

八、成本类（案例分析）

试题 1-【2010 年下半年】

某项目经理将其负责的系统集成项目进行了工作分解，并对每个工作单元进行了成本估算，得到其计划成本。第四个月底时，各任务的计划成本、实际成本及完成百分比如下表：

任务名称	计划成本（万元）	实际成本（万元）	完成百分比
A	10	9	80%
B	7	6.5	100%
C	8	7.5	90%
D	9	8.5	90%
E	5	5	100%
F	2	2	90%

【问题 1】（10 分）

请分别计算该项目在第四个月底的 PV、EV、AC 值，并写出计算过程。请从进度和成本两方面评价此项目的执行绩效如何，并说明依据。

【问题 2】（5 分）

有人认为：项目某一阶段实际花费的成本（AC）如果小于计划支出成本（PV），说明此时项目成本是节约的，你认为这种说法对吗？请结合本题说明为什么。

【问题 3】（10 分）

- （1）如果从第五月开始，项目不再出现成本偏差，则此项目的预计完工成本（EAC）是多少？
- （2）如果项目仍按目前状况继续发展，则此项目的预计完工成本（EAC）是多少？
- （3）针对项目目前的状况，项目经理可以采取什么措施？

【答案】

【问题 1】（10 分）

$$PV=10+7+8+9+5+2=41$$

$$EV=10*0.8+7*1.0+8*0.9+9*0.9+5*1.0+2*0.9=37.1$$

$$AC=9+6.5+7.5+8.5+5+2=38.5$$

$$SV=EV-PV=37.1-41=-3.9<0 \text{ 说明进度落后}$$

$$CV=EV-AC=37.1-38.5=-1.4<0 \text{ 说明成本超支}$$

【问题 2】（5 分）

不对，例如本题中第 4 个月底的计划成本 PV 为 41 万元，实际成本 AC 为 38.5 万元，虽然 $AC < PV$ ，但不是由于项目实施中节约造成的，而是由于进度落后计划造成的。

【问题 3】（10 分）

$$(1) ETC=BAC-EV=41-37.1=3.9$$

$$EAC=AC+ETC=3.9+38.5=42.4$$

$$(2) EAC=AC+(BAC-EV)/CPI=38.5+(41-37.1)/0.96=42.56$$

(3) 快速跟进；控制成本；必要时调整进度基准和成本基准。

①快速跟进，并行施工，以缩短关键路径的长度。

②使用高素质的资源或经验更丰富的人员。

③（在甲方同意的基础上）减小活动范围或降低活动要求。