房地产公司管理制度丛书

房地产公司成本管理控制宝典

——成本预算、控制、核算与评估分析管理工作指南

余源鹏 主编

提供成本管理各阶段的工作要领

- 成本预算、控制、结算评估管理指南
- 内容全面且通俗易懂的实用参考用书
- 成本管理人员技能晋升的必读书籍
- 员工培训和工作指导的实操型图书

化学工业出版社

房地产公司管理制度丛书

房地产公司成本管理控制宝典

——成本预算、控制、核算与评估分析管理工作指南

房地产公司招标采购管理宝典

——材料设备、勘察设计、施工监理、咨询代理招标采购管理工作指南

房地产公司财务管理宝典

——财务预算、会计核算、资金、资产与内部审计管理工作指南

房地产公司设计管理宝典

——概念、方案、初步、施工图全程设计管理工作指南

销售分类建议：房地产

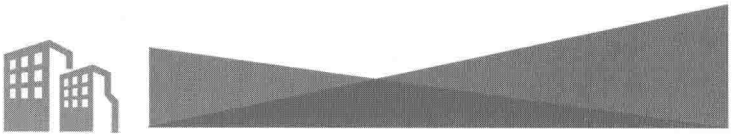
ISBN 978-7-122-25264-7

9 787122 252647 >

www.cip.com.cn
读科技图书　上化工社网

定价：39.80元

房地产公司管理制度丛书



房地产公司成本管理控制宝典

——成本预算、控制、核算与评估分析管理工作指南

余源鹏　主编

化学工业出版社

·北京·

本书是一本理论与实际操作相结合的内容全面的有关房地产公司成本管理的图书，全面讲述房地产公司目标成本管理、动态成本控制管理、成本结算管理以及成本后期评估归档管理的全程操作流程制度。

本书是广大房地产公司成本管理从业人士职业提升的必备书籍，特别适合房地产公司成本管理部门工作人员阅读，是房地产公司董事长、总经理、副总经理、总监、项目经理等高层管理人士的实用参考用书，还可作为项目管理、房地产管理等相关专业师生的教学用书，或者作为房地产公司成本管理部门新进员工的培训手册和工作指导书。

图书在版编目（CIP）数据

房地产公司成本管理控制宝典：成本预算、控制、核算与评估分析管理工作指南/余源鹏主编. —北京：化学工业出版社，2015.12
（房地产公司管理制度丛书）
ISBN 978-7-122-25264-7

Ⅰ. ①房… Ⅱ. ①余… Ⅲ. ①房地产企业-成本管理-指南 Ⅳ. ①F293.33-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 229363 号

责任编辑：徐　娟　　装帧设计：王晓宇
责任校对：吴　静

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街 13 号　邮政编码 100011）
印　　刷：北京永鑫印刷有限责任公司
装　　订：三河市宇新装订厂
787mm×1092mm　1/16　印张 10　字数 241 千字　　2016 年 1 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686）　售后服务：010-64518899
网　　址：http://www.cip.com.cn
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定　　价：39.80 元

版权所有　违者必究

编委会名单

主　　编： 余源鹏

策划顾问： 广州市智南投资咨询有限公司

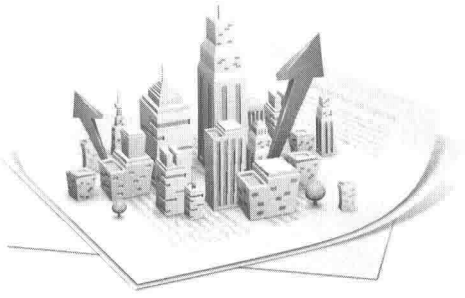
参编人员：

陈秀玲　梁嘉恩　蔡燕珊　杨秀梅　谭嘉媚
黄　颖　陈思雅　刘雁玲　刘俊琼　黎敏慧
朱嘉蕾　张家进　余鑫泉　唐璟怡　李苑茹
李惠东　杨逸婷　陈晓冬　奚　艳　张雄辉
王旭丹　陈小哲　夏　庆　邓祝庆　罗宇玉
杜志杰　罗　艳　马新芸　林旭生　陈友芬
张　洁　林敏玲　叶志兴　莫润冰　黄志英
胡银辉　曾　琳　谭玉婵　蒋祥初　宋明志
肖文敏　刘丹霞　林达愿　罗慧敏　崔美珍

信息支持： 智地网　www. eaky. com
房地产基础知识网　www. eakyfa. com
房地产培训课程网　www. eakypx. com

CONTENTS

目录



Chapter 01 第 1 章 房地产公司成本管理概述 Page 001

1.1 房地产公司的成本构成 / 2
1.2 房地产公司成本管理的部门职能与岗位职责 / 5
1.2.1 项目公司成本管理的部门职能与岗位职责 / 5
1.2.2 集团公司成本管理的部门职能与岗位职责 / 11
1.3 房地产公司成本管理流程 / 16
1.3.1 项目公司成本管理流程 / 16
1.3.2 集团公司成本管理流程 / 19
1.4 房地产公司成本管理的制度规定 / 21
1.4.1 成本管理部的工作准则与日常工作制度 / 22
1.4.2 成本管理部的办文计划规定 / 23
1.4.3 成本管理部的考核规定 / 25
1.4.4 房地产项目成本负责人制度 / 27
1.4.5 责任成本管理制度 / 28

Chapter 02 第 2 章 房地产公司目标成本管理 Page 035

2.1 房地产公司目标成本管理概述 / 36
2.1.1 目标成本管理层的职责划分 / 36
2.1.2 目标成本的管理流程 / 37
2.1.3 目标成本的编制与审批处理 / 39
2.1.4 目标成本的执行管理 / 49
2.1.5 目标成本的调整管理 / 50
2.2 项目投资决策阶段的成本估算管理 / 52
2.3 项目方案设计阶段的成本测算管理 / 59
2.4 项目初步设计阶段的成本概算管理 / 64
2.5 项目施工图设计阶段的成本预算管理 / 65
2.5.1 施工图限额设计成本管理 / 65
2.5.2 施工图预算管理 / 68

2.6 造价咨询单位的选择与管理 / 70
2.6.1 造价咨询单位的选择 / 70
2.6.2 造价咨询合同的签订与执行 / 71
2.6.3 造价咨询单位的评估 / 79

Chapter 03 第 3 章 房地产公司动态成本控制管理 Page 082

3.1 房地产公司招投标管理 / 83
3.1.1 招投标管理的基本原则与相关部门职责 / 83
3.1.2 采购方式的确定管理 / 84
3.1.3 招标文件的编制与审批管理 / 88
3.1.4 评标与定标管理 / 90
3.1.5 免招投标管理 / 94
3.2 房地产公司合同管理 / 95
3.2.1 合同管理的基本原则 / 95
3.2.2 合同管理流程 / 95
3.2.3 合同的拟订与审批管理 / 96
3.2.4 合同的签署与履行管理 / 99
3.2.5 合同的变更、转让与解除管理 / 109
3.2.6 合同的索赔管理 / 110
3.2.7 合同的结算与归档管理 / 112
3.3 房地产公司设计变更管理 / 112
3.3.1 设计变更的类型与设计变更资料的填写要求 / 112
3.3.2 设计变更与现场签证管理的基本原则 / 113
3.3.3 设计变更管理流程 / 115
3.3.4 设计变更管理的常用表格 / 115
3.4 房地产公司现场签证管理 / 115
3.4.1 现场签证的类型与签证资料的填写要求 / 115
3.4.2 现场签证管理流程 / 116
3.4.3 现场签证管理的相关表格 / 117
3.5 房地产公司成本报警管理 / 120

Chapter 04 第 4 章 房地产公司成本结算与后期评估归档管理 Page 123

4.1 成本结算管理流程与相关部门职责 / 124
4.2 工程进度款结算管理 / 125
4.2.1 工程进度款付款管理的基本原则与相关部门职责 / 125
4.2.2 工程进度款付款计划的编制 / 126
4.2.3 工程进度款结算的审核 / 127
4.2.4 付款审批单的上报审批与付款情况核对 / 131
4.3 工程竣工结算管理 / 132

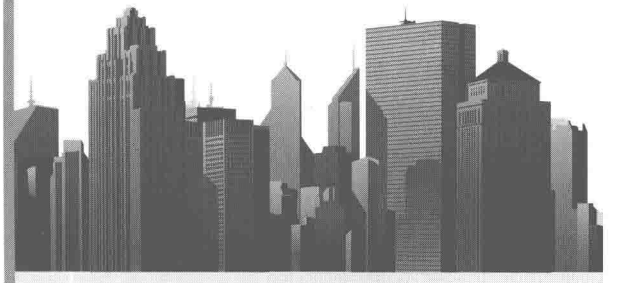
4.3.1 工程竣工结算的编制 / 132
4.3.2 工程竣工结算的审查 / 133
4.4 工程扣款与维修金结算管理 / 139
4.4.1 工程扣款管理 / 139
4.4.2 工程维修金结算管理 / 141
4.5 工程竣工清算管理 / 141
4.5.1 工程竣工清算报告的编制 / 142
4.5.2 工程竣工清算报告的审批 / 143
4.6 项目决算管理 / 144
4.7 成本后期评估与成本归档管理 / 144
4.7.1 成本后期评估管理 / 144
4.7.2 成本档案管理 / 147

第 1 章

房地产公司成本管理概述

Chapter 01

1.1 房地产公司的成本构成
1.2 房地产公司成本管理的部门职能与岗位职责
1.2.1 项目公司成本管理的部门职能与岗位职责
1.2.2 集团公司成本管理的部门职能与岗位职责
1.3 房地产公司成本管理流程
1.3.1 项目公司成本管理流程
1.3.2 集团公司成本管理流程
1.4 房地产公司成本管理的制度规定
1.4.1 成本管理部的工作准则与日常工作制度
1.4.2 成本管理部的办文计划规定
1.4.3 成本管理部的考核规定
1.4.4 房地产项目成本负责人制度
1.4.5 责任成本管理制度



房地产公司投资开发项目所发生的成本是指从获取土地开始到前期策划、设计、施工直到项目竣工验收整个过程所发生的土地、配套、建安工程、工程管理、销售、财务等所有与项目开发有关的费用。

为提高成本管理控制水平，有效降低成本费用，房地产公司的成本管理首先应对项目开发所涉及的成本进行预测，确定目标成本；然后在目标成本的基础上对项目开发过程中的支出进行控制；在项目竣工之后，进行成本结算，发现成本管理中的问题并进行评估总结。本书将在接下来的 3 章中分别对上述的房地产公司成本预算、成本控制、成本结算与评估分析管理进行说明，本章主要对房地产公司的成本构成、成本管理的部门职能与岗位职责、成本管理流程以及成本管理的制度规定等内容进行说明。

1.1 房地产公司的成本构成

项目成本是指作为成本核算主体的项目所在公司开发一个房地产项目发生的全部成本。一个项目所在公司开发数个项目或一个大型项目分成几期开发时，每个项目或每一期工程各自构成数个单独的项目总成本。房地产公司的开发成本一般包括土地获得价款、开发前期准备费、主体建筑工程费、主体安装工程费、社区管网工程费、景观环境工程费、配套设施费、开发间接费以及期间费用等，下面分别对其进行详细的介绍。

(1) 土地获得价款

指为取得土地开发使用权而发生的各项费用，主要包括以下内容。

① 政府地价及市政配套费：支付的土地出让金、土地开发费，向政府部门交纳的大市政配套费、交纳的契税、土地使用费、耕地占用税，土地变更用途和超面积补交的地价。

② 合作款项：补偿合作方地价、合作项目建房转入分给合作方的房屋成本和相应税金等。

③ 红线外市政设施费：红线外道路、水、电、气、通信等建造费、管线铺设费、接口补偿费。

④ 拆迁补偿费：有关地上、地下建筑物或附着物的拆迁补偿净支出，安置及动迁支出，农作物补偿费，危房补偿费等。

⑤“三通一平”费

a. 临时道路：接通红线外施工用临时道路的设计、建造费用。

b. 临时用电：接通红线外施工用临时用电规划设计费、临时管线铺设、改造、迁移、临时变压器安装及拆除费用。

c. 临时用水：接通红线外施工用临时给排水设施的设计、建造、管线铺设、改造、迁移等费用。

d. 场地平整：基础开挖前的场地平整、场地清运费、旧房拆除等费用。

(2) 开发前期准备费

指在取得土地开发权之后、项目开发前期的水文地质勘察、测绘、规划、设计、可行性研究、筹建等前期费用。主要包括以下内容。

① 勘察设计费

a. 勘测丈量费：包括初勘、详勘等。主要有：水文、地质、文物和地基勘察费，沉降观测费，日照测试费、拨地钉桩验线费、复线费、定线费、施工放线费、竣工面积丈量费等。

b. 规划设计费：方案招标费、规划设计模型制作费、方案评审费、效果图设计费、总体规划设计费；施工图设计费、修改设计费、环境景观设计费；可行性研究费、制图、晒图费、样品制作费等。

c. 建筑研究用房费，包括材料及施工费。

② 政府规费

a. 工程质量监督费：建设主管部门的质监费。

b. 安全监督费：建设主管部门的安监费。

c. 工程保险费。

d. 报批报建费：交易中心手续费、人防报建费、消防配套设施费、散装水泥集资费、白蚁防治费、墙改基金、路口开设费等、规划管理费、环境评测费、新材料基金（或墙改专项基金）、教师住宅基金（或中小学教师住宅补贴费）、拆迁管理费、招投标管理费及其他报建时按规定向政府有关部门缴纳的报批费等。

e. 增容费：水、电、煤气增容费。

③ 专业顾问费：工程监理费、造价咨询费、机电顾问、幕墙顾问等专业顾问费用。

(3) 主体建筑工程费

指项目开发过程中发生的主体建安工程的各项费用，主要包括以下几类。

① 临时设施费

a. 临时围墙：包括围墙、围栏设计、建造、装饰费用。

b. 临时办公室：建造及装饰费用。

c. 临时场地占用费：含施工用临时占道费、临时借用空地租费。

d. 临时围板：包括设计、建造、装饰费用。

② 基础造价：包括土石方、桩基、护壁（坡）工程费，基础处理费、桩基检测费、降水以及其他基础处理费用。

③ 结构及粗装修：包括混凝土框架结构（含独立柱基和条基等浅基础）、砌体、找平及抹灰、防水、垂直运输、脚手架、超高补贴、散水、沉降缝、伸缩缝、底层花园砌体等费用。

④ 门窗工程费用：包括单元门、入户门、户内门、防火门等费用。

⑤ 公共部位装修费用：包括大堂、电梯厅、楼梯间等精装修费用。

⑥ 外立面工程费用：包括外墙门窗、外立面饰面、雨蓬、屋面、栏杆等费用。

⑦ 室内精装修费用：厨房、卫生间、厅房、阳台、露台的精装修费用。

(4) 主体安装工程费

指项目开发过程中发生的主体安装工程的各项费用。这类工程费用主要包括以下几类。

① 室内水暖电气工程费用：包括室内给排水系统费（包括给排水、直饮水、热水），室内采暖系统（包括地板热、电热膜、分户燃气炉、管道系统、暖气片），室内燃气系统费，室内电气工程费（包括楼栋及单元配电箱、电表箱、户配电箱、管线敷设、灯具、开关插座、含弱电工程盒预埋）。

② 设备及安装工程费用：通风空调系统费（包括空调设备及安装费用、空调管道、通风系统），电梯供货及安装费，发电机供货及安装费（包括发电机供货、安装、机房降噪），消防系统费（包括水消防系统、电消防系统，气体灭火系统，防排烟工程），人防设备及安装费（包括密闭门、气体过滤装置）。

③ 弱电系统费用：居家防盗系统费（包括阳台及室内红外探测防盗、门磁、紧急按

钮）、对讲系统费（包括可视及非可视对讲）、三表远传费（水、电、气远程抄表）、有线电视费（有线电视、卫星电视主体内外布线及终端插座）、电话费（主体内外布线及终端插座）、宽带网费（主体内外布线及终端插座）。

