

项目管理实务丛书 ①

最成功最有效最实用的宏观计划
和微观控制的管理方案

项目 成本管理

Xiang Mu Cheng Ben Guan Li

赵 涛 潘欣鹏 主编

中国纺织出版社

项目管理实务丛书

项目成本管理

XIANGMUCHENGBENGUANLI

汗牛 策划

赵涛 潘欣鹏 主编



A1112188



中国纺织出版社

FA007/04

F224.5
2346

内 容 提 要

项目成本管理主要包括资源计划编制、成本估算、成本预算和成本控制四个过程,本书就是以这四个过程为主线,详细讲解了项目从启动到计划,从计划到实施直至收尾各个阶段将会用到的原理和工具,并对每一种工具的应用配以实例详加说明。全方位覆盖了项目成本管理的宏观计划,微观追踪控制等方面。对任何想全方位学习项目管理知识的人士来说,本书都是很好的学习指导和实践指南。

图书在版编目(CIP)数据

项目成本管理/赵涛,潘欣鹏主编. —北京:中国纺织出版社, 2004. 2

(项目管理实务丛书)

ISBN 7-5064-2842-3/F·0411

I. 项... II. ①赵... ②潘... III. 项目管理-成本管理
IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 109160 号

责任编辑:高 剑 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2004 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:10.5

字数:250 千字 定价:22.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

项目在我们身边，比比皆是。大到青藏铁路工程、北京申办2008年奥运，小到出一趟差、办一个联欢会，都是项目。而项目管理在今天，也越来越广泛的被各类企业和组织在各个领域所应用。很多使用传统的组织方法难以实现的目标，都可以通过项目组织达成。

在中国，尽管早在北宋复建古城汴梁时就已经用到了项目的知识，但是直到20世纪90年代，才真正掀起了一股应用项目的热潮。而且随着新经济时代竞争的加剧，产品生命周期的缩短，对顾客更多的关注等等，项目管理已经逐渐成为企业运作的一种方式，成为21世纪企业组织和管理的一种主要形式。可以说，项目的火山正在全面喷发。

目前，正式出版的有关项目的书籍可谓争奇斗艳，但仔细研读，我们就可以发现，已经面世的这些书籍多为项目管理理论知识的综合性介绍，或者按照项目的流程，即启动—计划—执行—收尾，对项目管理过程做一流程性的说明。另有一部分书籍是针对某一领域——多为工程建设类项目，进行的管理实践指导，不具有通用性。

在这种情况下推出的这套项目管理系列丛书，主要是面向初中

级项目管理人员和那些热衷于学习项目管理知识的朋友。对于初中级项目管理人员来说,由于本套丛书在理论讲解之中穿插着内容翔实、切合实际情况的实例,因此,可以对其实际工作进行有益的指导;而对于那些刚刚接触这方面知识的人员来说,本丛书则可以作为很好的入门教材,帮助大家学以致用,领会提高。

就体系而言,本套丛书也尝试着从一个新的角度来组织编排,即根据目前业界的纲领性文件,PMI 所制定的 PMBOK® 2000 所划分的项目管理九大知识领域,陆续推出项目成本管理、项目范围管理、项目整体管理等分册。这样的尝试,在国内尚属首次。

就内容而言,在遵循项目管理基本原理的基础上,不仅吸收了国外本领域的许多先进经验,还将编者与项目管理实际工作人员交流过程中的一些切身感受融入其中,增强了内容的实用性。

理论离不开实践,因此,在每一章的末尾都加入了与该章内容密切相关的项目管理案例。为了便于读者更好地将知识融会贯通,形成对项目的整体认识,在每章末尾还增加了“学习提高”的内容,主要介绍在本章内容中曾经涉及但不属于本知识领域的一些知识,或者是对一些知识点详细和深入地展开。

总之,与同类书籍相比,本丛书的最大特点是:综合了国内外项目管理领域的先进理念,从非常实用的新角度深入剖析项目管理的各个知识领域,并与实践密切结合,使读者不仅可以学习到关于项目的专业术语、具体技术和工具,还能够置身于本书所设定的情境中去领悟体会,获得更深的认识。

在本丛书的编写过程中,得到了许多朋友的大力帮助和支持,为我们提供了丰富、充分的数据和资料,使编写工作得以顺利展开,使丛书内容更加充实。在此对所有帮助我们完成本丛书的人士致以衷心的感谢。首先,要感谢那些为我们提供了宝贵的项目管理实践

经验并帮助完善项目管理方法的经理人员。

其次，感谢那些对我们的项目的研究产生重大影响以及为本丛书写作提供了大量资料的朋友们，他们是北京航空航天大学管理学院王立文教授，北京蓝英通科技有限公司王立杰先生、原烟台市城市排水管理处黄峻岩女士、德勤会计师事务所鹿娟女士、联想集团梁艳女士，张海涛、王苏斌、郑海涛、孙霆、熊勇、云雄、杨瑞、席阳等帮助修改了部分稿件。全书由赵涛统稿。此外，还要感谢中国纺织出版社给了我们出版本套丛书的机会。尤其感谢高剑先生对本丛书的书稿所进行的耐心而细致的编辑。

