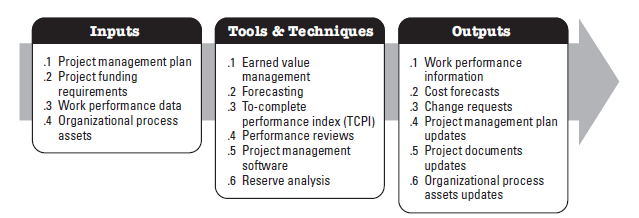
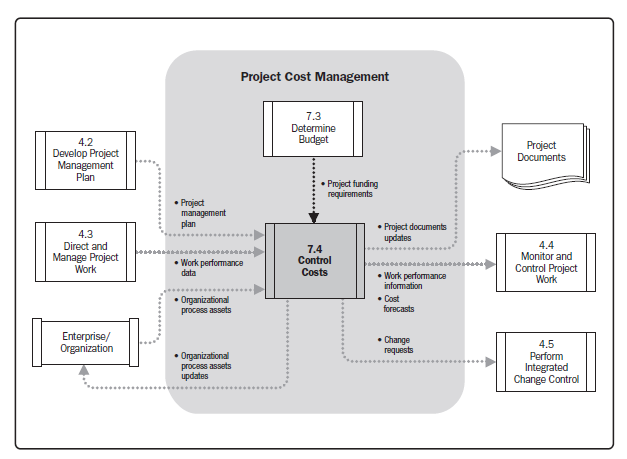
**CHƯƠNG 7: QUẢN LÝ CHI PHÍ DỰ ÁN**

**7.4 Kiểm soát chi phí.**

Kiểm soát chi phí là quá trình theo dõi tình trạng của dự án để cập nhật các chi phí dự án và quản lý các thay đổi so với chi phí ban đầu. Lợi ích của quá trình này là nó cung cấp các phương pháp để nhận ra sự sai sót so với kế hoạch để có cách khắc phục và giảm thiểu rủi ro. Các yếu tố đầu vào, các công cụ và kỹ thuật, và kết quả của quá trình này được mô tả trong hình 7-10. Hình 7-11 là sơ đồ mô tả luồng dữ liệu của quá trình.



**Hình 7-10. Chi phí điều khiển: Đầu vào, cụ & Kỹ thuật, và đầu ra.**

****

**Hình 7-11. Sơ đồ luồng dữ liệu kiểm soát chi phí.**

Cập nhật ngân sách đòi hỏi hiểu biết về các chi phí thực tế đã chi cho đến nay. Việc tăng ngân sách ủy quyền chỉ có thể được chấp thuận thông qua việc Thực hiện thay đổi tích hợp kiểm soát tiến trình (mục 4.5 ). Giám sát chi phí cho các mục không liên quan đến giá trị công việc đang được thực hiện cho mục đó mà không đem lại giá trị cho dự án, hơn là cho phép các nhóm dự án để lại trong ngân sách được ủy quyền. Phần lớn việc kiểm soát chi phí liên quan tới việc chi trả kinh phí dự án với việc chi trả thực tế cho dự án đó. Chìa khóa để kiểm soát chi phí hiệu quả là việc quản lý mức chi phí ban đầu được phê duyệt và những thay đổi chi phí đó.

Kiểm soát chi phí dự án bao gồm:

* Ảnh hưởng của các yếu tố dẫn đến sự thay đổi chi phí ban đầu;
* Đảm bảo tất cả các yêu cầu thay đổi được xử lý một cách kịp thời;
* Quản lý các thay đổi thực tế khi chúng xảy ra;
* Đảm bảo rằng các khoản chi phí không vượt quá mức chi phí ban đầu trong từng giai đoạn bởi thành phần WBS, bởi hoạt động, và tổng thể dự án;
* Giám sát chi phí thực hiện để phân lập và hiểu sự chênh lệch từ mức chi phí được phê duyệt ban đầu;
* Thực hiện công việc giám sát đối với các khoản chi phí;
* Ngăn chặn những thay đổi không được chấp thuận từ báo cáo chi phí hoặc tài nguyên sử dụng;
* Thông báo cho các bên liên quan thích hợp đến tất cả sự thay đổi chi phí được phê duyệt;
* Đưa dự kiến mức vượt chi phí trong giới hạn chấp nhận được.

