计算得到 EV 值为 220 万元，通过进行偏差分析，得出产生费用偏差的原因是数据整理人员为提高数据入库效率，保证更多的调试和测试时间，到现场进行数据入库时比计划人员多了 5 人，但好在数据入库的费用只在本月产生，不会影响以后的花费，属于非典型偏差。因此我又进行预测，计算出  $EAC=AC+(BAC-EV)=230+(500-220)=510$  万元。也就是说现场阶段将费用超支 10 万元，但我们还是可以按总体预算完成整个项目。

经过 12 个月团队成员的共同努力，项目在 2016 年 7 月通过了业主以及各方专家的验收，获得了各方的一致好评。本项目的成功得益于我在本项目中成功的进行了成本管理，科学的运用了成本管理各阶段的工具技术和方法。但是在本项目中由于数据整理人员为提高数据入库效率，到现场进行数据入库工作时比计划人员多了 5 人，导致现场阶段费用超支 10 万元，但最后在总体预算内完成了项目任务。这也说明我们对项目实施中可能出现的情况考虑得不够充分，在后续的学习和工作中，我将努力学习项目管理知识，提升自己的业务水平和管理能力，力争为公司的强大和我国信息化建设做出自己的努力。

## 成本管理范文 3

#### 摘要

2017 年 10 月，我作为项目经理参加了 X 高铁车站设备智能化平台的建设工作。该项目是由 X 铁路局下属 X 工程公司发起，为该公司重点项目，项目周期为 1 年，总投资 500 万，我公司参加竞标最终赢得项目建设任务。该项目主要用以解决现有高铁车站设备管理基于相对封闭协议的 BA 系统而无法更好地进行扩展的问题，实现高铁车站十八大类设备的自动化、智能化管理，并以此为基础，形成高铁车站设备管理、数据采集、巡视巡检、数据分析、设备监控的规范，在 X 铁路局所有高铁车站进行推广。该项目于 2018 年 10 月正式验收通过，上线后运行稳定，并在后期推广到了多个车站，取得了客户一致好评。本文以该项目为例，结合自身实际经验，讨论如何在项目管理过程中做好成本管理，主要从规划成本管理、估算项目成本、制定项目预算和控制项目成本几个方面进行阐述；

#### 正文：

X 高铁车站设备智能化管理平台是为贯彻 X 铁路局提出的提高车站设备管理水平的要求，由 X 工程公司发起，我公司竞标取得建设任务，项目建设周期为 1 年，从 2017 年 10 月开始，到 2018 年 10 月结束，总投资 500 万，为该公司重点项目。该项目旨在通过改变现有高铁车站设备管理基于封闭式 BA 协议而无法进行快速扩展的管理模式，使用物联网技术、大数据分析技术、3D 建模技术、互联网技术等实现高铁车站包含闸机、电梯、售检票、暖通等十八大类设备的基本管理、维修和巡视，实现自动化、智能化和可视化管理，并以此为基础，建立规范，在 X 铁路局管辖范围内所有高铁车站推广。整个项目分为设备运维管理系统、巡视巡检系统、



数据采集平台、大数据分析平台和可视化指挥中心共 5 个子系统，涉及该车站 3 万多台设备（点位）的管理和监控，需要与 10 多家厂商进行数据集成。项目中使用 mysql 和 MongoDB 作为数据存储数据库，使用 Redis 作为缓存，使用 Spark 进行大数据分析，使用 3DMax 作为建模工具，并通过 Orge 进行效果渲染，主要开发语言使用 Java,模型控制部分则使用 C++。该项目规模庞大，建设周期紧张，涉及到的项目干系人众多，为此公司组建了规模庞大的项目团队，其中包括研发人员、测试人员、业务人员以及 QA 和 PMO、CCB,我在项目中担任项目经理，负责项目管理工作。

由于本项所涉及的业务内容较多，并且需要与众多设备厂商进行数据对家，加上部分内容我们也是第一次接触，对其具体情况了解较少，项目本身也比较复杂，想要按照计划完成项目工作，就必须要加强多方面的管理工作。身为项目经理的我深知到项目成本管理的重要性，尤其是在本项目中所涉及内容较多，如果不做好成本管理，很有可能会导致成本超支，影响领导对于项目的支持程度。为此我在本项目中除了完成各项常规管理工作外，重点加强了项目的进度管理，主要包括规划成本管理、估算项目成本、制定项目预算和控制项目成本。

### 1、规划成本管理

规划成本管理就是对我们项目中如何进行成本管理进行规划，明确如何做好成本估算、制定预算和控制成本等工作。为了更好地进行成本管理，在项目初期，我召集项目组对项目管理计划和项目章程进行了分析，一起按照模板编写了成本管理计划。在成本管理计划中对成本超支风险预警进行了明确定义：当成本超支比例超过 3%时，将会对成本加强控制，并进行原因分析，必要时采取措施补救。成本管理计划编写完成后，我向项目管理委员会发起评审会议，由项目管理委员会以及项目管理方面专家对成本管理计划进行了评审，管理专家指出在管理计划中未明确评审频率，为此我们进行了进一步讨论，最终确定每两周进行一次评审。评审通过后，我将成本管理计划发送给各项目干系人。

### 2、估算项目成本

估算项目成本就是估算我们在项目中所需要花费的成本的过程，成本估算的精确程度将决定着我们是否能够准确地制定预算和控制成本。为此，我召集项目组，按照成本管理计划、范围基准、进度管理计划和人力资源计划等内容，对项目成本进行估算。首先，根据项目相关信息，识别了项目中产生成本的科目；其次，根据以往类似项目进行类比估算，结合项目实际情况，对各个成本科目进行了估算，在估算过程中考虑了相关质量成本因素；最后，我们将已得到的估算数据进行分析，合并部分有重复的内容，形成了初步的成本估算。在项目成本估算过程中，大家对于指挥中心视频矩阵控制模块的估算无法达成一致，其主要原因是我们之前未从事过类似工作，也无法在现有基础上找到估算依据，为此我们向行业中的专家进行了请教，最终完成估算，并将活动成本估算以及估算依据提交给项目管理委员会，完成评审工作。

### 3、制定项目预算

制定项目预算的过程就是将项目成本按照时间顺序分配到项目中各个活动的过程，是我们进行成本控制的重要依据。在完成项目成本估算后，我组织项目组制定项目预算。在制定预算过程中主要依据成本管理计划中的要求，充分考虑项目的进度计划和活动成本估算、和估算依据等信息，首先对项目的成本进行了汇总，然后按照进度计划中的顺序，将成本逐一分配到各个活动节点。考虑到项目的各种风险和不确定等因素，我们为项目的部分活动预留了一定的应急储备，同时也预留一部分管理储备，以应对不时之需。在此过程中，我们发现项目的部分资源之间存在冲突，项目预算不好制定。为此我们对这些资源进行了优化，调整顺序，在满足项目需要的情况下使预算更加合理。预算制定完成后，我们邀请相关专家和项目管理委员会一起讨论并通过了评审，形成了项目的成本基准和项目资金需求。在此之后，我将相关信息以邮件的形式发送给各项目干系人。

### 4、控制成本

控制成本是对项目预算的执行情况进行严格把关的过程，也是决定着我们是否能够做好成本控制的关键。为了做好成本控制，按照项目管理计划的要求以及项目资金需求和绩效数据，项目组每两周对项目进行一次评审，以发现项目中出现未在成本预算中出现的费项支出，并且对成本绩效进行分析。在此过程中，我们重点使用挣值分析和预测技术。在 2018 年的 5 月的某一周，我们在进行评审的过程中，经过分析发现项目的 CPI 为 0.98,SPI 为 0.99,而在接下来的一周，项目的 CPI 达到了 0.97,SPI 为 0.98 达到了临界值，按照此种情况，计算出如果不做控制，我们预测，在完成项目剩余工作将会严重超支。我召集项目组对此问题进行了讨论。经分析发现，导致成本超支、进度落后的原因是数据采集平台数据处理算法存在问题，无法支持众多专业设备数据的采

集，出现了数据阻塞问题，不得不返工重新对数据交换重新对该模块进行优化和调整所致。我将此情况梳理成了报告，更新了部分项目文件，并将其提交给项目管理委员会，并将通知各项目关系人，另外，在项目组内部专题研究解决此问题的办法，请教专家在 2 天内解决了此问题，避免了情况的蔓延。

经过一年的开发工作，本项目于 2018 年 10 月正式完成验收。通过本项目的建设，实现了 X 车站包含闸机、电梯、售检票和暖通等设备在内的十八大类设备的自动化、智能化管理，实现了设备从基本信息管理到运行维护、巡视巡检、动态监控，通过可视化指挥中心更是实现了设备的可视化管理，取得了客户一致好评。在项目中，我对项目的成本管理有了进一步的认识：项目的成本决定着项目的最终收益，想要更好地管理好项目的成本，就必须从计划开始抓起，先对成本估算、制定预算和成本控制进行规划，并在项目过程中严格控制，经常分析，对于成本问题要做到早发现、早解决。虽然在本项目中取得了一些成绩，但也发现了在成本管理过程中的不足，比如对于部分活动的成本估算不足，导致实际成本超过估算成本，好在事先预留了部分应急储备，才不至于使项目的总体成本超支。这些不足都会是我努力的方向，今后我将继续不断学习项目管理知识，并将其应用至项目管理过程中，并在应用中不断提高自己的项目管理水平高。



扫一扫 微信扫码做题  
加关注  
抢先学  
早拿证

## 成本管理范文 4

摘要：

2017 年 7 月，我作为项目经理参与了 XX 省媒体融合采编平台的建设。该项目是为实现传统媒体向融合媒体转变的基础性工作平台，系统实现了 XX 省报纸和电视台内容统一策划、统一选题、共同安排采访、记者文稿和视音频资源共享、稿件流转控制等全媒体采编功能。项目共投资 530 万元，其中服务器、存储、网络等硬件设备投资 200 万元，软件开发 270 万元，系统运行维护 60 万元。项目建设工期为 1 年，于 2018 年 7 月通过了验收并上线运行，赢得了业主方的一致好评。本文结合作者的实际项目经验，以该项目为例，讨论了成本管理在信息系统项目管理中的重要性，阐述了规划成本管理、估算成本、制订成本预算、控制成本等过程对成本管理工作积极意义。

正文：

2017 年 7 月，我作为项目经理参与了 XX 省媒体融合采编平台的建设，该项目总共投资 530 万元，其中服务器、存储、网络等硬件设备投资 200 万元、软件开发 270 万元、系统运行维护 60 万元。建设工期为 1 年，该系统采用 PHP+MYSQL 的软件架构提供了 PC 端的操作渠道，并开发了安卓和苹果客户端方便记者外出发稿和查看任务。服务器系统采用了华为超融合一体机和配套的超融合软件，实现了业务快速扩展和高可用。

由于本项目是公司该年度的重大项目，对公司实现当年利润目标有重大影响，所以在项目规定的范围、进度、质量等要求下，完成成本控制任务，实现公司利润目标显得特别重要。在本项目，我作为项目经理带领项目团队成员艰苦奋斗，取得了良好的绩效，特别对是在成本管理方面的心得体会尤为深刻。

### 1、规划项目成本管理

成本管理是项目管理的重要组成部分，是为了实现实际支出在控制在成本预算范围内所进行的成本估算、制订成本预算、控制成本等相关管理活动。成本管理计划是进行项目成本管理的重要依据，一旦经过批准，是项目成本管理的准绳。