（5）社区管网工程费

指项目红线内的各项水、电、煤、采暖、智能化系统等公共管网的配套项目。这类工程费用主要包括以下几类。

① 室外给排水系统费用：包括室外给水系统（包括室外给水排管、检查井、水泵房设备以及外接消火栓），雨污水系统等。

② 室外采暖系统费用。

③ 室外燃气系统费用。

④ 室外电气及高低压设备费用：包括高低压配电设备及安装费（包括红线到配电房的高低压线、高压柜、变压器、低压柜，箱式变压设备），室外强电管道及电缆敷设费（室外强电总平面线路部分），室外弱电管道埋设费（用于电视、电话、宽带网、智能化布线的管道预埋、检查井）。

⑤ 室外智能化系统：停车管理系统（包括露天停车场管理系统、地下室或架空层停车场管理系统）、小区闭路监控系统（包括摄像头、显示屏及电气系统安装）、周界红外防越（包括红外对扫）、小区门禁系统、电子巡更系统、电子公告屏。

（6）景观环境工程费

① 绿化建设费：包括公共绿化、组团宅间绿化、小区周边绿化、私家花园绿化等支出。

② 建筑小品：包括雕塑、水景、环廊、假山等费用。

③ 道路、车行道、人行道、广场建造费：包括道路广场铺设、开设路口工程及补偿费等费用。

④ 围墙建造费：包括永久围墙、围栏及大门等费用。

⑤ 室外照明费：室外照明电气工程。

⑥ 室外背景音乐费用。

⑦ 室外零星设施建造费：包括儿童游乐设施、指示牌、标识牌、示意图、垃圾桶、座椅、阳伞等。

（7）配套设施费

指房屋开发过程中，根据有关法规，产权及其收益权不属于开发商，开发商不能有偿转让也不能转作自留固定资产的公共配套设施支出。主要包括以下几类。

① 游泳池建造成本及配套资产购置。

② 业主会所建造成本及配套资产购置。

③ 幼儿园建造成本及配套资产购置。

④ 学校建造成本及配套资产购置。

⑤ 网球场建造成本及配套资产购置。

⑥ 设备用房，包括配电房、水泵房土建及装修费。

⑦ 车站建造成本及配套资产购置。

（8）开发间接费

① 工程管理费：指房地产公司用于项目开发管理的费用，主要包括两类。

a. 公司管理费。

b. 施工合同外奖金：若项目获得国家或省（市）、部级重大质量奖的额外奖励。

② 资本化利息：指直接用于项目开发所借入资金的利息支出、汇兑损失，减去利息收入和汇兑收益的净额。

③ 物业管理完善费：包括开发商承担的由物业管理公司代管的大修基金、物业管理基金或其他专项基金，以及小区入住前投入的物业管理费。

(9) 期间费用

① 营销设施建造费，包括以下几类。

a. 广告设施，如车站广告、路牌广告建造费。

b. 售楼处装修、装饰费。

c. 样板间设计、装修、家具、饰品以及保洁、保安、维修费。

注：主体外搭设的售楼处、样板间还应包括建造费用。主体内样板间销售后回收的设计、装修、家具等费用可从总费用中扣除。

d. 销售模型（售楼沙盘、户型模型等）费。

② 销售费用

a. 媒介广告费：电视、广播、互联网、报纸、杂志、公交广告、电子屏等广告费。

b. 展销费：展位费、布置费、制作费等。

c. 促销活动费：设备租赁费、劳务费、活动场所布置、工作人员餐费。

d. 宣传资料及礼品费：售楼书、各种礼品、彩旗、气球、条幅、花架、花篮、花盆制作或购买费用。

e. 现场销售器具费：饮水机、家私等购买费用。

f. 销售人工费：工资、奖金、补贴等。

g. 看楼交通费：看楼专车运行费、修理费、司机行车费用。

h. 销售代理费及佣金：支付专业销售代理机构或物业公司的代理销售费用和佣金。

i. 中介策划及咨询费：支付中介机构进行市场调研、销售策划及相应的咨询费。

j. 总产权登记费（政府收费）。

k. 分户产权转移登记费（政府收费）。

l. 房屋交易费（政府收费）。

m. 其他。

1.2　房地产公司成本管理的部门职能与岗位职责

对于不同规模的房地产公司来说，其成本管理的部门职能、岗位设置与岗位职责会有所差异，下面分别对小型房地产公司（项目公司）和大型房地产公司（集团公司）成本管理的部门职能与岗位职责进行说明。

1.2.1　项目公司成本管理的部门职能与岗位职责

在一个项目公司中，成本管理工作主要由成本管理部负责，投资开发部、设计管理部、工程管理部、营销策划部等其他相关部门根据工作需要参与项目成本管理。

（1）成本管理部的部门职能

成本管理部需要负责的工作如下。

① 部门目标管理

a. 制订经济合理的目标成本，并确保目标成本的有效控制。

b. 施工阶段按成本控制文件开展各项成本管理工作。

c. 客观准确地评估动态成本，严格审核各项工程费用。

d. 最终实现对目标成本的控制，从而提高公司产品的竞争力。

② 目标成本、责任成本管理

a. 搜集、整理、汇总历史成本资料。

b. 确定目标成本总控指标，分解成本控制指标，提出控制要点。

c. 汇总编辑项目目标成本指导书及目标成本控制责任书，并负责监控、评估。

d. 每月分析目标成本变动情况，汇报项目动态成本。

③ 预结算管理

a. 组织编制及审核工程施工图预算。

b. 全面审核竣工工程结算。

c. 根据结算报告完成各项工程清算。

④ 成本信息管理

a. 建立和完善工程造价和材料设备价格信息资料库。

b. 定期进行专题或综合的成本分析和研究。

c. 收集工程造价信息资料。

d. 收集公司内及其他公司成本管理先进举措，加以吸收利用和推广。

e. 有效使用公司下发的成本管理软件。

f. 标准合同文本（工程设计类）的组织编制及审核。

g. 审核并及时办理各项合同的审批工作。

h. 审核并及时办理各项付款的审批工作。

i. 审核并及时办理各项结算的审批工作。

j. 按不同类别建立合同及执行情况台账。

⑤ 成本管理监控评估

a. 参与工程、材料及设备的招投标工作。

b. 参与合同有关经济条款的审核。

c. 定期动态报告目标成本和责任成本的执行情况。

d. 定期和不定期抽查评估项目成本管理工作。

e. 对项目前期土地成本、方案设计等进行评估，提出意见。

f. 对报批报建、营销成本进行监督控制。

⑥ 成本管理规范建设

a. 制订成本管理的有关规范及实施细则。

b. 制订并完善目标成本管理体系。

c. 制订并完善部门内部管理规范制度。

⑦ 培训指导

a. 组织成本管理规范的培训。

b. 为工程管理部提供预算、结算和成本管理的业务指导。

⑧ 成本预结算管理

a. 预算资料原件工程结算前由主办人留存保管。

b. 结算资料原件工程结算后由专人统一归档管理。

(2) 成本管理部的组织构架与岗位设置

房地产公司成本管理部设置的岗位一般包括成本管理部经理、土建预算主管、土建预算工程师、安装预算工程师（可按专业再细分成为电气预算工程师、给排水预算工程师等）、成本管理工程师等，其组织架构与岗位设置情况如图 1-1 和表 1-1 所示。

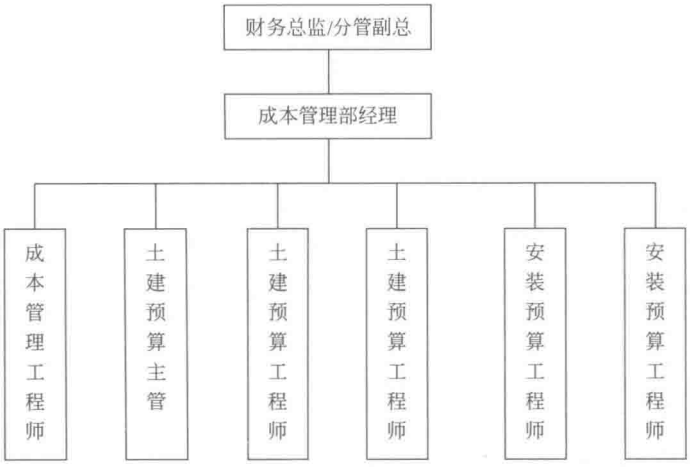


图 1-1　成本管理部的组织架构

表 1-1　成本管理部的岗位设置情况

岗位名称	人员姓名	工作内容	考核标准
成本管理部经理		部门工作安排、协调、审核并负责	
成本管理工程师		动态成本跟踪、与目标成本差异的成本分析，合同台账、付款台账，预决算汇总表的编制；成本管理软件的数据录入	
土建预算主管		预结算、进度款审核；材料招标、限价；合同经济条款；装修；园林、总平土建部分	
土建预算工程师 1		预结算、进度款审核；材料招标、限价；合同经济条款；装修；部分园林、市政工程预结算	
土建预算工程师 2		预结算、进度款审核；材料招标、限价；合同经济条款；装修，部分园林、市政工程预结算	
安装预算工程师 1		预结算、进度款审核；材料招标、限价；合同经济条款；总平的管道部分	
安装预算工程师 2		预结算、进度款审核；材料招标、限价；合同经济条款；总平的电气部分	

(3) 成本管理部经理的岗位职责与任职要求

成本管理部经理的岗位职责如下。

① 目标管理

a. 组织确定项目的目标成本。

b. 确定部门的工作目标及工作计划。

c. 定期检查成本控制目标的执行情况。

d. 制订有效的成本控制方法。

e. 负责监督和落实部门的工作计划。

② 造价审核

a. 组织完成各项造价（含合同价、结算价）的确定工作。

b. 对造价工作完成部门内的终审。

c. 组织重大结算工作及合同的谈判。

③ 招投标工作。参与公司所有招投标工作。

④ 制度建设

a. 组织制订成本管理的有关规范。

b. 组织对成本管理规范的有关培训工作。

c. 负责公司成本管理制度的制订。

⑤ 新项目投资测算。组织项目前期成本调研，便于公司决策。

⑥ 合同管理

a. 起草格式化标准合同文本。

b. 对上报合同进行审核。

c. 根据实施情况对合同的经济条款进行全面的把握。

⑦ 预决算管理。负责装修工程及室外园林绿化工程结算工作。

⑧ 部门管理

a. 培养业务骨干。

b. 部属激励和绩效考核。

c. 负责本部门人力资源的配置和调遣。

⑨ 相关总协调工作

a. 负责本部门所有对内对外的协调工作。

b. 组织对外的业务交流活动。

c. 负责公司内部成本意识的建立并组织相关培训。

成本管理部经理的任职要求如下。

① 工程造价管理、工民建、电气工程、给排水工程或工程经济类专业本科或本科以上学历。

② 5 年以上相关工作经验、1 年以上管理工作经验、1 年以上司龄。

③ 熟悉工程造价管理基础理论、工程管理、工程技术。

④ 熟悉公司成本管理模式、工作程序，熟悉本部门业务流程。

(4) 土建预算工程师的岗位职责与任职要求

土建预算工程师的岗位职责如下。

① 施工图预算审核（兼）——土建工程。根据图纸等资料委托咨询单位编制预算，协调咨询单位与施工单位预算核对工作。

② 审核工程进度预算。负责根据工程进度和合同约定审核工程进度款，经过审核签认

的工程进度款审核表作为工程管理部向施工单位支付工程进度款的依据之一。

③ 审核现场签证变更

a. 负责全部土建工程设计变更和签证单费用的初审。

b. 负责按月向成本管理部汇报项目上发生的设计变更和现场签证的办理情况。

④ 结算工作

a. 负责督促施工单位上报工程结算书。

b. 负责按相关文件规定审核工程结算资料。

c. 负责对工程结算进行初审并按规定进行复审和终审。

⑤ 动态目标成本

a. 负责进行项目动态目标成本跟踪。

b. 按月提供出动态成本分析报告（签证变更部分）。

⑥ 现场签证变更及档案管理

a. 负责建立工程设计变更及现场签证费用台账。

b. 负责各类决算资料档案及图纸资料管理。

⑦ 招投标管理。负责招投标工程量清单计算。

⑧ 日常管理

a. 配合及时提供成本管理软件所需相关数据。

b. 负责每周部门例会纪要记录及整理。

c. 及时总结工作中经验教训供部门内共享。

d. 协助部门经理处理日常事物。

土建预算工程师的任职要求如下。

① 工程造价管理、工民建或工程经济类专业大专或以上学历。

② 2 年以上本职工作经验；对本地建筑材料市场有一定了解。

③ 熟悉工程造价管理基础理论、工程管理、工程技术。

④ 熟悉本地预算定额，熟练使用预算软件及常用 OFFICE 软件。

(5) 安装预算工程师的岗位职责与任职要求

安装预算工程师的岗位职责如下。

① 施工图预算审核——安装工程。根据图纸等资料委托咨询单位编制预算，协调咨询单位与施工单位预算核对工作。

② 审核工程进度款。负责根据工程进度和合同约定审核工程进度款（安装部分），经过审核签认的工程进度款审核表作为工程管理部向施工单位支付工程进度款的依据。

③ 招投标工作

a. 对安装工程和材料（设备）招投标工作，预算员要负责对相关的投标单位的入围进行审签。

b. 负责协助编制主体工程招标文件，对招标文件的经济条款进行审核。

c. 对经济标书进行分析。

④ 审核现场签证变更

a. 负责全部安装工程设计变更和签证单费用的初审。

b. 负责按月向成本管理部汇报项目上发生的设计变更和现场签证的办理情况。

⑤ 结算工作

a. 负责督促施工单位上报工程结算书。

b. 负责按相关文件规定审核工程结算资料。

⑥ 动态目标成本

a. 负责进行项目动态目标成本跟踪，包括：主体建筑的安装、社区管网及安装甲供材料等。

b. 按月提供出动态成本分析报告（安装部分）。

⑦ 现场管理

a. 负责抽查现场有关工程量的准确性。

b. 负责督促工程管理部执行工程变更签证管理规范。

⑧ 合同及付款管理。负责审核合同中有关经济条款。

⑨ 日常管理

a. 负责成本管理软件的日常数据管理工作。

b. 及时总结工作中经验教训供部门内共享。

安装预算工程师的任职要求如下。

① 电气工程、给排水工程、或工程造价管理专业大专以上学历。

② 2 年以上本职工作经验；对本地建筑材料市场有一定了解。

③ 熟悉工程造价管理基础理论、工程管理、工程技术。

④ 熟悉本地预算定额，熟练使用预算软件及常用 OFFICE 软件。

(6) 成本管理工程师的岗位职责与任职要求

成本管理工程师的岗位职责如下。

① 施工图预算管理——土建、安装工程

a. 根据图纸等资料委托咨询单位编制预算，协调咨询单位与施工单位预算核对工作。

b. 负责编制咨询合同。

② 目标成本制订。确定项目目标成本，制订材料设备成本控制明细表。

③ 结算工作

a. 负责督促施工单位上报工程结算书。

b. 负责按相关文件规定审核工程结算资料。

c. 负责对工程结算进行初审并按规定进行复审和终审。

④ 信息管理

a. 负责按公司要求有效使用成本管理软件，及时完整录入各类数据。

b. 负责汇总编制每月公司成本月报，并上报公司领导。

⑤ 动态目标成本

a. 负责进行项目动态目标成本跟踪，包括：主体建筑的土建费、公共配套项目及开发间接费等。

b. 按月提供出动态成本分析报告（土建部分）。

⑥ 审计配合工作

a. 对造价咨询公司进行管理，各项审价工作协调。

b. 负责准备编制审计所需数据表格工作。

c. 负责审计的其他配合工作。

⑦ 合同及付款管理

a. 负责审核合同中有关经济条款。

b. 负责建立合同及合同付款台账及成本核算工作。

⑧ 日常管理

a. 配合及时提供成本管理软件所需相关数据。

b. 及时总结工作中经验教训供部门内共享。

c. 编制项目每月工程资金计划。

d. 协助部门经理处理日常事物。

成本管理工程师的任职要求如下。

① 工程造价管理、工民建或工程经济类专业大专或以上学历。

② 2 年以上本职工作经验；对本地建筑材料市场有一定了解。

③ 熟悉工程造价管理基础理论、工程管理、工程技术。

④ 熟悉本地预算定额和预算软件，精通常用的 OFFICE 软件，对数据库有一定了解。

(7) 成本管理部岗位职责确认会签表

见本书电子文件。

1.2.2　集团公司成本管理的部门职能与岗位职责

在集团公司中，一般会设置集团成本管理中心对下属各公司（项目公司/城市公司/区域公司）的成本管理工作进行统筹管理，并根据公司的实际情况，可以在集团成本管理中心下设招标合同部和成本管理部进行分类管理。