**7.4.1 Giám sát chi phí: Đầu vào.**

***7.4.1.1 Kế hoạch quản lý dự án.***

Được mô tả trong mục 4.2.3.1. Kế hoạch quản lý dự án bao gồm các thông tin sau được dùng để giám sát chi phí:

* Chi phí ban đầu: Chi phí ban đầu được so sánh với kết quả thực tế để xác định xem sự thay đổi, biện pháp khắc phục, hoặc biện pháp phòng ngừa là cần thiết.
* Kế hoạch quản lý chi phí: Kế hoạch quản lý chi phí mô tả cách quản lý chi phí sẽ được quản lý và kiểm soát như thế nào (mục 7.1.3.1 ).

***7.4.1.2 Yêu cầu tài trợ dự án.***

Được mô tả trong mục 7.3.3.2. Các yêu cầu tài trợ dự án bao gồm chi phí dự kiến cộng với nợ dự kiến.

***7.4.1.3 Dữ liệu hiệu suất làm việc.***

Được mô tả trong mục 4.3.3.2. Dữ liệu hiệu suất làm việc bao gồm các thông tin về tiến độ dự án, chẳng hạn như các hoạt động bắt đầu, tiến độ, lúc nào bàn giao kết thúc. Thông tin cũng bao gồm các chi phí đã được phê duyệt và phát sinh.

***7.4.1.4 Quy trình tổ chức khoản đầu tư.***

Được mô tả trong phần 2.1.4. Các quá trình tổ chức khoản đầu tư có thể ảnh hướng đến quá trình chi phí kiểm soát bao gồm, nhưng không giới hạn:

* Thể hiện chính sách chi phí chính thức và không chính thức kiểm soát chi phí liên quan đến thủ tục và hướng dẫn.
* Các công cụ kiểm soát chi phí.
* Giám sát và báo cáo các phương pháp sử dụng.

**7.4.2 Giám sát chi phí: Công cụ và kỹ thuật.**

***7.4.2.1 Quản lý giá trị thu được.***

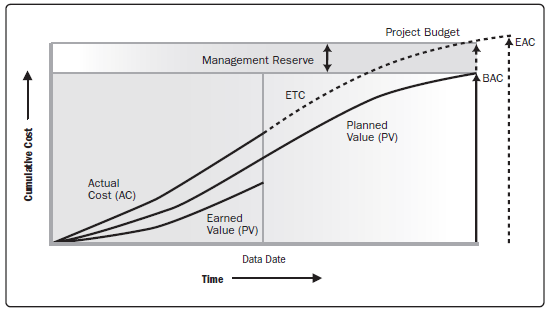
Quản lý giá trị thu được (EVM) là một phương pháp kết hợp giữa phạm vi, thời hạn, và các phép đo lường tài nguyên để đánh giá hiệu quả dự án và tiến độ. Đó là phương pháp thường được sử dụng trong đo lường hiệu suất cho các dự án. Nó tích hợp phạm vi ban đầu với chi phí ban đầu, cùng với tiến độ ban đầu, để hình thành các hoạt động, giúp đội ngũ quản lý dự án đánh giá và biện pháp thực hiện dự án và tiến bộ. Đây là một kỹ thuật quản lý dự án đòi hỏi sự hình thành của một cơ sở tổng hợp mà qua đó hiệu suất có thể được đo lường trong suốt thời gian của dự án. Các nguyên tắc của EVM có thể được áp dụng cho tất cả các dự án trong ngành công nghiệp nào. EVM phát triển và giám sát ba khía cạnh cho mỗi gói công việc và kiểm soát tài khoản:

