

得出成本基准,为项目实施阶段进行成本跟踪与控制提供依据,并针对出现的偏差采取相应措施,使项目在成本可控范围内,保质保量如期完工。下面就这几个方面进行论述:

一、规划成本管理

规划成本管理是制定一个成本管理计划,确定如何估算、预算、管理、监督和控制项目成本的过程。在规划成本管理初期,我组织项目团队,使用公司的计划模块,以项目章程、项目管理计划为依据,编写了成本管理计划初稿,然后经过反复的讨论和完善之后,我组织了各干系人召开专题会议,采用会议讨论的方式,确定了切实可行的成本管理计划。该计划文档内容主要包括:确定了度量成本的计量单位(如测算工作量的人月数);规定了计量的精确度(如设定成本估算四舍五入精确到小数点两位)和准确度(如估算可接受的区间为 $\pm 10\%$);规定测量绩效数据的规则和方法;相关文档的格式规定及编制频率等内容。成本管理计划在整个项目期间为如何管理项目成本提供指南和方向,在整个项目中占据重要的地位。

二、估算成本

估算成本,就是对项目成本做一个预测,估计项目需要花多少费用的过程。我参考了成本管理计划,质量管理计划、资源需求、项目进度计划、风险登记册等内容,按照成本估算三步步骤:一,识别并分析成本构成科目,此项目成本构成科目包括:产品设计成本、平台软件开发成本、数据库报表成本、测试联调成本、环境部署成本、项目管理费成本;二,根据已识别的成本构成科目,估算每个科目成本大小,我分派给每个构成科目负责人来估算科目成本大小,如平台开发需要 1500 个人天,环境部署需要 25 个人天等,我又使用了参数估算,将数量与单价相乘,如每人天单价为 1600 元,则 $1500 \times 1600 = 2400000$,这项成本估算为 240 万元。三,对科目成本估算结果进行分析,找出可以替代成本,协调各成本比例关系,对成本进行优化。如产品设计前端界面设计开发,可以采用成本较低的开源框架,即可节约该科目成本。经过如上步骤,最终输出了活动成本估算及估算依据。

三、制定预算

制定预算,就是汇总所有单个活动成本构成科目的估算成本,建立一个经过批准的成本基准的过程。制定成本基准就是汇总各级估算成本,再经优化与调整后,形成项目成本预算,并通过审批形成成本基准的过程。

首先,在制定预算时,汇总活动估算成本形成工作包成本。形成工作包成本时,可以考虑增加该工作包的应急储备,以应对“已知-未知”风险。然后再逐级向上汇总至控制账户,形成控制账户成本。最后,将所有控制账户成本汇总得到整个项目的成本预算。然后,我们依据合同和公司财务工作的具体安排,结合资金收支时间节点和进度计划进行资金限制平衡。必要时,配合支付节点调整工作进度计划。最后,我们将优化后的成本预算提交公司审核,形成成本基准,并申请管理储备资金。

比如在本项目中汇总各控制账户的成本后得出项目成本为 612 万元,另外我还请财务部门负责人一起来做资金限制平衡,进行项目成本的优化分析。我发现资源日历中两台服务器设备是同时采购和交付,这也就意味着项目的成本将会花费的非常集中,这样不但限制了公司的现金流,也带来了相应的风险,可能会影响到货日期。因此我们采用了资金限制平衡方法,根据项目的实际需求,调整了采购计划,将服务设备交付间隔 3 个月进行两次交付,确保公司采购部门可以及时向供应商付款,防止到货延期。经过将各活动的成本估算归类、汇总、优化,形成了项目的活动资金需求,比原本的成本估算节省了 10% 的费用。通过资金限制平衡了解项目在什么时间需要支出多少费用,并且通过公司高层的审批,形成项目成本基准,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,用以度量检测项目成本绩效。并输出了资金使用需求。最后我在成本基准上增加了 50 万的管理储备金,来应对未知风险,并且通过公司高层的审批,得到了项目预算 662 万元,管理储备一旦使用,即需要纳入成本基准中。

四、控制成本