

工作。管理储备用来应对会影响项目的“未知-未知”风险。管理储备不包括在成本基准中，但属于项目总预算和资金需求的一部分，使用前需要得到高层管理者审批。

**应急储备**是包含在成本基准内的一部分预算，用来应对已经接受的已识别风险，以及已经制订应急或减轻措施的已识别风险。应急储备通常是预算的一部分，用来应对那些会影响项目的“已知-未知”风险。

#### (5) 如何制定成本管理计划？步骤？内容包含哪些？【规划成本管理】

在成本管理计划中规定：①计量单位；②精确度；③准确度；④组织程序链接；⑤控制临界值；⑥绩效测量规则 EMV；⑦报告格式；⑧其他细节。

#### 成本管理计划示例

项目名称：\*市疾病预防控制中心信息系统项目日期：20\*年 1 月 1 日

准确度	计量单位	控制临界值
1. 总体成本估算误差应在±15%以内； 2. 应急储备不超过总预算的 10%	计量单位：元	成本偏差在±10%以内可不需调整，超出范围则应分析原因并采取纠正措施
<b>绩效测量规则：</b> 1. 绩效测量依据为成本基准； 2. 确定活动完成百分比采用 50-50 规则：即活动开始算一半，全部完成再算 100%； 3. 采用的挣值管理技术测量绩效，成本绩效测量指标包括 CV（成本偏差）和 CPI（成本绩效指数）；		<b>成本报告格式及频率：</b> 项目成本执行月度报告：每月报告一次项目成本执行情况，主要内容包括：本月项目总体成本执行情况、偏差说明及措施、下月成本支出预计等
<b>过程管理</b> 1. 估算成本：对项目活动所需资金进行近似估算的过程。确定完成项目工作所需的成本数额。 2. 制定预算：汇总所有工作包及活动的估算成本，建立一个经批准的成本基准，可据此监督和控制项目绩效。 3. 控制成本：监督项目状态，以更新项目成本，管理成本基准变更。关注于发现实际与计划的差异，以便采取纠正措施，降低风险。确保成本支出不超过批准的资金限额，既不超出时段、按 WBS 组件、按活动分配的限额，也不超出项目总限额。		

#### (6) 成本的类型、组成？【规划成本管理或者估算成本】

在制订成本管理计划时，我将成本分为直接成本、间接成本两类。直接成本主要是指直接用于实施项目开发工作的各项费用，包括开发人员的工资、办公用品、差旅费等；间接成本主要是指管理费及公司内部分摊的一些费用，如税金、额外福利、分摊水电等费用、研发设备折旧费用、售前及分摊前经营费用、其它费用等。还有就是我特别注意培训费的问题规定了只有本项目的专用培训费计入项目直接成本中来。

IT 项目成本可以分为以下四类：

(1) 人力资源成本：与项目人员相关的成本开销，包括：项目成员工资和红利、外包合同人员和临时雇员薪金、加班工资等。

(2) 资产类成本：资产购置成本，指产生或形成项目交付物所用到的有形资产，包括：计算机硬件、软件、外部设备、网络设施、电信设备、安装工具等。

(3) 管理费用：用于项目环境维护，确保项目完工所支出的成本，包括：办公室供应、房屋（租金，设备）、支持服务等。

(4) 项目其他费用：在项目实施以及完工过程中的成本支出，包括：差旅费、餐费、会议费、印刷及复印等费用。