

预算、控制成本几个方面进行论述。

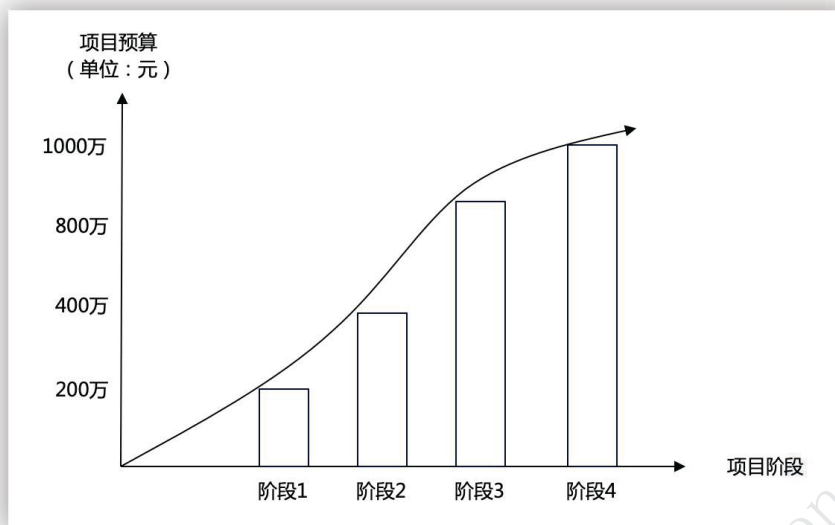


图 1: S 曲线图

### 1、规划成本管理

规划成本管理就是确定如何估算、预算、管理、监督和控制项目成本的过程，其作用是在整个项目期间为如何管理项目成本提供指南和方向。我们参考公司类似项目的成本管理计划，同时结合本项目的项目章程、项目范围、进度计划、风险管理等要素，制定了《成本管理计划》，并要求公司财务部门和采购部门的负责人和专家对成本管理计划进行指导，经过多轮讨论和优化后，该计划通过公司评审，作为项目成本管理的依据。

### 2、估算成本

估算成本是对完成项目工作所需资源成本进行近似估算的过程，其作用是确定项目的所需资金。我们依据成本管理计划，结合成本、质量、需求、风险等因素，估算各项活动所需的成本，并对估算依据进行详细记录，形成《成本估算》和《估算依据》。

针对不同的活动采取不同的成本估算方法，例如：

在数据服务子系统的模块上，公司有丰富的开发经验和交付实施的经历，因此我们采用三点估算方法；在数据质检的子模块上，由于公司之前未进行该类功能的开发，缺乏相关经验，我们决定采用自下而上估算的方法。

### 3、制定预算

制定预算就是汇总所有单个活动或工作包的估算出成本，建立一个经批准的成本基准的过程，其作用是用来监督和控制项目绩效的成本基准。我们依据成本管理计划，结合进度、风险等各方面的要求，对各项活动的估算成本进行汇总，并按照项目进度形成项目分段预算，制定S曲线的项目成本基准。公司高层和财务部负责人对项目预算进行了审批，形成《成本基准》和《项目资金需求》。

我们采用成本汇总方法进行项目成本预算，将各个活动的估算成本汇总至工作包，再将工作包的估算成本汇总至控制账号，最终得到项目的整体预算（如图2）。例如：在接入一个库表数据类型的数据时，需要进行元数据采集任务的创建和支持（0.5人天）、主题库表的建模设计（0.5人天）、SQL脚本编写和作业流配置（1人天）、数据质量检查（0.5人天）、API服务构建（0.5人天），合计为3人天，该数据源方有200个库表需要接入，所需成本为600人天，按运营人员25000/人月进行计算，该功能的估算成本为69.7万元，设应急储备为10万元，该工作包的估算成本为79.7万元。按照该方式对其他数源方（工作包）进行成本估算，再对控制账号进行成本估算，得到运营子系统的成本估算为388.7万元。按此方法对数据接入、