* **Giá trị kế hoạch:** Giá trị dự kiến (PV) là ngân sách được cấp cho một công việc theo lịch trình. Nó được ngân sách cho phép lên kế hoạch cho công việc được thực hiện cho hoạt động hoặc việc phân tích cấu trúc thành phần, không bao gồm quản lý dự phòng. Ngân sách này được phân bổ bởi giai đoạn trong vòng đời của dự án, nhưng tại một thời điểm nhất định, giá trị kế hoạch xác định các hoạt động vật lý mà cần phải được thực hiện. Tổng của PV đôi khi được gọi là đường cơ sở đo lường hiệu suất (PMB). Tổng giá trị lên kế hoạch cho dự án cũng được biết đến như ngân sách lúc hoàn thành (BAC).
* **Giá trị thu được:** giá trị thu được (EV) là biện pháp của việc thực hiện trong điều khoản của ngân sách được chi cho công việc đó. Đây là ngân sách liên quan đến công việc được uỷ quyền đã được hoàn thành. EV được xác định liên quan đến Ban QLDA, và EV xác định không thể lớn hơn ngân sách PV ủy quyền cho một thành phần. EV thường được sử dụng để tính toán phần trăm hoàn thành của dự án. tiêu chuẩn đo lường tiến độ cần được thiết lập cho mỗi thành phần WBS để đo lường công việc trong tiến trình. Dự án quản lý giám sát EV, cả hai từng bước để xác định tình trạng hiện tại và tích lũy để xác định xu hướng hiệu suất dài hạn.
* **Chi phí thực:** Chi phí thực tế (AC) là chi phí phát sinh cho việc thực hiện một hoạt động trong một khoảng thời gian cụ thể. Nó là tổng chi phí phát sinh trong việc hoàn thành công việc mà các EV xác định. Các AC cần phải tương ứng với những gì đã được cho phép trong PV và được xác định trong EV (ví dụ: giờ trực tiếp, chi phí trực tiếp, hoặc tất cả các chi phí bao gồm cả chi phí gián tiếp). AC sẽ không có giới hạn trần; bất cứ điều gì được chi ra để đạt được các EV sẽ được đo.

Chênh lệch từ mức căn bản được phê duyệt cũng sẽ được theo dõi:

* **Lịch trình mâu thuẫn:** Lịch trình mâu thuẫn (SV) là thước đo hiệu suất lịch trình biểu diễn sự khác biệt giữa các giá trị thu được và giá trị kế hoạch. Đó là số tiền mà dự án đang ở phía trước hoặc phía sau ngày giao hàng dự kiến, tại một thời điểm cho trước. Nó là thước đo hiệu suất lịch trình trong một dự án. Nó bằng với giá trị thu được (EV) trừ đi giá trị kế hoạch (PV). Lịch trình EVM là một thước đo hữu ích ở chỗ nó có thể cho biết khi nào một dự án đang bị trễ hay là trước thời hạn ban đầu của nó. Lịch trình EVM cuối cùng sẽ bằng không khi dự án được hoàn thành bởi vì tất cả các giá trị dự kiến sẽ được thu vào. Lịch trình sai được sử dụng tốt nhất kết hợp với phương pháp đường tới hạn (CPM) lập kế hoạch và quản lý rủi ro. Phương trình: SV = EV – PV.
* **Chi phí khác:** Chi phí khác (CV) là số tiền thâm hụt ngân sách hoặc dư thừa tại một thời điểm nào đó, thể hiện sự khác biệt giữa giá trị thu được và chi phí thực tế. Nó là thước đo hiệu suất chi phí trên một dự án. Nó là bằng với giá trị thu được (EV) trừ đi các chi phí thực tế (AC). Phương sai chi phí vào cuối của dự án là sự khác biệt giữa ngân sách lúc hoàn thành (BAC) và số tiền thực tế chi tiêu. CV là đặc biệt quan trọng vì nó cho thấy mối quan hệ của hoạt động vậy lý với chi phí bỏ ra. CV âm thường là khó khăn cho dự án để hồi phục. Phương trình: CV = EV - AC. Giá trị SV và CV có thể được chuyển đổi thành các chỉ tiêu hiệu quả để phản ánh chi phí và tiến độ thực hiện các dự án nào để so sánh với tất cả các dự án khác hoặc trong một danh mục đầu tư của dự án. Các chênh lệch rất hữu ích cho việc xác định tình trạng dự án.
* **Bảng chỉ số hiệu suất:** Các bảng chỉ số hiệu suất (SPI) là một biện pháp hiệu quả biểu thị bằng tỷ lệ của giá trị thu được với giá trị lên kế hoạch. Nó đo lường hiệu quả các nhóm dự án đang sử dụng thời gian của mình như thế nào. Nó đôi khi được sử dụng kết hợp với các chỉ số hiệu suất chi phí (CPI) để dự báo ước tính hoàn thành dự án cuối cùng. Một giá trị SPI ít hơn 1.0 chỉ ra ít công việc được hoàn thành hơn đã được lên kế hoạch. Một SPI lớn hơn 1.0 chỉ ra rằng công việc đã được hoàn thành tốt hơn kế hoạch dự kiến. Kể từ khi SPI đo tất cả các công việc của dự án, các hoạt động trên con đường quan trọng cũng cần được phân tích để xác định xem dự án sẽ kết thúc trước hoặc sau ngày kết thúc kế hoạch của mình. SPI là bằng với tỷ lệ của EV và PV. Phương trình: SPI = EV / PV
* **Chỉ số hiệu suất chi phí:** chỉ số hiệu suất chi phí (CPI) là một biện pháp để chi phí hiệu quả các nguồn lực ngân sách, thể hiện như một tỷ lệ của giá trị thu được đến chi phí thực tế. Nó được coi là EVM thước đo quan trọng nhất và các biện pháp hiệu quả chi phí cho các công việc hoàn thành. Một giá trị của chỉ số CPI thấp hơn 1.0 chỉ ra một chi phí vượt quá cho việc hoàn thành. Một giá trị CPI lớn hơn 1.0 chỉ ra một chi phí thấp hơn hiệu suất cho đến nay. CPI bằng với tỷ lệ của EV và AC. Các chỉ số rất hữu ích cho việc xác định tình trạng dự án và cung cấp một cơ sở cho việc ước tính chi phí dự án và kết quả lịch trình. Phương trình: CPI = EV / AC