在规划成本管理初期，我组织了各干系人召开专题会议，以项目管理计划、项目范围说明书、项目进度计划、项目质量要求、干系人承受能力为依据，采用会议讨论的方面，制定了切实可行的成本管理计划。

### 2、估算成本

估算成本对项目活动进行详细估算的管理过程。该过程以项目成本管理计划、项目范围说明为输入，形成详细的成本估算。

在成本估算过程中，我们采用了类比估算法、参数估算法相结合的方法，分步骤进行估算：一、识别和分析成本构成的科目；二、根据已识别的项目成本科目，估算每一个科目的成本大小；三、分析成本估算结算，找出各种可以相互替代的成本，并协调各种成本之间的比例关系。

在该项目的估算成本过程中，考虑到服务器、存储、网络等硬件设备作为高度市场化的产品，采购成本非常透明。而软件开发是为人力资源为主要成本的子项目，人力资源成本占软项目成本的 80%，需要在成本管理方

面进行特别的关注。根据项目范围、进度和质量的要求,我向公司申请了 2 名系统分析师(工作量为 16 人月),4 名软件开发工程师(工作量为 44 人月),2 名软件测试工程师(工作量为 12 人月),2 名系统实施工程师(工作量为 12 人月),总工作量为 96 人月,根据人力资源市场平均人力成本估计为 2 万元/人月,估算出该项目的软件开发子项目的人力成本为 192 万元。

### 3、制订项目预算

制订项目预算是汇总所有单个活动或工作包的估算成本,建立一个经过批准的成本基准的过程。该过程的输入包括:成本管理计划、范围基准、活动成本估算、估算依据、项目进度计划、资源日历、事业环境因素、组织过程资产等,输出内容包括:成本基准、资金需求计划等,可以采用的工具和技术有:成本汇总、储备分析、专家判断、资源限制平衡等。

小王负责制订项目预算的财务人员,在汇总所有单个活动的估算成本及硬件采购成本后,向我提交了项目预算报告,该项目有硬件预算为 160 万元,软件开发的预算为 192 万元。根据以往的项目经验及当今市的判断,硬件作为高度市场化、竞争非常充分的采购项目,160 万的预算应该比较精确,但为了应对市场可能存在的波动,建议小王在硬件预算中增加了 10 万元作为应急储备。人力资源作为不确定性较大的管理项目,192 万元的开发项目预算可能无法应对各种风险出现的状况,故建议小王在开发项目预算中增加了 15 万元管理储备。在软件项目进行到完成总工作量 80%的阶段,核心开发人员因家庭原因突然离职,造成项目实际进度比计划进度落后 15 个工作日,为了在合同期内按质按量完成软件开发任务,经过批准,决定运用管理储备资金高薪聘请了一位在媒体软件开发领域的有资深经验工程师,运用其丰富的项目经验,与其他同事积极合作,在没有经常加班的情况下,赶上了进度。

### 4、控制成本

控制成本的管理过程中定期检查项目成本绩效指标,对比计划的成本支出,发现两者偏差,并及时纠正的过程。控制成本的输入包括:项目成本管理计划、项目预算、工作绩效数据、组织过程资产等,输出包括:工作绩效信息、成本预测、变更请求、项目管理计划更新、项目文件更新等,采用的工具和技术有:挣值分析、预测、绩效审查、信息管理软件等。

在一次定期的项目检查中,统计了从项目启动到该时刻软件开发项目的所有支出(AC)为 80 万元,根据项目预算得知完成工作的计划价值(EV)为 75 万元,计算  $CPI=EV/AC=0.9375$ ,根据 CPI 可判断目前项目有小幅超支,我马上分析工作绩效数据,查找成本超支的原因。最后,经过调查与核实,成本超支的原因是:软件开发工程师小张是去年刚毕业的大学生,由于项目经验不丰富,经常在某个技术难题上花很多时间去钻研,造成其负责模块的开发时间过长,成本超支。了解到这一情况后,我与小张进行了非正式的沟通,指出他目前存在的问题,并指派老李作为他的技术导师,在项目开发过程中经常帮助小张分析和解决技术困难,促进小张提高自己的技术水平。经过一对一指导后,小张个人能力和开发速度都有较大提高。并在项目接近完成阶段使软件开发子项目的 CPI 值回归到大于 1;

#### 总结与收获:

首先,软件项目的成本管理应该重点关注人力资源的成本,管理好人力资源成本是使项目控制在预算范围内,实际公司利润的关键。

其次,在成本预算过程中,应该根据项目风险因素适应增加风险储备金,这样可以在项目实施过程中从容应对各种突发情况。

再次,只有项目管理的理论知识和项目管理实践相结合,才能不断提高项目管理人员的管理水平。

在项目管理方面取得成绩的同时,也表现了一些不足,如:在人力资源管理方面,没有做好 AB 角色的配置;在风险识别和风险应对方面,没有认真做好详细的计划;没有对采购合同认真细化,有时供应商延迟交货没有相应的惩罚条款。

本文结合我所参与管理的 XX 省媒体融合采编平台项目建设,分析和成本管理的概念、成本管理的主要活动和方法等理论,论述了将该理论应用到这个项目的管理工作的实践。得益于公司领导和同事的帮助,这个项目最终没有超出预算并实现了预期的利润,我本人也得到了公司领导及同事的认可。未来的项目实践中,我将不断地运用自己学习到的管理理论,为国家信息化建设贡献一份力。



## 成本管理范文 5

### 摘要

2015 年 12 月到 2016 年 11 月期间,我参与了某市卫计委信息化平台的建设,担任项目经理职务。该项目建设内容主要包括:建设一个可扩展的云计算平台,实现物理资源按需分配;建设省、市、区县互联互通的卫生信息专网;建设全市电子健康档案和电子病历基础资源库。整个项目历时 1 年,总投入 1200 万元。该项目于 2016 年 12 月通过验收,至今运行正常,获得客户一致认可。该项目的成功得益于我们在项目管理中始终重视项目成本管理。众所周知,成本管理是项目管理的一个重要组成部分。我们通过制定成本计划、成本估算、成本预算、成本控制四个管理过程,实现了对该项目成本的成功管理。同时我们也总结了在项目成本管理中的一一些不足,以便在今后工作中加以改进。

### 正文

2015 年 12 月,某市卫计委按照卫生信息化统筹规划、资源整合、互联互通和信息共享的要求,结合市卫生体系改革对信息化支撑与保障作用的实际需求,启动了市级卫生信息化平台的建设项目。项目历时一年,涉及云计算平台建设、互联互通卫生信息专网建设、电子健康档案和电子病历基础资源库建设,建设内容为:包含应用服务器、数据库服务器、存储、虚拟化、备份容灾系统的云计算平台建设;包含网络核心交换机、核心路由器、边界防火墙及其他网络安全设备、数据专线、互联网线路为一体的互联互通卫生信息专网建设;包含健康档案系统、电子病历系统等的基础资源库建设。建成后基本实现基于电子健康档案、电子病历的医疗卫生信息化基本架构,初步实现全市进度内跨机构、跨区域、跨部门的卫生信息互联互通、数据共享以及各级各类医疗卫生服务业务协同,同时要保障信息化平台的可靠性、可用性及可扩展性。项目总投入 1200 万元,要求 2016 年 12 月前完成建设工作,正式上线。

由于我所在公司技术力量雄厚,深耕健康医疗信息化行业多年,拥有丰富的信息化建设经验,因此成功中标本项目。我有幸成为本项目的项目经理,组建了一个 40 人的项目组。本项目具有涉及干系人众多、进度广、规模大、新技术应用多、没有范例可循等特点。在项目管理过程中,我通过制定成本计划、成本估算、成本预算、成本控制四个管理过程,实现了对该项目成本的成功管理。

### 1、制定成本计划

制定成本计划是为规划、管理、花费和控制项目成本而制定政策、程序和文档的过程。我们在项目实施初期根据项目章程、项目管理计划、事业环境因素、组织过程资产,编制了成本管理计划。成本管理计划描述了将如何规划、安排和控制项目成本。后续的成本估算、预算、控制内容都是以此计划为指导来开展的。

### 2、成本估算

成本估算是对完成项目活动所需资金进行近似估算的过程,其主要作用是确定完成项目工作所需的成本数额。本项目中,我和团队成员采用类比估算、自下而上的估算、资源单价、专家判断等估算方法,对项目所需的资源成本进行了近似的估算。

在成本估算中,我组织团队成员,借鉴公司同类项目,邀请项目相关专家评估,确保做好成本估算。在以往的项目中,常会出现项目的成本估算与成本预算相差很大的现象,究其原因,一是草率的成本估算,二是在项目范围尚未确定时就进行成本估算,三是对成本估算太乐观或太保守。草率多是由于受到管理层压力,附和领导意见,未坚持按照客观事实估算。而对第二点,我们则是在项目范围确定以后再进行估算。对于第三点,我们通过应急储备合管理储备来调节。

本项目信息化平台建设包括了硬件、网络、软件,公司内部有一些类似项目,公司知识库内有大量资料。我们在做成本估算时,参考了类似项目知识库,寻找本项目与以前项目的共同点,寻求最大程度的近似。对于有不确定性的地方,找出最大确定度,通过类比进行估算。比如我们在估算过程中就参考了公司以前做过的类似项目的实际费用明细,其中的某些模块花费的费用有直接的参考意义,我们就拿来量化作为本项目相关模块的成本估算依据。我们还邀请了经验丰富的、做过类似项目的公司内部专家对我们所做的成本估算进行评估,以让成本估算更加合理,估算的精准度提高了不少。

### 3、成本预算

制订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。本过程的主要工

作是确定成本基准，可以据此监督和控制项目绩效。

本项目中，我主要是带领团队成员借助 WBS 项目工作分解和项目进度表，制订成本预算。我首先组织团队成员一遍一遍的熟悉工作分解结构和项目进度表，掌握各项 WBS 工作包，再与成本估算结合起来，将估算的成本分配到项目的各项工作包中，确定各项工作和活动的成本定额。这项工作初步完成后，我们已经可以较精确的判定每个工作包的工作量、资源数量和技术难度，再考虑人的成本因素和各项活动应急储备，得到各控制账户的成本。汇总各控制账户的成本，得到成本基准。我们按照项目进度活动时间段分配成本基准，并因此得到一条 S 曲线。最后，我们按成本基准的 20% 增加管理储备。成本基准加管理储备合起来，得到项目预算。在成本预算制订过程中，我们遇到的最大的困难是难以把握各工作包工作量，以及外部环境对预算的影响，例如采购设备的涨价等，对此我们是组织通过专家判断解决。另一个难点在于时间越靠后的工作包具有越多的不确定性，估算准确性越低，对此我们是通过增加应急储备来解决。

#### 4、成本控制

作为一个有经验的项目经理，我深知很多项目估算和预算都做得不错，但在实际施工过程中却经常出现成本大大超过预算的情况。究其原因，我认为在项目过程中，公司领导看重的是进度和成本，客户看重的是质量，项目经理不好把握二者的平衡，导致成本控制不力。

为防止此类问题发生，我组织团队采用挣值分析法，时刻把握好施工进度与成本、质量之间的平衡。

在项目过程中，我们深知预防比应急重要，越早发现问题损失越小。我们采用公司内部的管理系统跟踪每一位职员绩效信息。在该系统中，每位职员每日必须填写工作日志，结合考勤、报销等内容，实现财务状况、管理状况在线查询，并进行评估，有效促进项目管理和基本因素的控制。项目组定期根据每位职员的绩效信息进行挣值分析。首先确定几个关键数字：计划工作量 PV、实际成本 AC、挣得值 EV。未完成的工作包，我们视完成度计算百分比。有了这几个关键数值后，我们计算 CV、SV、CPKSPI、EAC 值，分析各成员负责模块的进度及成本使用情况，预测未来进展，记录下来并传达给干系人，作为后续调整的参考依据。

