**信息系统项目管理师新大纲范文：项目成本管理论文**

**【摘要】**

2016年 7月，我参加了╳╳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，担任承建方项目经理，该信息综合管理平台系统的主要功能有括价格监测预警、价格应急监测、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、价格调节基金监管、 12358投诉举报联动、价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等 14个业务管理模块，建设费用 780万元，系统上线之前用单一系统来进行信息管理与业务处理，信息孤立、统计繁琐、周期长，该项目于 2017年 6月通过了业主方的验收上线运行后 ,赢得了用户的一致好评，使项目获得了圆满成功。本文结合我的实际经验 ,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 ,主要从以下几个方面进行了阐述 :**规划成本管理、成本估算、制定预算、控制成本等内容，有效提高了成本管理水平，满足了项目干系人需求和期望。**

**【正文】**

╳╳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 2016年 7月由╳╳市物价局启动的，我公司中标该项目，中标金额为 780万元，其中软件部分为 360万元。本人在该项目中担任项目经理，负责项目的全面管理。项目历时一年于 2017年 6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，包括价格监测预警、价格应急监测、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、价格调节基金监管、 12358投诉举报联动、价格信息互动服务、收费管理、协同办公平台及物价门户网站等十四个子模块，涵盖了该单位的主要业务工作。系统采用 J2EE体系结构，可实现 B/S、手机客户端等多客户端接入，开发环境采用 eclipse（Helios Service Release 1），数据库采用 Oracle11g。

由于该系统具有建设规模大（涵盖物价部门几乎所有业务），建设时间紧（建设期限为一年），涉及的干系人多（内部干系人包括项目组各类成员、公司领导和相关部门人员，外部干系人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，我将小组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），采购的货物众多（网络及安全设备、存储设备、服务器、负载均衡、统一认证、虚拟化平台、数据库、触摸屏、信息采集设备等）等特点，为了保证项目圆满完成，我组建了强矩阵的项目组织结构，通过有效的项目管理，特别是出色的成本管理，带领项目团队全体成员经过奋战获得了良好的绩效，取得了项目的成功。本文将围绕该项目的成本管理进行重点讨论。

**一、规划成本管理**

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，从而保证项目能在批准的预算内完成各项工作。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，因为一旦项目成本失控，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。而企业是以赢利为目的的，如果企业利润很薄或没有利润，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攸关企业生死的问题，非常重要。**

鉴于此认识，项目一开始我就高度重视成本管理工作，谋定而动，从制定成本管理计划开始，根据我对成本管理所需要的活动的理解，依据《项目工作说明书》和项目合同等文件，制定了成本管理计划，**包括成本管理的基本流程、成本估算的方法、预算编制的原则、成本控制的方法和流程，以及成本绩效报告的格式和汇报频率等。**我们制定的成本管理的基本流程是：**第一步，项目经理组织成本估算。第二步，高层审批估算，确定预算，项目经理按进度计划分配预算形成成本基线。第三步，根据基线对成本进行控制。**上述成本管理的三个过程相辅相成，既一环扣一环，又各有侧重点，都很重要，任何一个过程都不能偏废，都要做好，整个成本管理的工作才能做好，下面介绍我的具体做法：

**二、成本估算**

成本估算是指对完成项目各项活动所必须的各种资源的成本做出近似的估算。在制定《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，基于《项目活动清单》我们对项目的成本进行了估算。对于需要采购的设备和软件我们根据投标时与厂商达成的采购价格计算，相对比较简单，我们核算出的成本为 120万元。而对于软件开发部分，当初投标的时候，由于我公司在物价行业没有做过项目，没有先前开发的项目可以直接比较，结果是拿我公司在其它相近行业的项目来进行类比，估算出一个大致的开发成本，现在不能直接照搬，需要重新进行有根据的估算。我们知道，相对准确的项目成本估算是成本管理的基础，非常重要，这是该项目我们遇到的一个较大挑战。针对该项目的实际情况，我们最后采用了 IFPUG功能点分析法，根据软件需求规格说明书及 IFPUG功能点分析法的操作规程，估算要开发系统的功能点数，再从每个功能点的功能类型和复杂度两个维度，参考业界单功能点开发时长，测算出项目工作量。按照该方法，我们测算的项目软件开发工作量为 275人月（该工作量通过了公司软件开发工作量评审小组的评审），人员平均工资按照财务部提供的数据为 8000元/人月，计算得出的成本为 220万元。根据我们的工程经验，结合本项目的风险特征，我们考虑了 10%的应急储备金和 5%的管理储备金，估算出软件开发部分的总预算为 253万元。项目的总成本就是软件开发和采购部分的费用合计，为 373万元，我们将最终的估算结果提交给评审小组进行评审，上报给公司领导审批。由于估算工作做得扎实，最后实际的成本仅仅超过了 4%。