(1) 成本管理中心的部门职能

根据集团的发展需要，成本管理中心可以形成如下的管理体系：通过对管理秩序的提升，形成由集团定目标、成本管理中心定标准、定制度，过程实行分级、分类管理的集团化成本管理体系。最终构建以目标成本为导向、全员责任管理、过程分类控制的业务管理模式。图 1-2 为成本管理中心的管理体系。

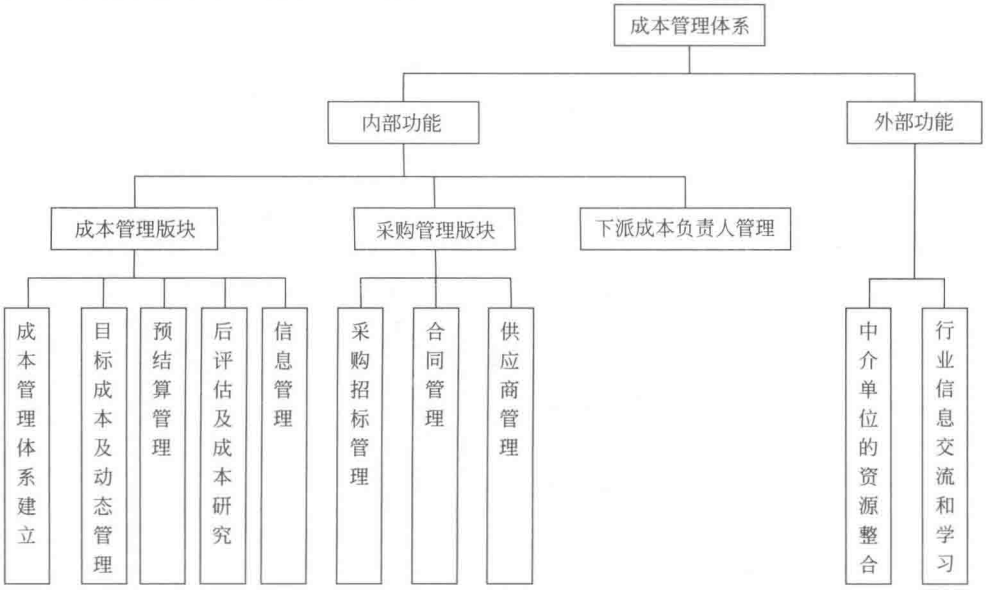


图 1-2　成本管理中心的管理体系

成本管理中心需要负责的工作具体如表 1-2 所列。

表 1-2 成本管理中心需要负责的工作

序号	职责分类		部门职责
一	成本管理体系	1	建立和完善公司成本管理体系，管理和控制项目工程建设成本
		2	建立项目开发成本的目标成本框架和成本分类科目
		3	建立项目目标成本责任体系，组织落实并提供考核依据
		4	建立项目开发成本监控预警机制
二	目标成本及动态管理	1	组织编制项目目标成本并经公司审核批准组织实施
		2	收集和录入项目动态成本，并进行汇总和分析，提出目标成本调整建议
		3	建立项目动态成本信息台账
		4	对项目成本进行监控，对超出预期成本变动范围的情况启动预警程序
		5	对项目超出目标成本控制范围内的支出进行审核，控制目标成本的非预期超支
		6	审核项目工程、材料设备、技术服务、合同进度款支付申请
		7	审核现场工程签证、设计变更进行造价预算，并提出成本意见
		8	审批项目公司施工图预算、室内外装修预算、景观预算
		9	审批项目公司的项目竣工结算
		10	参与审核项目公司权限之上设计变更、工程签证
三	采购招标管理	1	编制项目的招标、采购总体计划，报评标委员会批准后实施
		2	负责招标材料、设备、工程、设计技术招标文件经济标的起草编制工作，组织编制招标文件（集团采购）（含集团战略采购）
		3	负责编制材料、设备、工程、设计等招标的标底
		4	投标资格预审既入围单位审批（集团采购）
		5	负责权限范围内经济标的评标工作，综合技术标意见，上报评审委员会
		6	评标准备工作，报评标委员会审批
四	后评估及研究	1	收集、分析已完工项目的成本经济指标
		2	组织项目开发成本的后评估，进行成本分析评价及效益评估
		3	参加概念设计、方案设计、景观设计评审，对比项目开发目标成本，提出审核意见
五	信息管理	1	收集和整理项目工程报价和结算等经济资料并及时归档
		2	进行各地区物业造价水平的调研，收集成本数据
		3	收集、整理公司范围的有关成本信息，建立成本信息库
		4	建立项目开发成本数据库
		5	编制成本月报
		6	定期进行材料、设备、工程、设计技术服务等市场价格调查建立价格信息数据库
		7	负责各类（工程、材料设备、技术服务等）招标采购价格的更新与跟踪
六	供应商管理	1	负责收集承包商、供应商信息，建立供应商库
		2	配合合同执行部门对供应商进行评价
		3	负责建立完善改善战略供方，建立和维护合格供方清单，跟踪供应商企业发展信息
七	合同管理	1	负责合同事务的统筹管理
		2	负责组织拟订合同范本
		3	组织单项合同拟定的会签和审批
		4	负责组织合同的谈判
		5	负责合同的登记，合同台账的建立及备案
		6	负责组织对合同履约情况的检查和监督
		7	负责合同录入档案系统的工作

续表

序号	职责分类		部门职责
八	团队管理	1	团队组织建设
		2	人员外派及任免管理
		3	人员培训管理
		4	人员考核管理
九	其他	1	配合设计管理部门进行材料调研和材料、设备选样定板
		2	参加项目前期可研工作和后评估工作

（2）成本管理中心的组织架构

图 1-3 为成本管理中心的组织架构。

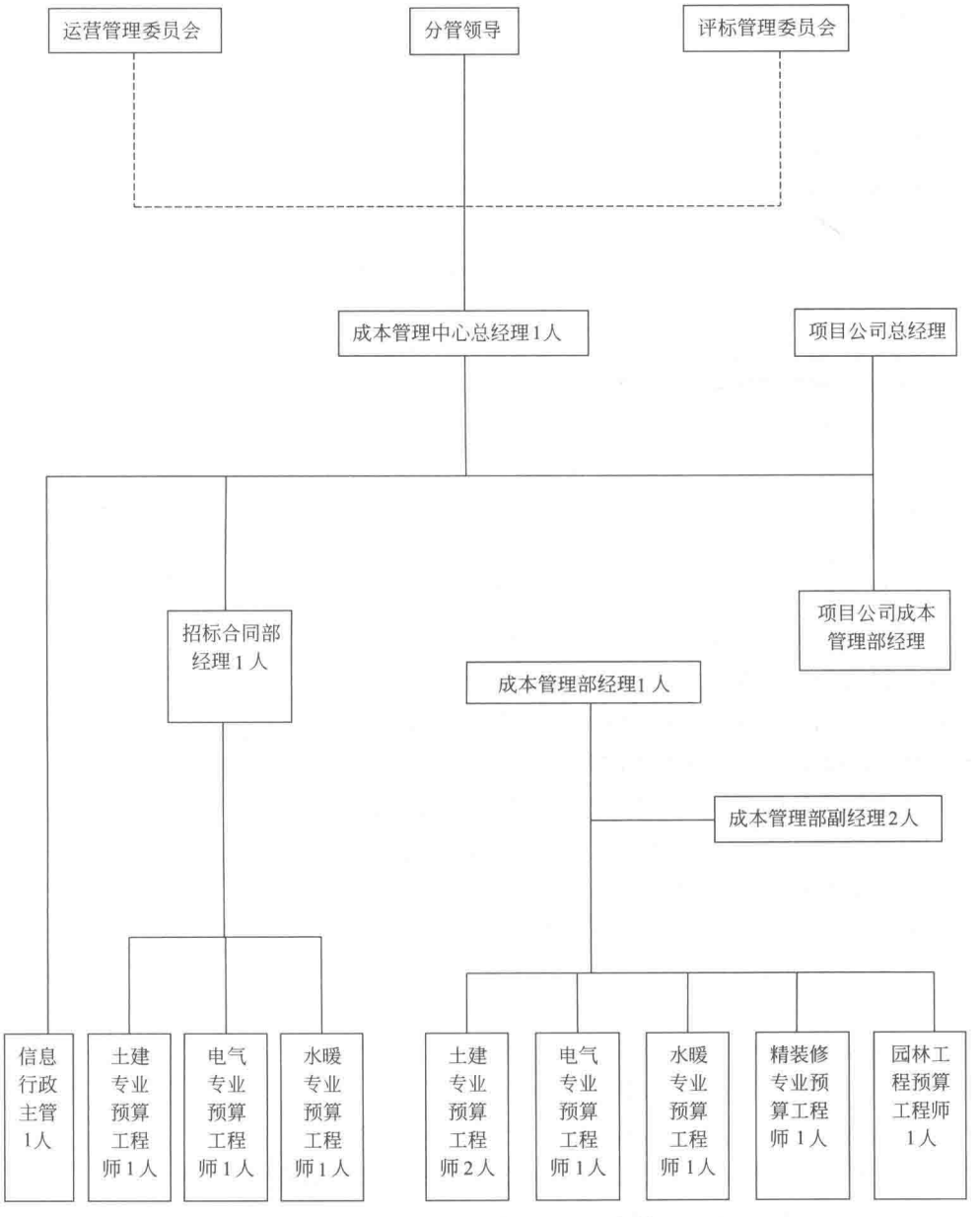


图 1-3　成本管理中心的组织架构

(3) 成本管理中心总经理的岗位职责

① 在分管副总的领导下，全面负责中心的日常管理工作，对中心及各部门建设发展进行具体指导。

② 全面负责中心人员的工作指导和培训规划，具有人事调整建议权。

③ 全面组织中心外部资源的整合与管理。

④ 全面负责中心工作的阶段性总结和汇报。

⑤ 全面协调中心与相关部门的沟通和交流。

(4) 成本管理部经理的岗位职责

① 在中心总经理领导下，负责部门的日常管理工作。

② 拟订并完善公司工程预、结算管理制度。

③ 负责组织、审核投资项目的前期测算。

④ 负责组织、审核工程项目的概、预算和决算。

⑤ 工程动态成本报告、月完成产值报告的汇总分析。

⑥ 跟踪工程进度，进行动态成本及时审核，调整预算并组织做出差异分析。

⑦ 组织项目成本核算及管理报告的编制，确保提供数据的准确性。

⑧ 负责成本数据库的建立和动态管理。

⑨ 负责本部门内部人员的绩效考核、技能培训等工作。

(5) 招标合同部经理的岗位职责

① 在成本管理中心总经理领导下，负责部门的日常管理工作。

② 拟订并完善有关工程类合同管理办法。

③ 负责拟订并完善招投标管理制度及招投标工作流程。

④ 负责组织授权范围内的招投标工作。

⑤ 审核招标文件，组织开标、评标、定标工作。

⑥ 负责工程建设合同或协议的审核、签订。

⑦ 负责集团公司的战略采购工作。

⑧ 负责主要采购物资的信息收集和询价工作。

⑨ 负责供货商管理及数据库建设。

⑩ 负责本部门内部人员的绩效考核、技能培训等工作。

(6) 项目公司成本管理部经理的岗位职责

① 在成本管理中心总经理和项目公司总经理的双重领导下，全面负责部门的日常管理工作。

② 配合集团成本管理部完成项目目标成本测算。

③ 负责项目的动态成本管理。

④ 负责授权范围内的招投标及合同管理。

⑤ 负责集团采购合同的执行。

⑥ 负责组织项目相关部门对合同进行评估。

⑦ 负责预、结算审核。

⑧ 已完项目的整改和维保工作。

⑨ 负责本部门内部人员的绩效考核、技能培训等工作。

(7) 集团成本管理中心与项目公司成本管理部的工作衔接关系

图 1-4 为集团成本管理中心与项目公司成本管理部的工作衔接关系示意。

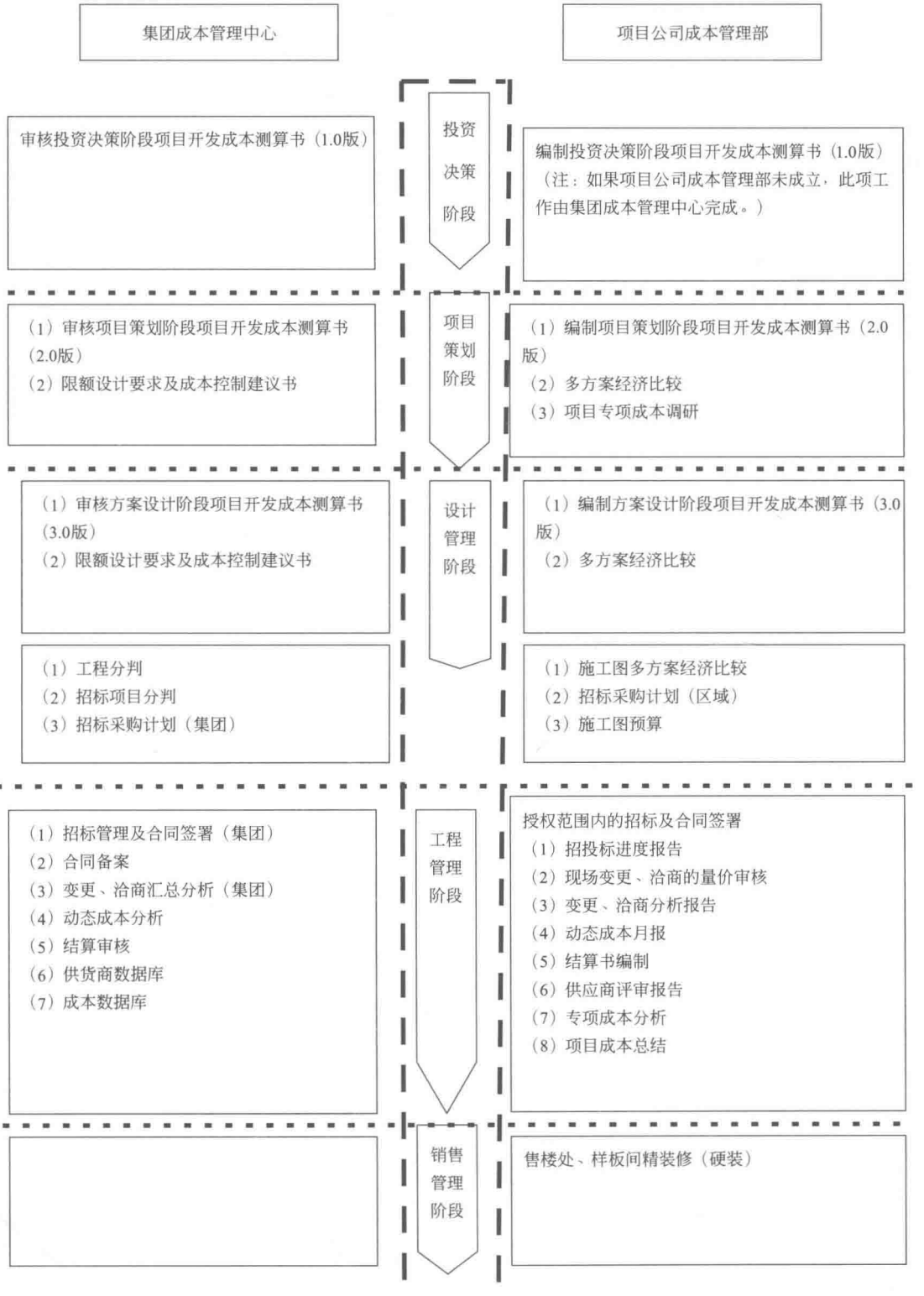


图 1-4　集团成本管理中心与项目公司成本管理部的工作衔接关系示意

1.3 房地产公司成本管理流程

按照房地产项目的开发流程，房地产公司的成本管理包括在项目决策与设计阶段进行的成本预测，在招标采购与施工阶段进行的成本动态控制，在项目竣工验收阶段进行的成本结算与评估分析管理。