在每两周一次的例会上，我们会将我们挣值分析的结果拿到会议上讨论，并作出相应的变更请求，包括预防或纠偏等改进措施。变更请求走整体变更控制的相关流程。

为使项目成本总体可控，我们还不定期进行培训工作，使低效员工高效化，优化项目成本控制。

在卫计委领导关怀、公司领导大力支持下，项目组 40 多位同仁的齐心协力，通过认真执行项目成本管理，本项目成本控制较好，获得公司领导和客户一致好评。

在本项目成本管理过程中，也有一些不足，如在成本预算中，未充分考虑意外因素，一度造成被动局面，可以再完善。

以上是我的在该项目的管理过程中的一些经验和总结。通过项目的管理，使我深刻认识到项目的成本管理对一个项目成功具有极其重要的影响。项目的成功，让我在项目管理方面百尺竿头，更进一步！

## 成本管理范文 6

### 摘要

2011 年 1 月，我作为项目经理参加了××市医保局医保管理信息系统的开发工作，原有的医保管理信息系统因多年前开发，功能和性能都满足不了现在的医保管理的要求，经分析评估，重新开发新系统，新系统涉及到医保中心、定点医院、定点药店，系统功能包含了基金征集、支付管理、参保单位和职工管理、定点医院和定点药店管理、参保职工就诊结算管理、IC 卡管理等，目标管理人数 30 万，定点医院、药店 50 个。该项目投资 400 万元，工期 1 年，系统采用 Java 语言开发，后台数据库采用 Oracle，采用 B/S 方式，使用了 2 台小型机，数据集中保存在医保中心机房，定点医院和药店通过专线进行数据实时交换。2012 年 1 月，该项目通过甲方验收，获得了甲方的好评。本文结合作者的实际经验，论述了项目成本管理的过程，主要从制订成本管理计划、估算项目成本、制订项目预算、控制项目成本等几个方面进行了论述，提出了项目成本管理中的常见问题和一些方法。

### 正文

××市医保局约有 30 万参保人员, 定点医院、药店 50 个, 日常业务涉及到医保中心、定点医院、定点药店, 系统功能包含了基金征集和支付管理、参保单位和职工管理、定点医院和定点药店管理、参保职工就诊结算管理、IC 卡管理等, 为提高办公效率, 该医保中心在前些年上台了医保信息管理系统, 但几年后, 随着业务量的增大, 系统频繁发生无响应的情况。网络基础采用互联网接入的方式, 经常因网速的问题造成无法登录, 各医院和参保职工意见很大, 原来的系统功能满足不了新增的业务需要。在软件构架上, 原系统采用 C/S 结构, 客户端需要安装软件, 客户觉得不是很方便, 原有的软件开发公司已不存在了, 无法做进一步的修改和完善。经过分析研究, 决定重新开发新系统。新系统采用 Java 语言开发, 后台数据库采用 Oracle, 使用了 2 台小型机, 数据集中保存在医保中心机房, 软件采用 B/S 方式, 客户通过浏览器就可以操作系统, 避免了以前 C/S 方式还需要安装客户端软件, 定点医院和药店直接通过光纤进行连接, 解决了以前通过互联网登录的问题。该项目投资 400 万元, 历时一年完成系统的开发。

我公司在 2011 年 1 月中标这个项目, 签订了建设合同, 我作为项目经理参加了××市医保局医保管理信息系统的开发工作。在项目开发中, 进度管理和资源管理在软件项目开发中都非常重要, 如何在软件开发中进行进度管理中的资源管理, 本文结合作者的实际经验, 论述了项目成本管理的过程, 主要从制订成本管理计划、估算项目成本、制订项目预算、控制项目成本等几个方面进行了论述, 提出了项目成本管理中的常见问题和一些方法。

### 1. 制订成本管理计划

针对一些 IT 项目中轻计划重实施的现象, 我们依据项目范围说明书、项目管理计划, 先行规划, 制定成本管理计划, 从而为成本估算、预算、控制建立准则, 对每个成本管理过程进行了书面描述, 确定了估算、预算、控制的标准。比如针对人力资源, 规定必须采用“人·日”的计量单位, 避免了一些项目中随意使用“人·时”、“人·周”等单位带来的混乱。

### 2. 估算项目成本

在成本估算中, 我们首先识别成本几个大的构成科目, 并根据不同科目采用不同的成本估算方法, 最终分析成本估算结果, 汇总出总成本。在这个项目中, 我们将总成本主要分成硬件部分、软件开发部分、硬件现场安装调试部分, 对于硬件成本, 由公司的采购部门根据硬件材料清单, 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的工作效率和资源费率, 计算出人工成本。硬件现场安装调试采用成本类比估算法, 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。我们根据不同成本科目采用不同的估算方法, 总成本误差小, 使得项目实施中, 项目成本一直在可控之中。

### 3. 制订项目预算

在得到项目总成本估算的基础上, 我们将项目成本分摊到项目工作分解结构 (WBS) 的各个工作包, 然后将各个工作包分解到该工作包所包含的各项活动上, 最后确定各项目成本预算支出的时间计划和成本预算计划, 并形成成本基准, 作为成本控制的依据。

针对此项目资金紧张的问题, 我们采用资金限制平衡的方法, 调整工作的进度计划, 平衡资金支出水平。比如针对网络分段施工的特点, 分批采购光纤网络设备, 使得项目资金支出保持平缓的支出曲线, 保证项目的资金需求。

### 4. 控制项目成本

根据成本基准、项目管理计划, 综合采用组织手段、技术手段、经济手段, 对项目成本进行有效控制, 工具上, 使用 Project 项目管理软件辅助成本管理。

在组织手段上, 针对项目实施的不同人员, 进行目标的分解, 制定成本目标和控制职责, 保证目标责任到位, 提“高项”目组成员的成本意识。

在技术手段上, 根据资源计划、资金计划等情况, 及时调整施工方案, 达到控制成本的目的。例如在进行光纤铺设的时候, 熔纤机出现故障, 需要发回厂家修理, 如果购买新的设备, 则价格昂贵, 经过评估, 在熔纤机修理过程中, 熔纤工作外包给其他网络公司处理, 通过这个办法, 有效控制了成本。

在项目实施中, 采取每周例会的方式, 统计项目部各成员的工作计划, 分析解决成本超支的原因, 提出解决措施, 并提出下周的工作计划。在成本控制中, 主要使用挣值管理的方法, 对项目的成本、进度进行测量。



通过在 Project 项目管理软件输入成本、进度数据,利用 Project 相关统计功能,显示成本基准和实际成本的偏差,再对偏差情况进行分析,提出针对性的解决办法。

在经济手段上,根据成本控制目标,对项目组各成员进行定期检查和考核,有奖有罚。只有真正做好责、权、利相结合的成本控制,才能收到预期的效果。

经过我们团队的不懈努力,该项目于 2011 年 11 月通过验收,获得甲方好评。该项目运行良好,提高了医保信息管理工作效率,满足了医保业务性能指标,经过软硬件的重新设计,再没有出现以前的系统没有响应的情况,医保中心、定点医院、参保职工都很满意。由于预算准确,控制措施得力,项目实施中,项目成本一直处于可控范围内,没有出现超支的情况。在本项目的范围管理中,也出现了一些问题,因公司后期承接了另外一个信息系统项目开发,导致一段时间软件开发人员紧张,以后再制订活动资源计划时,要考虑到突发因素,留有余量,并根据实际的活动资源做好统筹安排。

## 成本管理范文 7

### 摘要—需要修改缩减

2010 年 10 月,我作为项目经理参与了全国农业气象灾害服务保障系统(简称:CAgMSS)的建设工作。农业气象是气象工作的重要组成部分,而农业气象灾害服务保障是中国气象局相关业务发展项目和国家科技部防灾减灾科研项目的重点,受到各级领导的高度重视。CAgMSS 项目合同额为 300 万,开发周期为一年,项目要求于 2011 年 10 月底提交验收并上线运行。系统使用 C/S 架构,采用业务系统规范化、集约化、自动化的设计原则,建立统一的 Oracle 农业气象数据库和灵活的插件式平台,应用了地理信息系统(GIS)、遥感(RS)、自动化任务等技术。项目结合现代化农业气象业务,实现了对农业气象监测、预警、评估等服务产品的制作。

CAgMSS 项目内容繁多且工期紧张,为确保在成本预算内尽可能好地完成项目,分别从制订成本管理计划、估算项目成本、制订项目预算及控制项目成本四个过程进行论述,并且对成本管理中的自下而上估算成本估算方法,以及控制项目成本中的挣值管理和预测技术进行重点分析、总结。最后,提到一些在成本管理中工作包细化、质量成本等方面存在的不足,争取在今后的工作中提高管理水平。

### 正文—需要修改缩减

2010 年 10 月,我作为项目经理参与了全国农业气象灾害服务保障系统(简称:CAgMSS)的建设工作。农业气象作为气象工作的重要组成部分,已初步建立了农业气象干旱灾害监测预警与评估,国内外产量预测,农业病虫害发展气象等级预报等系统。但是,由于上述系统都是原来科研项目支撑开发的,一方面缺乏统一的数据库支持,数据共享程度不高,数据管理和应用效率低下,另一方面,系统缺乏统一的规划和设计,不易于集成和维护,且生成的产品不统一、不规范。随着气象资料及观测技术的不断更新,已有系统已不能满足业务需求,亟待建立一个统一的规范的农业气象数据库,研发全新的开放架构平台,能够支撑最新数据、最新业务的农业气象服务产品制作系统,提升农业气象的专业服务水平。CAgMSS 应运而生。

我公司中标 CAgMSS 项目,并于 2010 年 10 月正式启动项目建设工作。项目合同额为 300 万元,为纯软件建设费用。系统使用 C/S 架构,采用业务系统规范化、集约化、自动化的设计原则,建立统一的 Oracle 农业气象数据库和灵活的插件式平台,应用了地理信息系统(GIS)、遥感(RS)、自动化任务等技术。项目要求于 2011 年 10 月底验收并投入运行。我被任命为项目经理,根据项目建设需要,我向部门申请组建了农气项目组,团队成员包括:1 名项目技术经理,1 名农业气象业务专家、8 名程序开发工程师(2 名高级、3 名中级、3 名初级)、1 名 QA、1 名测试人员及 1 名配置管理人员,共计 13 人。由于农业气象中业务非常复杂,且专业性强,因此,整个项目建设过程中,由农业气象业务专家负责对农业气象业务的理解和设计,为项目需求理解的准确性保驾护航。

CAgMSS 项目业务复杂,总体投入成本相对来说也并不高,因此,在整个项目的实施过程中,如何确保项目在批准的成本预算内尽可能好地完成项目,成为项目建设关注的重点。项目成本管理主要关心的是完成项目活动所需资源的成本,同时也需要考虑项目决策对项目产品、服务或成果的使用、维护和支持成本的影响。在项目的整个生命周期,使用 Microsoft Project 进行项目成本的估计、计算和跟踪。项目成本管理包括对成本进行估算、预算和控制,从而确保项目在批准的预算内完工。

