

南开现代项目管理系列教材

项目 成本管理

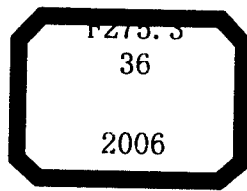
戚安邦 主编

丛书主编
戚安邦

南开现代项目管理系列教材

项目管理

南开大学出版社



南开现代项目管理系列教材

项目成本管理

Project Cost Management

主 编 戚安邦

南开大学出版社

天 津

图书在版编目(CIP)数据

项目成本管理 / 戚安邦主编. —天津:南开大学出版社, 2006. 10

(南开现代项目管理系列教材)

ISBN 7-310-02606-3

I. 项... II. 戚... III. 项目管理:成本管理—高等学校—教材 IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 109423 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人:肖占鹏

地址:天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码:300071

营销部电话:(022)23508339 23500755

营销部传真:(022)23508542 邮购部电话:(022)23502200

*

河北省迁安万隆印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷

787×960 毫米 16 开本 28.5 印张 503 千字

定价:45.00 元

如遇图书印装质量问题,请与本社营销部联系调换,电话:(022)23507125

《南开现代项目管理系列教材》编委会名单

总 主 编：戚安邦

编委会成员：于仲鸣 李金海 何红锋

程莉莉 焦媛媛 杨 坤

杜倩颖

总 策 划：胡晓清

总 序

随着全世界的经济逐步向知识经济迈进,创造和运用知识开展创新活动成了全社会人们创造财富和福利的主要手段。由于任何企业或个人的创新活动都具有一次性、独特性和不确定性等现代项目的特性,因此人们的各种创新活动都需要按照项目的模式去完成。任何项目都需要使用现代项目管理的方法去进行有效的管理和控制,因此现代项目管理成了近年来管理学科发展最快的领域之一。近年来甚至有人提出现代管理科学可以分成两大领域,其一是对于周而复始不断重复的日常运营的管理(Routine Management),其二是对于一次性和独特性任务的项目管理(Project Management)。因为实际上人类社会的生产活动就有这两种基本模式,而且至今人类创造的任何成就和物质与文明财富都始于项目,都是先有项目后有日常运营。只是过去人们从事项目的时间很短而从事日常运营的时间很长,然而在信息社会和知识经济中人们从事项目的时间变长,所以现代项目管理就获得了长足的发展。

现代项目管理实际上始于20世纪80年代,最重要的标志是1984年以美洲为主的项目管理协会(PMI)推出了现代项目管理知识体系(PMBOK)的草案,随后在1996年他们推出了PMBOK的正式版本,国际标准化组织于1997年推出了相应的ISO10006标准。最近10年是现代项目管理发展最快的时期,这主要表现在两个方面:其一是现代项目管理的学术发展十分迅速,不断形成了自己独立的学科,而且学科知识体系建设得到飞速发展,全球数百家大学已经设立了相关系科或研究所。20世纪80年代以来,管理学界许多新的学术领域的发展都是与现代项目管理有关的,“虚拟组织”、“学习型组织”、“项目导向型组织与社会”都属于此列。其二是现代项目管理的协会和资质认证大发展。全球不但有以美洲为主的项目管理协会(PMI),还有以欧洲为主的国际项目管理协会(IPMA),各国的项目管理协会也相继成立。他们一方面不断组织自己的会员开展现代项目的研究,而且分别推出了自己的项目管理知识体系。另一方面,他们在现代项目管理职业教育方面推出了大量的课程和资质认证,这方面既有PMI的项目管理专业人员资质认证(PMP),也有IPMA的国际项目管理人员资质认证(IPMP)。这些对于推动现代项目管理的发展起到了巨大的作用,从而使得现代项目管理成了近年来发展最快的管理学科专业领域之一。

