

课时：12小时（2天）

项目成本管理

前言

项目成本管理就是要确保在批准的预算内完成项目，具体项目要依靠制定成本管理计划、成本估算、[成本预算](#)、成本控制四个过程来完成。项目成本管理是在整个项目的实施过程中，为确保项目在以批准的成本预算内尽可能好的完成而对所需的各个过程进行管理。

课程收获

- 全面了解组织项目管理实际应用；
- 认识项目全面预算重要性，协调项目需求和资源的矛盾；
- 掌握项目全面预算和控制工具与方法；
- 学会通过项目全面[预算管理](#)对项目进行有效的监控与考评；
- 借鉴业界最佳项目成本控制体系的实践经验与方法；
- 切实有效降低项目成本，提升在金融风暴下的项目竞争力，实现项目价值与企业价值最大化。

课程对象

企业 CEO、CFO、CTO，总工程师/副总工/技术总监、财务部门负责人、项目管理部负责人、质量管理部门负责人、开发部负责人、采购部负责人、项目经理、工程师、工程经理以及相关部门管理人员。

课程大纲

第一部分：组织项目管理应用实践

- 1.企业项目化管理发展与应用趋势
- 2.项目管理的三个精髓思想

研讨 1：项目管理在应用实践中的过程转换

- 3.运营管理体系与项目管理体系

4.项目成功与失败因素分析

5.项目管理组织环境与组织类型

5.职能运营方式如何支持企业项目化

沙盘模拟：项目管理仿真沙盘演练

7.项目特性分析与管理方法

8.企业项目运营机理及逻辑模型

9.项目管理体系模型

10.项目属性分类与管理分类

研讨 2：某企业项目特征分析

11.为什么需要设置 A、B、C 三类项目的管理

12.项目管理过程定义

a)面向管理的项目过程

b)面向技术的项目过程

研讨 3：项目决策者、管理者、执行者的典型过程分解

13.为什么需要采用统一的项目管理方法

14.如何应用统一的项目管理方法

15.项目管理方法需要统一什么

16.项目管理最佳实践分享

案例 1：IBM 的项目管理方法论 – WWPMM 模型

案例 2：惠普项目管理方法论的结构

案例 3：中国式一张项目管理方法论

第二部分：项目全面预算

一、经济危机之下，项目全面预算的必要性更为企业所关注

1.全面预算涵义与案例

2.现代企业为什么需要全面预算管理

案例 4：CFO 如何向 CEO 申辩

3.全面预算管理到底能给企业带来什么

4.项目全面预算 6 个特点

5.执行项目全面预算的注意点

6.执行项目全面预算的 4 个切实结合点

7.为什么说项目全面预算是项目整合和控制能力的体现

8.项目全面预算公式

案例 5：为什么请老总吃饭

9.经济危机时，企业如何制定项目全生命周期的预算目标？

二、怎样编制项目全面预算

1.从财务会计到管理会计，从管理会计到项目会计

2.项目会计与项目[财务报表](#)

3.[企业经营](#)机理

4.经营循环与项目管理过程

5.这是创造企业价值吗

6.财务管理演进与个人价值衡量

研讨 4：如何实施价值衡量

7.项目价值表达

8.项目全面预算体系的项目群体三大财务报表

9.公司级绩效指标架构图

10.项目绩效指标架构图

11.杜邦图

12.项目成本中的财务杠杆作用

13.利润中心的项目损益两平

14.成本中心的项目成本模型

15.项目全面预算组织

a)项目管理委员会

b)项目管理办公室

c)各部门的预算管理网络体系

16.项目全面预算的职责与角色

17.建立项目全面预算的结算与分析制度

18.建立项目全面预算的汇报机制

19.建立项目全面预算的调节机制

20.项目全面预算的考核与激励

三、策略性项目全面预算的工具与方法

1.项目成本依据

a)资源种类/数量/资源单价

b)项目范围、时间进度与项目成本的影响

c)项目质量、项目创新与项目成本影响

2.项目成本范围与表达对象

3.项目成本要素

4.项目成本估算的步骤

5.项目目标成本法、标准成本法、ABC成本法

6.5级项目预算

7.项目预算分配

8.项目资金平衡

第三部分：项目成本控制体系建立与实施案例

一、项目成本控制体系建立

1.EVM 法项目成本控制体系

a)不同利害关系者如何在不同时间采用不同方式测量项目成本

b)EVM 项目成本偏差分析

c)EVM 项目成本绩效度量

d)EVM 项目成本预测

e)项目成本动因分析

f)驱动成本的基本要素

2.EVA（经济附加价值）法的项目成本控制体系

a)项目经济附加价值判定

b)项目经济附加价值的计算公式

c)项目经济附加价值的活动与成本

d)经济附加价值的项目成本控制模型

e)增加项目经营效益的 6 种方法

f)提高项目运营能力的 10 大工具

案例 6：某企业采用 EVA 项目成本控制后的财务绩效比较

二、项目全面预算及控制体系的实施案例

1.项目启动时全面预算的思考点

a)项目选择与项目价值交付

b)成本由价值链决定

c)价值链活动对项目成本的影响

研讨 5：增加项目效益的三把刀

2.项目全面预算在项目规划时的关注点

a)定义项目预算管理计划

明确项目成本结构、计量单位、控制限值、估算精确度、成本假设

b)如何通过价值工程和价值分析优化全生命周期成本

c)项目需求与项目成本估算范围

d)项目资源需求成本（资源数量*资源种类*时间）

e)如何有效降低项目 [质量成本](#)

f)外包成本管理

g)项目风险应对储备金

h)项目成本估算方法：参数估算、自下而上估算、模拟估算

i)项目成本基线的形成

3.项目全面预算在项目执行与控制的工作重点

a)项目预算度量

b)项目成本与质量、进度的冲突处理

c)全面预算体制下的项目成本控制

d)项目成本的预算控制法

案例 7：某企业预算体制下的项目成本模型与动因分析

4.项目全面预算在项目收尾的操作细节

a)项目成本审计

b)以项目全面预算为导向的评价机制

c)典型的项目收尾中的预算管理操作细节

研讨 6：项目成本结算的滞后性与实时性的解决措施

第四部分：项目全面预算及控制体系的案例研讨

案例 8：工程项目的全面预算与虚拟结算

案例 9：IT 项目的全面预算与项目价值分配

案例 10：[研发项目](#)的成本拆分与控制

项目全面预算及控制的常用 IT 工具

研讨 7：项目全面预算及控制体系下的问题与应对策略

研讨 8：项目全面预算[体系建设](#)与应用建议