### 1. 制订成本管理计划

根据项目章程、初步项目范围说明书，采用公司项目成本管理计划模板，制定项目成本组成结构、估算、预算和控制的标准，确定完成项目活动需要的物质资源（人、设备、材料等）的种类以及每种资源需要量；制定了绩效测量规则，规定完工估算（EAC）的计算公式，并定义成本报告的格式及汇报频率；最终形成符合项目实际要求的成本管理计划。

充分考虑项目实施过程中的风险。为了确保项目计划成本变化不大，全面分析系统在技术、资源、管理等造成的影响，为成本预留一些储备资金。

在制订成本管理计划时，我将成本分为直接成本、间接成本两类。直接成本主要是指直接用于实施项目开发工作的各项费用，包括开发人员的工资、办公用品、差旅费等；间接成本主要是指管理费及公司内部分摊的一些费用，如税金、额外福利等。

### 2. 估算项目成本

依据范围说明书，利用模板将 CAgMSS 项目进行分解，获得 WBS 层次结构图。WBS 描述了有形结果的工作任务，最小组成单元是工作包，是最小的可交付成果。这些可交付成果易于识别出它的活动、成本和组织以及资源信息。WBS 是成本预算的重要基础。

结合进度和人员的安排，估算人力成本的投入。项目前期主要是业务专家进行需求调研，部分开发人员开展前期技术预研，为全面开发工作积累技术经验。概要设计阶段和详细设计阶段则投入主要的技术力量开展项目整体架构设计和详细设计；开发、试运行到验收阶段则投入所有的开发技术力量以及测试人员；后期维护转交由运维部门，以保障系统的正常业务应用。

采用自下而上估算的方法进行成本估算，分别估算各个任务所需要的工作量和开发时间，再相加，从而得到总的工作量和总的开发时间。需要强调的一点是，为应对成本的不确定性，在成本估算中考虑了应急储备。随着项目逐步地推进，项目信息越来越明确，可以动用、减少或取消应急储备。最终形成工作包成本定量估算结果。

### 3. 制订项目预算

成本预算是汇总工作包估算成本后，建立经批准的成本基准的过程。采用成本汇总对 WBS 中的工作包成本估算进行汇总，然后将工作汇总到更高层次，最终得出整个项目的总预算。为了防止项目资金成本变动太大，而造成公司或资金提供者资金调度困难，应用资金限制平衡方法。以成本管理计划中资金限制为底线，防止资金的花销经常性的大起伏。

项目的成本预算决定了被批准用于项目的资金，为项目的实施提供资金支持。成本预算以需求为基础，考虑项目质量目标和进度目标。它是经过批准且按时间分段的预算，合理分配了各个阶段所需资源和相关支出，用作度量和监控项目整体成本执行的基准，为监督和控制项目的成本绩效提供依据。

### 4. 控制项目成本

成本控制是监督项目状态以更新项目预算、管理成本基准变更的过程。项目采用挣值管理分析法，衡量当前项目的成本效率和进度效率，为成本控制措施和进度控制措施的选取提供依据。由于 CAgMSS 项目内容繁多且工期紧张，在进度拖延或资金投入超前时，一方面，需要赶工或在防范风险的前提下并行施工；另一方面，需要强调团队成员提高工作效率。

对于一些重要的里程碑或阶段，都要根据项目当前的项目绩效，对完工估算进行预测。将预测的结果进行比较分析，并将相关的分析报告及时通知项目干系人。根据需要及时采取相应措施，保证项目能在批准的投资预算中按时完成。

通过全面对 CAgMSS 项目成本实施管理，切实保证了项目的投入和产出，也使项目得以顺利完成，并于 2011 年 10 月通过专家验收。本人认为项目成本管理中，成本的估算和成本的控制都至关重要。成本估算需要对项目整体需求、资源投入及风险把握准确，这就需要对需求理解深刻，且有丰富的项目经验，才能做出准确的估计；成本的控制，是建立在成本预算基础上的，在项目实施的过程中，及时分析当前成本效率和进度效率，及时采取应对措施，确保项目在预算内按时完成。

本人在 CAgMSS 项目成本管理中，也存在一些不足。例如在项目建设过程中可以对工作包进一步细化，更准确地估算每一个工作包的成本；另外，由于时间紧，任务重，对质量成本的考虑不够详细。因此，在今后的

项目管理过程中, 需要加强这些方面的认识, 提高成本管理水平, 争取在今后的项目管理过程中百尺竿头, 更进一步。

## 成本管理范文 8

### 摘要—需要修改缩减

××市卫生局通过招标新农合管理系统的开发, 我公司于 2010 年 4 月底中标该项目, 系统要求工期 6 个月, 项目投资额 500 万元, 涉及××市和 8 个区县卫生局、460 家定点医疗机构。该系统实现以新农合组织、管理与运行的基础信息收集和业务管理为主, 主要分为参合、补偿、基金管理及会计核算、统计查询等, 实现以县为单位的在线审核、结算、实时监控以及数据上传等功能。中心业务系统与辖区内的所有新农合定点医疗机构实现网络互联互通, 让参保人员实现门诊和住院结算实时报销的要求。同时, 市县卫生局实现对新农合定点医疗机构的网上实时监控。

在此项目中, 我们在软件开发中采用了 J2EE、Oracle 大型数据库和 B/S 体系结构等比较成熟的技术。在充分分析了该项目特点的基础上, 在成本估算方面我详细分析了项目成本科目, 采用了类比估算法、固定资源率法等方法对项目总体成本进行了估算, 在成本预算方面采取了项目逐步分解分摊的方法, 详细制订了项目的预算, 在成本控制方面, 采用了公司级与项目级控制机制, 并且通过挣值分析法, 进行了绩效测量, 根据绩效测量的结果与成本预算相对比, 以控制项目成本。通过这些方法我很好地做到了成本管理, 项目最终发生的总成本略少于项目前期批准的项目预算, 为企业节约预算资金 20 万元。该系统于 2010 年 10 月底验收结束, 由××卫生局宣布正式上线, 到目前运行情况良好。

### 正文

农村合作医疗保险制度是我国社会保障体系中的重要环节, 是切实解决“群众看病难、看病贵”问题, 全面建设和谐社会的重要保障, ××市为进一步提高新农合管理系统规范化建设水平, 保障和推进新农合制度持续健康发展, 实现新农合信息系统的集中管理, 满足市县镇一体化管理的要求。该市现有新农合管理系统已不能满足管理的要求, 对照省卫生管理部门关于新型农村合作医疗管理信息系统软件基本功能规范, 需重新设计开发新农合管理信息系统。

该市卫生局通过招标新农合管理系统的开发, 我公司于 2010 年 4 月底中标该项目, 系统要求工期 6 个月, 项目投资额 500 万元。该系统实现以新农合组织、管理与运行的基础信息收集和业务管理为主, 主要分为参合、补偿、基金管理及会计核算、统计查询等, 实现以县为单位的在线审核、结算、实时监控以及数据上传等功能。中心业务系统与辖区内的所有新农合定点医疗机构实现网络互联互通, 让参保人员实现门诊和住院结算实时报销的要求。同时, 市县卫生局实现对新农合定点医疗机构的网上实时监控。

该项目由于涉及××市和 8 个区县卫生局、460 家定点医疗机构, 项目干系人众多, 项目采购的设备与货物种类繁多, 包括农保卡制作与发放, 结算支付系统开发等工作, 项目整体投资额较大。公司的组织方式采取了项目型, 组建了项目团队, 团队成员包括: 1 名项目经理, 2 名质量控制人员, 1 名技术经理, 8 名程序员 (4 名高级程序员、4 名中级程序员), 1 名配置管理人员, 1 名文档管理人员, 共计 14 人。在此项目中, 我们在软件开发中采用了 J2EE、Oracle 大型数据库和 B/S 体系结构等比较成熟的技术。如何做好该项目, 我认为项目的成本管理显得尤为重要, 是项目成功的重要保障。在具体工作中, 我根据项目要求, 做好了该项目成本估算、成本预算和成本控制等过程, 取得了较好的效果, 项目最终总成本略少于项目前期批准的项目预算。

#### 1、制定成本计划

制定成本计划是为规划、管理、花费和控制项目成本而制定政策、程序和文档的过程。我们在项目实施初期根据项目章程、项目管理计划、事业环境因素、组织过程资产, 编制了成本管理计划。成本管理计划描述了将如何规划、安排和控制项目成本。后续的成本估算、预算、控制内容都是以此计划为指导来开展的。

#### 2、成本估算

鉴于门诊实时结算项目周期较长, 项目干系人众多, 项目采购的设备与货物种类繁多, 因而我在该项目的初期就组织了人员制订了项目成本管理计划, 并根据成本管理计划对该项目的成本进行了详细的估算。因为项目估算应该考虑到项目所使用的所有资源的成本, 所以在该项目中主要对于项目所涉及设备、场地租用、人员费用、设备折旧与分摊费用等费用科目进行了估算。我根据之前××市基本医疗保险项目成本发生情况, 作为该



项目成本估计的重要参考，采用类比估算法，估算门诊实时结算项目的资源科目。在此基础上还根据该项目范围说明书的要求，对于硬件设备的采购采用了资源单价的估算方法。以农保卡定点机构使用的条码扫描器为例，每个条码扫描器单价为 500 元，需要采购的总数量为 500 个，因而对应的总成本为 25 万元。考虑到项目计划中对于进度和人员的要求，根据项目的 WBS 结构采用了自底向上的成本估算方法，估算总的工作量。成本估算是门诊实时结算项目成本管理的一个非常重要的环节，正是因为项目前期对可能发生的成本类型进行了详细的估算，所以项目最终实际发生的成本与前期成本估算偏差较小，控制在 10% 以内。

成本估算工作为后面的成本预算提供了一个完整的框架和坚实的基础。只有成本估算工作做得全面，成本预算才能更准确。

### 3、成本预算

根据成本管理计划，我结合门诊实时结算项目特点，以及我公司对项目的要求，制订了切实可行的项目预算。我将得到批准的项目估算总成本，逐项分摊到每一个工作包中，为每一个工作包制订具体的项目预算，并且对于相对比较复杂的工作包还制订了成本控制的标准，确保项目所有的工作包预算累加不超过项目总体预算。在此基础上将每一个工作包的预算再次分摊到每一个项目活动中，以确定项目的每一项预算的支出时间，最终形成项目时间点对应的项目预算累计支出，并形成项目预算支出计划。在项目预算过程中我使用了成本总计方法，将 WBS 每一个工作包的预算累计成为 WBS 上一级的预算金额，最终累计成为整个项目总体预算。在进行成本预算时，考虑到了项目管理上的储备，尤其对于比较复杂的工作包，按照 5%-10% 的额度设定了管理储备。

成本预算既是将成本估算进行细化，结合项目具体活动将项目成本进行预先的演练；同时又要考虑成本控制的标准，在项目的各个里程碑确立成本控制的指标。因此说，成本预算是成本控制的基础。

### 4、成本控制

成本控制的目的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，与成本管理计划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。

在该项目管理过程中，我全面应用了项目成本管理的方法，使得该项目在成本管理方面较好地达到了预期目的。鉴于我们在项目初期就建立了项目成本管理计划，并依据成本管理计划对项目进行了估算，在项目估算的基础上，综合考虑了项目的特点，并结合公司对该项目的要求，我制订了行之有效的项目预算，在门诊实时结算项目执行过程中，通过挣值分析进行项目成本与预算的比对，并形成项目与公司两级成本控制体系，对于重大成本变更，我们还通过监理公司与用户进行协调，项目最终发生的成本少于项目前期批准的项目预算，为公司节约项目资金 20 万元。该系统于 2010 年 10 月底验收结束，由 × × 卫生局宣布正式上线，到目前运行情况良好。这也是近年来我公司在同类项目中对于成本绩效完成比较好的项目。

