

项目沟通之工程项目控制成本（1）投资项目管理师考试 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_583297.htm 工程项目实施过程中通常强调三大控制：质量控制，工期控制，成本控制（近年因生产安全形势比较严峻，据闻又增加一安全控制）。其中成本控制是项目建设过程中的一个比较重要的环节。成本控制效果如何，不仅关系到项目能否顺利完成，而且还直接影响到施工企业的经济效益。本文力图从施工企业项目的角度阐述成本控制的几点看法。一个工程项目的成本控制，概括的讲就是“开源节流、增收节支”。作为施工企业的项目管理部，对上要认真履行和业主的施工合同，完成合同规定的工作内容，在此基础上争取最大收益，是为开源；对下，要严格进行物资设备费用管理和劳务分包费用的管理，提高施工质量，降低物资消耗，节约开支，是为节流。工程项目特点的单一性和复杂性，决定了每个工程项目的成本控制措施不尽相同，无定式可言。笔者结合曾参与的某基地公路项目，谈谈对项目成本控制的个人理解，供大家参考

一、开源、增收

开源、增收措施的业务对象是业主单位，笔者认为要以三个方面为重点：承包合同、优势单价、技术与造价有效结合。重点强调这三个方面的目的，是为变更索赔提供有效依据，争取最大收益。

百考试题 1、合理利用承包合同中有利条款

承包合同是项目实施的最重要依据，是规范业主和施工企业行为的准则，也是成本造价控制人员应重点研究的项目文件。国内建筑市场的饱和以及建筑企业之间的激烈竞争，造成了现在国内建筑市场为卖方市场的现状。卖方市场

的表现之一就是业主取得了市场优势地位，比施工企业更具有发言权。在这种情况下，承包合同条款通常更多的体现业主的利益，并使施工企业在竞争中处于较为不利的地位。但这并不是说成本控制人员在合同条款有效利用方面无所作为。合同的基本原则是平等和公正，汉语语义有多重性和复杂性的特点，这造成了部分合同条款可多重理解或者表述不严密，个别条款甚至有利于施工企业。这就为成本控制人员有效利用合同条款创造了条件。在合同条款基础上进行的变更索赔，依据充分，最据说服力，索赔成功的可能性也比较大。因招投标制度在国内建筑市场的广泛实施，特别是最低价中标原则的实行，施工企业中标项目的利润已经很小，个别情况下甚至没有利润。在这种情况下，项目实施过程中能否依据合同条款进行有效的变更和索赔，成为项目是否赢利的关键。缺乏合同依据的费用索赔不能为项目带来利润，甚至会造成利润流失。笔者曾参与施工的某基地公路项目，其特点是基地与外界联系只有这一条道路，车流量比较大，要进行拓宽改造，提高道路等级，需边通车边施工。合同中有一条条款规定：“施工过程中，保障公路通车的安全措施费用由业主承担”。依据此条款，项目技术人员和成本控制人员认真制定了安全通车保障措施，包括路边预制钢筋混凝土护墩、荧光灯、夜间照明临时路灯、道路指挥人员、道路指示标牌等，经业主修改批准后进行了实施。此公路项目路线长度2公里，施工工期一年，利用该合同条款，增加了安全防护措施投资近一百万元，并且达到了55%的毛利润。实际上，经业主批准实施的安全保障措施中，许多是现场安全文明施工的措施，其费用已经包括在项目相关取费中，应由施工企

业自行承担的，但依据合同中的这项不严密条款，施工企业成功的进行了费用转移，提高了项目收入。把安全评价师站点加入收藏夹 该项目另有一合同条款规定：“施工单位在公路施工过程中，必须保证达到道路通车条件，并保证车流畅通”。此条款属于叙述不严密的条款，业主单位的本意是约束施工单位，要求施工单位做到道路贯通，车流畅通。但此条款对道路通车达到什么具体要求没有说明。我们做出的理解是：“大小机动车辆可顺利通过，无交通堵塞即可”。在施工过程中该业主提出道路路面不够平整，小型车辆通过颠簸厉害，要求我们进行路面处理。我们在和业主沟通的过程中指出：首先，此工程边施工边通车，完全消除路面颠簸现象不现实。其次，合同中要求我们承担的车流畅通义务我们已经完全达到，业主的其他更高要求需业主承担相应的费用。经反复协商，业主最终同意将路面处理作为合同外委托项目处理，采用石渣填筑碾压的方案，为项目增加了约70万的合同外委托收入。 举证上述两个例子，是为了说明，成本控制人员必须充分认识到合同的重要性，相关条款要反复研究，仔细推敲，发现漏洞，有效利用。百考试题 2、合理利用优势单价优势单价是指中标项目中利润空间比较大的合同单价。众所周知，我们在投标的过程中，为中标后谋取更大的利润，会在投标过程中采取不平衡报价的投标方法。不平衡报价的特点是投标单价中有的施工项目单价利润较低，有的施工项目单价利润比较高，特别是施工过程中工程量变更增加可能性比较大的项目。这些利润比较大的合同单价就是我们的优势单价。合理的利用优势单价，就是在施工的过程中，尽量利用设计变更，增加优势单价的工程数量，从而谋取

更大的利润。我们知道，工程施工中实现设计意图 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