

项目管理案例系列[1]：项目内部成本控制问题 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_AE_A1_E7_c41_65301.htm

本人在一工程公司做销售部项目经理，对于公司所投标的每个项目采用的是销售部项目经理负责制，而其结构属于强矩阵性结构。现公司所参与的每个项目都需要销售部、技术部、执行部等的强力支持，而每个部门的人都想使自己的利益最大化，所以作为销售项目经理的我总是很难把竞标价控制下来：项目经理我：因参与每个项目需要花费太多的时间，每年能参与投标的也就几个项目，所以我是尽量想取得该项目。技术部项目经理：因对于每个项目参与的时间并不算太多，因此每年经过他们手上的项目可能多达几十个，因此，他们根本不在乎该项目是否取得。他们希望将该项目的设计成本预算做高。因为：
：1、若中标后在该项目执行完毕时，实际设计费用比预算费用节省与多，则说明他们在施工图设计中采用了许多优化设计（很多无法判断），这样他们便能得到更多的年终奖金。
。2、若中标后，因该项目的预算费用较高，他们可以指定选用一些先进的设备（这种设备往往只有仅一家生产或两三家生产）并写进技术协议（他们总能找到许多理由），这样他们便能从厂家得到大量的回扣，可谓一举两得。执行部项目经理：他们同技术部项目经理一样希望该项目的设备采购成本做高。因为：
：1、若中标后在该项目执行完毕时，实际执行费用比预算费用节省越多，则说明他们才设备采购执行是很好的将成本得到控制，最终单位因多给以奖励。
。2、若中标后，因该项目的预算费用较高，他们可以以较高的价格

（当然肯定会低于该预算价）分包出去，这样他们也能从分包厂家处得到大量的回扣，同样是一举两得。本人也做过两年的项目执行工作，也通过了PMP，因此在执行成本预算价格上能作出较为实在的价格，并且在开评审会的时候能拿出充足的理由和信心。但因此而导致了技术部门和执行部门私下的一下怨言。请教作为项目经理的我应该如何控制成本才会使自己在竞标中处于有利位置？又如何来平衡内部矛盾？

其他背景条件：

- 1、做成本预算时必须得到技术部和执行部的签字认可才有效；
- 2、因近年来国家大搞建设，再加上企业集团的支持，工程效益都还算不错，所以很多时候竞标，就算是在价格较高的情况下也有部分项目中标，总体上来说，对于技术部和执行部来说，因为在他们手上一直都有一二十个项目，所以根本都不愁没有中标的项目做。
- 3、就算规定技术部和执行部参与人员的奖金和每个项目的成功率挂钩，也是没有多大效益的，因为他们总能说项目成功的关键在销售项目经理的外部社交能力，他们把成本预算做高也是为了单位更多的效益（注：一般情况下成本预算按比例便得到销售价）。
- 4、我公司所从事的是大型工程项目，每个项目都具有自己的独特性，在技术设计上都叫做非标设计，因此，对于历史数据的参考价值是非常有限的。再者，我公司属于国营大企业，虽然要求每个项目的利润水平一样，但每个项目的成本计算却比较混乱（涉及以上分析的多方因素）。
- 5、对于每个项目的外部投标价格是根据成本预算价作出的，而该投标价格的评审表必须得各个部门参与评审讨论最终签字确认的，并非是由销售项目经理自己出做的一个价格。
- 6、在此讨论时，不用考虑销售项目经理的外部销售能力，只

讨论内部管理 专家点评：黄绍良,项目管理者联盟PMU高级顾问 欢迎另一个项目经理进入现实的世界中。项目管理知识体系的成本管理知识主要是在正常情况下一个项目经理该如何进行成本的估计及在采购过程中如何进行成本的监控，避免不必要的浪费及损耗，在估算的成本内完成一个项目的交付。投标是一个销售过程，目的是达到最大的销售量（成功竞投数量）和为企业带来最高的利润指标（最高的投标价格）。虽然每一个投标过程都可以作为一个项目来处理，但投标项目的目的是如何组合资源及以最低成本来完成标书的回应，同时以合理的投标价格击败竞争对手，争取获得合同的机会，与一般项目的交付有很大的差异。如这位销售部的项目经理指出，低价格并不一定是获得合同的唯一条件。如何把握投标的价格成功获得合同，有很多客观条件和因素，更不是任何一个部门的项目经理所拥有的权力范围，是需要各部门的项目经理互相协调，互相沟通，才能够依照每一个招标书的要求和项目的特性来决定项目的投标价格。如果这位项目经理能够把自己定位于『项目销售经理』，而不是『销售项目经理』，相信他更能把握每一个项目的销售，而不会因为PMBok的知识而感觉烦恼。成功的销售投标是一种销售模式，如何透过投标获取合同，与其他销售手段没有任何差异，目的是成功获得合同，交付成本需要执行部和技术部确认，是一个合理的方法和手段，避免销售部门在销售压力下以低于成本的价格获得合同，为企业带来损失。作为技术部门的主管或执行部门的主管，多希望提高预算或加长交付的时间，好能够在交付的时候以低于预算或提前完成交付，但要在这些高成本上加上企业的利润要求，往往让销售部门认为

缺乏竞争能力。其实这家工程公司缺乏一个高层参与投标的机制，让销售部门的项目经理可以按个别情况让高层做出最后的投标价格决定。过去我负责一家科技企业的欧洲专业服务部门时，每年不少于二三百个招标书分别在二十多个国家内需要进行回应。那是我们把项目分为三等。第三等项目是不超过五百万欧元的项目，投标价格可以由当地的销售主管决定，第二等项目是不超过二千万欧元的项目，投标价格必须由该国家的总经理确认。一等项目是超过二千万欧元的项目，投标价格必须经过我们欧洲分部的确认。这个机制让销售人员可以按项目的特性和当时的实在情况建议如何才能够获得合同，让高层人员决定是否需要调整成本预算或降低利润指标来达到最终投标的目的。 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