

《PMBOK导读》-第七章1

┐ 今天我们分享的是PMBOK，十大知识领域中的项目成本管理。

┐ 【项目成本管理】

♣项目成本管理包括为使项目在批准的预算内完成而对成本进行规划、估算、预算、融资、筹资、管理和控制程序，从而确保项目在批准的预算内完工。

♣项目成本管理过程包括：

7.1 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。

7.2 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。

7.3 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。

7.4 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。

♣在某些项目，特别是范围较小的项目中，成本估算和成本预算之间的联系非常紧密，以至于可视为一个过程在较短时间内完成。但本章仍然把这两个过程分开来介绍，因为它们所用的工具和技术各不相同。对成本的景目早期最大，因此尽早定义范围就至关重要。

┐ 【项目成本管理的核心概念】

♣项目成本管理重点关注完成项目活动所需资源的成本，但同时也应考虑项目决策对项目产品、服务或成果的维护成本和支持成本的影响。例如，限制设计审查的次数可降低项目成本，但可能增加由此带来的产品运营

♣成本管理的另一个方面是认识到不同的相关方会在不同的时间，用不同的方法测算项目成本。

♣在很多组织中，预测和分析项目产品的财务效益是在项目之外进行的，但对于有些项目，如固定资产投资项目成本管理中进行这项预测和分析工作。在这种情况下，项目成本管理还需使用其他过程和许多通用财务管理投资回报率分析、现金流贴现分析和投资回收期分析等。

┐ 【项目成本管理的趋势和新兴实践】

♣在项目成本管理的实践中，通过对挣值管理 (EVM) 的扩展，引入挣得进度 (ES) 这一概念。

ES 是 EVM 理论和实践的延伸。挣得进度理论用 ES 和实际时间 (AT) 替代了传统 EVM 所使用的进度偏差测量 - 计划价值)，使用这种替代方法计算进度偏差 $ES - AT$ ，如果挣得进度大于 0，则表示项目进度提前了；换1某个给定的时间点，项目的挣值大于计划价值。

♣使用挣得进度测量指标的进度绩效指数 (SPI) 为 ES 与 AT 之比，表示完成项目的工作效率。此外，挣得进度挣得进度、实际时间和估算持续时间，提供了预测项目完成日期的计算公式。

┐ 【裁剪考虑因素】

♣由于每个项目都是独特的，项目经理因此可能需要裁剪项目成本管理过程。

♣裁剪时应考虑的因素包括（但不限于）：

- 1、知识管理。
- 2、估算和预算。
- 3、挣值管理。
- 4、敏捷方法的使用。
- 5、治理。