1.3.1 项目公司成本管理流程

(1) 成本管理流程

① 土地及设计阶段成本管理流程见图 1-5。

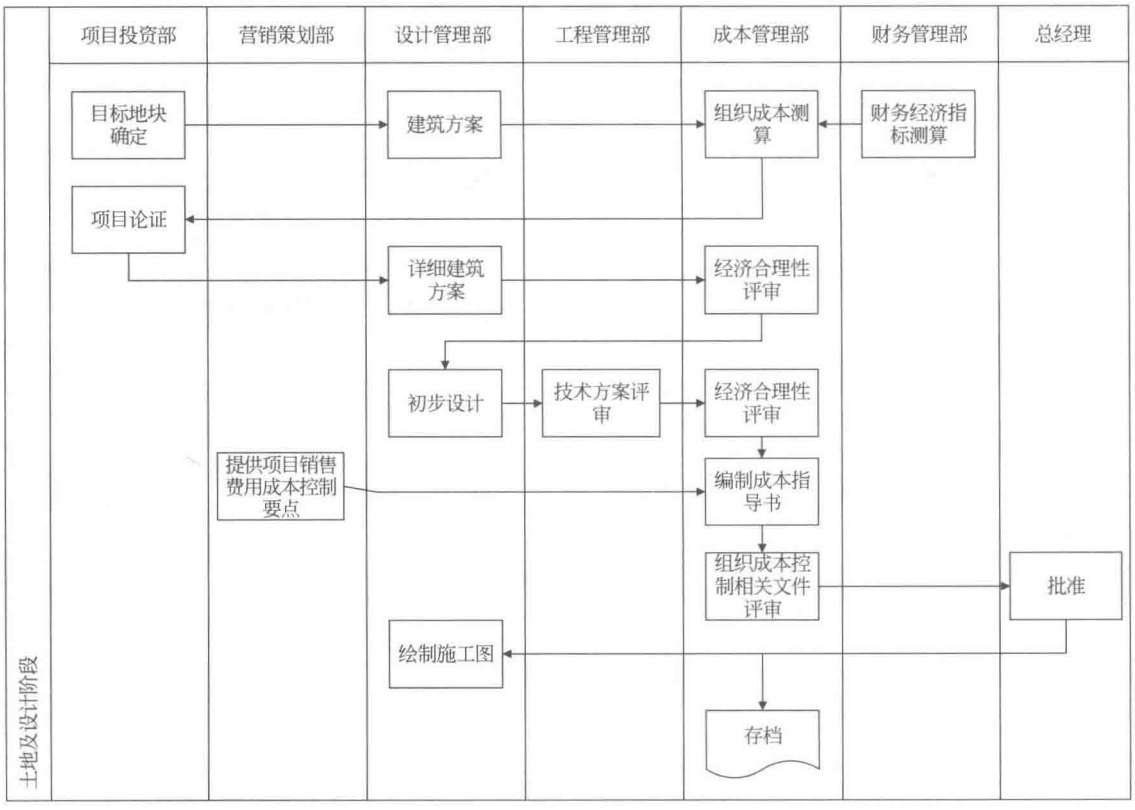


图 1-5 土地及设计阶段成本管理流程

② 施工阶段及项目后期成本管理流程见图 1-6。

(2) 成本管理的相关部门职责

房地产公司成本管理工作所涉及的部门包括成本管理部、投资开发部、设计管理部、工程管理部、营销策划部、项目部等，它们具体的工作职责如下。

① 成本管理部

a. 参加对建筑方案设计、初步设计进行评审，评审通过后按要求编制目标成本指导书。

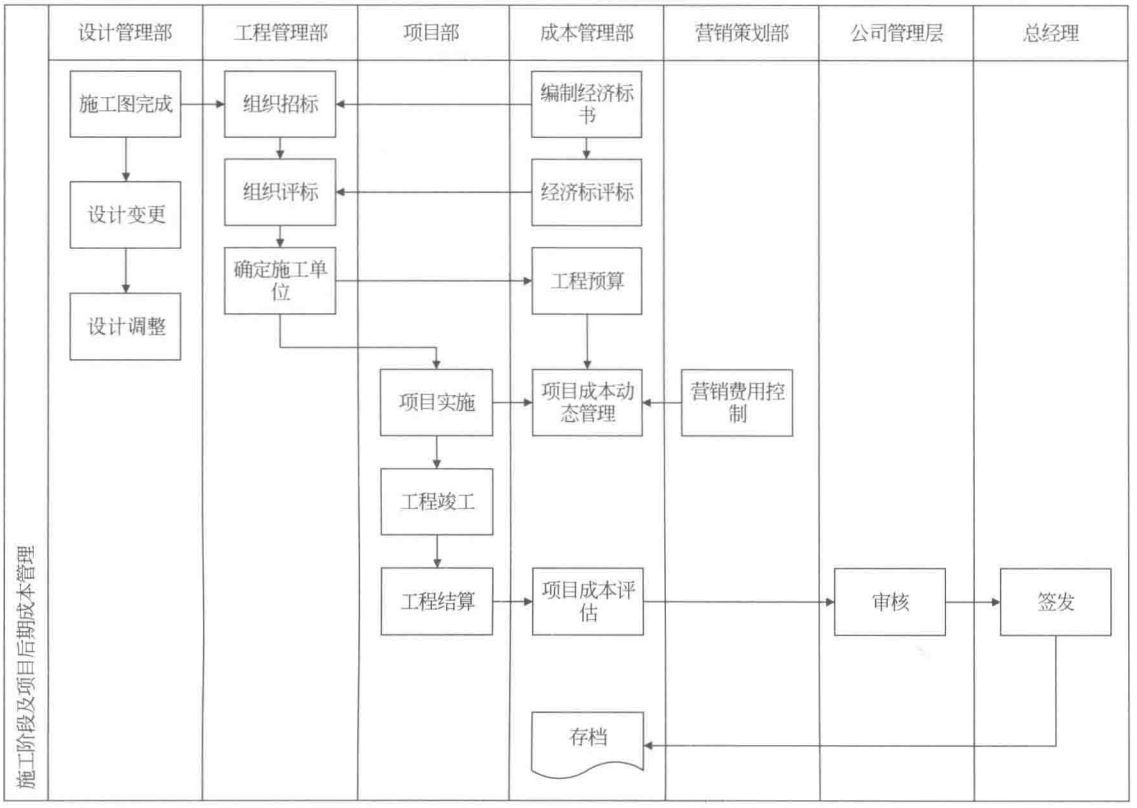


图 1-6　施工阶段及项目后期成本管理流程

b. 招标时编制经济标书，并对投标单位的经济标书进行分析。

c. 组织编制施工图预算。

d. 对设计变更的经济性、合理性进行评审。

e. 项目动态成本的录入与分析。

f. 工程竣工后办理工程竣工评估。

g. 组织成本控制相关文件的评审。

② 投资开发部

a. 参加成本控制相关文件的评审。

b. 负责土地价款（包括出让金、配套费、契税）的支付。

c. 负责报批报建费用的控制。

d. 负责社区管网工程的设计、施工合同签订。

③ 设计管理部

a. 完成建筑方案设计，组织建筑方案会审。

b. 为结构方案、基础方案、设备等方案的选择提供决策依据。

c. 组织完成初步设计及会审。

d. 组织完成施工图设计。

e. 组织工程管理部、成本管理部、项目部对施工图进行评审。

f. 组织主体承包商、监理承包商、工程管理部、成本管理部、项目部对施工图进行会审。

g. 负责装修工程全过程成本控制。

h. 在工程施工过程中进行有助于优化工程设计的设计变更。

i. 按照要求提供投资分析、方案设计、初步设计、施工图设计阶段进行成本预算所需的资料。

j. 参加成本控制相关文件的评审。

④ 工程管理部

a. 组织各类招标，确定总包、分包施工单位及材料设备供货厂家，与供方签订合同。

b. 参加成本控制相关文件的评审。

⑤ 项目部

a. 负责工程从开工到竣工阶段的管理。

b. 对设计变更、签证的经济性、合理性进行评审。

c. 工程竣工后办理工程竣工结算。

d. 负责资金计划的编制、报批和执行。

⑥ 营销策划部

a. 负责营销费用的控制。

b. 参加成本控制相关文件的评审。

⑦ 设计主管领导。负责批准设计任务书（规划方案、建筑方案、结构方案）。

⑧ 总经理

a. 负责批准目标成本指导书。

b. 负责批准责任成本管理体系操作指引。

(3) 成本管理的具体工作程序

① 项目确定前

a. 投资开发部确定地块信息，设计管理部进行建筑方案设计，成本管理部负责成本估算，财务管理部负责提供财务经济指标，形成项目成本测算交投资开发部。

b. 总经理对成本估算进行评审。

② 工程开工前

a. 设计管理部进行建筑方案设计，工程管理部对建筑方案技术指标进行评审，成本管理部对建筑方案经济指标进行评审，确定经济、合理的建筑方案。

b. 设计管理部进行初步设计，工程管理部参与结构方案、基础方案、设备方案的确定，成本管理部对设计的产品进行经济分析和评审。

c. 初步设计完成后，成本管理部按照目标成本指导书编制指引编制目标成本指导书，由总经理批准。

d. 设计管理部组织施工图设计，设计管理部组织工程管理部、成本管理部、项目部对施工图进行评审，评审通过后由工程管理部组织招标，成本管理部编制经济标书。定标后工程管理部与总承包商签订合同。

e. 设计管理部组织工程管理部、成本管理部、项目部对施工图进行评审。

f. 与承包商签订合同后，设计管理部组织主体承包商、监理承包商、工程管理部、成本管理部、项目部对施工图进行会审。

g. 成本管理部组织完成施工图预算完成后，对目标成本进行修订。

③ 工程施工中

a. 工程开工后，工程管理部根据工程进展安排，通过招标确定甲方分包工程施工单位及材料供应商，安排施工单位进行施工。

b. 在总包和分包工程施工过程中由于工程需要，设计管理部出设计变更通知单，按照相关文件审批后实施。

c. 在工程施工过程中出现变更后，成本管理部负责变更的经济估算。

d. 项目部根据工程需要发现场签证通知单，按现场签证作业指引审批后实施。

e. 在工程施工过程中，成本管理部应该每月对工程的动态成本进行分析，形成月报。

④ 工程竣工后

a. 工程竣工后，项目部及时收集完整的结算资料，填写工程结算工作交接单，并进行结算审核或对咨询公司审核完毕的结算进行复审，完成审核后填写工程结算定案单，将资料移交成本管理部办理工程竣工结算。

b. 工程结算完成后，项目部填写成本信息搜集表，成本管理部对工程项目成本进行后期评估分析，并由总经理签发，归档保存。

1.3.2　集团公司成本管理流程

(1) 成本管理流程

图 1-7 为集团公司成本管理流程。

(2) 成本管理的相关部门职责

相比于项目公司，集团公司还应设置成本管理中心对项目开发过程中相关的成本管理事项进行审批和调整，具体见表 1-3。

表 1-3　成本管理的相关部门职责

主导及参与部门	职责
项目公司成本管理部（主导）	(1) 论证阶段进行成本估算、定位阶段进行成本测算、下达设计限额和成本控制建议，并进行成本匡算、概算和预算 (2) 编制目标成本、分解和下达责任成本、进行成本动态控制 (3) 进行工程结算 (4) 进行成本后评估 (5) 按成本目标进行工程采购或材料、设备采购
项目公司财务管理部	(1) 在项目开发各阶段进行经济测算 (2) 进行管理费用和财务费用测算
项目公司设计管理部	(1) 按设计限额组织或调整设计 (2) 进行设计费用测算 (3) 按成本目标组织选型定板 (4) 配合成本管理部进行成本估算、测算、匡算、概算和预算
项目公司运营管理部	(1) 复核目标成本及责任成本 (2) 复核目标成本控制书的调整 (3) 审核竣工结算书
集团成本管理中心	(1) 编制拓展阶段估算 (2) 审核项目成本测算、项目成本匡算、初步目标成本、设计限额成本指标、正式目标成本及责任成本、＞300 万元或 2%的目标成本的调整 (3) ＞300 万元的工程结算报告 (4) 对设计概算、＜300 万元或 2%的目标成本的调整、＜300 万元的工程结算报告备案

(3) 成本管理的具体工作程序

① 目标成本确定。目标成本由集团成本管理中心下达。集团成本管理中心、项目公司成本管理部在不同阶段制订相应的目标成本，并完成规定的报批程序，包括以下阶段。

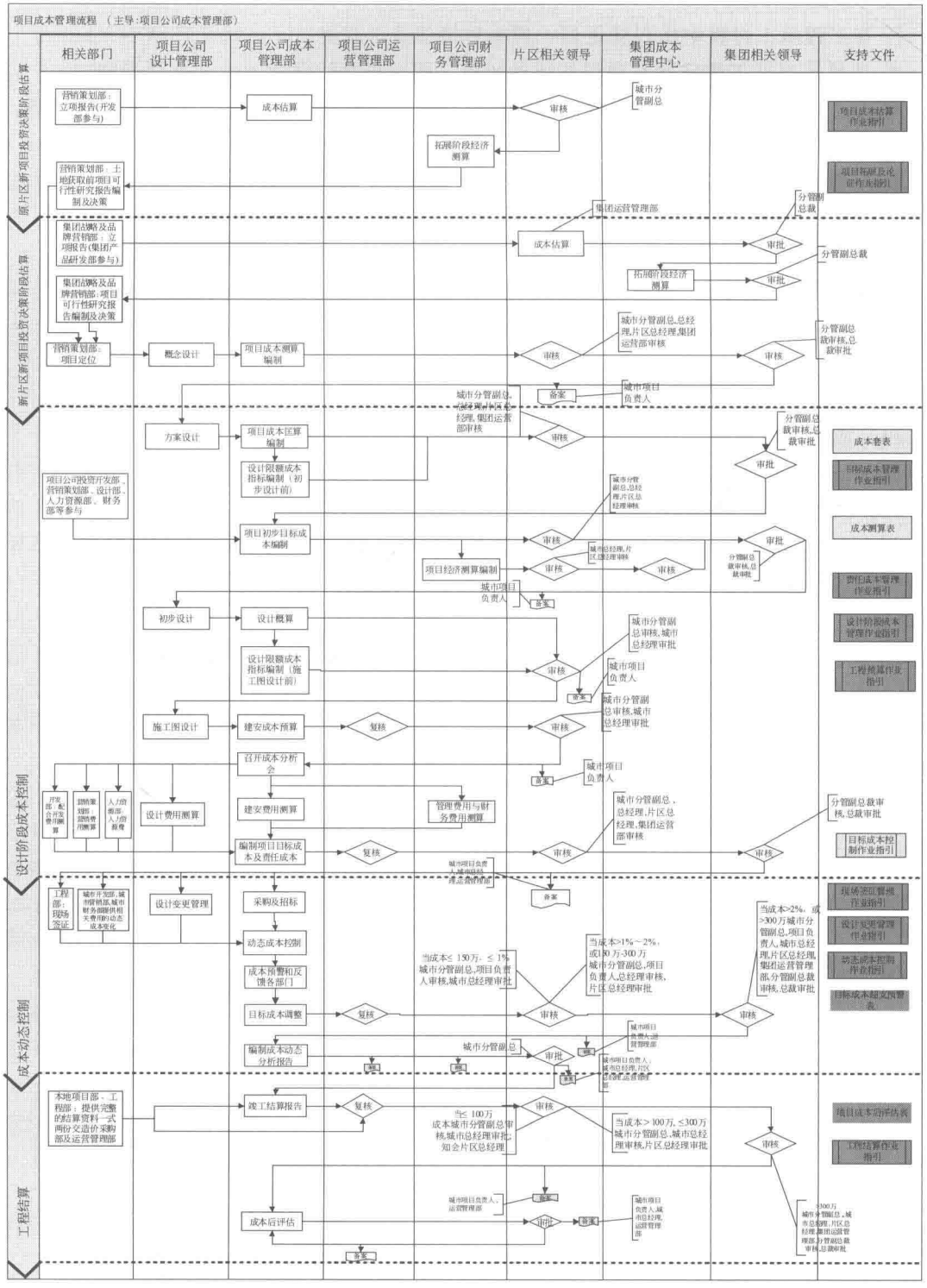


图 1-7 集团公司成本管理流程

a. 项目投资决策阶段，集团成本管理中心依据方案编制投资估算，经集团领导团队审定、批准，作为项目总目标成本。

b. 方案设计阶段，依据总目标成本、规划方案、建筑方案设计，由各项目公司编制目标成本表，经集团成本管理中心审核后，报集团领导团队审批，审批后的目标成本作为项目公司的成本控制指标。