我国的现代项目管理学科发展最早始于20世纪最后几年,国内最早的现代项目管理

译著应该是由南开大学张金成教授于1999年翻译出版的《成功的项目管理》。随后 PMI 和国家外专局的培训中心以及南开大学商学院于1999年夏天共同在南开大学举办了国内首次引进 PMI 现代项目管理知识体系(PMBOK)和项目管理专业认证(PMP)的新闻发布会。紧接着在2001年春节南开大学戚安邦教授等受国家外专局委托主持了在中央电视台一台播出的“现代项目管理”讲座,并且以 PMBOK 的1996年版为蓝本出版了国内最早的《现代项目管理》一书,该书成为国内 PMP 认证的指定教材。接下来 IPMA 也在中国开展他们的 IPMP 认证和推广工作,而且随着这些推广工作的开展,国内现代项目管理教育和培训的热潮空前高涨和迅猛发展。到了2004年国务院学位办和国家教育部全面认识到了中国信息社会与知识经济发展的需要,从而在充分论证的基础上专门开设了(现代)项目管理工程硕士的专业学位教育,并且当年首次就授权72家高校开办这一专业硕士学位的教育,到2005年经国务院学位办和教育部批准的项目管理工程硕士教育主办单位就已经超过了 MBA 专业学位教育经过15年批准的主办单位的总数。现代项目管理教育的这种快速发展充分说明,在当今信息社会和知识经济中,现代项目管理是最为重要和发展最为迅速的管理学专业领域之一。

南开大学是国内最早开展现代项目管理研究和教育的著名高校之一,由此而形成了一支非常强大的研究创新群体和现代项目管理师资队伍。他们不但完成了许多国家和企业委托的科学研究和应用研究的课题,而且由南开大学出版社组织出版了一系列的现代项目管理专著、译著和教科书。最早他们于2001年就出版了《21世纪工程造价管理前沿丛书》一套8本专著;2003年他们出版的《项目管理学》(戚安邦主编)获得了天津市社科成果奖并且是天津市精品课教材(也是天津市2005年推荐申报国家精品课的教材);2004年他们又出版了《南开·现代卓越项目管理普及丛书》一套4本;2005年他们出版了《南开现代项目管理译丛》一套6本,全面介绍了国际上最新的现代项目管理研究成果,为此国际项目管理协会前主席,现任《国际项目管理杂志》(International Journal of Project Management)主编的 J. R. Turner 教授还专门为他们作了英文序言。本次出版的《南开现代项目管理系列教材》已经是我们第四次出版现代项目管理的系列丛书了。由此可见南开大学和南开大学出版社在现代项目管理的研究和出版事务中具有深厚的积累和很强的实力。因此我们对于本套系列教材的质量和成功都信心十足,因为这是我们多年在现代项目管理领域研究和教学的积累成果的体现。

本套《南开现代项目管理系列教材》主要是面向现代项目管理工程硕士和现代项目管理本科专业以及现代项目管理高自考本科段教学的,所以它包括三个层次的教材。第一个层面的是现代项目管理的基础课教材,如《项目管理学》、《项目评估学》、《项目设计与计划》、《项目管理仿真与软件应用》和《项目管理法律法规及国际惯例》等。第二个层面的是现代项目管理的专业基础课教材,如《项目成本管理》、《项目时间管理》、《项目质量管理》、《项目采购管理》、《项目风险管理》和《项目组织与沟通管理》等。第三个层面的是现代项目

管理的专业课教材,如《建设项目管理》、《IT项目管理》、《研发项目管理》和《金融项目管理》等。本套现代项目管理教材的知识体系框架是按照PMI最新发布的PMBOK2004版组织的,所以本系列教材是与国际上现代项目管理的最新发展同步的。另外,本系列教材的最大特色是整个系列教材中的基础课和专业基础课都是面向一般项目管理的,即都是针对各种一次性和独特性任务的现代项目管理的,而不是传统以工程项目管理为核心内容的,所以本系列教材具有很强的普遍适用性。

当然,由于编者自身的水平所限和编写时间紧迫,所以本套系列教材难免会存在某些不足之处。我们真诚地希望广大读者和使用本系列教材的教师与学生,能够诚恳地指出我们的不足和失误之处。我们会在随后的出版工作中予以纠正,因为本系列教材将不断修订和推出最新的版本,以供广大的现代项目管理工作者使用。我们认为:现代项目管理的学科建设和教育发展是我们中华民族在走向信息社会和知识经济中必须倚重的一门专业的学问,开拓和发展现代项目管理事业既是我们大家的神圣职责,也是为我们伟大祖国贡献聪明才智的最好机遇。因为这是一个我国未来十分需要,而现在又相对较新和发展迅速的领域。我们希望能够与本领域的所有人共同合作,去做好这一份伟大的事业。

