

发、测试等非关键岗位上采用招募 5 名应届本科毕业生替代, 节省了人工成本 12 万。随后, 我们自下而上进行了汇总, 得到项目总估算约 585 万。我们将成本科目和总估算按审批流程进行申请, 由于估算方法科学有据, 得以顺利通过。

三、确定基准, 制定预算

制定预算是细化项目成本估算, 并建立经批准的成本基准。首先, 我们按集成类项目历史关系, 在项目总估算 585 万中预留了 36 万的管理储备, 所以我实际管理的资金, 即成本基准为 549 万。其次, 根据该项目的复杂性和风险性, 预留 36 万作为项目应急储备金。将剩余 513 万分配到本项目的 WBS 工作包, 再继续分配到工作包下的各项活动。比如: 优化后的人工费用 422 万下分: 数字乡村支撑平台 26 万、2 个数据中台 172 万、8 个业务平台 224 万。其中 8 个业务平台中的农村电商培育 32.1 万继续下分: 线上商城模块 6.1 万、线下信息模块 6.3 万、农产品监测模块 5 万、GIS 图层模块 14.7 万。最后, 我们采用成本汇总法, 依次汇总各费用, 依据项目进度计划累计得出各控制账户实际核算点的支出。并结合公司财务支出计划, 进行了资金限制平衡, 比如公司 7 月其他项目支出较多, 而 8 月支出较少; 于是我们将原计划 7 月底支付户外全彩 LED 屏 16.2 万元采购款安排到 8 月初, 配合公司财务使资金流水趋于平稳。经高层批准后形成本项目的成本基准“S 曲线”和资金需求日历, 它是成本控制和绩效考核的依据。

画出某子系统的成本预算表

农村电商培育平台

单位: 元

控制账户	2022 年 5 月	2022 年 6 月	2022 年 7 月	小计
线上商城模块	21400	21000	18600	61000
线下信息模块	22600	23800	16600	63000
农产品监测模块	14000	26000	10000	50000
GIS 图层模块	36000	78000	33000	147000
总计	94000	148800	78200	321000

四、全程跟踪, 控制成本

控制成本是监督项目状态, 管理成本基准变更的过程, 是确保项目实际支出与计划成本一致的重要保障。实践中, 我们一是利用专用管理工具 PingCode, 对数字乡村平台项目的实际支出进行动态跟踪, 随时掌握项目费用的使用情况, 并按照偏差临界值 10% 建立成本预警制度。二是加强质量监控, 避免因返工带来的额外成本。项目组本着“质量就是最大的节约”的原则严把质量关, 在每一个重要里程碑完成后, 都及时按照《数字乡村平台质量验收标准》进行验收, 有效避免了返工现象。三是审查成本绩效。每周项目组内部自查, 每月接受公司财务审计, 在六月底的财务审计报告中, 得出 $CPI=0.96$, $SPI=1.02$, 表明成本超支, 进度略有超前。调查得知, 由于本项目的系统架构师未能按期到达, 项目组跟公司人事部临时借调了一名架构师, 至今借调的架构师仍旧留在项目组, 导致人力成本增加。于是释放人力资源, 放缓进度, 预测 1 个月后成本和进度可达平衡。

通过本次项目管理实践, 我越发明白了成本管理的重要性, 总结了几点心得体会: 成本的管控需要全员的参与以及深入人心的成本节约意识; 费用估算要科学合理, 估算依据要完整可信; 采取纠偏措施时, 一定要从质量、进度、成本等方面全面综合考虑选择最优的解决方案。但也存在一些不足, 成本估算时未将外出调研需要租车的费用考虑进去, 软件开发方面的预算还不够精准等, 这都是我需要改进提高的地方。

5.3 成本管理可考的子题目列举

1. 成本管理的心得:

(1) 进行成本估算时一定要充分考虑项目的风险