c. 施工图阶段，由各项目公司将成本控制表细分，作为项目公司对各分项成本考核依据，同时上报集团成本管理中心备案。

② 成本动态控制

a. 各项目公司必须依据已批准的成本指标，对项目开发过程中各阶段的业务活动进行连续监控，制订控制成本的措施方案。

b. 项目公司成本管理部必须参与和控制所有影响项目成本的业务活动，包括但不限于：设计方案优化；业务分包（招投标）；材料设备采购比价、限价；合同签订；设计变更及现场签证；合同付款等。

c. 项目公司成本管理部负责建立动态成本台账（包括合同台账、设计变更台账和现场签证台账），项目公司财务管理部负责建立管理费用支出及贷款利息成本台账，集团成本管理中心建立销售费用台账，登记、审核实际发生成本是否在成本控制指标规定范围内。

③ 项目成本超支处理及调整

a. 成本超支的处理措施由项目公司成本管理部按成本细项超支预警的范围和要求、填写项目成本细项超支预警表，以书面形式报集团成本管理中心备案或审批：

i. 不使用不可预见费，拟采取降低成本措施补救，由公司总经理审批；

ii. 拟使用不可预见费弥补，调整细项成本，报集团成本管理中心审核后由成本管理中心总经理、集团主管副总裁审批；

iii. 需要突破项目目标成本时，必须经集团成本管理中心总经理审核后，呈集团主管副总裁、集团总裁审批。

b. 在项目实施过程中，因经营计划调整引起成本细项的目标成本的增加或减少，应及时报集团成本管理中心审查，并根据上述规定进行处理。

④ 成本核算与分析

a. 项目公司必须按项目成本核算与分析的规定，每月进行项目成本核算和经济活动分析，对成本指标的执行情况进行阶段性的检查和总结，分析成本发生的增减动态和趋势，并通过分析成本细项超支发生的原因，及时采取控制成本的措施。

b. 项目公司成本核算与分析报告，作为项目公司月度经营分析报告的组成部分。

1.4　房地产公司成本管理的制度规定

为了提高成本管理效率，房地产公司应制订相关的制度规定来规范成本管理工作。对于项目开发过程中各环节的成本管理规定将在本书的对应章节中进行说明，本部分重点介绍房地产公司管理部的工作准则与日常工作制度、成本管理部的办文计划规定、成本管理部的考核规定、房地产项目成本负责人制度、责任成本管理制度等内容。

1.4.1 成本管理部的工作准则与日常工作制度

(1) 成本管理部的工作准则

房地产公司成本管理人员应熟知并遵守公司对职员工作素质的基本要求，具体包括以下内容。

① 业务工作

a. 遵守公司职务行为准则。

b. 执行造价行业自律性规定，珍惜造价职业声誉，自觉维护公司利益。

c. 诚实守信，尽职尽责，不得有欺诈、伪造、作假等行为。

d. 严格遵循公司管理流程，接受上司的指示，遵守诚信、公正、精业、进取的原则，开展各项业务工作。

e. 严格按合同约定进行工程造价审核工作，勤奋工作，独立、客观、公正、正确地出具工程造价成果文件，使公司满意。

f. 严格按合同约定审核各项工程付款，未经公司许可，不得提前或超额支付各项付款。

g. 在任何情况下，禁止兼职工作。包括：在公司内从事外部工作；兼职于公司的业务单位（包括造价咨询单位、施工单位等）。

h. 成本人员若与业务单位有特殊关系，则应在相关的业务活动中回避。

i. 成本人员应接受公司的各项工作及职业道德行为的检查。

j. 积极为公司提供各项合理化建议，推进公司的优质管理。

② 廉正管理

a. 廉洁合作，禁止索贿、受贿等任何形式的违法乱纪行为。

b. 参加造价咨询单位的宴请及各种会议，需经主管领导同意，会议所发的礼品、礼券（现金）均应按公司有关规定执行。

c. 应拒绝参加施工单位、材料供应商和投标单位的宴请和娱乐活动。

d. 在工作过程中发现合作单位有不廉政的行为，应及时采取措施，终止其不廉政行为的继续发生，并报告部门领导。

e. 每月召开一次部门廉正管理会议，对职员进行廉政教育，并对廉政情况进行监督。

③ 保密义务

a. 不得将公司信息资料（包括成本资料、管理规范等）以任何形式（外借、复印、电子文档等）向其他单位或个人透露。

b. 若对于公司内部其他部门索取公司开发项目的完整成本资料时，需经部门经理同意批准。

c. 不得将招投标的过程资料（包括标底、投标报价等）以任何方式向任何人泄露。

④ 其他

a. 本准则的解释权归公司成本管理部。

b. 成本管理人员发现公司任何职员的违纪现象应向公司举报。

(2) 成本管理部的日常工作制度

以下是某房地产公司成本管理部的工作周报制度，工作总结制度和定期会议制度，供读者参考。

① 工作周报制度

a. 个人周报及工作完成情况每周五 14：00 之前报部门综合管理员。

b. 个人月报及工作完成情况每月末提前 2 天（如 3 月为 29 日报）的 14：00 之前报部门综合管理员。

② 工作总结制度

a. 每季度第三个月最后五天内将个人季度工作总结报部门经理处。

b. 不定期总结工作中经验教训，提交部门经理用来专题讨论。

c. 对结算金额大于 10 万的工程，在结算上报审批之日起 10 天内完成结算总结分析（对招标、合同、施工管理等方面总结分析）。

③ 定期会议制度

a. 部门例会于每周四 17：00 召开（约 1h）。

b. 专业化培训讨论为两周一次，时间为每月逢单周周四 16：30（约 1h）。

c. 会议纪要或专业化培训讨论结果当天必须整理完成工作联系单及答复单。

1.4.2　成本管理部的办文计划规定

房地产公司成本管理部应按照办文计划表的规定，在办理时限内提交相应的工作成果。成本管理部的办文计划具体如表 1-4 所列。

表 1-4　成本管理部的办文计划

序号	前提工作	工作内容	办理时限	办文结果
测算阶段				
1	宗地地貌图、地质初勘资料、政府规划指标及公司规划指标	买地方案建造成本测算	2 天/方案	方案建造成本比较表
2	同上	与财务管理部合作测算买地方案地价成本指标	2 天/方案	方案总经营成本比较表
3	地价、预估销售价格、利润指标、规划方案技术经济指标	规划方案技术经济指标建造成本测算	2 天/方案	方案建造成本比较表
4	投标各方案技术经济指标	投标规划方案的建造成本测算	1 天/方案	方案建造成本比较表
目标阶段				
5	经工程管理部初选的符合技术要求的方案、技术参数	土方、土坡方案经济分析	2 天	方案成本比较表
6	经工程管理部初选的符合技术要求的方案、技术参数	基础方案经济分析	2 天	方案成本比较表
7	经工程管理部初选的符合技术要求的方案、技术参数	结构方案经济分析	5 天	方案成本比较表
8	经工程管理部初选的符合技术要求的方案、技术参数	设备选型方案经济分析	2 天	方案成本比较表
9	经工程管理部初选的符合技术要求的方案、技术参数	其他方案经济分析	2 天	方案成本比较表
10	规划方案技术经济指标、土方地基方案、装修档次样板、设备选型方案	编制成本指标指导书	30 天	成本指标指导书

续表

序号	前提工作	工作内容	办理时限	办文结果
招投标阶段				
11	结构、建筑、给排水、电气施工图，装饰材料样板及价格	土建、安装总包标底编制	30天	总包标底
12	施工图纸	装饰工程量清单编制	3～5天	工程量汇总表
13	施工图纸	环境工程量清单编制	14天	工程量汇总表
14	施工图纸	其他分项工程工程量汇总表编制	按工程量大小定3～5天	工程量汇总表
15	开标后的投标书（经济标部分）	投标书经济分析报告	总包：7天/环境：5天/其他：2天	投标经济分析表
16	招标书中的技术标基本完成	经济标编写	总包：7天/其他：3天	
17	招标书中的技术标基本完成	招标书审核	1～3天	
18	合同拟订完成	合同审核	1～3天	
19	施工图、材料样板选定	成本详细指导书编制	21天	成本详细指导书
审算阶段				
20	施工图纸齐全、材料价格确定、图纸会审纪要	施工图预算编制及核对	10～70天	施工图预算
21	工程指令单完成	工程指令单、零星委托审批	1天	
22	签证工程量完成，项目部完成签证手续	签证审批	1～3天	
23	施工单位报送签证、设计变更结算，项目部完成工程量初审	变更、签证结算审核	15～20天（月结，项目部在每月3日前完成上月初审）	签证结算书
24	设计变更	设计变更评审	2天	经济分析表
25	工程竣工后施工单位报送结算，项目部完成工程量初审，结算资料齐全	总包工程竣工结算编制及核对	60～80天	总包工程结算
26	工程竣工后施工单位报送结算，完成工程量初审，结算资料齐全	装修工程竣工结算编制及核对	15～25天	装修工程结算
27	工程竣工后施工单位报送结算，项目部完成工程量初审，结算资料齐全	其他分项工程竣工结算编制及核对	15天	分项工程结算书
28	施工进度满足合同要求，项目部完成审批手续，资料齐全	付款审批单审核	2天	
后评估阶段				
29	工程结算完成，结算资料齐全	工程竣工结算资料汇总	60天	完成文件整理及移交
30	工程施工及材料结算完成	工程建造成本结算分析	30天	工程建造成本分析报告
31	上述结算工作全部完成	工程总经营成本结算分析	15天	工程经营成本分析报告

1.4.3　成本管理部的考核规定

房地产公司应明确成本管理部各岗位的考核要点及标准，以便于各岗位人员按照规定完成各项成本管理工作。

成本管理部经理、土建预算主管、土建预算工程师、安装预算工程师、成本管理工程师的考核要点及标准分别见表 1-5～表 1-9。

表 1-5　成本管理部经理的考核要点及标准

序号	工作内容	考核要点及标准
1	制订部门工作计划和工作目标	合理安排、定期检查、及时调整
2	负责部门团队建设，组织职员参与外部的专业培训，不定期组织与同行间的交流	满足公司的要求，为公司的发展培养潜力人员
3	确定项目建安成本目标，完善成本指导书	各项目成本的合理性
4	审核动态成本的准确性，对于变化较大的部分需做专题分析	及时、准确地反映成本变化情况
5	组织并参与新项目的投资测算	准确把握造价水平，供领导决策
6	审核所有招标书，并对整个招标过程实行有效监督，确定主体或大型工程的计费标准	对经济条款负责、把易发生费用分歧的事项在招标条款中包干
7	审核材料限价或分项工程限价的准确性	及时、合理低价
8	审核所有合同、付款；主审非合同性付款	对合同中的取费、经济条款负责
9	抽查预算、审核结算	决定是否需要外送审价公司审核
10	组织预算、结算、合同管理的规范编制，参与变更、招投管理规范的编制；组织成本方面培训	所有程序有法可依、流程清晰

表 1-6　土建预算主管的考核要点及标准

序号	工作内容	考核要点及标准
1	指导、复核土建预算员的工作，解答疑问	耐心、抓住重点
2	对分管区域的土建、环境、装修、市政工程造价的变化及时反映；根据目标成本的要求，对方案、材料、装修标准的选择提出建议	及时完成施工图预算，为决策提供可靠的数据支持，对变化较大的部分做专题分析
3	参与新项目的建造成本测算	主要负责主体土建成本的测算
4	参与部分土建、监理、环境、零星工程的招标	编写经济条款、参加招标答疑会
5	对分管区域的材料或分项工程发布限价单；复核乙方申报的甲供材、三方合同材料计划	及时、合理低价、表述准确；防止订货数量出现大的失误
6	编写分管部分的工程合同经济条款	对易发生分歧的费用定包干价
7	审核分管部分合同的进度款支付	审核是已达合同支付条件，检查监理、现场工程师是否签字同意
8	对变更和签证进行估算和经济分析；同现场工程师一同核定工程量；定期汇总变更和签证总金额	及时完成，如有需要进行经济必要性分析
9	委托中介机构编制或自行编制工程预算；对内部预算进行互审	对外委编制的预算要定期或不定期抽查

续表

序号	工作内容	考核要点及标准
10	与乙方核对工程（材料）结算；或者协调中介与乙方核对工程结算；结算内部互审	合法、合理低价，重点审核预算缺项部分
11	把结算与目标成本作对比分析，为后期的工程提供成本方面的建议	简洁、有说服力，多用图表分析
12	对不同的设计或施工方案做成本比较分析；解答现场工程师关于成本方面的疑问	事前控制、及时解答、有说服力

表 1-7 土建预算工程师的考核要点及标准

序号	工作内容	考核要点及标准
1	对分管区域的土建、环境、装饰、市政工程造价的变化及时反映；根据目标成本的要求，对方案、材料、装修标准的选择提出建议	及时完成施工图预算，为决策提供可靠的数据支持，对变化较大的部分做专题分析
2	参与部分土建、监理、环境、零星工程的招标	编写经济条款、参加招标答疑会
3	对分管区域的材料或分项工程发布限价单；复核乙方申报的甲供材、三方合同材料计划	及时、合理低价、表述准确；防止订货数量出现大的失误
4	编写分管部分的工程合同经济条款	对易发生分歧的费用定包干价
5	审核分管部分合同的进度款支付	审核是已达合同支付条件，检查监理、现场工程师是否签字同意
6	对变更和签证进行估算和经济分析；同现场工程师一同核定工程量；定期汇总变更和签证总金额	及时完成，如有需要进行经济必要性分析
7	委托中介机构编制或自行编制工程预算；对内部预算进行互审	对外委编制的预算要定期或不定期抽查
8	与乙方核对工程（材料）结算；或者协调中介与乙方核对工程结算；结算内部互审	合法、合理低价，重点审核预算缺项部分
9	把结算与目标成本做对比分析，为后期的工程提供成本方面的建议	简洁、有说服力，多用图表分析
10	对不同的设计或施工方案作成本比较分析；解答现场工程师关于成本方面的疑问	事前控制、及时解答，有说服力