《南开现代项目管理系列教材》编委会

2005年9月于南开园

前 言

项目成本管理是项目管理中的一个重要部分,而且是事关项目成败与价值最大化的关键部分。从时间上来说,项目成本管理是所有项目转向管理中最早的单个部分之一。但是从理论的角度上说,项目成本管理的系统理论却是一个很新的学科。我国传统的面向造价管理(或叫工程造价管理)的项目成本管理理论和方法主要是1956年开始从前苏联引进的计划经济下的统一定额管理体制,只是近年来才发展起面向市场经济的科学理论和方法。本书是作者根据自己多年来相关研究的成果,尤其是主编在博士论文的研究成果基础上整理和编写而成的。所以本书的整个知识体系实际上是在作者2000年由南开大学出版社出版的《工程项目全面造价管理》一书的基础上构建而成的。

另外,我国传统的建设项目成本管理书籍或教材多数是针对建设项目或固定资产投资项目成本管理的,而本书的最大特色就是它是针对一般性项目成本管理的。所谓一般性项目是指各种一次性和独特性的任务,即所有为实现组织既定目标服务的一次性和独特性任务这类一般项目。这使得本书的应用范围得到了大大拓展,因为本书讨论了一般性项目成本管理的基本规律、理论和方法。特别值得一提的是,本书并不是传统的项目成本确定与控制类的教科书,而是一本关于如何从项目成本和价值两方面开展管理以最终实现项目利益最大化为目标的项目管理教科书。

本书由南开大学戚安邦主编(第一章、第十章、第十一章和第十二章以及全书的编撰),孙贤伟(第二章、第三章和第九章)、翟磊(第五章、第八章和第十三章)、杨伟(第四章、第六章和第七章)参加了编写。

尽管本书在编写和改编过程中进行了反复推敲和仔细而深入的研究工作,但由于作者本身的能力和水平所限,所以书中的错误和问题在所难免。因此作者恳请使用本书的老师、学生和读者提出宝贵意见和建议,以便在今后的进一步修订中使本书的质量得以提高,使整个项目成本管理学科的知识体系得以完善。本书的主要用途是作为项目管理专业的学生教材使用,同时也可以供从事项目管理和项目决策的中高级管理人员使用。书中的理论和方法不仅在建设项目和投资项目中可以使用,而且在各种一般性的项目中都可以使用。

编者

2006年4月于南开大学

目 录

第一章	绪论	(1)
第一节	项目管理与项目成本管理	(1)
第二节	现代项目管理及其范式转换	(6)
第三节	项目成本管理及其范式的转换	(16)
第四节	现代项目成本管理的界定	(30)
第二章	项目成本管理的最新发展	(37)
第一节	项目成本管理的发展历程	(37)
第二节	新中国项目成本管理发展的历程	(40)
第三节	传统项目成本管理中的问题与缺陷	(43)
第四节	现代项目成本管理方法及其评价	(53)
第三章	项目成本管理的基本概念	(59)
第一节	项目管理的基本概念	(59)
第二节	项目成本管理的基本概念	(63)
第三节	项目生命周期成本管理的概念	(70)
第四节	项目全过程成本管理的概念	(78)
第五节	项目全面成本管理的概念	(86)
第四章	项目成本管理的基本方法	(95)
第一节	现有项目成本管理方法的缺失	(95)
第二节	项目全生命周期成本管理方法	(101)
第三节	项目全过程成本管理方法	(106)
第四节	项目全面成本管理方法的构成	(111)