该项目的绩效虽然较好，但在成本管理中我们的工作还存在一些不足：一是成本估算中对于成本科目还可以进一步细化，比如还可以将到各个农保定点医疗机构实施过程中的交通费用考虑进去。二是成本预算很大程度上还是依靠以往项目的经验，对于该系统开发部分项目预算的结果对于人员因素的依赖性过强。如果对于以上方面能够进行更好的总结与提高，在今后的项目管理过程中成本管理水平将得到更好的提高，能够取得更好的业绩。

## 成本管理范文 9

### 摘要—需要修改缩减

2008 年 7 月，我有幸参与了“某市某医院数字化医疗应用平台”信息系统项目建设，并担任该项目的项目经理一职。该系统将实现医院基础业务流程信息化，准确全面地收集医院内有关的经济、医疗和管理信息，

实现全院数据资源共享，并在此基础上能够根据医院发展不断扩展应用，逐步将医院建设成为先进的数字化医院。该项目作为某医院的一项重要的基础建设，受到医院领导的高度重视。本文以我主持的该项目为实例，探讨了信息系统项目的成本管理在系统实施过程中的重要作用。本人作为建设方的项目经理，在项目的成本管理过程中，科学地运用信息系统项目成本管理的理论知识，并结合我公司在项目管理过程中的具体要求，在项目的计划阶段科学地进行成本估算，成本预算，编制了可跟踪可度量的成本基准计划；在项目的整体实施过程中，按阶段对成本使用情况进行跟踪和记录，同时利用挣值分析法对成本数据进行必要的分析评估，并借助 Microsoft Project 2003 工具，以发现项目成本隐患和问题，及时做好成本的偏差控制。通过这些技术方法和工具，有效地控制了项目成本，成功完成了项目，并受到用户方的高度好评。

正文：

医院信息化建设是医院的一项重要的基础建设，是提高医院服务质量、服务效率和医院管理水平的重要措施。根据各级政府主管部门近年来对医疗卫生信息化建设制订的各种纲领性文件内容要求，医院信息系统建设已势在必行。随着医疗市场竞争的日趋激烈，以信息化手段提升医院竞争力也显得越来越重要。2008 年 7 月，某市某医院根据自身发展情况，经医院领导班子讨论决定通过面向社会公开招标的形式进行医院数字化医疗应用平台的建设，本人所在公司以巨大的优势取得了该信息系统项目的承建权。

该系统作为数字化医院的核心系统，采用业界先进、成熟的 J2EE 设计和面向服务的体系架构 (SOA) 框架，通过多层分布式体系结构 (C/S/S) 引入中间件实现数据与业务分层处理。为方便各临床信息系统之间进行高速数据交换，采用关系型数据库字段进行内容的存放，保证数据访问速度，采用标准通用的数据交换标术，将数据转换成 XML 文件的形式进行交换，保证医疗信息资源平台的标准性、扩展性和通用性。本信息系统内容包括病人管理子系统（门诊挂号、出入院登记、病人主索引、病人等候列表）、临床管理子系统（临床医生、临床护士、手术麻醉、重症监护、结构化电子病历、辅助诊断）、医学影像管理子系统（超声、放射、病理）、实验室管理子系统（生化、免疫、微生物、标本中心）、供应链管理子系统（药品管理、卫生材料、后勤物资）、财务和人事子系统（病人费用、财务管理、人事管理）、资源管理子系统（资源配置、资源计划、预约调度、人员安排）、知识管理子系统（合理用药、临床路径）、决策支持子系统（经济核算、绩效考评、医疗质量监督、运营分析）、数据服务子系统（工作数据库、历史数据库、知识库、报表引擎、消息引擎、工作流引擎）、对外接口子系统（医保接口、上级主管部门接口、无线移动医疗接口、远程医疗接口、物流配送接口）等，该系统建成后将实现医院基础业务流程信息化，准确全面地收集医院内有关的经济、医疗和管理信息，实现全院数据资源共享，并在此基础上能够根据医院发展不断扩展应用，逐步将医院建设成为先进的数字化医院。

项目启动后，本人被公司任命为该项目的经理，全面负责项目的建设。下面我以该项目为例，分别对信息系统项目的成本管理过程中成本估算、成本预算、成本控制等几个方面加以简要论述。

### 1、制定成本计划

制定成本计划是为规划、管理、花费和控制项目成本而制定政策、程序和文档的过程。我们在项目实施初期根据项目章程、项目管理计划、事业环境因素、组织过程资产，编制了成本管理计划。成本管理计划描述了将如何规划、安排和控制项目成本。后续的成本估算、预算、控制内容都是以此计划为指导来开展的。

### 2、成本估算

成本估算是指对完成项目各项活动所必需的各种资源对成本所做的近似的估算。简单一句就是说，编制一个为完成项目各活动所需资源费用的近似估算。

在“数字化医疗应用平台”信息系统项目的成本估算中，由于系统内大部分内容都必须符合卫生部颁发的《医院信息系统基本功能规范》的规定，在需求确认阶段，我公司特地聘请医院信息化管理方面的高级专家对项目需求分析结果 WBS 工作分解结构做了详细的评审，为进行准确的成本估算打下坚实的基础。我考虑到经过专家评审的 WBS 在范围管理方面的误差已很小，经项目组讨论决定采用自下而上的详细估算方法，具体步骤如下：（1）识别并分析项目成本的构成科目。在客户对项目范围说明书进行了签字确认后，我开始创建工作分解结构和制订详细的项目管理计划。实践经验表明，项目范围、工作任务、交付物以及相关的验收标准等信息对成本估算的准确性十分重要。

（2）根据已识别的项目成本科目，估算每一个成本科目的成本大小。我在完成了 WBS 工作分解后，按 WBS 中的各个具体的工作包进行详细的成本估算。对于部分估算把握性不准的工作任务，采用 PERT 技术，估算出每个

任务的最大值 (MAX)、最小值 (MIN)、平均值 (AVG), 然后计算出任务的估算值  $(MAX+MIN+4 \times AVG) / 6$ 。

(3) 分析成本估算结果, 找出各种相互替代的成本, 协调各成本之间的比例关系。

在成本估算过程中必须交付下列报告: WBS 工作分解结构各项要素的费用, 项目和整个计划的费用报表; 每个部门的计划工时费用曲线; 逐月的工时费用总结, 季度和年度费用分配表; 原料及支出预测表, 请求的变更等, 还必须考虑一些容易忽略的费用。比如需要考虑一部分风险应急金和质量预防成本, 必须对意外事件进行估计成本, 列入成本估算时的考虑支出, 另外提前考虑项目管理上产生的费用, 估算项目管理储备金, 最后给项目估算总成本一个误差。

### 3、成本预算

成本预算是进行项目成本控制的基础, 它是将项目的成本估算分配到项目的各项具体工作上, 以确定项目各项工作的成本定额, 制定项目成本的控制标准, 规定项目意外成本的划分与使用规则的一项项目管理工作。简单一句就是将总费用估算分配到各单项工作上。该项目在基于 WBS 分解结构基础上的成本估算工作完成后, 成本预算工作就容易做了。根据系统成本估算结果很容易得出成本总计和制订成本基准计划。用 S 曲线表示出各个时段 (如各月、各季度、年度) 的成本基准。它表明了项目的预期资金, 便于项目经理在开销之前能提供必要的信息去支持资金要求。在成本预算时使用成本估算所用的计算机辅助工具。

### 4、成本控制

成本控制是指项目组织为保证在变化的条件下实现其预算成本, 按照事先拟订的计划和标准, 通过采用各种方法, 对项目实施过程中发生的各种实际成本与计划成本进行对比、检查、监督、引导和纠正, 尽量使项目的实际成本控制在计划和预算范围内的管理过程。简单一句就是控制项目预算的变更。

成本预算完毕后, 在项目实施过程中, 对成本费用进行实时记录, 以便追踪实际花销是否按照项目预算进度来支出。在“某市某医院数字化医疗应用平台”信息系统项目的成本控制过程中, 我根据员工周报对已完成的项目交付物进行严格的质量控制和验证, 实时更新项目绩效报告, 根据阶段绩效报告利用挣值管理进行绩效测量。在挣值管理中, 我采用了 Project 2003 工具, 根据阶段绩效报告计算实际成本 (AC) 支出, 再根据成本估算结果获取该阶段投入的计划成本支出 (PV), 利用绩效报告, 在成本基准计划中汇总已完成工作的总预算价值, 即该阶段的挣值 (EV)。在获取有关数据后就利用偏差分析和挣值分析技术进行项目绩效评估, 确定项目是否按既定的进度和成本执行。

由于项目在实施过程中可能遇到较大的不确定性, 所以在实施阶段对成本进行跟踪和控制, 是保证项目的实际成本不超过预算成本所必不可少的一项重要活动。在成本的日常跟踪中, 我主要利用 Project 工具, 在项目规划过程中通过合理的预算成本项目的成本基准计划。利用项目组成员的工作日志以及工作周总结、项目周例会、里程碑总结等各类形式获取进度完成的信息, 并将各项任务实际完成的数据输入到 Project 的任务完成百分比一栏内, 由系统自动生成成本统计, 清楚显示任务基准和实际成本的信息, 通过对各种实际成本与计划成本的对比、检查、监督、引导和纠正, 尽量使项目的实际成本控制在预算的范围之内。

“某市某医院数字化医疗应用平台”信息系统项目在医院和公司各级领导的关怀下, 在项目各组干系人通力配合与支持下, 我与项目组全体成员一起并肩作战, 自 2008 年 7 月启动到 2009 年 8 月项目验收历时 13 个月, 该项目预算投入 200 万元, 实际总成本为 188 万元, 比计划提前了 5 天完成项目建设, 同时成本比预算节约了 12 万元, 获得用户的高度好评。该信息系统项目的成功在很大程度上得益于项目实施过程中成功的项目成本管理。因此, 在项目的实际实施过程中, 造成项目成本超支的原因是多样的, 但无论如何, 我们只要适当采用项目管理中成本管理的各种工具和技术, 遵循一定程序, 严格做好成本估算、成本预算、成本控制工作, 端正项目各组成员的认识, 将成本管理放在一个重要的位置, 将项目的实际成本控制在预算成本以内是完全可能的。

## 成本管理范文 10

### 【摘要】—需要修改缩减

2008 年 10 月, XX 发展股份有限公司作为系统集成项目的总包商承接了 XX 市人力资源和社会保障局所委托的 XX 市基本医疗保险门诊实时结算信息、系统建设项目, 我作为项目经理负责全程管理该项目, 该项目的主要业务目标是建设覆盖全市 1800 家医保定点医疗机构的门诊实时结算系统; 在实施该项目过程中, 项目在成本管



理方面具有以下特点:由于该项目工期较长历时近一年,涉及的项目干系人众多,因而该项目的成本管理是项目成功的关键。

在充分分析了该项目特点的基础上,在成本估算方面我详细分析了项目成本科目,采用了类比估算法、固定资源费率法等方法对项目总体成本进行了估算,在成本预算方面采用了项目逐步分解分摊的方法,详细的制订了项目的预算,在成本控制方面,采用公司级与项目级控制机制,并且通过挣值分析法,进行了绩效测量,根据绩效测量的结果与成本预算相比对,以控制项目成本。通过这些方法我很好地做到了成本管理,项目最终发生的总成本与项目前期批准的项目预算相比仅超出 2%。