表 1-8 安装预算工程师的考核要求及标准

序号	工作内容	考核要点及标准
1	对分管专业及项目的工程造价变化及时反映；根据目标成本的要求，对方案、材料、装修标准的选择提出建议	及时完成施工图预算，为决策提供可靠的数据支持，对变化较大的部分做专题分析
2	参加与专业相关的工程招标	编写经济条款、参加招标答疑会
3	对分管专业及项目的材料或分项工程发布限价单；复核乙方申报的甲供材、三方合同材料计划	及时、合理低价、表述准确；防止订货数量出现大的失误
4	编写分管部分的工程合同经济条款	对易发生分歧的费用定包干价
5	审核分管部分合同的进度款支付	审核是已达合同支付条件，检查监理、现场工程师是否签字同意

续表

序号	工作内容	考核要点及标准
6	对变更和签证进行估算和经济分析；同现场工程师一同核定工程量；定期汇总变更和签证总金额	及时完成，如有需要进行经济必要性分析
7	委托中介机构编制或自行编制工程预算；对内部预算进行互审	对外委编制的预算要定期或不定期抽查
8	与乙方核对工程（材料）结算；或者协调中介与乙方核对工程结算；结算内部互审	合法、合理低价，重点审核预算缺项部分
9	把结算与目标成本做对比分析，为后期的工程提供成本方面的建议	简洁、有说服力，多用图表分析
10	对不同的设计或施工方案做成本比较分析；解答现场工程师关于成本方面的疑问	事前控制、及时解答，有说服力

表 1-9　成本管理工程师的考核要点及标准

序号	工作内容	考核要点及标准
1	收集整理已完工程的成本构成和各项经济、技术指标；建立成本信息库	收集各工程的钢筋、混凝土含量；窗地比、墙地比等估算需用的参数
2	负责制订目标成本的详细指标，编制项目成本管理指导书	有详细的材料价格控制表、各项目成本费用的控制要点
3	跟踪分析目标成本的执行情况，完成成本信息报表，每两个月编制一次项目成本动态报表并做分析	及时完成，多做图表分析，条理清晰、有参考价值；对于项目中不同类型的建筑需分别列示成本数据
4	负责公司成本管理软件的使用，把定案的预算、结算信息录入软件	指导、培训相关部门的合同管理员的合同录入及合同拆分
5	把结算后项目实际投入成本与目标成本做比较，为后期的工程提供成本方面的建议；参与施工图设计前的方案交底会，从成本角度对设计提出建议；参与施工前的图纸会审，对施工方案提出建议	简洁、有说服力，多用图表分析；对设计或施工方案的建议有可操作性
6	对成本管理部保管的合同进行保管、建立合同目录电子文档汇总，在成本管理软件使用前负责付款的录入并保存付款申请单	便于查找，把合同性付款及非合同性付款分开登记，定期与财务进行核对
7	协助部门经理对非合同性费用进行审核	合理低价
8	参与部分材料、零星工程的招标工作	编写经济条款、参加招标答疑会
9	部分预算、结算的内部互审	重点审核定额缺项部分
10	收集行业法律、法规，以及同行的成本信息及成本管理举措	注意收集当地造价管理站的地方性规定
11	协助完善各项目成本管理制度	进行部门及公司内部培训
12	协助工程管理部完善合格供应商、分包商数据库中的造价部分	信息准确
13	部门内资料的统一保管	资料完整、分类合理、查找方便

1.4.4　房地产项目成本负责人制度

由于房地产公司成本管理部人员分工较分散，与其他部门沟通不够方便，且职责划分不太合理，经常有同一合同由两个以上部门人员分块负责，造成效率降低。因此，房地产公司可以设立项目成本负责人制度，即每个项目（按期划分）设立一位成本负责人。一般从部门

土建预算工程师中选择。

(1) 项目成本负责人岗位职责

① 负责项目目标成本编制。

② 负责项目动态建安成本监控。

③ 负责项目营销成本的管理。

④ 负责项目的成本资料整理、归档工作。

⑤ 负责关于项目的所有与其他部门之间的日常沟通、协调工作。

⑥ 负责项目土建专业招投标配合工作。

⑦ 负责项目土建技术方案评审的配合工作。

⑧ 负责项目土建变更签证的审批、结算工作。

⑨ 负责项目的土建、装修工程预结算审核。

⑩ 负责项目土建进度付款。

(2) 部门安装工程师的岗位职责

部门安装工程师按专业负责项目的相关工作，具体岗位职责包括以下几个方面。

① 负责项目安装专业目标成本编制，交成本负责人汇总。

② 负责项目安装专业动态成本监控，交成本负责人汇总。

③ 负责项目安装专业招投标配合工作。

④ 负责项目安装技术方案评审的配合工作。

⑤ 负责项目安装变更签证的审批、结算工作。

⑥ 负责项目的安装、市政工程预结算审核。

⑦ 负责项目安装进度付款。

1.4.5 责任成本管理制度

责任成本管理是指房地产公司按各职能部门及岗位职责所建立的分工负责控制成本的管理方式，其目的在于加强不同专业、不同流程之间的合作和沟通，形成分工负责、有机协调的责任成本体系。

(1) 责任成本的组成要素

① 责任主体。以投资开发部、设计管理部、工程管理部、成本管理部、运营管理部、营销策划部、人力资源部、财务管理部等各职能部门为责任主体，在各业务环节区分主导部门和配合部门。

② 责任范围。建造成本按发生程序划分责任部门，建造成本以外按成本项目划分责任范围。

③ 责任目标。按公司成本管理宗旨：以经济合理性最大的成本提升产品的竞争力，并形成行业成本优势。各个责任范围内成本管理目标应以经济合理性、产品竞争力、行业成本优势为追求目标。

④ 反馈指标。以定量指标为主。反馈指标的系列数值反映项目成本特性，单一反馈指标高低并不能如实反映成本理性。

⑤ 评价部门。就各责任成本管理结果是否经济合理，是否符合成本管理宗旨，发表评价意见，并形成系统的项目责任成本分析报告。

（2）责任成本管理各部门的工作关系

图 1-8 为责任成本管理各部门的工作关系示意。

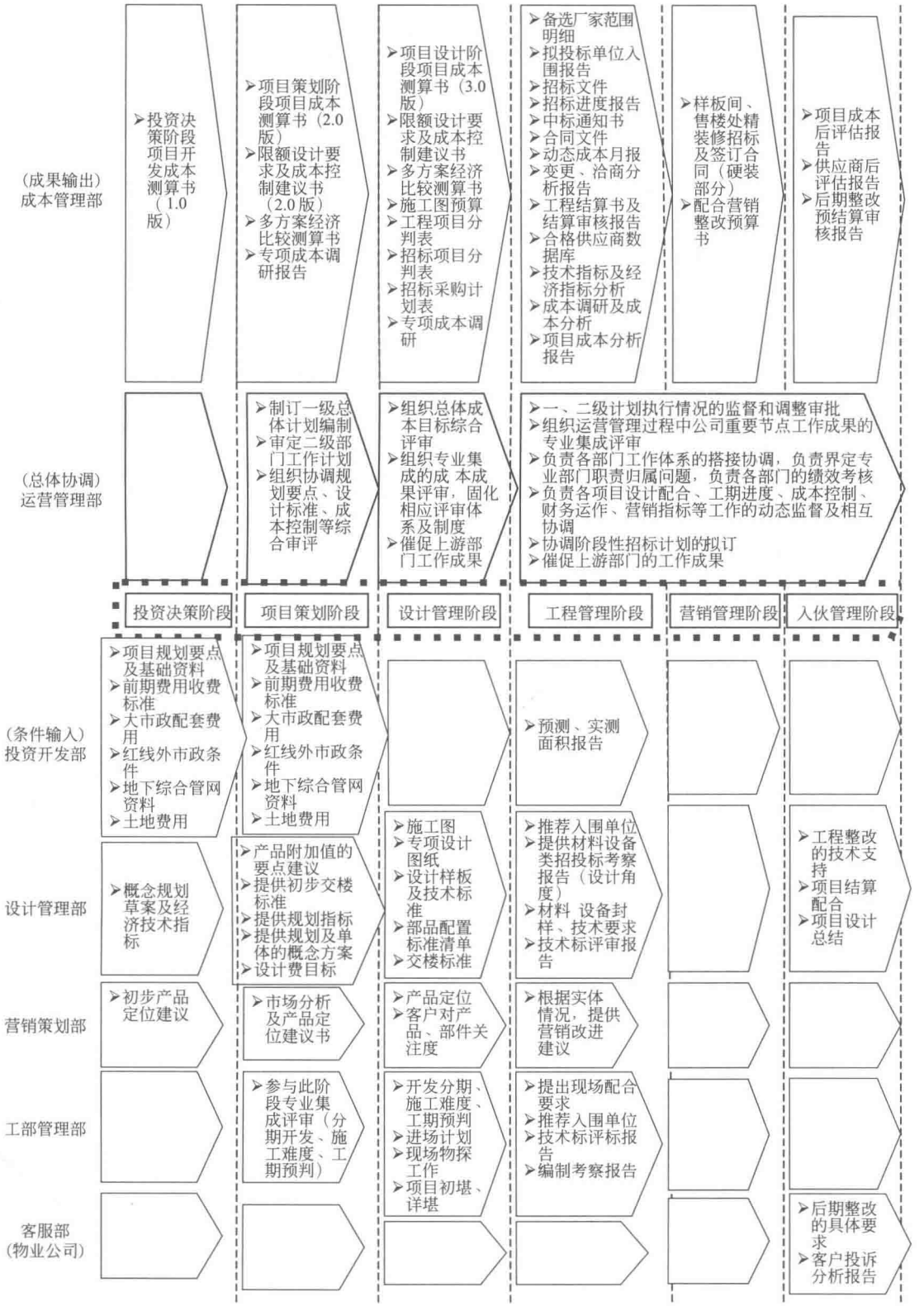


图 1-8　责任成本管理各部门的工作关系示意

(3) 责任成本管理的工作程序

① 编制计划。成本管理部根据项目开发计划，在设计节点计划确定后，10 个工作日内完成目标成本计划编制、责任成本分解表。

② 责任目标成本表的编制和审批

a. 目标成本（体系一级目标）编制完成后，成本管理部会同公司相关责任部门组织编制责任目标成本表，需经过投资开发部、设计管理部、工程管理部、项目部、营销策划部等责任部门讨论，经运营管理部审核、公司分管副总及总经理审批后执行。

b. 责任成本划分的原则：作业成本由所属业务部门直接负责，成本牵头控制部门可根据各部门在业务过程中对成本的控制性影响力进行划分。

c. 责任目标成本表经审批通过后，责任成本指标签入责任部门负责人的绩效合同，并纳入公司考核体系进行绩效考核。

③ 岗位责任目标成本表的签订

a. 各责任部门根据签发的部门责任目标成本表，分解责任成本到岗位，制订成本控制保证措施，签订岗位责任目标成本表，成本管理部协助。岗位的责任成本签入该岗位的绩效合同，纳入公司考核体系进行绩效考核。

b. 各阶段的责任成本编制文件及考核的相关资料在定稿后，成本管理部在五个工作日内报公司备案。

(4) 责任目标成本表

见本书电子文件。

(5) 责任成本考核指标明细表

见表 1-10。

表 1-10 责任成本考核指标明细表

成本科目	反馈指标	单位	计算公式	备注
土地获得成本	每平方米地价	元/平方米	=土地获得成本/总建筑面积	与听证会通过时的指标相比较
	土地获得时间	天	从购地签约到土地按约定使用功能落实到名下时为止	与听证会通过时的指标相比较
开发前期准备费				
报批报建费	报建费用节减率	%	=(按政策应缴纳报批报建费－实际交纳报批报建费)/按政策应交纳费用	
设计费	每平方米设计费	元/平方米	=设计费总额/总建筑面积	可分类计算每平方米规划设计费、施工图设计费、景观设计费
临时设施费	每平方米临时设施费	元/平方米	=临时设施费用总额/总建筑面积	
主体建造成本（主体建筑工程费、主体安装工程费）				
社区建造成本（社区管网工程费、园林环境费、配套设施费）				
规划设计	规划设计周期	天	自土地协议签署日（或上一期动工之日）至施工图完毕之日	可区分为规划方案周期和方案实施周期

续表

成本科目	反馈指标	单位	计算公式	备注
结构安装设计	每平方米钢筋含量	公斤/平方米	=钢筋总用量/总建筑面积	可分类计算基础、上部结构、屋面的钢含量
	每平方米混凝土含量	立方/平方米	=混凝土总用量/总建筑面积	可分类计算基础、上部结构、屋面的混凝土含量，注明混凝土标号
招标及签约	招标比率	%	=通过招标定价的合约总额/造价总金额	也可按合同次数来统计
	招标结果符合目标成本率	%	=符合目标成本的招标合同总额/招标合同总金额	
设计变更	变更比率	%	=设计变更造价总额/工程造价总额	可分类计算设计错漏、市场变更、客户要求的变更比率
工程签证	签证比率	%	=现场签证的成本总额/工程造价总额	
工程结算	结算错漏率	%	=(项目公司审核上报结算价格－集团审核后结算价格)/审核后结算价格	
开发间接费				
工程管理费	每平方米管理费	元/平方米	=项目工程管理费总额/项目建设总面积	
利息	每平方米费用	元/平方米	=利息费用总额/项目建筑总面积	
管理费用	人均行政费用	元/人	=行政费用总额/当年加权总人数	
	每平方米管理费用	元/平方米	=管理费用总额/当年结算面积	
	人均销售收入	元/人	=销售收入总额/当年加权总人数	
销售费用	每平方米营销费	元/平方米	=项目营销费用总额/项目建设总面积	
	每平方米销售费用	元/平方米	=销售费用总额/当年销售面积	
	每平方米广告费用	元/平方米	=广告费用总额/当年销售面积	
	人均销售面积	元/人	=销售面积总数/当年加权销售人员数	
税金	实际交纳税率	%	=实际交纳的税额/计税税基	分类计算所得税、契税、营业税率

(6) 责任成本考核部门

见表 1-11。

表 1-11 责任成本考核部门

成本科目	责任部门	配合部门	反馈指标	考核部门
土地获得成本				
土地费	投资开发部		每平方米地价 土地获得时间	财务管理部
三通一平费	项目部	工程管理部		成本管理部
开发前期准备费				
报批报建费	项目部	工程管理部	报建费用节减率	财务管理部
勘察设计费	设计管理部	工程管理部/项目部	每平方米设计费	成本管理部
临时设施费	项目部	工程管理部		成本管理部
主体建造成本（主体建筑工程费、主体安装工程费）				
社区建造成本（社区管网工程费、园林环境费、配套设施费）：				
方案规划	设计管理部	营销策划部	设计周期	成本管理部
扩初设计及施工图设计	设计管理部	项目部	每平方米钢筋含量 每平方米含砼量	成本管理部
招标及签约	成本管理部	项目部/工程管理部	招标结果符合目标成本率	成本管理部
设计变更	设计管理部/工程管理部	项目部	变更比率	成本管理部
工程签证	项目部	工程管理部	签证比率	成本管理部
配套设施费用	项目部	成本管理部/工程管理部		成本管理部
工程结算	项目部	工程管理部	结算错漏率	成本管理部
开发间接费				
工程管理费	项目部	工程管理部	每平方米管理费	成本管理部/财务管理部
资本化利息	财务管理部		每平方米费用	
销售费用	营销策划部	—	每平方米营销费 每平方米销售费用 每平方米广告费用 人均销售员面积	成本管理部/财务管理部
税金	财务管理部	—	实际交纳税率	
物业经营损益	物业管理公司	—	物业实际盈亏额	财务管理部

(7) 责任成本月报

① 责任成本月度考核。_____项目_____期：本月各部门责任成本执行及考核情况见表 1-12。

表 1-12　各部门责任成本执行及考核情况

责任部门	目标成本/万元	上月动态/万元	本月动态/万元	考核指标			考核总分	排名
				作业目标完成率 40%	目标成本相对变动率 40%	单项目标成本异常差异率 20%		
投资开发部								
设计管理部								
工程管理部								
成本管理部								
项目部								
营销策划部								
人力资源部								
财务管理部								

