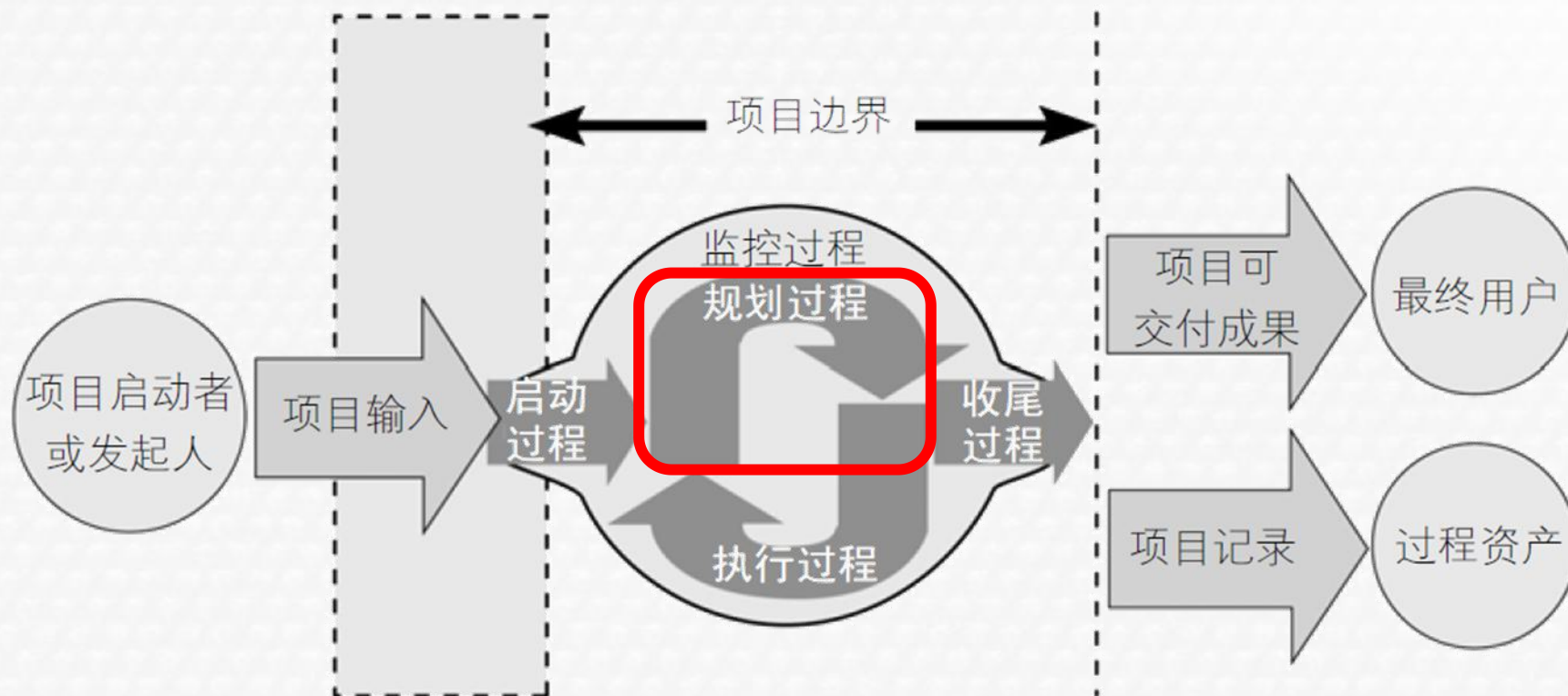


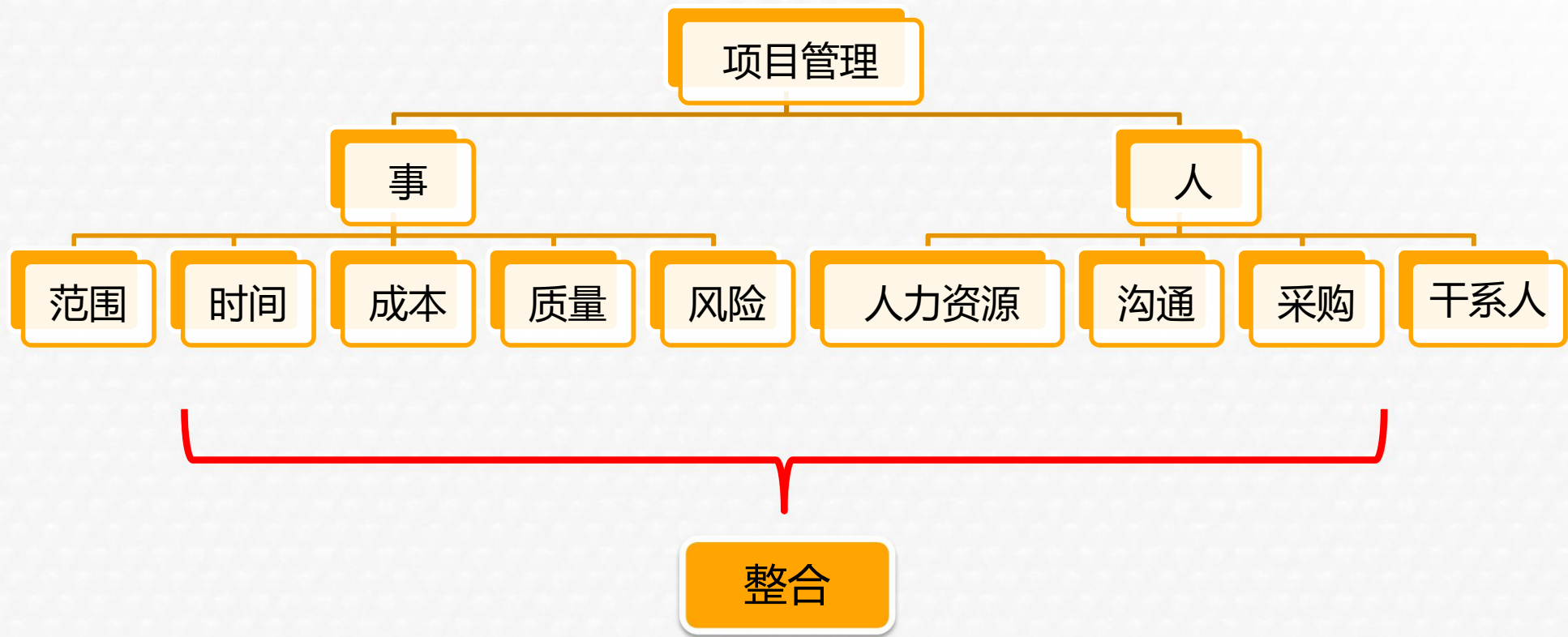
第三章 项目规划——成本



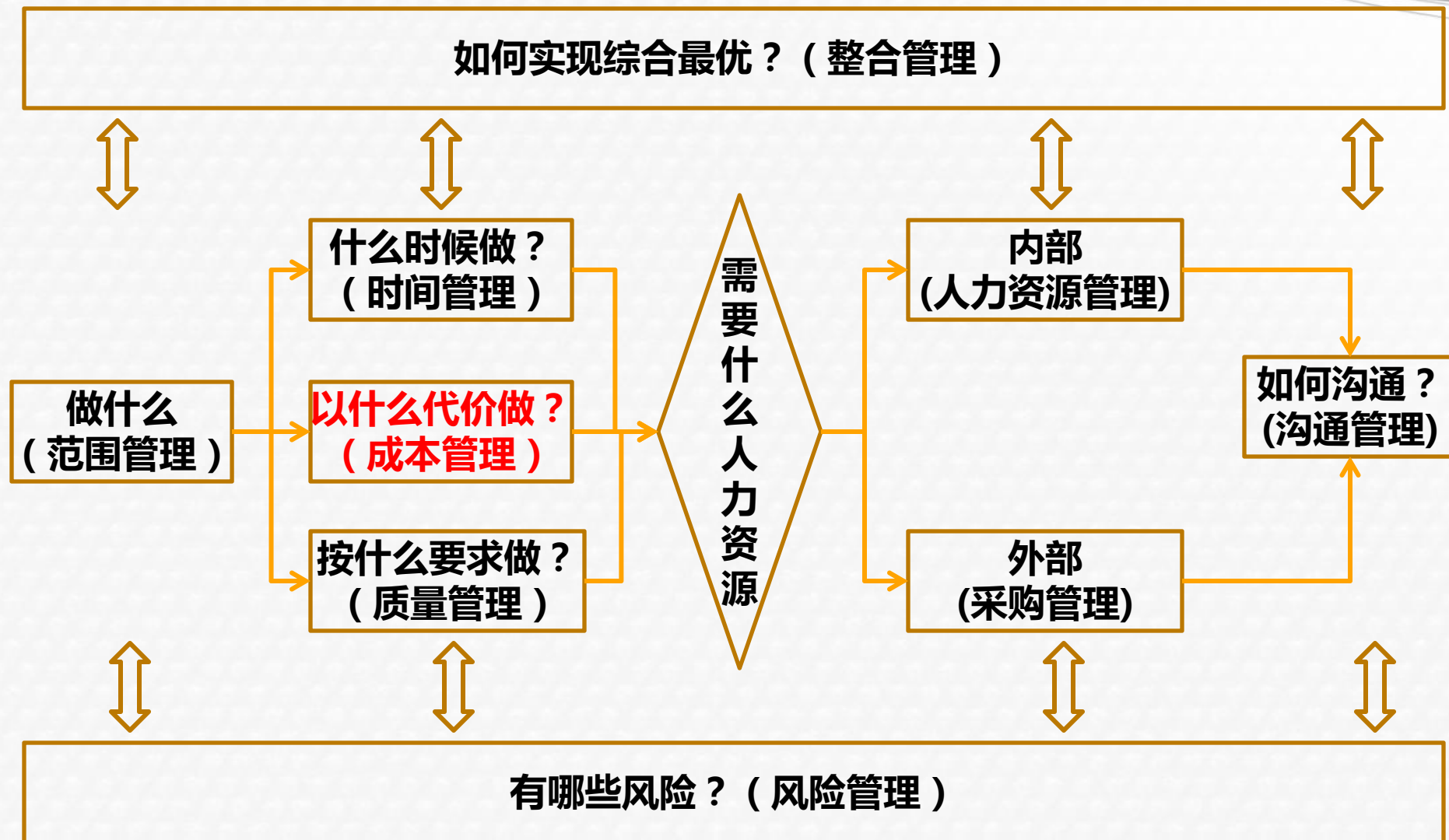
本节内容



参考项目管理的十大知识领域完成规划

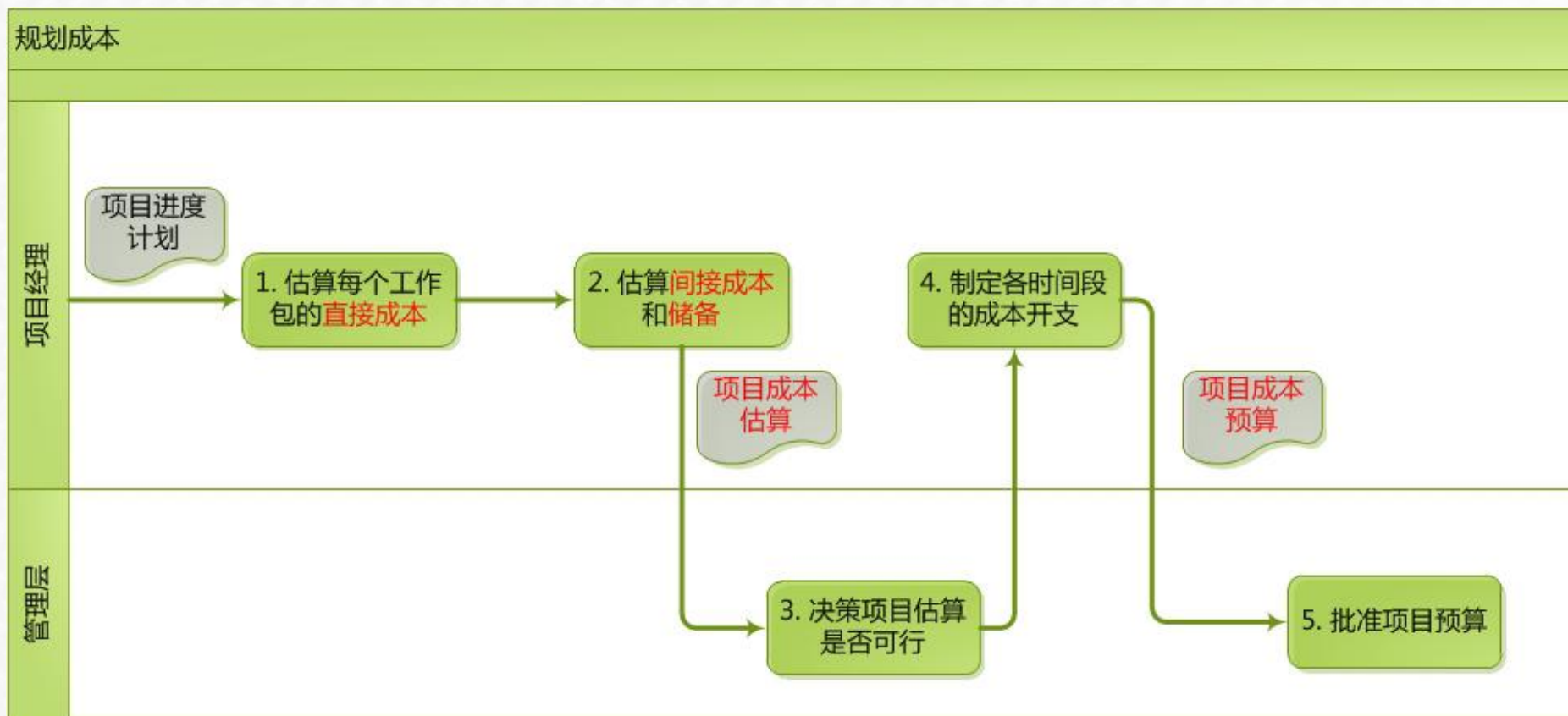


十大知识领域在规划阶段的规律和关联性



规划成本

- 规划成本回答“花多少钱及怎么花钱”的问题。由项目经理主要负责，其它团队成员配合。基本过程为：



1. 估算每个工作包的直接成本

- 依据前一阶段的成果《项目进度计划》，估算每一个工作包的直接成本；
 - 直接成本。与创造项目成果直接相关的成本，例如项目成员的工资，项目使用的硬件设备、材料等；
- 常用的估算方法：
