

理审批, 25W 以上由公司总经理审批; 规定四级项目经费审批流程, 包括预算内支出、预算外支出、采购和合同支付、紧急支出; 设置成本控制临界值, 允许成本控制临界值不超过 5%, 反之则上报公司项目部负责人, 加强项目成本控制, 进行成本超支原因分析并采取相应的措施补救。成本管理计划经评审通过后, 更新至项目整体管理计划, 作为后续成本管理的指南。

2、估算成本

估算成本, 即对完成项目所需资源成本进行近似估算的过程。完成规划后, 我们参照范围说明书、风险管理计划等文档, 着手估算各项活动所需成本。首先, 类比公司数据库中较为相似的已完成项目, 估算该项目构成科目包括软件开发、项目管理、云服务器部署、语音 API、监理、测试、等保、储备金等。其次, 参照当地资源费率标准 1400 元/人天和项目人员总工时 2068 人天, 估算出软件开发人力和项目管理的总成本约 289.6 万元。对于采购部分的云服务器和语音 API 服务, 根据采购清单估算总费用为 40 万元。考虑到质量成本、风险应对成本等费用, 采用群体决策法估算, 得到应急储备约 38.8 万元。监理、测试、等保等费用, 则参考过去费用总额接近的项目, 合计为 26.3 万元。最后, 根据项目 WBS 结构采用自下而上的成本汇总, 形成项目成本估算清单, 成本合计约 394.7 万元, 并将上述估算过程记录到估算依据中。由于估算科学、依据充分, 项目经费顺利通过。

3、制定预算

制定预算, 即汇总所有单个活动或工作包的估算成本, 形成一个经批准的成本基准的过程。完成成本估算后, 我们依据成本管理计划要求, 参照资源日历、合同和成本估算等文档, 明确首页登录等活动的成本, 按照“活动成本—工作包成本—控制账户成本”的形式分级汇总, 得到工作包 web 统一成本为 67.8 万元, 活动包括首页登录 3.8 万元, 综合查询 5.6 万元, 信息资源共享 58.4 万元等。……以此类推, 计算其他工作包成本并进一步汇总, 得到统一门户控制账户成本为 147.2 万元, 进而形成项目成本基准并参照类似项目成本经验, 设置管理储备 42.1 万元。同时结合项目进度管理计划, 列出项目各阶段支出事项清单及最大支出金额, 制定项目资金需求并描绘出成本基准的 S 曲线, 为日后成本控制提供图表依据。完成上述文档后, 我们向公司领导详细汇报了项目成本数据, 获得了其一致认可。本项目预算表包括 1、水务大数据融合平台 318.4 万元; 2、云服务器部署 25 万元; 3、语音 API 服务 15 万元; 4、监理、测评、等保费用 27 万元; 5、办公成本 10 万元等, 成本基准合计 395.4 万元, 预算总计 437.5 万元。