需对本月考核排名最后两个部门、与上月相比排名上升或下降最大的部门、有异常波动的部门分别进行事前沟通，分析和点评，指明原因，提出改进方向。

② 各项目动态成本。描述对各项目动态成本产生影响的最主要因素及其影响结果，需反映到可售单方。

反映影响各项目动态成本较大异常波动的因素，需反映到可售单方。

a. _____项目_____期：

单位成本差异（元/m^2）

列表表示。

本月与上月主要差异进行说明。

b. _____项目_____期：

单位成本差异（元/m^2）

列表表示。

本月与上月主要差异进行说明。

c. _____项目_____期：

单位成本差异（元/m^2）

列表表示。

本月与上月主要差异进行说明。

第 2 章

房地产公司目标成本管理

Chapter 02

2.1 房地产公司目标成本管理概述
2.1.1 目标成本管理层的职责划分
2.1.2 目标成本的管理流程
2.1.3 目标成本的编制与审批处理
2.1.4 目标成本的执行管理
2.1.5 目标成本的调整管理
2.2 项目投资决策阶段的成本估算管理
2.3 项目方案设计阶段的成本测算管理
2.4 项目初步设计阶段的成本概算管理
2.5 项目施工图设计阶段的成本预算管理
2.5.1 施工图限额设计成本管理
2.5.2 施工图预算管理
2.6 造价咨询单位的选择与管理
2.6.1 造价咨询单位的选择
2.6.2 造价咨询合同的签订与执行
2.6.3 造价咨询单位的评估

目标成本是房地产公司基于市场状况，结合公司经营计划，根据预期售价和目标利润进行预先确定的，经过努力所要实现的成本指标。目标成本按开发进度的不同阶段处于动态调整之中，为做好对成本的预测，确定目标成本，房地产公司应做好在项目投资决策阶段的成本估算管理、方案设计阶段的成本测算管理、初步设计阶段的成本概算管理以及施工图设计阶段的成本预算管理，并在确定目标成本之后做好调整工作。此外，在项目的投资决策阶段，房地产公司就应开始选择造价咨询单位为公司成本管理工作提供造价咨询服务。

2.1 房地产公司目标成本管理概述

2.1.1 目标成本管理层的职责划分

(1) 管理层的组成

① 目标成本确定的发布中心：公司总经理层。

② 目标成本编制指导与监控中心：成本管理部、财务管理部。

③ 目标成本的发生中心：工程管理部、设计管理部、市场营销部等。

(2) 管理层的主要职责

① 目标成本确定的发布中心职责

a. 审批并签发公司目标成本。

b. 修订目标成本。

② 目标成本编制、指导与监控中心的职责

a. 成本管理部负责目标工程成本的编制，包括开发前期的勘察、设计、三通一平，主体建安、公共配套管网、公建设施、园林景观、开发间接费中的工程管理费。

b. 财务管理部负责除工程成本外的其他成本的编制，包括：土地成本，开发前期的报批报建，开发间接费中的项目部工程管理费、资本化利息、销售、物业完善费。

c. 成本管理部组织目标成本的汇报工作。

d. 成本管理部负责审核目标成本。

e. 成本管理部定期发布成本信息动态报告，分析评估目标成本费用执行情况，并提出成本控制的指导性意见。

f. 建立健全目标成本费用管理体系，制订、修改、解释、培训目标成本管理及其相关规范、制度。

③ 目标成本发生中心的职责

a. 遵照目标成本管理规范和制度开展业务活动。

b. 配合并接受成本费用指导监控中心按章行使的指导监控职责。

c. 根据目标成本的各项经济指标开展限价设计、施工、采购等业务工作。

d. 对施工现场、设计单位或经手的每单业务，在总经理授权范围内代表公司履行项目成本费用监控职责，并对其成本费用失控承担直接和主要责任。

工程费用发生部门的职责明细表见表 2-1。

表 2-1　工程费用发生部门的职责明细表

类别	成本分项	责任部门	具体职责内容
开发前期费用	勘察	工程管理部	有计划地开展勘察工作；通过招投标确定勘察单位；勘察测量费用与报告的准确性挂钩；复核实际完成的勘察工作量
	规划设计	设计管理部	根据目标限价合理安排各项规划设计费；推广限价设计；设计费用的支付与设计质量挂钩
	三通一平	工程管理部	临时围墙、道路力求永久化；临时水电管线敷设尽可能利用库存的旧材料，完工后对可利用材料做好回收
	临时设施	工程管理部	加强临时设施的重复利用性
主体工程建安费用	主体建安	设计管理部	做好施工图会审工作，将设计不合理的现象消灭在施工之前，避免引起设计变更、签证费用
		工程管理部/成本管理部	招投标选择优秀而可信的施工队伍；编制完善、严密的施工承包合同；设计变更、签证做到先估价、审批后实施，避免出现盲目变更；按实复核现场变更、签证的工程量，有效控制现场签证的发生；审核竣工图等结算资料，确保结算资料的准确性
		工程管理部	审核施工方案合理性、经济性；通过研究新工艺、新材料、新技术有效降低工程成本
	装饰材料及设备	设计管理部	根据目标成本的材料限价，确定材料的规格、档次、品种
		成本管理部	根据目标成本的材料限价，开展甲供材料的招投标工作
		工程管理部	严格按标准验收材料，对不合格的产品进行扣款；处理好供货商与施工单位的材料收发工作，对不按期供货等进行扣款
公共管网配套工程费用	室外水电煤等配套工程	工程管理部/投资开发部	尽可能减少或消灭政府垄断工程成本中不合理的成分；严格控制配合水、电、煤等专业工程的零星人工签证；对水、电、煤气等附属配套公建工程实行全面招投标；合理安排配套工程的施工工期
园林景观		设计管理部	严格按目标成本总额控制，进行限价设计；特别做好绿化、景观的方案论证，避免由于效果不满引起的返工费用
		成本管理部	直观性装饰材料实行甲供或甲控，按目标成本选用经济美观的建筑装饰材料
		工程管理部	签订严密的施工合同；严格控制现场的变更及签证
公建配套设施费		设计管理部	严格按目标成本总额控制，进行限价设计；严格控制会所等配套公建的室内装饰工程设计标准；特别做好装修工程的方案论证，避免由于效果不满引起的返工费用
		成本管理部	直观性装饰材料实行甲供或甲控，按目标成本选用经济美观的建筑装饰材料
		工程管理部	工程全面实行招投标，签定严密的施工合同；严格控制现场的变更及签证
工程管理费		工程管理部/成本管理部	通过招投标确定工程监理单位
		工程管理部	工程监理费用的支付与工程质量挂钩；施工合同外的奖金必须做到有据可查

2.1.2　目标成本的管理流程

房地产项目的目标成本的形成要经过投资决策阶段的成本估算、方案设计阶段的成本测算、初步设计阶段的成本概算以及施工图设计阶段的成本预算，每个阶段形成的目标成本是下个

阶段编制目标成本的依据，并经过不断的调整修正最终形成可用于指导和控制施工的目标成本。

（1）目标成本管理流程

目标成本管理流程见图 2-1。

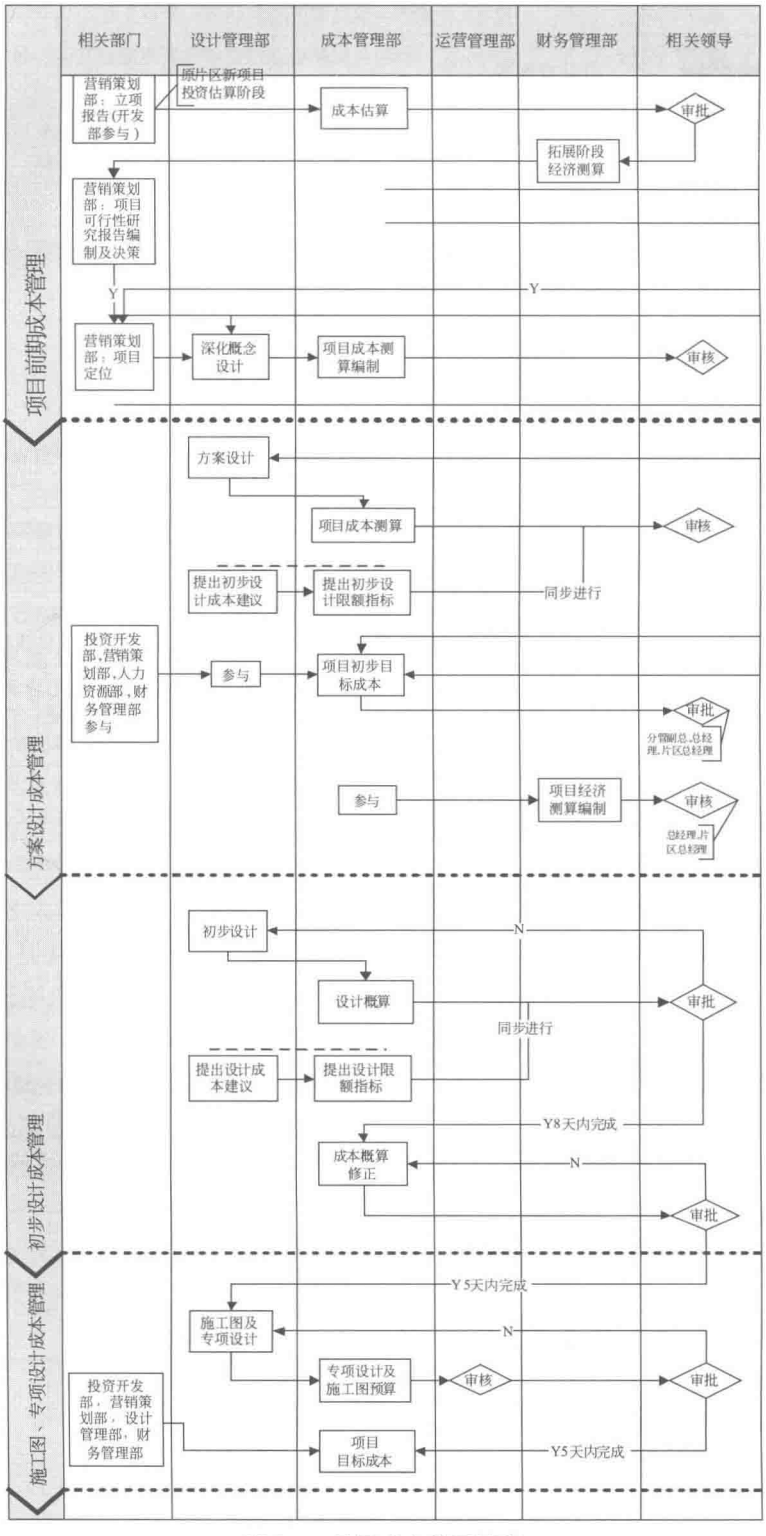


图 2-1 目标成本管理流程

(2) 目标成本管理的工作程序

① 项目投资决策阶段，依据投资估算确定项目目标成本，成为项目总目标成本，用以控制规划方案设计，是评审方案设计的标准之一。

② 项目规划方案设计完成后，依据方案设计测算确定目标控制成本，成为控制初步设计的目标成本，是评审初步设计的标准之一。

③ 初步设计完成后，依据初步设计概算确定目标控制成本，成为控制施工图设计的目标成本，是评审施工图设计的标准之一。

④ 施工图设计完成后，依据施工图预算确定实施的目标成本，作为项目施工阶段成本控制目标。

2.1.3 目标成本的编制与审批处理

(1) 目标成本编制的基本原则

确定目标成本应遵循以下原则。

① 标杆瞄准。在项目选择和项目策划阶段，项目开发筹建部门应通过市场研究找准销售价格市场标杆、工程成本市场标杆，以及非工程成本市场标杆。

② 满足顾客需求。在项目选择和项目策划阶段必须关注目标顾客定位、分析目标顾客核心需求和一般需要，并将其转化为定性或定量的明确描述。

在分阶段确定目标成本时，应始终注意将成本分项结构向顾客核心需求方向倾斜。

③ 竞争策略要求。在项目选择和项目策划阶段，应调查分析竞争对手的综合竞争能力，结合项目自身资源条件和经营目标，形成明确的竞争策略，并将竞争策略对产品定位的要求表述成定量指标或定性描述。

在分阶段确定目标成本时，始终注意成本分项结构满足竞争策略要求。

④ 倒逼成本

a. 通过项目选择和项目策划阶段的市场调查和可行性研究工作，依据市场标杆和项目挖潜措施对项目可能获得的盈利空间做出准确判断和取舍。

b. 用合理的预期税前盈利额倒逼项目总目标成本，并用以指导限额设计和项目开发策划的硬性指标。

c. 用项目总成本层层倒逼方案设计成本、初步设计成本、施工图设计成本。

i. 方案设计阶段：形成的目标成本≤项目总目标成本－预备费。用项目总目标成本减去预备费的结果倒逼指导方案设计，直到方案设计优化满足此要求。

ii. 初步设计阶段：形成的目标成本≤方案设计形成的目标成本＋预备费×20%。用方案设计形成的目标成本倒逼指导初步设计，直到初步设计优化满足此要求。

iii. 施工图设计阶段；形成的目标成本≤初步设计形成的目标成本＋预备费×10%。用初步设计形成的目标成本倒逼指导施工图设计，直到施工图设计优化满足此要求。

iv. 测算的施工图设计成本加上未使用的预备费（≥70%的预备费）即成为确定的项目成本控制目标。

(2) 目标成本编制与审批的工作程序

① 由成本管理部牵头组织编制不同阶段的目标成本，各部门（营销策划部、工程管理部、财务管理部、设计管理部、项目部、投资开发部、成本管理部）提供相应职能部分的技

术支持、成本支出计划和意见，并对结果进行会签。

② 核定目标成本后送公司总经理审批。

③ 经公司总经理审批通过的目标成本将由成本管理部下发至各项目部门。

④ 审批流程如下。

相关部门：

工程管理部
营销策划部
财务管理部——→分管副总经理——→总经理审批
投资开发部
设计管理部

(3) 项目目标成本表

见表 2-2。

表 2-2 项目目标成本表

建设项目名称：

建设项目名称：		制表单位：			
项目	面积/m^2	造价指标/(元/m^2)	计划总金额/万元	按建筑面积摊/(元/m^2)	计算方法或依据文件
一、土地价款支出					
1 政府地价及市政配套费					
1.1 支付的土地出让金					
1.2 土地开发费					
1.3 向政府交纳的大市政配套费					
1.4 交纳的契税					
1.5 土地使用费					
1.6 耕地占用税					
1.7 土地变更用途和超面积补交的地价					
2 合作款项					
2.1 补偿合作方地价					
2.2 合作项目建房转入分给合作方的房屋成本					
3 红线外市政设施费					
3.1 红线外道路、水、电、气费用					
3.2 通信建造费					
3.3 管线铺设费					
3.4 接口补偿费					
4 拆迁补偿费					

续表

项目	面积/m^2	造价指标/(元/m^2)	计划总金额/万元	按建筑面积摊/(元/m^2)	计算方法或依据文件
4.1　建筑物或附着物的拆迁补偿净支出					
4.2　安置及动迁支出					
4.3　农作物补偿					
5　其他支出					
二、前期开发准备费					
1　勘测丈量费					
1.1　初勘					
1.2　详勘					
多层					
小高层					
高层					
1.3　沉降观测					
1.4　验线、复线、定线、放线、面积丈量					
2　规划管理费					
2.1　规划设计					
2.2　可行性研究					
2.3　方案招标					
2.4　方案评审					
2.5　交通影响分析					
2.6　模型制作					
2.7　效果图设计					
2.8　施工图设计					
高层					
小高层					
多层					
地下车库					
公建					
2.9　人防设计					
2.10　装修设计					
2.11　制图、晒图、赶图					
3　建筑研究用房					
4　报批报建费					
4.1　安检					
4.2　质检					
4.3　标底编制					