该项目在成本管理过程中还存在一些不足,例如在成本估算方面还应该细化估算科目,将医院实施的租车费用估算进去。另外,在成本控制方面可以进一步利用挣值分析进行成本预测。争取在今后的项目管理过程中百尺竿头、更进一步。

#### 【正文】

2008 年 10 月,XX 发展股份有限公司作为系统集成总承包商承接了 XX 市人力资源和社会保障局所委托的 XX 市基本医疗保险门诊实时结算项目,我作为项目经理负责全程项目管理,并参与了业务需求讨论和系统分析等工作。该项目覆盖了全市 18 个区县、1800 家医保定点医疗机构和 1300 万参保人。在参保人门诊就医费用结算时,使用社保卡实时计算医保基金和个人支付金额,参保个人只需负担个人支付金额即可完成结算过程,将门诊费用报销支付时间由几个月缩短为几秒钟,极大地方便了参保人。该项目从 2008 年 10 月开工,到 2009 年 12 月验收结束,历时一年多,项目涉及 XX 市和 18 区县人社局、1800 家定点医疗机构,项目干系人众多,项目采购的设备与货物种类繁多,包括社保卡芯片采购,社保卡制作与发放,社保卡服务网点建设,社保卡服务呼叫中心建设、结算支付系统开发等工作,项目整体投资达到 3 个多亿,仅涉及到的软件开发部分就达到一个亿。在我公司近些年承接的系统集成项目中属于金额较高的项目,该项目在项目管理过程中,项目的成本管理显得尤为重要,是项目成功的重要保障。在具体工作中,我根据实际情况,采用了灵活的土作方法,取得了较好的效果,项目最终总成本与经过审批后的项目预算相比仅超出 2%。该系统在 2009 年底由 XX 市政府宣布正式上线,到目前运行情况良好。

#### 1、制定成本计划

制定成本计划是为规划、管理、花费和控制项目成本而制定政策、程序和文档的过程。我们在项目实施初期根据项目章程、项目管理计划、事业环境因素、组织过程资产,编制了成本管理计划。成本管理计划描述了将如何规划、安排和控制项目成本。后续的成本估算、预算、控制内容都是以此计划为指导来开展的。

#### 2、成本估算

鉴于门诊实时结算项目周期较长,项目干系人众多,项目采购的设备与货物种类繁多,因而我在该项目的初期就组织了人员制订了项目成本管理计划,并根据成本管理计划对该项目的成本进行了详细的估算。因为项目估算应该考虑到项目所使用的所有资源的成本,所以在该项目中主要对于项目所涉及设备采购、场地租用、人员费用、分包费用、设备折旧与分摊费用等费用科目进行了详细的估算。我根据之前 XX 市基本医疗保险项目成本发生情况,作为该项目成本估计的重要参考,采用类比估算法,估算门诊实时结算项目的资源科目。在此基础上还根据该项目范围说明书的要求,对于硬件设备的采购采用了资源单价的估算方法。以社保卡服务网点使用的条码扫描器为例,每个条码扫描器单价为 1300 元,需要采购的总数量为 700 个,因而对应的总成本为 91 万元。考虑到项目计划中对于进度和人员的要求,根据项目的 WBS 结构采用了自底向上的成本估算方法,估算总的工作量。成本估算是门诊实时结算项目成本管理的一个非常重要的环节,正是因为项目前期对可能发生的成本类型都进行了详细的估算,所以项目最终实际发生的成本与前期成本估算偏差很小,控制在 10%以内。

成本估算工作作为后面的成本预算提供了一个完整的框架和坚实的基础。只有成本估算工作做得全面,成本预算才能更准确。

#### 3、成本预算

根据成本管理计划,我结合门诊实时结算项目特点,以及我公司对项目要求,制订了切实可行的项目预算。我将得到批准的项目估算总成本,逐项分摊到每一个工作包中,为每一个工作包制定具体的项目预算,并且对于相对比较复杂的工作包还制订了成本控制的标准,确保项目所有工作包预算累加和不超过项目总体预算。

在此基础上将每一个工作包的预算再次分摊到每个项目活动中，以确定项目的每一项预算的支出时间，最终形成项目时间点对应的项目预算累计支出，并形成项目预算支出计划。在项目预算过程中我使用了成本总计方法，将 WBS 每一个工作包的预算累计成为 WBS 上一级的预算金额，最终累计成为整个项目总体预算。在进行成本预算时，考虑到了项目在管理上的储备，尤其对于比较复杂的工作包，按照 5%-10% 的额度设定了管理储备。

成本预算既是将成本估算进行细化，结合项目具体活动将项目成本进行预先的演练；同时又要考虑成本控制的标准，在项目的各个里程碑确立成本控制的指标。因此说，成本预算是成本控制的基础。

#### 4、成本控制

成本控制的目的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中的成本控制，每周做一次子项目的绩效测量，每两周做一次整体项目的绩效测量，通过计算项目挣值，与成本管理计划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 3% 以内的偏差时，在项目组内部解决，出现 3% 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过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，并将修改后的成本基线计划报送项目各方。

#### 【总结语】

在门诊实时结算项目管理过程中，我全面应用了项目成本管理的方法，使得该项目在成本管理方面较好地达到了预期目的。鉴于我们在项目初期就建立了项目成本管理计划，并依据成本管理计划对项目成本进行了估算，在项目估算的基础上，综合考虑了项目的特点，并结合公司对项目的要求，我制订了行之有效的项目预算，在门诊实时结算项目执行过程中，通过挣值分析进行项目成本与预算的比对，并形成项目于公司两级成本控制体系，对于重大成本变更我们还通过监理公司与用户进行沟通，项目最终发生的成本与项目前期批准的项目总预算仅超出 2%，这也是近年我公司在同类项目中对于成本绩效完成比较好的项目。但是对于成本管理我们做的还有一些不足：

1. 成本估算中对于成本科目还可以进一步细化，比如还可以将医院实施过程中的租车费用考虑进去。

2. 成本预算很大程度还是依靠对以往项目的经验，对于门诊实时结算系统开发部分项目预算的结果对于人员因素的依赖性过强。

3. 在门诊实时结算项目执行中，对于成本控制还应该通过挣值分析法加强项目成本预测工作。

如果对于以上方面能够进行更好地总结与提高，在今后的项目管理过程中成本管理水平将得到不断提高，真正达到“百尺竿头、更进一步”的目标。

#### 江山老师点评：

比对信息系统项目管理师论文的写作要求，本文是一篇优秀的论文。论文摘要简洁明了，包含了项目的基本信息、提炼了项目基本特点、简述了成本管理的主要内容、总结了项目的一些不足，符合摘要的基本框架。项目背景翔实可信，逻辑线索有条不紊，段落过度衔接自然，论文总结要言不烦。加之语句流畅，段落分明，是一篇符合信息系统项目管理师论文写作要求的优秀论文。

#### 摘要

论文的摘要结构清晰，内容完整，字数还应稍加压缩以符合论文对于摘要的字数限制（摘要不超过 400 字）。

#### 正文

#### 论文背景

论文背景真实可信，项目特点提炼全面，从而能够自然引申出成本管理的重要性和必要性。如果读者稍加注意。其实这种情形非常正常，考生在参加信息系统项目管理师考试之前，需要做一些相应的考前准备工作。对于论文写作应该在考试之前就准备一个统的项目背景案例，需要撰写不同的论文题目时，就通过主题对应的逻辑线索与项目背景信息相结合。所以同一考生在考试之前准备论文时，可以借鉴该考生的做法。

#### 论文逻辑框架

论文逻辑框架完整，且在每个子过程的论述中均适当地表现了每个子过程的输入、方法与输出，例如，“在此基础上还根据该项目范围说明书的要求，对于硬件设备的采购采用了资源单价的估算方法。以社保教务务网点使用的条码扫描器为例，每个条码扫描器单价为 1300 元，需要采购的总数量为 700 个，因而刘一应的总成本为 91 万元。考虑到项目计划中对于进度和人员的要求，根据项目的 WBS 结构采用了自底向上的成本估算方法，估算总的工作量”。另外，逻辑框架知识与项目管理实践的结合也比较密切。

### 论文总结

论文总结要言不烦，在对正文呼应的基础上，描述了项目执行的正面结果，并对项目成本管理的不足做了总结。

### 论文外观

论文语句通顺，段落分明，值得重点借鉴。

## 成本管理范文 11

### 【摘要】

2012 年 6 月，我作为项目经理负责全面管理 XX 市医疗保险门诊实时结算系统建设项目。该项目的主要业务是建设覆盖全市 600 多家医保定点医疗机构的门诊实时结算系统，以实现“持卡就医、实时结算”的目标。整个项目总投资 3600 余万元，工期历时 12 个月，在实施该项目过程中，成本管理是项目成功的关键。结合该项目的特点和本人的实践经验，在成本估算方面，我详细分析了项目成本科目及所需的资源，采用类比估算法、固定资源费率法等对项目总成本进行估算，在成本预算方面采用了项目逐步分解分摊的方法，详细制订了项目预算，在成本控制上，采用挣值分析法并进行绩效测量，较好地控制了项目成本。通过采用以上成本管理方法，最终使项目按期保质完成，系统至今运行稳定，得到了公司和客户的一致好评。

### 【正文】

2012 年 6 月，XX 科技股份有限公司作为信息系统的总承包商承接了 XX 市医疗保险门诊实时结算系统建设项目，我作为项目经理负责全面管理该项目，并参与了业务需求分析等工作。该项目覆盖了全市 10 个区县、600 多家医保定点医疗机构和 600 万参保人。参保人在门诊就医结算时，使用社保卡实时计算医保基金和个人支付金额，参保人只需要负担个人支付金额即可完成结算过程，将门诊费用报销支付时间从几个月缩短为十几秒钟，大大提高工作效率并极大地方便了参保人。项目从 2012 年 6 月启动，到 2013 年 5 月底项目验收结束，历时 12 个月。整个项目包括结算支付系统开发和实施，IBM 数据库服务器的采购与部署，社保卡采购，社保卡服务网点建设等工作，项目总投资 3600 多万。结算支付系统采用 Java 语言开发，后台数据库采用 Oracle11g，软件开发和实施费用达到 1000 万。该系统于 2013 年 5 月底由 XX 市政府宣布正式上线运行，到目前运行情况良好，受到公司领导和客户的一致好评。

该项目在我司近几年承接的系统集成中属于金额较高的项目，涉及干系人众多，在项目管理过程中，其成本管理显得尤其重要，是项目成功的重要保障。该项目对于我来说更多的是间接管理、分级管理，我根据实际情况采用了灵活的方法，取得了较好的效果，项目最终发生的总成本与批准的项目预算相比仅超出 1%。我主要从成本管理的如下几个方面进行了管理。

#### 1、制定成本计划

制定成本计划是为规划、管理、花费和控制项目成本而制定政策、程序和文档的过程。我们在项目实施初期根据项目章程、项目管理计划、事业环境因素、组织过程资产，编制了成本管理计划。成本管理计划描述了将如何规划、安排和控制项目成本。后续的成本估算、预算、控制内容都是以此计划为指导来开展的。