Ba thông số của giá trị dự kiến, giá trị thu được và chi phí thực tế có thể được theo dõi và báo cáo về cả period-by-period cơ sở (thường là hàng tuần hoặc hàng tháng) và trên cơ sở tích lũy. Hình 7-12 sử dụng S-đường cong để hiển thị dữ liệu EV cho một dự án được thực hiện qua ngân sách và đằng sau lịch trình.



**Hình 7-12. Giá trị thu được, giá trị dự kiến, và chi phí thực tế.**

***7.4.2.2 Dự báo***

Khi dự án tiến triển, các nhóm dự án có thể phát triển một dự báo cho các ước tính lúc hoàn thành (EAC) điều đó có thể khác ngân sách lúc hoàn thành (BAC) dựa trên hiệu suất của dự án. Nếu nó trở nên rõ ràng rằng BAC là không còn khả thi, quản lý dự án nên xem xét dự báo EAC. Dự báo EAC liên quan đến việc dự báo về điều kiện và các sự kiện trong tương lai của dự án dựa trên các thông tin hiệu suất hiện tại và kiến thức khác có sẵn tại thời điểm dự báo. Dự báo được tạo ra, cập nhật, và tái bản trên cơ sở dữ liệu hiệu suất làm việc (mục 4.3.3.2) được cung cấp dưới dạng thực hiện dự án. Các thông tin hiệu suất làm việc bao gồm các hoạt động trước đây của dự án và bất kỳ thông tin có thể ảnh hưởng đến các dự án trong tương lai.

EACs thường được dựa trên chi phí thực tế phát sinh cho việc hoàn thành, cộng với một ước tính để hoàn thành (ETC) các công việc còn lại. Bổn phận của các nhóm dự án để dự đoán những gì nó có thể gặp phải để thực hiện các ETC, dựa trên kinh nghiệm của mình cho đến nay. Các phương pháp EVM hoạt động tốt cùng với dự đoán của nhãn hiệu của các chi phí EAC yêu cầu. Phương pháp dự báo EAC phổ biến nhất là sử dụng, từ dưới lên tổng kết bởi người quản lý dự án và nhóm dự án.

