



乐 凯 培 训 学 院

来乐凯学软考高项，让你“乐”在其中，“凯”旋而归

www.luckeeinc.com

第十三课 项目成本管理（上）

主要知识点清单

来乐凯学软考高项，让你“乐”在其中，“凯”旋而归

- **项目成本管理—规划成本管理**----为规划、管理、花费和控制项目成本而制定政策、程序和文档;
 - 估算成本**----对完成项目**活动所需资金**进行近似估算;
 - 制定预算**---- **1、汇总估算的成本（包含应急储备） 2、建立成本基准；**
3、计算管理储备； 4、形成预算。
 - 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；
- **规划成本管理**----**输入**----**项目管理计划** (需要使用其中的范围基准、进度基准等)
 - 项目章程** (包含“项目总体预算”的描述)
 - 事业环境因素** (**发布的商业信息**。经常可以从**商业数据库**中获取资源成本费率及相关信息)
 - 工具**----**会议** (举行**规划会议**来制定成本管理计划)
 - 输出**----**成本管理计划** (**成本管理计划无成本**，有准确度、计量单位、控制临界值、绩效测量规则)
- **成本估算的单位**----通常用**货币单位**，也可为了**消除通货膨胀等因素**的影响而采用**“人天”、“人月”等其他单位**
- **成本估算的准确性**----**粗略量级估算 (ROM)** ----- (-25%到+75%) 如：在启动阶段进行估算
确定性估算----- (-5%到+10%)

- ▶ **成本估算的主要步骤**
 - 1、识别并分析成本的构成科目；
 - 2、估算每一科目的成本大小；
 - 3、分析成本估算结果，找出各种可以相互替代的成本，协调各种成本之间的比例关系；
- ▶ **估算成本**
 - 输入**
 - 范围基准**（范围说明书中的“假设条件、制约因素”；WBS词典中的“可交付成果详细信息”）
 - 项目进度计划**（活动持续时间，对于融资成本、时间敏感性成本等的估算有影响）
 - 风险登记册**（应对风险所需的成本需要考虑）
 - 工具**
 - 类比估算**（成本低、耗时少、准确性低、详细信息不足时、需要快速得到结果时、启动阶段时）
 - 参数估算**（统计关系、参数模型、基础数据）
 - 自下而上估算**（估算个体，逐层汇总）
 - 三点估算**（考虑不确定性与风险、提高估算准确性）
 - 储备分析**----**应急储备**（应对“已知—未知”风险，包含在基准中，风险发生后可直接动用）
 - 随着项目信息越来越明确，可以**动用、减少或取消**应急储备
 - 质量成本COQ**（要用到关于质量成本的各种假设）

→ 估算成本----输出----活动成本估算 (对完成项目工作可能需要的成本的量化估算)

估算应覆盖全部资源 (直接成本、间接成本、特殊成本—汇率、通货膨胀、融资等、应急储备)

----估算依据 (支持性文件、清晰完整地说明成本估算如何得出的)

→ 成本的类型

名称	含义	举例
直接成本	直接可以归属于项目工作的成本	全职项目团队人员的差旅费、工资
间接成本	来自一般管理费用科目、或多个项目分摊	管理费用、水电费、房租
固定成本	不随生产量、工作量或时间的变化而变化的非重复成本	打印机、扫描仪等固定资产采购费用
可变成本	随着生产量、工作量或时间而变的成本，又称为变动成本	原材料、人工费、墨盒、A4纸等耗材费用
全生命周期成本	在产品经济有效使用期间所发生的与该产品有关的所有成本	设计、生产、运维、处置
沉没成本	任何已发生的成本，与是否合理无关。 在决定是否继续某个出了问题的项目时，不应该考虑沉没成本。	
机会成本	因为选择一个项目而放弃另外一个或多个项目，另一个或多个项目可能带来的利益总和	

- ▶ **制定预算----输入----项目进度计划** (把计划成本和实际成本汇总到相应日历时段中)
 - 风险登记册** (审查风险登记册, 确定如何汇总风险应对成本)
 - 协议** (考虑采购的产品、服务或成果的成本)
- 工具----成本汇总** (把活动或工作包的成本逐层向上, 汇总到控制账户和整个项目)
 - 储备分析----管理储备** (应对“未知—未知”风险, 不包含在基准中, 需要走流程申请)
 - 如果确定需要动用管理储备, 动用的管理储备应该被纳入基准中
 - 资金限制平衡** (在既定的资金限制下, 确保项目各阶段、各部位和整个项目都有足够的资金, 可能会导致**进度计划的改变**。)
- 输出----成本基准** (经过批准、按时间段分配的项目预算。**包括应急储备, 但不包括管理储备**)
 - 项目资金需求** (**成本基准+管理储备**。资金通常以**阶梯状**的形态, **增量而非连续**的方式投入)
 - 可按时间段分配成本基准, 得到一条**S曲线**;
 - 进度角度追求所有活动最早开始; 成本角度追求所有活动最晚开始, 形成**香蕉图**;

- ▶ **自下而上制定预算的过程**----用“成本汇总”，把活动或工作包的成本逐层向上汇总到控制账户和整个项目
用“储备分析”、“历史关系”和“专家判断”，对汇总的结果进行验证和调整
采用“资金限制平衡”，根据资金限制平衡资金支出，确保项目有资金保证。
形成“成本基准”；成本基准+管理储备=项目预算；
- ▶ **控制成本**----工具----**挣值分析** (**BAC**----完工预算，不包含管理储备，PV的总和， $BAC=EV$ 时代表项目完工)；
AC----实际成本，截止到某个时间点，实际花了多少钱，实际工作量×实际单价；
PV----计划价值，截止到某个时间点，计划做多少价值，计划工作量×预算单价；
EV----挣值，截止到某个时间点，实际做了多少价值，实际工作量×预算单价；)