倘若本丛书能够帮助国内同行在发展我国项目管理中尽到一份绵薄之力，这也就实现了编写本丛书的初衷，我们将感到莫大的欣慰。

由于编者水平和学识的局限，缺点、错误在所难免，欢迎广大读者和专家学者提出宝贵的意见和建议，我们的联系方式为：

harborhard@sina.com

maple9@126.com

编者

2003年10月

书目:

管理类

书 名	作 者	定价(元)
【营销实务丛书】		
心理营销	王霆,卢爽主编	26.00
关系营销	王霆,卢爽主编	26.80
深度营销	王霆,卢爽主编	25.00
数字化营销	王霆,卢爽主编	31.00
【中国特色营销思想库】		
新推销员必读全书	陈企华主编	25.80
推销员口才技巧全书	陈企华主编	25.80
新保险推销员必读全书	陈企华主编	25.80
保险推销员口才技巧全书	陈企华主编	25.80
成功应对难缠的客户	陈企华主编	23.80
成功引导顾客购买	陈企华主编	26.80
成功留住老客户	陈企华主编	25.80
成功降低赊销风险	陈企华主编	25.80
成功打开女性和儿童的腰包	陈企华主编	25.80
从推销员到销售主管	陈企华主编	25.80
最成功的推销实例	陈企华主编	25.80
怎样看透顾客的心	陈企华主编	25.80
成功应对顾客不满	陈企华主编	25.80
成功化解顾客拒绝	陈企华主编	25.80
与客户成功谈判的技巧	陈企华主编	25.80
成功应对客户的禁忌	陈企华主编	25.80
成功赢得新客户	陈企华主编	25.80
最成功的推销思想	陈企华主编	25.80
成功开发和管理核心客户	陈企华主编	25.80
新营业员必读全书	陈企华主编	25.80
新直销员必读全书	陈企华主编	26.80
怎样提升销售业绩	陈企华主编	24.80
新开店必读全书	陈企华主编	26.80

F224.5
Z346



A1112188

管理类

元) 价 书 名 作 者 定 价 (元)

【企业员工管理新概念丛书】

- | | | |
|-----------|-------|-------|
| 怎样管理女职员 | 陈企盛主编 | 23.80 |
| 怎样管理新员工 | 陈企盛主编 | 23.80 |
| 怎样督导员工 | 陈企盛主编 | 23.80 |
| 怎样提高管人的成效 | 陈企盛主编 | 23.80 |

【成功企业人力资源管理丛书】

- | | | |
|-----------|------------|-------|
| 有效的招聘 | 凌文铨, 方俐洛主编 | 29.00 |
| 员工激励与企业创富 | 凌文铨, 方俐洛主编 | 25.00 |
| 职业生涯管理 | 凌文铨, 方俐洛主编 | 26.00 |
| 工作岗位分析 | 凌文铨, 方俐洛主编 | 22.00 |
| 组织培训 | 凌文铨, 方俐洛主编 | 29.00 |
| 人员测评 | 凌文铨, 方俐洛主编 | 26.00 |

【中小企业经营管理指南】

- | | | |
|---------------|------------|-------|
| 中小企业现代融资手段分析 | 拓维文化 | 20.00 |
| 中小企业人力资源组织与管理 | 拓维文化 | 18.00 |
| 中小企业品牌经营与控制 | 拓维文化 | 20.00 |
| 中小企业经营方略 | 曹俊杰编 | 18.00 |
| 会计模拟综合实验教程 | 樊彩霞, 刘欣华编著 | 38.00 |
| 小工业企业会计全真模拟 | 陈企华主编 | 25.00 |
| 小商贸公司会计全真模拟 | 陈企华主编 | 25.00 |

【商战滑铁卢丛书】

- | | | |
|--------------|-------|-------|
| 穿越败局——市场营销篇 | 李文庠编著 | 26.00 |
| 穿越败局——经营与管理篇 | 李文庠编著 | 26.00 |
| 穿越败局——决策与创新篇 | 李文庠编著 | 25.00 |
| 穿越败局——广告与公关篇 | 李文庠编著 | 23.80 |

注:若本书目中的价格与成书价格不同,则以成书价格为准。

中国纺织出版社市场营销部函购电话:(010)64158225—3016

市场营销部门市电话:(010)64168231

实
用
管
理
书

目 录

第一章 项目成本管理概述	1
导入案例	1
第一节 项目成本管理概述	2
一、项目成本的涵义	2
二、项目成本管理的主要内容	5
第二节 项目成本管理框架	6
一、资源计划编制	8
二、成本估算	9
三、成本预算	13
四、成本控制	13
第三节 项目成本管理的基本概念	16
一、相关概念	17
二、项目成本管理基本原理	26
学习提高	27