Phương pháp quản lý EAC từ dưới lên được xây dựng dựa trên chi phí thực tế và kinh nghiệm phát sinh cho việc hoàn thành, và đòi hỏi phải có một ước tính mới để hoàn thành công việc dự án còn lại. Phương trình: EAC = AC + ETC từ dưới lên.

Sổ tay quản lý dự án của EAC nhanh chóng so với một loạt các tính toán EACs đại diện cho các tình huống rủi ro khác nhau. Khi tính toán các giá trị EAC, chỉ số tích lũy CPI và SPI thường được sử dụng. Trong khi dữ liệu EVM nhanh chóng cung cấp nhiều EACs thống kê, chỉ có ba trong những phương pháp phổ biến hơn được mô tả như sau:

* **Dự báo EAC cho công việc ETC thực hiện theo tỷ giá ngân sách:** Phương pháp EAC này chấp nhận việc thực hiện dự án thực tế cho đến nay (cho dù lợi hay bất lợi) như được đại diện bởi các chi phí thực tế và dự đoán rằng tất cả các công việc ETC trong tương lai sẽ được thực hiện theo tỷ giá ngân sách. Khi hiệu suất thực tế là không thuận lợi, giả định rằng hiệu suất trong tương lai sẽ được cải thiện nên chỉ được chấp nhận khi được hỗ trợ bởi phân tích rủi ro của dự án. Phương trình: EAC = AC + (BAC - EV).
* **EAC dự báo cho ETC việc thực hiện tại chỉ số CPI hiện nay:** Phương pháp này giả định những gì dự án đã trải qua đến nay có thể được dự kiến sẽ tiếp tục trong tương lai. Công việc ETC được giả định thực hiện tại cùng một chỉ số hiệu suất chi phí tích lũy (CPI) như phát sinh của các dự án cho đến nay. Phương trình: EAC = BAC / CPI.
* **EAC dự báo cho việc ETC xem xét cả yếu tố SPI và CPI:** Trong dự báo này, công việc ETC sẽ được thực hiện tại một tỷ lệ hiệu quả mà xem xét cả các chỉ số hiệu suất chi phí và tiến độ. Phương pháp này là hữu ích nhất khi tiến độ dự án là một yếu tố ảnh hưởng đến nỗ lực ETC. Các biến thể của phương pháp này trọng lượng chỉ số CPI và SPI tại các giá trị khác nhau (ví dụ, 80/20, 50/50, hoặc một số tỷ lệ khác) theo phán quyết của quản lý dự án. Phương trình: EAC = AC + [(BAC - EV) / (CPI × SPI)].

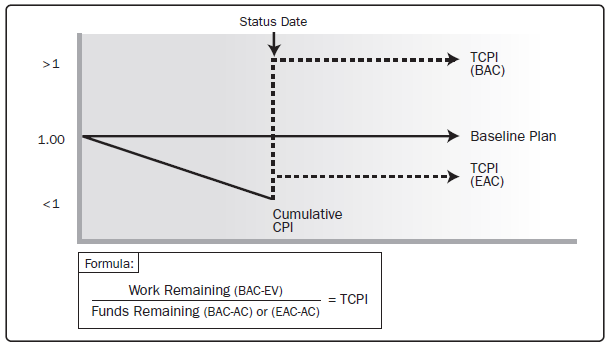
Mỗi phương pháp có thể áp dụng cho bất kỳ dự án nào và sẽ cung cấp cho đội ngũ quản lý dự án với một "cảnh báo sớm" tín hiệu của các dự báo EAC không nằm trong sai số chấp nhận được.

***7.4.2.3 To-Complete Index Performance (TCPI)***

To-Complete Index Performance (TCPI) là một thước đo về hiệu suất chi phí cần thiết để có thể đạt được với các nguồn lực còn lại đáp ứng mục tiêu quản lý cụ thể, biểu thị bằng tỷ lệ chi phí để hoàn thành công việc xuất sắc ngân sách còn lại. TCPI là chỉ số hiệu suất chi phí tính toán rằng có thể đạt được trên các công việc còn lại để đáp ứng mục tiêu quản lý cụ thể, chẳng hạn như các BAC hoặc EAC. Nếu nó trở nên rõ ràng rằng BAC là không còn khả thi, quản lý dự án nên xem xét dự báo EAC. Khi được chấp nhận, EAC có thể thay thế các BAC trong tính toán TCPI. Các phương trình cho TCPI dựa trên BAC: (BAC - EV) / (BAC - AC).