第五章	项目成本确定的基本模式	(127)
第一节	我国项目成本确定模式中的问题	(127)
第二节	各国项目成本确定的基本模式	(130)
第三节	项目成本的本质和影响因素	(138)
第四节	基于活动的项目成本确定模式	(141)
第六章	项目工作与活动分解的方法	(159)
第一节	项目全过程的工作与活动分解	(159)
第二节	项目工作分解的技术方法	(169)
第三节	项目活动分解的技术方法	(179)
第四节	项目工作与活动确认的技术方法	(185)
第五节	项目账户代码编制的技术方法	(188)
第七章	项目成本估算的方法	(193)
第一节	项目成本估算的概念	(193)
第二节	项目成本估算的基本原理	(206)
第三节	项目成本估算的技术方法	(214)
第八章	项目成本预算的方法	(225)
第一节	项目成本预算的概念	(225)
第二节	项目成本预算的基本原理	(230)
第三节	项目成本预算的方法	(235)
第九章	项目成本控制的基本模式	(247)
第一节	我国现有项目成本控制模式中的问题	(247)
第二节	基于活动的管理原理与方法	(250)
第三节	基于活动的全过程项目成本控制原理与模式	(257)
第四节	基于活动的全过程项目成本控制方法	(278)
第十章	项目全要素集成的成本管理方法	(283)
第一节	项目全要素集成成本管理的思想	(283)
第二节	项目两要素集成成本管理的原理与方法	(290)
第三节	项目三要素集成成本管理的原理与方法	(313)

第四节	项目全要素集成成本管理的原理与方法·····	(325)
第十一章	项目全风险成本管理的方法 ·····	(331)
第一节	项目风险性成本管理现存的问题·····	(332)
第二节	项目全风险成本管理的理论基础·····	(336)
第三节	项目全风险成本管理方法的构成·····	(343)
第四节	项目全风险成本管理的风险识别方法·····	(346)
第五节	项目风险和风险性成本的度量方法·····	(357)
第六节	项目风险的控制方法·····	(368)
第七节	项目风险性成本的控制方法·····	(371)
第十二章	项目全团队成本管理的方法 ·····	(375)
第一节	项目全团队及其团队成员间关系·····	(375)
第二节	项目中的合作伙伴式管理思想与方法·····	(383)
第三节	全团队项目成本管理中的合作伙伴关系·····	(386)
第四节	项目全团队成本管理中的团队组织方法·····	(393)
第五节	项目全团队成本管理方法的程序与内容·····	(394)
第六节	项目全团队成本管理方法中的合作文件·····	(399)
第七节	项目全团队成本管理方法的优越性·····	(405)
第十三章	项目价值与项目价值管理 ·····	(411)
第一节	项目价值管理的概念和原理·····	(411)
第二节	项目价值管理中的价值工程原理·····	(417)
第三节	项目价值管理中的分析评价方法·····	(422)
第四节	项目价值最大化的原理与方法·····	(432)

第一章 绪论

【本章导读】本章首先讨论了项目管理与项目成本管理的基本概念、基本特性、内容、性质、分类等方面的内容。其次,本章讨论了项目管理和项目成本管理的历程及其重要性。再次,本章讨论了项目管理和项目成本管理模式的转换问题。最后,本章全面讨论了现代项目成本管理范围的界定问题,包括现代项目成本管理的内涵和外延以及本书的框架安排。

第一节 项目管理与项目成本管理

现代项目管理作为一种对一次性、独特性任务进行的管理,大致经历了几十年的发展。一般认为 20 世纪 80 年代以前的项目管理属于传统的项目管理阶段,20 世纪 80 年代以后进入了现代项目管理发展阶段。项目管理理论从传统项目管理发展到现代项目管理,不但其管理的内容由时间、成本、质量这三个核心内容不断向外扩展,形成了目前的现代项目管理九大方面所构成的知识体系;同时在现代项目成本管理的深度和方法现代化方面也有了很大的发展,使其在整个项目管理的内容中占据了越来越重要的位置。

一、项目管理的发展历程

项目和项目管理的实践从人们开始共同进行生产合作和进行社会化的生产活动之日起就已经开始了。许多国际项目管理方面的学者都认为,项目管理的实践最早可以追溯到中国的长城和埃及的金字塔等建设项目以及世界上许多著名的古代工程项目。这些工程项目的规模宏大,存在时间久远,且经受了許多自然和战争方面的考验。它们的存在本身就证明了当初为完成如此巨大工程项目所开展的项目管理工作是十分成功的。