一、项目的生命周期	27
二、项目可行性分析	30
案例讨论	32
ABC 公司的全寿命周期管理	32

第二章 资源计划编制 37

导入案例	37
------------	----

第一节 项目资源及资源计划的基本概念 38

一、项目资源及其特点	38
二、资源规划	42

第二节 资源规划的依据及目的 44

一、资源规划的依据	44
二、资源规划的目的	57

第三节 资源计划编制的方法 61

一、专家判断法概述	61
二、专家意见的生成方法	64
三、专家意见的收集与处理	71

第四节 资源平衡 80

一、甘特图	80
二、资源负荷图	88
三、单一资源的平衡	89
四、多种资源的平衡	95

第五节 资源平衡技术 101

学习提高	103
其他专家判断方法	103
案例讨论	111
宾夕法尼亚电力公司的资源约束	111
 第三章 成本估算	113
导入案例	113
第一节 成本估算概述	116
一、项目成本估算	117
二、项目成本估算的种类	119
三、项目成本估算实例	120
第二节 学习曲线	124
第三节 成本估算常用方法与技术	128
一、经验估算法	128
二、因素估算法	129
三、自上而下估算法	130
四、自上而下的预算	131
五、WBS 全面详细估算	132
六、参数模型估计	133
七、计算机化方法	133
第四节 成本估算中各项成本的计算方法	134
一、投资建设成本	134
二、资金占用成本	140

三、生产制造成本	143
四、人力成本	149
五、某污水处理厂项目成本估算实例	150
第五节 成本估算的输出	152
一、总投资估算	153
二、生产制造成本估算	156
第六节 成本管理计划	160
一、制定组织计划	162
二、人员招募	164
三、制定询价计划	165
四、制定采购计划	165
学习提高	166
一、回收期分析	166
二、学习曲线的发现与运用	170
案例讨论	173
加勒比网络咖啡店	173
 第四章 成本预算	 181
导入案例	181
第一节 成本预算概述	183
一、项目成本预算中存在的问题	184
二、进行成本预算应该关注的问题	185
第二节 成本预算的原则	186

一、成本预算的原则	187
二、项目成本预算过程中需要注意的问题	188
第三节 项目成本预算的流程	190
一、制定普通项目成本预算	191
二、制定软件开发项目预算	196
第四节 成本基线	198
一、成本基线及香蕉图	198
二、偶然性计划	200
第五节 项目预算与项目估算的区别与联系	203
第六节 项目预算的分配	205
一、预算分配	205
二、进度与预算的分配	206
学习提高	215
一、资金的时间价值	215
二、关键路径法	217
案例讨论	223
一、普利福尔德传感器公司	223
二、通用造船公司	224
 第五章 成本控制	 225
导入案例	225
第一节 项目成本控制概述	226
一、项目成本控制的概念	227

二、项目成本控制的分类	227
三、项目成本控制的性质	229
四、项目成本控制的原则	230
第二节 成本动态控制原理	231
第三节 成本控制流程	234
一、成本控制的依据	234
二、成本控制的基本流程	235
第四节 成本控制的方法与技术	241
第五节 不可预见费用	249
一、不可预见费用的求取	250
二、不可预见费用的管理	258
第六节 项目经理班子中相关人员的职责	259
一、项目成本估算师及其职责	259
二、项目成本控制工程师及其职责	260
学习提高	261
一、工程项目成本控制的主要内容及措施	261
二、挣值法的应用	263
案例讨论	266
事后诸葛亮	266

第六章 项目决算、项目审计与项目经济

评价	269
导入案例	269

第一节 项目决算	271
第二节 项目审计	273
一、项目审计的概念	273
二、项目审计的生命周期	274
三、项目审计的内容	276
第三节 项目财务评价	277
一、基本数据预测	278
二、编制财务评价的基本报表	281
三、计算财务评价指标	281
四、进行不确定性分析	289
五、提出财务评价结论	298
第四节 国民经济评价	302
一、国民经济评价的含义	302
二、与财务评价的比较	303
三、财务评价与国民经济评价结论的最终处理	304
四、影子价格	305
五、国民经济评价中的费用和效益	306
六、国民经济评价的程序	307
七、国民经济评价的基本报表	307
八、国民经济评价的指标计算	310
学习提高	313
有效进行工程项目审计	313
案例讨论	317

一、吉尔金制造公司	317
二、通用造船公司	318
参考文献	319



第一章

项目成本管理概述

◆ 导入案例

1990年1月8日，宾夕法尼亚的利莫里克核能发电厂开始投入商业运营，同时它还创造了一项核电设施建设的记录。当今，很多核电厂大幅超出预算，并且进度也严重超期的实例，人们已经耳熟能详了。但利莫里克核电站却恰恰相反，其工期比最初预计的49个月减少了8个月，实际投资也比预计的32亿美元少用了4亿美元。所以，利莫里克被誉为业界的楷模。

利莫里克核电站能够提前完工，并且节省预算并非出于偶然，早在1986年2月核电站开工之际，承担该项目的项目团队就决定要比计划完成时间提前8个月竣工，而这种做法也会保证资金花费能够控制在预算以内。为了实现提前完工的目标，他们采用了一系列的创新性方法，其中最为重要的两个方法是保证员工人尽其才和广泛使用准备充分的两班倒生产方式。采用这两种方法后，项目一开工就以飞快的速度向前推进。两个班的工人们都得到了非常优厚的