Các TCPI là khái niệm được hiển thị trong Hình 7-13. Các phương trình cho biết TCPI được hiển thị ở phía dưới bên trái là các công việc còn lại (được định nghĩa như là BAC trừ EV) chia cho số tiền còn lại (có thể là một trong hai BAC trừ AC, hoặc EAC trừ AC).

Nếu CPI tích lũy giảm xuống dưới đường cơ sở (như trong hình 7-13), tất cả các công việc tương lai của dự án sẽ cần phải được thực hiện ngay lập tức trong phạm vi của các TCPI (BAC) (như được phản ánh trong các dòng trên cùng của hình 7- 13) để ở lại trong BAC ủy quyền. Cho dù mức độ thành quả có thể đạt được chỉ là sự dựa trên một số cân nhắc, bao gồm rủi ro, tiến độ và hiệu suất kỹ thuật. Mức độ hiệu suất được hiển thị như là (EAC) dòng TCPI. Các phương trình cho TCPI dựa trên EAC: (BAC - EV) / (EAC - AC). Các công thức EVM được cung cấp trong bảng 7-1.



**Hình 7-13. To-Complete Performance Index (TCPI).**

***7.4.2.4 Đánh giá hiệu suất.***

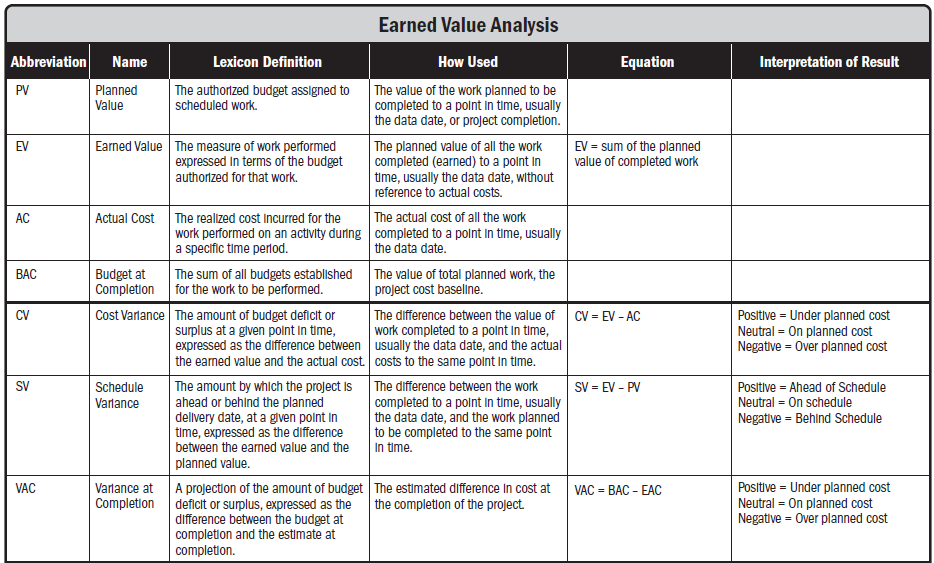
Đánh giá hiệu suất so sánh hiệu suất chi phí theo thời gian, các hoạt động lịch trình hoặc gói công việc vượt và thấp hơn ngân sách và kinh phí dự kiến cần thiết để hoàn thành công việc trong tiến trình. Nếu EVM đang được sử dụng, các thông tin sau đây được xác định:

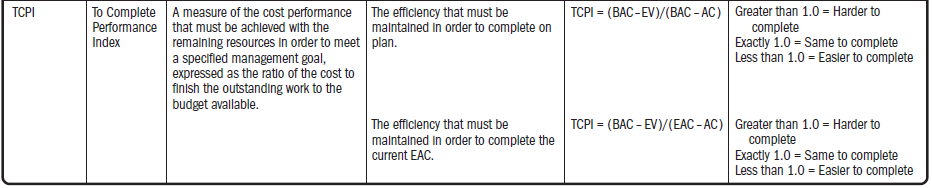
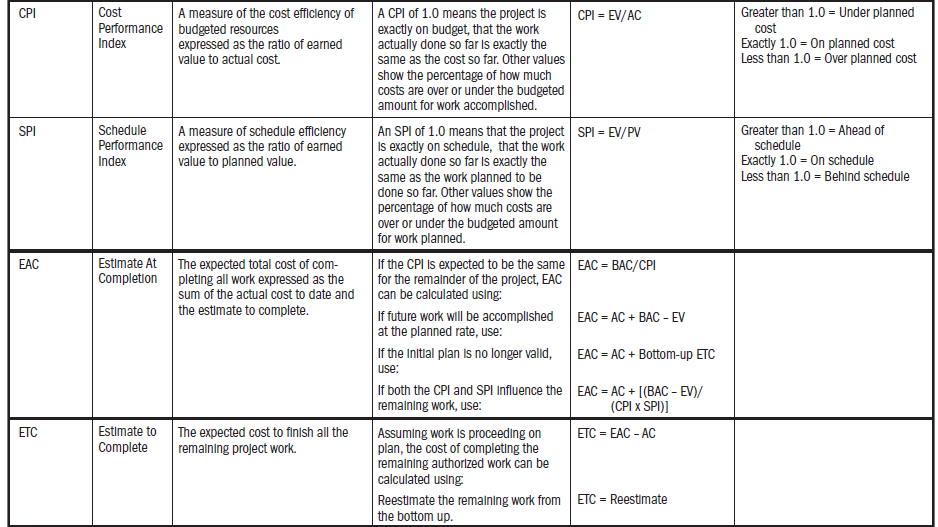
**Phân tích phương sai:** phân tích phương sai, như được sử dụng trong EVM, là lời giải thích (nguyên nhân, tác động, và hành động khắc phục) cho chi phí (CV = EV - AC), lịch trình (SV = EV - PV), và phương sai tại hoàn thành (VAC = BAC - EAC) chênh lệch. Chi phí và tiến độ chênh lệch là các số đo thường xuyên nhất được phân tích. Đối với dự án không sử dụng quản lý giá trị thu được, phương sai tương tự như phân tích có thể được thực hiện bằng cách so sánh chi phí hoạt động theo kế hoạch đối với chi phí hoạt động thực tế để xác định chênh lệch giữa các cơ sở chi phí và hiệu quả dự án thực tế. Phân tích sâu hơn có thể được thực hiện để xác định nguyên nhân và mức độ sai so với lịch trình ban đầu và bất kỳ hành động khắc phục và phòng ngừa cần thiết. Đo hiệu suất chi phí được sử dụng để đánh giá mức độ của biến thể để cơ sở giá gốc. Một khía cạnh quan trọng của kiểm soát chi phí dự án bao gồm việc xác định nguyên nhân và mức độ sai so với chi phí ban đầu (mục 7.3.3.1) và quyết định có hành động khắc phục hoặc phòng ngừa là cần thiết. Các phạm vi tỷ lệ chênh lệch chấp nhận được sẽ có xu hướng giảm khi nhiều việc được hoàn thành.

**Phân tích xu hướng:** phân tích xu hướng kiểm tra thực hiện dự án theo thời gian để xác định xem hiệu suất được cải thiện hay xấu đi. Các kỹ thuật phân tích đồ họa có giá trị trong việc tìm hiểu hoạt động cho đến nay và để so sánh với mục tiêu hiệu suất trong tương lai theo hình thức BAC so với EAC và ngày hoàn thành.

**Hiệu suất thu được giá trị:** hiệu suất thu được giá trị so sánh đo tuyến thực hiện đúng tiến độ thực tế và hiệu quả chi phí ban đầu. Nếu EVM không được sử dụng, sau đó phân tích các cơ sở chi phí so với chi phí thực tế cho các công việc thực hiện được sử dụng để so sánh hiệu suất chi phí.