在古代的项目管理知识积累的过程中,中国奴隶社会和封建社会中官

府大兴土木而开展的工程项目管理,使人民积累了最初而且丰富的古典项目管理的方法和经验,随后经过官员和文人们的归纳、整理,逐步形成了最初的工程项目施工管理和成本管理的理论与方法。根据我国春秋战国时期的科学技术名著《考工记》中有关“匠人为沟洫”^①一节的记载,早在两千多年前我们中华民族的先人就已经知道去规定:“凡修筑沟渠堤防,一定要先以匠人一天修筑的进度为参照,再以一里工程所需的匠人数量和天数来预算这个工程的劳力,然后方可调配人力,进行施工。”这是人类最早的工程项目成本预算与工程项目施工管理和控制的方法的文字记录之一。另据《辑古纂经》的记载,我国唐代的时候就已经有了夯筑城台的定额——“功”。我国北宋李诫(主管建筑的大臣)在其所著的《营造法式》一书中汇集了北宋以前建筑项目造价管理方法和技术方面的精华。该书中的“料例”和“功限”就与我们现在所说的“材料消耗定额”和“劳动消耗定额”相当,这些实际上是人类采用定额进行工程项目成本管理的最早文字记录和官方明文规定之一。另外,我国明代的工部所编著的《工程做法》也是体现中华民族在工程项目管理理论与方法等方面贡献的一部伟大著作。这些都表明了我们伟大的中华民族早在两千多年前就已经创立了工程项目管理,尤其是项目成本管理理论与方法的一些雏形。这说明项目成本管理是人类最早认识并研究的项目专项管理的内容,也说明项目成本管理历来就是项目的核心内容,还说明项目成本管理的确是项目管理者最为关心的内容,因为这种管理可以使人们直接获得更大的经济利益。

随着社会的进步和科学技术的发展以及人们对于项目及其管理的认识水平不断提高,项目管理的应用领域也获得了不断拓展。尤其是到了20世纪50年代前后,项目管理的应用领域逐步拓展到了国防、航天、军工等领域。在这一时期,项目管理的理论和方法均获得了很大的发展,我们现在使用的很多项目管理的方法和技术都是在这个时期开发出来的。其中最主要的包括:美国航天局(National Aeronautics and Space Administration, NASA)在1946年开始采用的项目配置管理方法(Project Configuration Management, PCM)、美国国防部(Department of Defense, DOD)在1950年提出的项目计划评审技术(Project Evaluation and Review Technique, PERT)、美国杜邦公司提出的项目关键路径法(Project Critical Path Management, CPM)、NASA在1960年开始实验和创立的专门为项目管理设计的矩阵式组织结构、NASA为开展项目管理与控制而创建的项目工作分

① 闻人军. 考工记导读. 巴蜀出版社, 1996年. 第1版.

解结构(Project Work Breakdown Structure, PWBS)的技术方法、美国军方提出的项目成本与项目进度控制系统的规范(Cost and Schedule Control System Criterion—CSCSC)^①和英美工程项目造价管理界提出的项目生命周期方法(Project Life Cycle, PLC)等。随后,项目管理的方法和技术在20世纪70年代经历了一个不断细化、完善和改进的过程。但是20世纪80年代前的这一阶段被称为传统项目管理阶段,因为这一阶段所采用的项目管理方法具有一定的继承传统的特性,主要致力于对项目成本、工期和质量的管理。

20世纪80年代之后项目管理进入现代项目管理阶段。现代项目管理的理论和知识体系也在这一时期获得了发展和完善。现代项目管理的知识体系包含了九大专项管理和五大管理过程,但是项目成本、质量与工期仍被认为是现代项目管理的主要目标,本书将在第三章中对现代项目的目标进行详细阐述。在这一时期中,项目管理的应用范围迅速扩展到了社会生产与生活的各个领域和各个行业,使得现代项目管理在企业的战略发展和企业各种例外管理中的作用越来越重要。例如,欧洲的ABB公司作为一个处于领先地位的全球性工程公司,其绝大部分工作都要求按照项目管理模式去实施和管理;IBM公司是世界上最大的计算机制造商之一,它也公开承认项目管理是对其未来发展起关键作用的因素;摩托罗拉公司是最成功的通讯设备和服务供应商之一,它在20世纪90年代中期启动了一个旨在改善其项目管理能力的计划,这一计划最终使该公司获得了很大的发展。今天,项目已经成为我们社会创造精神财富、物质财富和社会福利的主要生产方式,所以现代项目管理也就成了发展最快和最为重要的领域之一。

