

4、11.1.3 管理新实践 (了解)

在项目成本管理的新实践中,通过对挣值管理(EVM)的扩展,引入挣得进度(ES)这一概念。ES是EVM理论和实践的延伸,挣得进度理论用ES和实际时间(AT)替代了传统EVM所使用的进度偏差测量指标SV(挣值—计划价值)。使用这种替代方法计算进度偏差ESAT,如果挣得进度大于0,则表示项目进度提前了,即在某个给定的时间点,项目的挣值大于计划价值。使用挣得进度测量指标的进度绩效指数(SPI)为ES与AT之比,表示完成项目的工作效率。此外,挣得进度理论通过挣得进度、实际时间和估算持续时间,提供了预测项目完成日期的计算公式。

新说法: 进度偏差 $TV=ES-AT$ 、进度绩效指数: $SPI=ES/AT$

老说法: 进度偏差 $SV=EV-PV$ 、进度绩效指数: $SPI=EV/PV$

11.2 项目成本管理过程

1、11.2.1 过程概述 (背诵)

过程	过程定义	主要作用
1. 规划成本管理	确定如何估算、预算、管理、监督和控制项目成本的过程	在整个项目期间为如何管理项目成本提供指南和方向【仅开展一次或仅在项目的预定义点开展】
2. 估算成本	对完成项目工作所需资源成本进行近似估算的过程	确定项目所需的资金【整个项目期间定期开展】
3. 制定预算	汇总所有单个活动或工作包的估算成本,建立一个经批准的成本基准的过程	确定可以依据其来进行监督和控制项目绩效的成本基准【仅开展一次或仅在项目的预定义点开展】
4. 控制成本	监督项目状态,以更新项目成本和管理成本基准变更的过程	在整个项目期间保持对成本基准的维护【整个项目期间开展】

2、5 大过程组与成本管理 (掌握)

10 大管理	启动过程组	规划过程组	执行过程组	监控过程组	收尾过程组
项目成本管理		①规划成本管理 ②估算成本 ③制定预算		④控制成本	

3、11.2.2 裁剪考虑因素 (了解)

裁剪考虑: 知识管理、估算和预算、挣值管理、敏捷方法的使用、治理

4、11.2.3 敏捷与适应方法 (了解)

对易变性高、范围并未完全明确、经常发生变更的项目,详细的成本计算可能没有多大帮助。在这种情况下,可以采用轻量级估算方法快速生成对项目人力成本的高层级预测,这样在出现变更时容易调整预测;而详细的估算适用于采用准时制的短期规划。

如果易变的项目也遵循严格的预算,通常需要更频繁地更改范围和进度计划,确保始终保持在成本制约因素之内。

11.3 规划成本管理 (掌握)

规划成本管理是确定如何估算、预算、管理、监督和控制项目成本的过程,本过程的主要作用是,在整个项目期间为如何管理项目成本提供指南和方向。【过程仅开展一次或仅在项目