**Bảng 7-1. Bảng tính toán tóm tắt giá trị thu được.**

****

****

***7.4.2.5 Phần mềm Quản lý dự án***

Phần mềm quản lý dự án thường được sử dụng để giám sát ba phương diện EVM (PV, EV, và AC), để hiển thị các đồ thị xu hướng, và để dự báo một phạm vi có thể kết quả dự án cuối cùng.

***7.4.2.6 Phân tích dự trữ***

Trong thời gian kiểm soát chi phí, phân tích dự trữ được sử dụng để theo dõi tình trạng các khoản dự phòng và quản lý dự án, xác định xem những dự trữ vẫn còn cần thiết hoặc nếu dự trữ bổ sung cần phải được yêu cầu. Giống như làm việc trên tiến độ dự án, các khu bảo tồn có thể được sử dụng theo quy hoạch để trang trải các chi phí giảm thiểu rủi ro của các biến cố hay sự kiện khác. Hoặc, nếu các biến cố rủi ro có thể không xảy ra, các khoản dự phòng không sử dụng có thể được gỡ bỏ từ ngân sách dự án giải phóng nguồn lực cho các dự án hoặc các hoạt động khác. phân tích rủi ro bổ sung trong dự án có thể cho thấy một nhu cầu để yêu cầu dự trữ thêm được thêm vào ngân sách dự án. Quản lý và dự trữ được đề cập chi tiết hơn trong mục 7.2.2.6.

**7.4.3 Giám sát chi phí: Kết quả đầu ra**

***7.4.3.1 Thông tin hiệu suất làm việc***

Các tính toán CV, SV, CPI, giá trị SPI, TCPI, và VAC cho các thành phần WBS, đặc biệt là các gói công việc và các tài khoản kiểm soát, là những tài liệu và thông tin cho các bên liên quan.

***7.4.3.2 Dự báo chi phí***

Hoặc là một giá trị EAC tính hoặc một giá trị EAC dưới lên là tài liệu và thông báo cho các bên liên quan.

***7.4.3.3 Thay đổi các yêu cầu***

Phân tích hiệu quả dự án có thể dẫn đến một yêu cầu thay đổi để các cơ sở chi phí hoặc các thành phần khác của kế hoạch quản lý dự án. Thay đổi yêu cầu có thể bao gồm các hành động phòng ngừa hoặc khắc phục, và được xử lý để xem xét và bố trí thông qua Thực hiện kiểm soát sự thay đổi tích hợp quy trình (mục 4.5).

***7.4.3.4 Cập nhật kế hoạch quản lý dự án***

Các yếu tố của kế hoạch quản lý dự án có thể được cập nhật bao gồm, nhưng không giới hạn:

* **Chi phí ban đầu:** Thay đổi các chi phí ban đầu được kết hợp để đáp ứng với những thay đổi đã được phê duyệt trong phạm vi, nguồn lực hoạt động, hoặc dự toán. Trong một số trường hợp, phương sai chi phí có thể rất nghiêm trọng mà một đường cơ sở chi phí sửa đổi là cần thiết để cung cấp một cơ sở thực tế để đo lường hiệu suất.
* **Kế hoạch quản lý chi phí:** Những thay đổi trong kế hoạch quản lý chi phí, chẳng hạn như thay đổi để kiểm soát ngưỡng hoặc mức quy định độ chính xác cần thiết trong việc quản lý chi phí của dự án, được kết hợp để đáp ứng những phản hồi từ các bên liên quan.

***7.4.3.5 Cập nhật các tài liệu dự án***

Tài liệu dự án có thể được cập nhật nhưng không giới hạn bao gồm:

* Dự toán.
* Cơ sở của dự toán.

***7.4.3.6 Quy trình tổ chức***

Tài sản cập nhật quá trình tài sản của tổ chức có thể được cập nhật nhưng không giới hạn bao gồm:

* Nguyên nhân chênh lệch.
* Hành động khắc phục được lựa chọn và lý do.
* cơ sở dữ liệu tài chính.
* Các loại bài học kinh nghiệm từ việc kiểm soát chi phí dự án.