

项目沟通之工程项目控制成本（2）投资项目经理师考试 PDF  
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/583/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E6\\_B2\\_9F\\_E9\\_c41\\_583296.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/583/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E6_B2_9F_E9_c41_583296.htm)

图可以有多种方式，它们各有优缺点，常常是多选一的问题。比如基础工程，我们可以采用浆砌块石工艺，也可以采取浆砌片石，甚至可以采取干砌块石，当然也可以采取片石混凝土浇筑、混凝土浇筑、钢筋混凝土浇筑等，都可以达到设计要求的基础强度。当然上述方案有的造价高，有的造价低，有的施工速度快，有的施工速度慢。具体到项目的成本控制人员，考虑工程造价高低是次要的，因为是业主单位埋单，成本控制人员考虑的重点是如何多赚取利润。还是以上述公路项目为例：在中标单价中，基础砌筑主要有两个单价，一个浆砌块石，一个是片石混凝土。其中，浆砌块石的特点是材料单价低（山区，块石来源丰富），劳动密集型项目，消耗人工数量很大，施工进度比较慢。业主和设计单位基于造价的考虑，采用浆砌块石基础的数量很大。施工企业基于有利于中标的考虑，浆砌块石的投标单价比较低，基本是保本单价。片石混凝土造价高，业主和设计仅在重点部位采用，数量比较少，投标单价比较高，利润空间也很大。施工过程中，为迎接上级领导视察，业主单位要求施工单位路基成型工期大幅提前，进行赶工，并要求当成政治任务来完成。按照原来的设计以及施工进度，在要求的工期内完成路基成型可能性不大，必须配合进行设计修改，特别是基础施工。项目成本控制人员充分利用这个有利的时机，通过详细的方案论证提出：因工作面狭小，浆砌块石施工机械化程度低，消耗人工巨大，块石

运输存在很大的困难（需通过这条唯一的公路进行运输），施工进度缓慢，无法在工期内完成路基成型。片石混凝土采用混凝土集中搅拌，混凝土运输车运输，机械化程度较高，浇筑同样数量的基础施工速度比浆砌块石快一倍，基本可保证在工期内完成任务。建议业主单位和设计单位采用片石混凝土浇筑方案。业主经过慎重考虑，最终同意了将大部分浆砌基础修改为片石混凝土基础的变更方案。这个基础施工方案的修改，增加了五千多立方毛石混凝土，相应减少了同数量的浆砌块石，施工单位却增加了七十多万的利润。合理利用优势单价，特别要注意抓住设计变更的有利机会，利用不同的施工工艺的特点，尽力说服业主，增加优势单价项目工程数量，增加赢利。

3、技术人员与造价控制人员紧密配合

技术与经济的合理配合一直是成本控制领域重点强调的问题，但根据笔者的工作经验，这个问题在实践中远远没有达到制度化的程度，实际工作过程中也存在严重的脱节。技术与经济紧密配合应体现在项目实施的各个阶段，但确定项目施工方案的时候尤为重要。技术人员因本身工作特点的限制，对施工成本方面的了解不足，编写施工方案的时候，偏重于考虑方案的安全性和可操作性，对方案是否体现了本单位的利益要求往往忽视。很多时候，提出的施工方案虽然能够完成设计要求，但从经济方面考量，却不是最优化的，甚至在完全没有必要的情况下，大大的缩小了施工企业的利润空间。

把安全评价师站点加入收藏夹 另外，设计单位因为在具体的工程施工经验方面与施工单位还是存在一定的差距，所以在遇到复杂地貌或恶劣施工环境的时候，他们为确定合理的设计变更方案，也要充分的征求施工单位技术人员的意见，

甚至会要求施工单位技术人员首先提出设计思路，这就为施工单位影响设计从而为自己谋取合理利益提供了条件。在这些情况下，成本控制人员应积极参与施工方案的制订，在确保达到设计要求的前提下，为项目谋取更大的利润。技术人员应提出能够达到设计意图的几套方案给成本控制人员进行比较论证，并将论证的结果作为确定施工方案的量化依据。施工单位提出的施工方案，应便于施工且利润空间较大，应避免自己搬起石头砸自己脚的情况出现。最优化的方案提出后，技术人员应充分利用施工工艺的特点，全力强调该方案的优点和对工程项目的适用性，提高业主单位通过的可能性。这种技术与经济的结合效果是最为显著的。上述的建议业主采用片石混凝土浇筑基础的例证就是一个成功的例子

## 二、节流、节支

节流节支的重点工作是加强项目材料费用和劳务分包费用的控制。其中，成本控制人员对材料费用的控制是难点。

### （一）、材料费用控制

材料费用控制是指对项目施工消耗的物资材料进行数量和价格控制，将物资材料费用控制在合理的范围内。一个项目的材料费用在项目成本中占有较高的比例，通常情况下不低于50%，所以，材料费用的控制是项目成本控制的重点。（投资建设项目管理）材料费用控制有两个重点，一个是材料消耗数量的控制，一个是材料购买价格的控制。材料消耗数量的控制是成本控制人员的工作内容之一，本文进行重点阐述。材料购买价格的控制是物资部门的工作内容，成本控制人员是参与性质，无法起到主导作用，所以，本文仅进行简单阐述。

#### 1、材料消耗数量控制

施工企业现在对材料消耗数量控制的主要措施是“限额领料”。即根据项目的工程数量，确定材料消耗的额度，并根据此

额度分阶段控制材料 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)