 - 自下而上估算（常用、推荐）
 - 三点估算
 - 类比估算
 - 参数估算

DEMO：使用MS Project软件估算工作包的直接成本

- 定义工时资源

- 人员（未明确到具体人的，可根据能力要求给出预估成本，例如程序员1期望是JAVA开发专家，预估成本为8000元/月）
- 设备（开发设备、测试设备等）

- 定义材料资源

- 定义成本资源

2. 估算间接成本和储备

- 依据前一阶段的成果《项目进度计划》，估算工作包或更高级别分类（控制账户甚至整个项目）的间接成本和储备；
 - 间接成本：不创造项目成果间接相关的成本，例如企业的水电费，管理费分摊；
 - 储备：为应对未来的风险而预留的成本；
- 通常间接成本和储备在项目级按直接成本的一定比例估算；
- DEMO：使用MS Project软件估算项目的间接成本；
- 成果：待审批的《项目成本估算》（包括直接、间接和储备成本）；

3. 管理层决策项目估算是否可行

- 管理层审查《项目成本估算》文件（通常会深度了解估算的依据等），并决策此估算是否可行；
 - 例如某项目的估算是100万，而企业与客户签署合同仅收80万，管理层肯定不会批准这个估算结果，需要重新调整估算；

4. 制定各时间段的成本开支（预算）

- 在已批准的项目估算基础上，结合进度计划安排，制定出以时间段为单位的成本开支计划，用于未来的成本控制；
 - 时间段通常以季、月、周为单位；
- DEMO：使用MS Project软件生成预算，并保存为基准
 1. 菜单“项目—可视报表”；
 2. 选择“现金流报表”；
 3. 选择“视图”按钮；
 4. 将生成的Excel文件保存为项目预算文件；
 5. 菜单“项目—设置比较基准”（通过“项目信息—统计信息”查看变化）
- 成果：项目成本预算（《成本绩效基准》）。经过批准且按时间段分配资金的完成预算（BAC），用于测量、监督和控制项目的总体成本绩效

5. 管理层批准项目成本预算

- 管理层审查《项目成本预算》文件，并决策是否批准；
 - 例如某项目预算结果是第1个月开支10万，第2个月开支15万，第3个月开支18万……，那么管理层要根据公司的现金流情况决策是否批准此预算，如果批准就必须按预算给予资金支持；

美国大片《戏说反恐》（纯属虚构）

- 最近萨达姆这家伙很嚣张，9.11的事我还没找他算账呢，我想尽快灭了他，你看怎么样？
 - 3个亿？能出我这口气，也值！再说，我们还能占有伊拉克的石油发财呢。具体的费用投入计划呢？
 - 拿我的总统大印来，我给你盖上，就这么办了。老萨和石油，我来啦！！
- 灭他倒是不费事，咱们需要花点儿钱。给我几天时间，我算算。
 - （N天后...估算了各项可能的支出）
 - 我算了一下，总开销约3个
 - 咱们分五次支出，0.64亿/月。详细的数据在这个预算文件里。