二、项目成本管理的重要性

从项目管理的发展历程和实践过程来看,人们不难发现项目成本管理在项目管理中的重要性。项目成本管理为何会受到如此重视呢?原因主要有以下两个方面:

1. 资源的有限性

根据现代项目管理的定义,项目是一个组织为实现既定的目标,在一定的时间、人员和其他资源的约束条件下,所开展的一种有一定独特性、一

^① Rory Burke. Project Management—Planning & Control Techniques. Third Edition. John Wiley & Sons Ltd. 1999.

次性的工作。由此可见,任何项目都具有资源的制约性,此处的资源是指项目所需的资金、原材料、人员等等。这些项目所需资源的价值正是一个项目成本形成的本源。在项目立项的时候,项目业主往往是根据自己现有的资源情况,在资源允许的范围内选定项目,所以项目成本的大小就成了项目可行性的根本指标之一。同时,人们在实施项目的时候必须对项目的成本进行严格的控制,否则,在项目实施过程中的实际成本一旦超出最初确定的项目成本预算,就会导致人们面临没有足够资源去完成项目,而最终导致项目失败的结果。这方面最典型的例子就是我国目前许多地区都存在的“烂尾楼”现象,它们多数都是由于项目在实施过程中成本超出预算,而资金无法及时得到补充所致。

2. 项目的营利性

有的项目管理学者认为项目可以分为营利性项目和非营利性项目,而且实际上只有少数项目是非营利性的,而大多数项目都是以营利为目标的。因为作为在市场经济环境中的经营主体,企业在实施项目时最根本的目标就是营利,而项目营利的主要实现途径是节约项目成本。因此无论是项目业主,还是项目承包商,都希望使项目的成本尽可能降低,从而实现他们能够营利的目的。对于项目业主来说,项目成本管理的要求就是在保证项目质量的前提下,尽可能降低项目的成本,从而使其预期收益能够实现;对于项目承包商来说,项目成本管理的目标是尽可能地控制项目成本,使得他们能够以最小的成本完成项目的实施任务,而且他们在项目成本管理方面的节约就意味着项目承包商实实在在的收益。另外,非营利项目同样也有项目成本管理的目标,也同样必须进行成本管理,从而避免资源的浪费和超支。

综上所述,从项目本身的资源约束性以及项目相关利益主体的根本目的角度来看,项目成本管理无疑是关系到项目成败的关键因素之一,因此也是我们在学习项目管理的过程中必须投入较大的精力去学习的一门课程。

三、项目成本管理的主要目标

项目成本管理的目标可能有多种不同的答案,这主要取决于人们衡量项目成本目标的基准。但是总体而言,项目成本管理的主要目标有以下三个方面:

1. 实现有效的项目成本控制

在项目生命周期中会发生许多项目费用,甚至可能出现项目成本预算变更和项目成本支出总量超过项目成本预算的情况,这就要求项目成本管理的首要目标是实现对于项目成本的有效控制。项目成本失控的发生原因

在多数情况下是由于项目实施中不可避免的或不能预见的各种因素引起的,但是其根源往往存在于项目实施组织的内部。所以项目成本管理的首要任务就是要确保在项目实施中不应有任何的资源浪费或项目成本的上升等事件发生。

在项目成本的有效控制方面存在的一个最大障碍是,人们普遍会把项目成本报告与项目成本控制的概念相混淆。实际上,准确及时的项目成本报告是必要的,但仅凭项目成本汇报工作本身是不足以完成项目成本控制职能的。当项目成本报告中出现项目成本超支的情况时,这种超支对于项目的损害就已经发生了。因此有效的项目成本控制不能仅限于对于项目超支这类事实的报告,而应当使用现代项目成本控制的方法去积极开展项目成本控制活动,以便起到防患于未然的有效控制项目成本的作用。