#### 2、成本估算

由于门诊实时结算系统项目建设周期长、干系人众多，软件系统功能要求严格，项目采购的设备种类繁多，因而我在项目前期就组织人员制订了项目成本管理计划，并根据成本管理计划对该项目的成本进行详细的估算。

在成本估算中，我们首先识别成本中几个大的构成科目，并根据不同科目采用不同的成本估算方法，最终分析成本估算结果，汇总出总成本。在本项目中，我们将总成本主要分成硬件部分、软件开发部分、硬件现场安装与调试部分、软件实施与培训部分。对于硬件成本，由公司的采购部门根据硬件材料清单，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，分别估算出系统各子模块的代



码行数, 根据公司软件开发人员的工作效率和资源费率, 计算出人工成本; 硬件现场安装调试的费用根据以前做过的类似项目进行估算; 软件实施和培训方面, 我们对 600 多人医保定点医疗机构的实施与培训要求进行分类, 估算出各类机构所需花费的天数, 再乘以实施和培训的人天费用, 以估算出人工成本和差旅成本。其他管理成本、储备金分析等成本, 根据经验, 以直接成本为基数, 采用参数估算的方法进行。考虑到项目计划中对于进度和人员的要求, 根据项目 WBS 结构采用了自底向上的成本估算方法, 估算项目总的工作量。成本估算是门诊结算项目成本管理的一个很重要的环节, 正是在项目前期我们对可能发生的成本类型进行了较详细的估算, 并根据不同成本科目采用不同的估算方法, 使得总成本误差很小, 在项目实施过程中, 项目的成本一直在我们可控的范围之中。

### 3、成本预算

根据成本管理计划和公司对项目的要求, 我结合门诊实时结算系统的特点, 制订了切实可行的项目预算。首先, 将批准的项目估算总成本逐项分摊到每一个工作包中, 为每一个工作包进行了具体的项目预算, 并对于相对复杂的工作包还制订了成本控制标准, 确保项目所有工作包预算累加和不超过项目总预算。在此基本上, 将每一个工作包的预算再次分摊到每个活动中, 以确定项目的每一项预算的支出时间, 最终形成项目时间点对应的项目预算累计支出, 并形成项目预算支出计划。在项目预算过程中我使用了成本汇总方法, 将 WBS 每一个工作包的预算累计成为 WBS 上一级的预算金额, 最终累计成为整个项目总体预算。在进行成本预算时, 考虑了项目在管理上的储备, 特别对于比较复杂的工作包, 按照 5%~10% 的额度设定了管理储备。

针对该项目资金较紧张的问题, 我们采用资金限制平衡的方法, 调整工作地进度计划, 平衡资金支出水平。比如对于各服务网点建设分阶段实施的特点, 分批采购网络设备和相关服务器, 使用项目资金支出保持平缓的支出曲线, 保证项目的资金需求。

成本预算是成本估算的细化, 又要考虑成本控制的标准, 在项目的各个里程碑确立成本控制的指标。因此说, 成本预算是成本控制的基础。

### 4、成本控制

成本控制的目标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实际成本与预算进行对比、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中的成本控制。我对各业务内容制定本目标和控制职责, 保证目标责任到位, 提高项目组成员的成本意识, 同时使用 Project 项目管理软件辅助成本管理。期间每周做一次子项目的绩效测量, 每两周做一次整体项目的绩效测量, 通过计算挣值, 与成本管理计划和成本预算进行对比, 找出与项目成本管理计划和预算的差距。在实施过程中, 我还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 3% 以内的偏差时, 在项目组内部解决, 当出现 3% 以上的偏差, 上报公司解决。当出现项目偏差时, 通过成本变更申请、成本变更审批、成本变更执行与验证等最终完成成本变更。在项目执行过程中也出现过较大工作方式的变更, 在公司高层的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修改为成本基线计划, 并将修改后的成本基线计划报送项目各干系人。

#### 【总结语】

在门诊实时结算系统的项目管理中, 我对成本管理高度重视, 全面应用了项目成本管理的方法, 使得该项目在成本管理与控制方面达到较好地预期目的。项目的成功主要得益于我们在项目初期就建立了较完善的成本管理计划, 并依据计划对项目成本进行估算, 结合项目的特点和公司的要求, 制订了行之有效的项目预算, 在项目执行过程中, 我通过挣值分析及时对项目成本与预算成本比对, 并形成项目与公司两级成本控制体系, 最终发生的成本与项目批准的总预算仅超出 1%, 取得较好的成本管控效果, 项目组也得到了公司领导和客户的一致好评。通过总结认为, 对于成本管理我们做的还有一些不足:

1、成本估算中对于部分成本科目还可以进一步细化, 比如: 应该将各医保机构实施过程中的误餐补贴费用也考虑进去。

2、在项目执行中, 对于成本控制还需要加强挣值分析法以进一步对项目成本进行更好的预测。

对于以上存在的不足, 在后续的学习和工作中, 我将不断充电学习, 提升自己的业务和管理水平, 力争为我国的信息化建设做出自己的努力。



## 成本管理范文 12

### 摘要:

2015 年 8 月 20 日,我作为项目经理参与了 XX 省公安厅的信息共享与服务平台信息系统项目的建设,全面负责项目管理工作。该项目投资 660 万元,建设工期为 1 年,该信息系统主要由前端应用接入系统,部门外共享平台子系统,数据交换系统,部门内共享平台子系统、集中监控管理系统等五部分组成。本文结合作者的项目实践经验,以共享平台建设项目为例,在项目成本管理过程中,我们在计划阶段注重成本规划、成本估算、预算工作;在项目实施阶段参照成本基线,指导项目实施的各项活动,使用挣值分析技术和预测技术有效控制项目成本,并对项目中存在的成本偏差及时修正,使项目进入正常轨道。最终经过团队一致努力,该项目系统如期交付,投运后平台运行稳定,获得客户一致好评。

### 正文

2015 年 8 月 20 日,我作为项目经理参与了 XX 省公安厅的信息共享与服务平台信息系统项目的建设,全面负责项目管理工作。该项目总投资 660 万元,建设工期为 1 年。该共享平台主要由前端应用接入系统,部门外共享平台子系统、数据交换系统、部门内共享平台子系统、集中监控系统等五部分组成。该信息系统采用面向服务(SOA)的体系结构,基于三层 B/S 架构开发,以 WEB SERVICE 和 SOAP/XML 技术标准为基础,操作系统为 REDHAT5.7,数据库以 ORACLE 10g 为支撑,采用 JAVA 语言开发,应用服务器采用 HP 高性能服务器,数据库服务器采用 IBM 小型机实现双机热备并接入光纤存储。该信息系统通过数据采集系统和 ETL 数据清洗系统将分散在各单位客户端和服务端端的业务数据集中传输到共享数据库服务器,经过处理和分析后,形成标准化的数据存放在内外网共享数据中心,各部门再通过内外网共享平台门户网站所提供的云服务总线(CSB),灵活调用所需的各类数据,对现有业务系统的服务和数据存储进行统一管理,对服务的交互,协议转换、安全策略和路由机制进行有效控制。该系统主要实现了业务数据采集、数据实时入库、整合、清洗、比对,并对各类数据进行发布,对外提供数据服务,对内为综合应用平台提供服务,从而实现了内外网单位用户安全、高效办公、办案的目的。

该信息系统项目涉及大量软硬件产品,业务部门涉及十几个地市,资源数据整合需求面广,工程浩大,外部业务接入单位环境特殊,具有严格的安全,稳定,实时高效和可靠性要求,是一个基于非可信网和可信网之间的信息交互与共享系统。此次项目的成功上线,我们除了做好项目管理整体、进度、质量、范围等领域的管理外,特别加强了项目管理过程中的成本管理。成本管理工作是项目管理中的一项基础工作,在该项目中我们借助 MS project2010 工具来辅助成本的计划和管理。主要通过计划阶段参照工作分解结构 WBS 做好成本估算,以成本估算为依据做好成本预算,得出成本基线,为项目实施阶段进行成本跟踪与控制提供依据,并针对出现的偏差采取相应措施,使项目在成本可控范围内,保质保量如期完工。下面就这几个方面进行论述:

#### 1、计划阶段做好成本规划和成本估算。

在项目初期,我们参考项目管理计划、项目章程等内容,通过组织专家判断和召开会议的方式制定了成本管理计划,对成本管理过程进行规划、管理,为在整个项目中为如何管理项目成本提供了指南和方向。

然后我们依据项目管理计划、项目范围说明书和参考了本公司的组织过程资产等因素,制定了项目工作分解结构 WBS,并让项目干系人确认,达成项目可交付物共识,为我们进行成本估算打下良好的基础。在成本管理中,成本估算是成本预算的依据,也是成本控制的基础,其准确程度直接关乎项目实施质量和实施进度。在成本估算工作中,主要工具和技术有类比法、自下而上法、项目管理软件等。在该信息系统项目的成本估算中,我们考虑了该信息系统的架构、软硬件集成度、业务涉及面广,团队人员情况等因素,根据各活动所需的资源和服务类目,为了得到一个准确的成本估算值,我们采用了自下而上的方法。我们根据项目工作分解结构 WBS,先由基层项目管理人员计算出每个工作单元的生产成本,再将各个工作单元的生产成本自下而上逐级累加,汇报至项目的最高管理者,最后由高层管理者汇总得出项目的总成本。例如,在该项目计划阶段,项目前期需求分析业务量、业务接入模块、业务接入接口类型等方面的工作是前期的关键工作,我们采用各地市项目负责人员需求分析得出的每个业务接入模块和业务接入类型的活动所需资源,得出该工作单元成本,然后汇总,得出项目业务接入开发总估算成本。这一块只是针对业务接入开发部分,另外还有数据采集部分、数据交换部分,软硬件集成部分等方面都需做准确的成本估算,然后一起汇总形成项目估算总成本,作为项目成本预算的依据。

## 2、计划阶段以成本估算为依据做好成本预算。

成本估算的有效工作为成本预算奠定了基础，在成本预算中，我们采用成本总计方法，根据工作分解结构 WBS 工作包，分摊项目总成本到项目工作分解结构的各个工作包中，每一个工作包建立总预算成本，在将所有工作包的预算成本额加总时，结果不能超过项目的总预算成本；然后根据每个工作包分配得到的成本再二次分配到工作包所包含的各项活动上；确定各项成本预算支出的时间计划以及每一时间点对应的累计预算成本（截止到该时间点的每期预算成本额的加总），制定出项目成本预算计划。成本预算工作的结果是得到了成本基准计划，项目经理在开销之前参照成本基线，确保各项活动在项目的实施过程中有人力、物力、财力的保障，使项目工作开展有序可循，各阶段成本控制有据可依。

## 3、实施阶段进行成本跟踪和控制

项目实施阶段需要进行成本的跟踪与控制。有效成本控制的关键是经常及时地分析成本绩效，尽早发现成本差异和成本执行的效率，在情况变坏之前能够及时采取纠正措施，尽量使项目的实际成本控制在计划和预算范围内。在本项目中我们使用 MS Project2010 作为成本跟踪和控制的工具。在 Project 中设定项目人力资源的工时标准费率，即人员每小时的工作成本。在项目实施过程中，我们组织项目组成员、XX 省公安厅项目领导及相关负责人以及业务接入单位人员参加每周例会，根据项目组提供的项目绩效报告，利用挣值分析方法和预测技术评估了整个项目的进展情况，分析进度偏差和成本偏差产生的原因，及时给出纠正措施，使项目成本和进度按照良性方向发展。例如，在该项目前期接入业务开发过程中，因业务单位负责人不太懂技术，在需求定义方面不够准确，使某些模块功能不符合业务方的需求，业务对接出现问题，导致开发出现返工现象。此时，经过挣值分析后，得出  $SPI=0.95$  和  $CPI=0.92$ ，发现实际进度和实际成本已经偏离原来的计划值，属于进度滞后和成本超支现象，为了不至于项目到时无法交工或严重超支的现象，我们加强了团队建设，还加强了项目内部与项目外部的沟通，针对技术难点，我们还请公司专业顾问指导，并让各地市的业务部门负责人也参与到技术讨论中，使我们的业务接入模块更加符合当地的实际情况，使项目成本得到了有效控制。在我们项目干系人之间的通力配合下，我们为争取项目的最后胜利赢得了宝贵时间。