**三、制定预算**

**制定成本预算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和活动的成本定额，制定项目成本控制标准，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**。由于成本估算工作做得比较细，评估依据也比较充分，预算顺利通过了公司项目工作量评审小组的评审和领导的批准。之后我们根据项目进度计划、采购计划和项目资源日历，并采用资金限制平衡等工具和技术对预算进行了分摊，逐项分摊到工作包中，并制定了工作包成本控制标准，在此基础上再次将预算分摊到每个项目活动中，确定每一项预算的支出时间，最终形成项目时间点对应的项目累计支出，即成本基准，并描绘出了成本基准的 “S曲线”为日后的成本控制提供依据。由此可见，我们所进行的成本预算即是对成本估算的细化，又是为成本控制提供依据。当然，在项目的执行过程中，我们根据项目的实际情况，对成本基准的“ S曲线”也进行过修正。

**四、控制成本**

控制成本是指项目组织为保证在变化的条件下实现其预算成本，按照事先拟定的计划和标准，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。前面的计划工作做好只是基础，最终要看计划的执行情况，这也是最能体现项目经历管理能力的方面，这也是我在该项目中另一个

重要的挑战。

在本项目中我们遵循下面的步骤进行成本控制工作：**第一步，定期评估成本绩效。第二步，根据评估结果确定成本控制措施。第三步，跟踪成本控制措施的实施效果。第四步，调整和优化成本控制措施。上述过程持续不断地循环进行。**在项目的执行过程中，我们一般半月进行一次成本绩效评估，采用项目绩效报告等形式跟踪项目进度和费用情况。报告绩效时，我们采用挣值技术，每二周将 PV（计划值）、 AC（实际值）和 EV（挣值）绘制成“ S曲线”，并根据 PV、 AC和 EV及其它相关信息进行项目偏差分析和趋势分析，根据偏差情况及时采取相应的成本控制措施，本项目我们采用过的成本控制措施有加班、调整人力资源、实施技能培训和选用更高效的技术等。例如在项目进行到中期的时候，我们进行了一次绩效测量， PV=200万元， AC=190万元， EV=180万元，计算得出 SV=EV—PV=180—200=—20元， CV=EV—AC=180—190=—10万元，由此得出进度落后，成本超支。为此我们采取了几项措施，主要包括：向公司要求增派高效的人手，内部进行了几期培训，对活动安排进行了适当调整，增加活动进行的并行度等，取得了明显的效果，一个月后，成本和进度都达到了计划的要求。

当然，如果确属成本基线制订不够合理，我们会通过变更控制流程申请对成本基线的变更，以保证成本基线始终对成本的控制具有指导作用，本项目我们共计进行了二次成本基线的变更。另外，对于一些重要的里程碑或阶段，我们都会根据项目当前的绩效，对完工估算进行预测，并写入绩效报告中及时通知干系人，以利于获取他们的支持。

╳╳市“智慧物价”信息管理系统项目于 2017年 6月 20日全部上线并顺利通过了用户的验收，在合同规定的日期前 10天左右圆满完成了各项任务，至今已运行 5个多月的时间，运行状况良好，得到用户的一致好评。项目完成后，我们对项目的成本管理进行了认真回顾，我总结出信息系统项目成本管理应重点关注以下几个方面：**要有一套行之有效的流程来进行成本管理；要选用性价比最高的人力资源，要进行人员技能培训，实现了人才和工作的最佳匹配，因为人员技能提高了，并把合适的人放在合适的岗位，这样才能提高工作效率，从而降低成本；费用估算要科学和合理，估算依据要完整和可信，要充分考虑了风险；要采用合适的监控手段和工具，监控要到位，发现偏差时要采取合适的措施，要能在尽可能短的时间内解决。**

然而，在本项目的成本管理方面，也存在一些不足和教训，主要有：**成本估算分类科目不够全面，虽然我们将总成本分成了直接成本和间接成本，有些成本科目特别是间接成本的一些科目之前还是没有预计到，**例如公司内部分摊的一些税金、额外福利等费用，导致实际费用有所超支；成本预算过程缺少历史项目数据的参考，随意性强，虽然也应用了 Project工具进行支持，但主要还是依靠人员过去的经验，预算结果对人员的依赖性很强；在成本控制过程中采取的一些纠偏措施不是很恰当，比如有时为了控制某个时间点上费用不超支而采用赶工，由于管控不当导致了少量返工，浪费了原本可以节省的一些成本。

**深刻地记住这些经验，汲取其中的教训，在以后的项目管理实践中不断改进，相信通过不懈的努力，我的信息系统项目管理能力一定可以得到不断提高。**