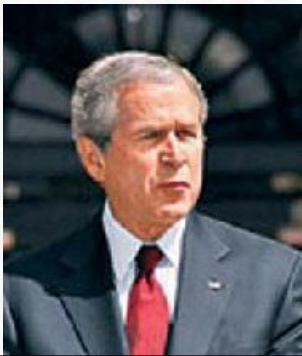
决策

估算

预算

批准

男主角

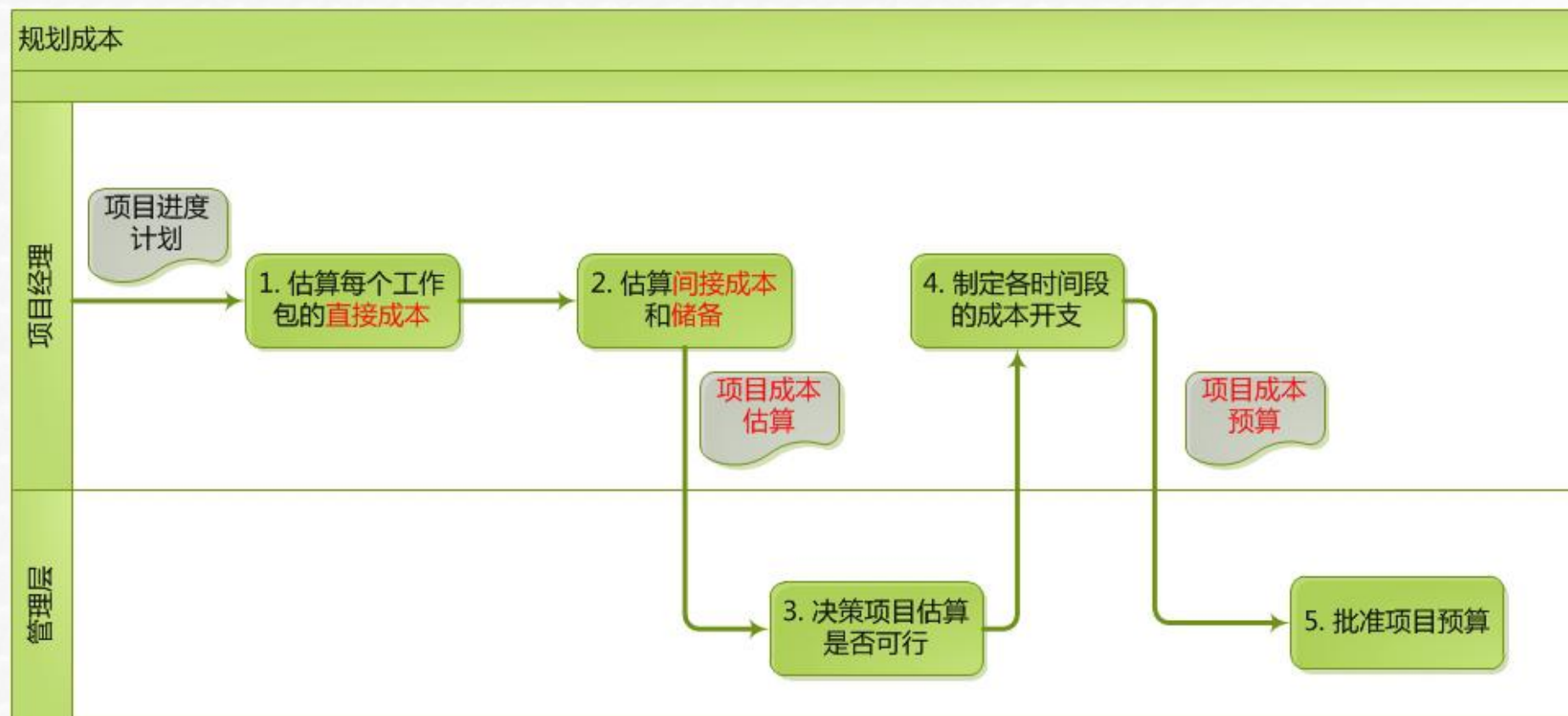


女主角



小结

- **估算是决策的依据，预算是花钱的计划；**
- 成本主要组成包括：直接成本、间接成本、储备；



■小组讨论完成：

- 在大学生电子商务网站进度计划的成果基础上，完成直接成本、间接成本和储备估算，生成项目成本估算和预算，课上选几个小组分享
- 课后小组共同参考教材附件中MS Project关于成本部分的实验，完成大学生电子商务项目的规划成本工作，形成成本预算。成果保留，后续的所有练习依此扩展

Thank You !



河北师范大学软件学院
Software College of Hebei Normal University