2. 使项目承包方的收益提高

开展项目成本管理的根本作用是使项目承包商的项目收益得以提高,从而使项目在不超出承包商规划的项目预算前提下完成整个项目从而获得企业收益。在很多情况下,这就是承包商项目经理最重要的项目管理目标,而且大部分项目成本控制的活动都是为了实现这一目标服务的。在某些情况下(如社会公益性项目),项目承包商(或项目实施组织)唯一的项目成本管理目标就是不超出项目的预算。因为此时对于项目承包商而言,往往并不需要实现任何盈利指标,而只需把项目的成本和开销控制在授权的支出范围内就可以了。

对于营利性项目则不同,此时承包商的项目经理必须牢记项目的营利目标,而且他们必须使用项目成本管理的方法去实现这一目标。任何一家承包商企业,在高度竞争的市场环境下,为获得利润就必须使项目成本保持在一个较低的水平上,此时的项目成本管理就变得非常重要了,因为承包商企业的生存与发展很大程度上取决于此。

3. 使项目业主的支出降低和利益上升

在一个项目中,项目承包商承担着确保项目实施和项目成本降低的责任,而项目业主则承担着确保项目资金供应和降低项目成本支出的责任。一般来说,项目承包商的项目成本预算实际上就是项目业主需要支付的资金总数,通过科学的项目成本管理就可以使项目业主的支出得以降低。实际上,项目业主和项目承包商都需要开展项目成本的管理,而且他们还必须共同管理好项目的变更,尤其是项目成本方面的变更,从而实现项目业主支出的下降。

实际上,在项目的实施过程中,项目业主也必须开展有效的项目成本管

理与控制,项目业主及其项目经理也应当承担降低项目成本和使项目利益最大化的管理职责,这就进一步拓宽了项目成本管理目标的范围,使得项目成本管理的职能有了很大的拓展,使其进一步包括了进行项目成本预测、确保项目业主利益,以及使承包商与业主协同管理以便更好地管理和控制项目成本的支出和使用。

第二节 现代项目管理及其范式转换

现代项目管理是近年来在原有传统项目管理基础上发展起来的一个管理学科的新领域,它是有关现代社会中各种一般项目的管理理论和方法。它所涉及的管理理论和方法与传统的项目管理理论和方法有很大的不同,这种项目管理理论与方法的转变直接影响到了项目成本管理理论和方法的变革。其中最直接的影响就是现代项目管理理论和方法中有关项目成本管理原理与方法开始了从传统项目成本管理的理论和方法向现代项目成本管理的理论和方法的全面转变。因此,在我们讨论现代项目成本管理理论和方法之前,首先必须弄清楚现代项目管理原理和方法与传统项目管理原理和方法之间的差异,以及传统项目管理范式向现代项目管理范式转换所带来的影响。在今天的信息社会和知识经济中,现代项目管理已经成为全球通行的项目管理的主流模式或叫新的范式,这种项目管理范式的转化必将迫使我们的项目成本管理范式也发生必要的转化,即从传统的基于定额的项目成本管理范式转变成基于活动和过程的现代项目成本管理的新范式。所以,我们首先必须弄清楚现代项目管理范式转换的核心内容和原因。

一、现代项目的概念

所谓现代项目管理主要是指由美国项目管理协会(Project Management Institute, PMI)所提出的现代项目管理知识体系(Project Management Body of Knowledge, PMBOK),该知识体系是关于在现代项目管理中所要开展的各种管理活动所使用的理论、方法和工具,以及所涉及的各种角色的职责和他们之间的相互关系等一系列项目管理理论与知识的总称。这套现代项目管理知识体系主要包括九个方面的专项管理知识和五个方面的项目管理过程,其中的九个方面的专项管理知识分别从不同的管理职能和领域对现代项目管理所需要的知识、方法、工具和技能做了规定,具体如图 1-1 所示。