经过我们团队的不懈努力及各方领导的大力支持下，历时 1 年，本项目于 2016 年 8 月初通过了业主方的验收，系统正式上线运行，目前该系统运行良好。通过该信息共享平台的正式启用，满足了省公安厅与内外部十多个地市部门之间的数据采集交换和信息共享服务需求。该系统运行至今，性能良好，业务操作方便，受到业界的一致好评。

由于我们有效的成本管理，合适的成本估算方法，准确的成本预算以及有效的成本跟踪和控制手段，在保证项目质量和进度的同时，使成本得到了有效控制，使项目成功验收上线。当然，在项目实施过程中，出现一些问题，例如：项目组的一名地市级业务开发负责人突然离职，导致项目团队建设出现了一些小问题。还有所需的应用服务器，因公司特殊情况未与供货商及时签订合同，导致服务器晚到了半个月，幸好我们及时得到建设方的支持，免费提供两台备机供我们搭建环境开发测试使用，不过后期经过我们的努力还是把风险控制到最小。在后续的学习工作中，我要不断学习充电，和同行交流，提升自己的专业水平和项目管理能力，为我国信息化建设做出自己的努力。

# 成本管理范文 13

## 摘要：

2014 年 3 月，本人作为项目经理参与了 XX 市第一人民医院的“医院信息系统”的建设工作。项目历时 10 个月，合同总额 1100 万，其中软件部分金额约 520 万。通过该项目帮助医院实现了全方位，全对象，全过程的总体目标，实现了医院办公的无纸化、无片化。本文从笔者主持的大型项目开发经验出发，在成本估算方面，采用类比估算，自下而上估算，结合准备金分析，质量成本分析等成本估算方法，对项目总体成本进行了估算；在成本预防方面，按照支出合理化原则，采用逐步分摊分解的方法，详细的制订了项目的预算；在成本控制方面使用了绩效测量方法，对比预算和测量结果，以控制项目成本。结合大型项目特点，采用间接管理，设置了控制账户，对多个子项目组进行成本与进度，范围的统一管理，取得了很好效果，最终成本与项目预算相比结余 3%。



正文:

2014年3月XX市政府拟将原市第一人民医院,儿童医院和市五院进行搬迁,组建新的XX市第一人民医院,新院规划目标为大型综合三甲医院,拥有57个临床科室,15个医技科室,1600余张展开床位,日门诊量近5000人次。搬迁后对网络进行重新规划,添置部分设备,并采用新的“医院信息系统”。本人作为项目经理参与了该“医院信息系统”的建设工作。项目投入约1100万元,其中软件部分约520万元,工期10个月,通过本系统的实施,实现了三个“全”的总目标,即全方位,包括了所有部门;全对象,包含了病人,医护技人员,药品,耗材等所有对象,全过程,覆盖门诊、住院和病人诊疗等所有过程。实现了医院办公的无纸化、无片化。由于该项目是公司在XX省的标志性项目,考虑到宣传方面的重要意义,投标竞争非常激烈,利润率相对较低,因此在保证质量的基础上,控制成本成为了本项目的重中之重。项目实施过程中未发生重大偏差,成本比预算结余近3%,取得了项目相关干系人的一致认可。

该院原有信息系统是在2000年采购的,采用以power builder为开发工具的C/S架构,无论技术架构都无法满足需求,因此本次改造以.net技术为开发平台,采用C/S与B/S混合使用的架构,对于如住院收费,药品摆药等实效性要求高的模块采用C/S架构,对于医务统计,数值量分析等重复操作要求低的模块,采用B/S架构。项目采用HP UNIX+oracle12c作为数据库平台,3台IBM x3950应用服务器运行HIS、PACS、LIS等系统,其他使用16台PC服务器运行vsphere作为小应用平台。为便于管理,我将项目分为5个子项目,分别是医院管理和医疗活动信息系统(HIS),影像归档和通信系统(PACS),检验信息系统(LIS),放射科信息管理系统(RIS),手术麻醉信息系统(简称“手麻”),电子病历(EMR),并任命了5名子项目经理。

### 1、制定成本计划

制定成本计划是为规划、管理、花费和控制项目成本而制定政策、程序和文档的过程。我们在项目实施初期根据项目章程、项目管理计划、事业环境因素、组织过程资产,编制了成本管理计划。成本管理计划描述了将如何规划、安排和控制项目成本。后续的成本估算、预算、控制内容都是以此计划为指导来开展的。

### 2、成本估算

成本估算的目的是编制一个为完成项目各活动所需资源的近似估算,成本估算不准确,有可能直接导致后期的成本失控,特别是对于复杂大型项目而言,一旦成本失控会造成不可估量的后果。我们采用了类比估算的方法,对比该院原有的“信息系统”和本公司自己的成功案例,大致得到各个功能子模块的所需费用。结合目前的设备采购、场地租用、人员费用的市场价格,采用费率估算工具,自下而上估算,对大致费用进行调整,即可得到各个功能模块的估算费用。

以人员成本为例,目前高级工程师公司方面成本,大约在2.5万/人月,测试员大约在1万/人月,以此费率为基础,项目上线时每病区2工程师在场,就可以得到每个工作包的估算成本了。由于项目复杂,范围大,在本项目里,WBS分解需逐步分解明细,这里我们为了便于间接管理,采用了控制账户的方法,将范围、成本和进度进行统一考虑。根据公司的管理规定,每个项目组均有一个唯一编号,在范围定义之后,参考WBS分解,对每个功能子模块也进行了编号管理。这样按照项目组编号和子模块编号组合,就形成了该子模块的唯一的账目编码,而该编码就可作为控制账户标识,以便后续阶段的识别和管理。在本项目里,我们根据成本合计,考虑风险准备金,质量管理成本就可以得到项目的成本估算。以本项目为例,软件方面,是在公司技术部的基础版本上开发的,这些成本也必须摊入项目成本,加上现场开发成本和实施成本,估算成本大约在390万,其中软件成本280万,实施成本110万,正负在5%以内。

### 3、成本预算

成本预算是进行项目成本控制的基础,就是将项目成本估算分配到项目的各具体工作上,以确定各个工作和活动的成本定额,制定项目成本控制的标准。通俗的讲,预算就是事前确定好明天花多少钱?哪里花钱?谁来花钱?怎么花钱?谁来控制花钱?因为是按计划来花钱,自然就不会乱花钱、花冤枉钱。为什么说按事前的计划花钱就不会花冤枉钱呢?因为计划通常是事前经过在各部门的共同参与下,反复讨论协商出来的。本项目的成本比较高,因此成本的周期性变化是很难被接受的,按照支出的合理化原则,可以平缓的控制成本投入,使得项目的资金支付处于一种较为平滑的状态。比如各子系统的上线时间,我们按照HIS优先,PACS,RIS,LIS其次,三者可并行,EMR最后的顺序。在子项目实施的过程中,采用几个病区或医技科室优先试点,逐层次的全院铺开的过程。这样就保证了进度和成本两方面的稳定,否则同时展开,100人也不够,瞬时成本是不可估

量的。

在实际的预算过程中，我们采用逐步分摊到活动，再对应活动的预算支出时间，最终形成项目时间所对应的项目预算累计支出，进而形成了项目成本基准。根据分摊的成本，再将所有工作包的所有成本进行汇总，就得到了项目的成本预算。本项目里，合计加上 5%的管理储备就得到了项目的成本预算。

#### 4、成本控制

成本控制是一个参照成本计划，对比各种实际成本和计划成本偏差，检查，引导和纠正的管理过程。在这里我们关注了绩效的衡量、审核，偏差处理，和成本控制过程与进度之间有密切的联系。特别介绍了笔者经常在实际管理中使用的基于标杆的成本控制方法。

成本控制和进度之间的关系。成本是根据进度中的资源消耗而来，因此成本和进度密不可分。以工期拖延为例，正常情况下每一个人员，多在外一天就会有 300 元以上的成本，包括住宿，伙食，人员工资等，这些属于项目的可变成本。在本次大项目施工中，由于联系了院方，协调解决食宿问题，日均人员成本会低一些。但是多个项目组同时在现场，人员较多，如果产生严重的进度偏移，也会对成本造成巨大影响。CPI 从 0.98 到 1.02

基于标杆的目标成本控制方法。所谓标杆，就是样板，就是别人在某些方面做得比自己好，所以要以别人为楷模来做，达到甚至超过那样的效果。这里的别人，可以是别的做的好的，也可以是自己曾经达到过的最好标准，或者公司的某项记录。以别人为例，某高工，为了加快进度，采用了代码生成器，这样写出来的代码，结构清晰，可读性好，且错误率低，3 天的工作，只需要 2 天就完成了，提高绩效，就直接等于节约了成本。其他同事就可以以他的绩效为标杆，采用他的方法，提高效率，降低成本。

绩效衡量和绩效审核。公司使用 ace teamwork 作为项目管理软件，对项目进行管理，可以有效的进行绩效和成本、工时的计算。我们采用了绩效测量技术，根据填报的绩效信息，使用项目管理软件，我们可以很轻松的得到项目的挣值分析数据，包括 EV、PV，参考从财务处得到的数据得出 AC，进而得到 CPI、SPI，我们每周做一次子项目的绩效测量，每月进行一次项目的整体绩效测量。根据项目实施过程的绩效测量，当与预算出现 3% 以内的偏差时，在项目组内决定，出现 3% 以上的偏差时，报公司决定。

偏差处理。偏差当出现偏差时，我们首先让项目经理分析成本偏差产生的原因，有时候可能来源于某几个主要干系人难以沟通，需求难以获取，有时候可能来源于某些技术细节的要求被提高，比如从直接读取数据库数据，改为医疗专用的 HL7 标准，这样安全性、规范性无疑是提高了，但成本也随之增加。当确定因偏差需变更时，我们按照项目的统一变更流程，进行项目变更，修改项目的各项基准，并跟踪确认变更正确性。

#### 总结

本项目总体没有出现大的误差，仅在同某“移动查房项目”公司的对接过程中，为了实现新的标准接口，略超出了预算，报公司领导后，由公司领导与院方及另一家公司领导协商确认变更方案，按照变更流程进行了变更。

成本控制是项目盈利与否的关键，以尽可能低的成本，高质量的完成用户的需求是对每一个项目经理管理水平的最大考验，某种程度上关系着公司战略层对于项目成败的评价。在整个成本管理过程中，我们充分利用了 ace teamwork 项目管理软件，灵活采用类比估算、参数估算、成本分摊、成本汇总，挣值分析等方法，将成本管理和进度管理，风险管理结合看待，取得了较好的成果。在今后的管理过程中，我会更好的履行项目经理的责任，把握好成本的标准，做到公司放心，客户满意。



扫一扫 微信扫码做题  
加关注 抢先学  
早拿证