续表

项目	面积/m^2	造价指标/(元/m^2)	计划总金额/万元	按建筑面积摊/(元/m^2)	计算方法或依据文件
4.4 交易中心手续费					
4.5 人防报建					
4.6 消防配套设施					
4.7 散装水泥集资					
4.8 白蚁防治					
4.9 墙改基金					
4.10 建筑面积丈量					
4.11 路口开设					
4.12 规划管理					
4.13 拆迁管理					
4.14 招投标管理					
4.15 其他支出					
5 增容费					
5.1 水					
5.2 电					
5.3 煤气					
6 三通一平费					
6.1 临时道路					
6.2 临时用电					
6.3 临时用水					
6.4 场地平整					
7 临时设施费					
7.1 临时围墙					
7.2 临时办公室					
7.3 临时场地占用					
7.4 临时围板					
7.5 河道清淤、回填					
8 其他支出					
三、主体建筑（装修）工程费					
1 基础工程					
1.1 土方					
高层					
小高层					
多层					
1.2 护壁（坡）					
1.3 桩基					
高层					

续表

项目	面积/m^2	造价指标/(元/m^2)	计划总金额/万元	按建筑面积摊/(元/m^2)	计算方法或依据文件
小高层					
多层					
1.4 桩基检测					
1.5 降水费					
1.6 基础处理					
2 结构及粗装修					
高层					
小高层					
多层					
3 门窗工程					
3.1 室外门窗					
3.2 户门					
3.3 防火门					
4 公共部位精装修					
4.1 大堂					
4.2 楼梯间					
4.3 屋面					
高层					
小高层					
多层					
4.4 外立面					
高层					
小高层					
多层					
5 室内精装修					
5.1 厨房					
5.2 卫生间					
5.3 厅房					
5.4 阳台、露台					
6 地下车库					
7 临街公建					
8 其他支出					
四、主体安装工程费					
1 室内水暖气电管线设备					
1.1 室内给排水系统					
1.2 室内采暖系统					
高层					
小高层					

续表

项目	面积/m^2	造价指标/(元/m^2)	计划总金额/万元	按建筑面积摊/(元/m^2)	计算方法或依据文件
多层					
1.3 室内燃气系统					
1.4 室内电气系统(强、弱电预埋管)					
1.5 其他支出					
2 室内设备及其安装					
2.1 空调及安装					
2.2 电梯及其安装					
2.3 发电机及其安装					
2.4 高低压配电及安装					
2.5 消防及安装					
2.6 背景音乐及安装					
2.7 其他支出					
3 其他支出					
五、社区管网工程费					
1 室外给排水系统费					
1.1 自来水系统					
1.2 雨污水系统					
1.3 直饮水系统					
1.4 热水系统					
2 室外采暖系统费					
2.1 管道系统					
2.2 热交换站					
2.3 锅炉房					
3 室外燃气系统费					
3.1 管道系统					
3.2 调压站					
4 室外高低压系统费					
4.1 高压线路工程					
4.2 低压线路工程					
4.3 配电站					
4.4 开闭站					
5 室外消防系统费					
六、智能化系统费					
1 室内智能化系统费					
1.1 电信网络					
1.2 背景音乐及安装					

续表

项目	面积/m^2	造价指标/(元/m^2)	计划总金额/万元	按建筑面积摊/(元/m^2)	计算方法或依据文件
1.3　三表远传系统					
1.4　家居智能化系统					
1.5　其他支出					
2　室外智能化系统费					
2.1　保安监控					
2.2　小区停车管理系统					
2.3　电子巡更系统					
2.4　围墙监控照明系统					
七、园林环境工程费					
1　环境设计费					
2　绿化建设费					
2.1　区内绿化					
2.2　区外绿化					
3　建筑小品					
4　道路、广场建造费					
4.1　道路广场铺设					
4.2　开设路口工程及补偿					
5　大门围墙建造费					
6　室外照明					
7　标识系统制作					
8　室外零星设施					
9　其他支出					
八、配套设施费					
1　游泳池					
2　业主会所					
3　幼儿园					
4　学校					
5　儿童游乐设施					
6　环卫设施					
7　运动设施					
8　超市					
9　其他支出（零星公建）					
九、其他建设工程支出					
1　工程管理费					
1.1　工程监理					
1.2　预结算编审					
1.3　行政管理					

续表

项目	面积/m^2	造价指标/(元/m^2)	计划总金额/万元	按建筑面积摊/(元/m^2)	计算方法或依据文件
1.4 施工合同外奖金					
1.5 质检登记					
1.6 其他支出					
2 物业管理启动费					
3 其他支出					
十、管理费用					
1 职工工资					
1.1 工资					
1.2 奖金					
1.3 个人所得税					
2 办公费用					
2.1 办公用品					
2.2 通讯费					
2.3 水电费					
2.4 工具书					
2.5 其他办公费用					
3 业务招待费					
4 差旅费					
4.1 差旅费					
4.2 通勤费					
4.3 误餐费					
5 工资附加费					
5.1 职工福利费					
5.2 工会经费					
5.3 积金					
5.4 社会保险					
6 折旧及摊销					
6.1 固定资产折旧					
6.2 低值易耗品摊销					
7 车辆费用					
7.1 公司					
7.2 车改					
8 房屋租赁费用					
8.1 办公用房租赁费					
8.2 职工住房租赁费					
9 咨询费					
10 其他支出					

续表

项目	面积/m^2	造价指标/(元/m^2)	计划总金额/万元	按建筑面积摊/(元/m^2)	计算方法或依据文件
十一、销售费用					
1　媒介广告费					
1.1　报纸广告					
1.2　刊物广告					
1.3　电视广告					
1.4　电台广告					
1.5　灯箱广告					
1.6　公交广告					
1.7　互联网广告					
1.8　印刷品广告					
1.9　户外广告牌					
1.10　工地围墙广告					
1.11　其他媒体广告					
2　促销活动					
2.1　产品推介会					
2.2　开盘庆典费					
2.3　房屋展销会					
2.4　促销活动费					
3　销售大厅					
3.1　样板房装修					
3.2　销售大厅装修					
3.3　销售大厅设备					
4　销售提成					
4.1　销售人员底薪					
4.2　销售人员提成					
5　其他费用					
5.1　平面设计费用					
5.2　沙盘模型费用					
5.3　建筑面积测量					
5.4　产权交易费用					
5.5　促销礼品费用					
5.6　赞助评奖费用					
5.7　销售人员服装					
5.8　机动费用					
十二、财务费用					
1　利息收支净额					
1.1　短期借款利息					
1.2　长期借款利息					
1.3　存款利息收入					

续表

项目	面积/m^2	造价指标/(元/m^2)	计划总金额/万元	按建筑面积摊/(元/m^2)	计算方法或依据文件
2 汇兑净额					
2.1 汇兑损失					
2.2 汇兑收益					
3 调剂外汇手续费					
4 金融机构手续费					
5 其他支出					
十三、各项税金					
1 营业税					
2 城建税					
3 所得税					
4 其他支出					
十四、预备费					
十五、总计					

(4) 目标成本审批表

见表 2-3。

表 2-3 目标成本审批表

记录编号：项目名称-类别-年-月-日-序号

□ 项目可研阶段 □ 项目策划阶段 □ 方案设计阶段 □ 初步设计阶段 □ 施工图设计阶段

项目名称： 计划开发期数： 本次为： 期

规划指标	总体	总占地面积		m^2	总建筑面积		m^2
		容积率		—	可售面积		m^2
		可售率		%			
	本期	总占地面积		m^2	建筑面积		m^2
		容积率		—	可售面积		m^2
		可售率		%			

项目总成本	立项内部收益率/%		规划内部收益率/%	
	立项销售净利率/%		规划销售净利率/%	
	立项销售净利润/万元		规划销售净利润/万元	
	开发成本/(元/m^2)		项目总成本/(元/m^2)	
	平均售价/(元/m^2)		保本售价/(元/m^2)	
	净利润/(元/m^2)			
本期成本	开发成本/(元/m^2)		项目总成本/(元/m^2)	
	平均售价/(元/m^2)		保本售价/(元/m^2)	
	净利润/(元/m^2)		净利润/万元	

营销策划部	签名： 日期：
设计管理部	签名： 日期：

续表

投资开发部	签名：	日期：
成本管理部	签名：	日期：
成本分管副总	签名：	日期：
总经理	签名：	日期：

2.1.4 目标成本的执行管理

(1) 目标成本执行的基本原则

目标成本的执行应遵循以下的几个原则。

① 限价设计原则

a. 设计管理部根据公司确定的目标成本指标进行委托设计任务。

b. 设计管理部及时将各阶段的方案设计提供成本管理部，成本管理部在3～5天内完成设计方案的概算，并与目标成本进行对比，提出相关建议。

c. 设计方案在效果、造价均满足要求下，将进行细化、深入。

d. 限价设计主要用于装饰工程、景观园林工程等的方案设计阶。

② 限价采购原则

a. 限价采购主要用于装饰性材料的确定及采购。

b. 工程管理部、成本管理部根据公司审批确定的新项目材料设备一览表的要求寻找合格的供货商，开展材料的招投标工作。

③ 先算后干原则。原则上工程必须先编制施工图预算，再进行施工；若设计等特殊原因，可边施工边编制预算。

④ 审批原则

a. 各项设计、施工等业务工作的开展必须以公司的目标成本为限价的依据，从而保证总目标的顺利实现。

b. 若由于特殊原因，选定项目将超过目标成本则必须填报超目标成本审批表，报公司领导审批后实施。

(2) 目标成本执行的工作程序

① 目标成本的动态报告

a. 在项目实施过程中，应及时反映项目成本的动态情况，由成本管理部定期提供项目动态成本信息报告。

b. 项目动态成本信息报告内容

i. 各项目的动态成本汇总反映，并阐述成本有较大变化的原因。

ii. 成本控制管理的专项分析。

iii. 成本控制的问题及建议。

c. 成本管理部完成项目动态成本信息报告后报送公司总经理层及各相关部门经理。

d. 收到项目动态成本信息报告，总经理组织召开项目动态成本信息报告汇报会，听取动态成本的情况，并解决信息报告中提出的问题。

② 目标成本的总结评估

a. 工程项目竣工后，完成项目的结算成本，比较结算成本与目标成本的差异，总结分析原因。

b. 工程项目结算后，应按目标成本科目分类，总结各成本项目的造价指标和技术经济指标，录入数据库或整理成标准格式的 Excel 数据表作为新项目测算的依据。

(3) 超目标成本审批表

见表 2-4。

表 2-4 超目标成本审批表

<table>
<tr><td colspan="7">项目：</td></tr>
<tr><td>主办部门意见</td><td colspan="6">主办人：　　部门经理：</td></tr>
<tr><td rowspan="2">成本管理部意见</td><td>目标成本</td><td></td><td>当前预测成本</td><td></td><td>增减成本</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="6">主办人：　　部门经理：</td></tr>
<tr><td>分管领导意见</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td colspan="7">总经理批示：</td></tr>
<tr><td>备注</td><td colspan="6"></td></tr>
</table>

注：该审批表同合同审批表同时上报。

2.1.5 目标成本的调整管理

(1) 目标成本调整的范围

项目目标成本调整是指除成本报警以外的任何原因引起的成本细项的目标成本的增加和减少，如：

① 由于市场因素或公司主动调整竞争策略、项目产品定位发生变化而引起增减；

② 调整销售计划而使广告费、样板房、代理费等发生增减；

③ 贷款额度调整导致财务费用增减；

④ 发生机构重组、公司合并、产业调整引起增减。

(2) 目标成本调整的工作程序

① 当项目发生增减成本项目或增减目标成本单价情况时，经办部门填写目标成本调整

审批表，并送成本管理部。

② 经成本管理部同意后，经办部门将目标成本调整审批表送分管副总经理/财务总监审批。

③ 经分管副总经理/财务总监同意后，经办部门需将目标成本调整审批表报总经理办公会讨论，由经办部门主管领导填写目标成本调整审批表相应内容。

④ 将经总经理办公会讨论通过后的目标成本调整审批表报总经理批准。

⑤ 目标成本调整的审批流程如图 2-2 所示。

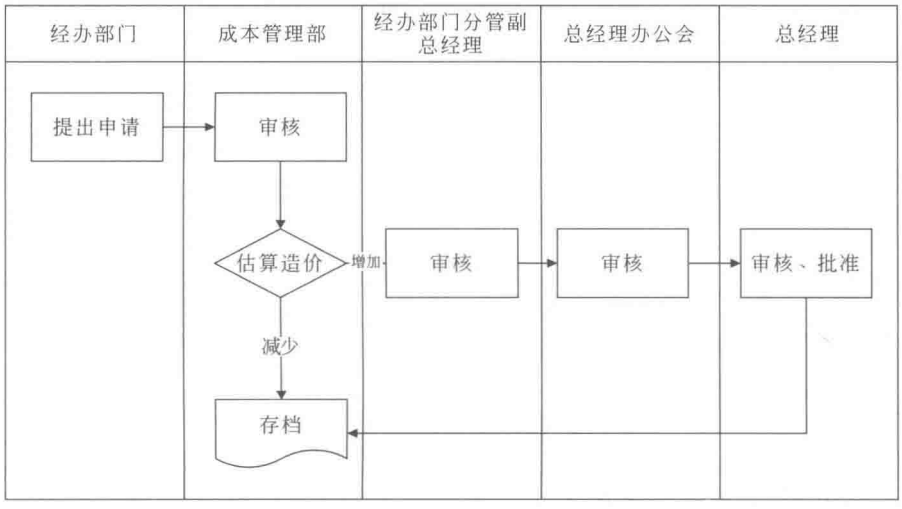


图 2-2　目标成本调整的审批流程

(3) 目标成本调整审批表

见表 2-5。

表 2-5　目标成本调整审批表

项目：_____　　NO. _____

项目名称	
项目范围	
项目原总价	
项目调整后总价	
附件	
目标成本调整审核	
相关部门会签	
成本管理部	
营销策划部	
财务管理部	
设计管理部	
成本分管副总	
总经理审批	
备注	

(4) 目标成本调整汇总表

见本书电子文件。

2.2 项目投资决策阶段的成本估算管理

房地产项目成本估算是指在项目的投资决策阶段，房地产公司对拟建项目所需要的建安工程投资，通过编制估算文件预先估算和确定的过程，是项目可行性研究报告的重要组成，是项目决策、筹集资金和控制造价的主要依据。

(1) 成本估算的编制依据

房地产公司编制成本估算的依据一般包括：

① 地块的综合情况资料；

② 项目总体定位和初步的规划设计、建筑设计、装修设计、环境设计、配套设计的方案；

③ 公司的利润要求。

(2) 成本估算管理的相关部门职责

表 2-6 是成本估算管理的相关部门职责。

表 2-6 成本估算管理的相关部门职责

部门	职责
成本管理部	编制项目投资决策阶段的成本估算
营销策划部	(1) 负责编制项目策划、营销、广告等成本费用及拟销售的各功能房的销售价格 (2) 编制土地成本费用
财务管理部	(1) 编制投资决策阶段的经济测算 (2) 负责编制楼面地价、资金成本和财务管理费用
设计管理部	编制规划设计草案
投资开发部	提供地块的综合情况资料
公司领导	审核并确定估算成本

(3) 成本估算管理流程

图 2-3 是成本估算管理流程。

(4) 成本估算管理的工作程序

① 项目基础性成本分析。工程管理部经理应提前定期安排相关人员编制公司开发项目所在地区的各类建筑的各种建造成本、成本管理部经理应提前定期安排相关人员编制公司开发项目所在地区的各类建筑的档次及物业水平表供公司领导和相关人员参考。

② 项目可行性论证成本分析

a. 成本管理部负责跟踪、配合沟通，并编制项目可研阶段成本估算报告。工程管理部经理指定专业工程师负责项目可行性研究阶段的建安成本估算工作。

b. 进行成本估算的依据包括：成本管理部提交的可研阶段项目规划要点分析，内容包括关于项目定位的市场调查报告、土地规划指标及相关土地状况资料，成本信息库中的该地区各类物业成本指标和成本调研报告，市场同类档次项目的建造标准及形

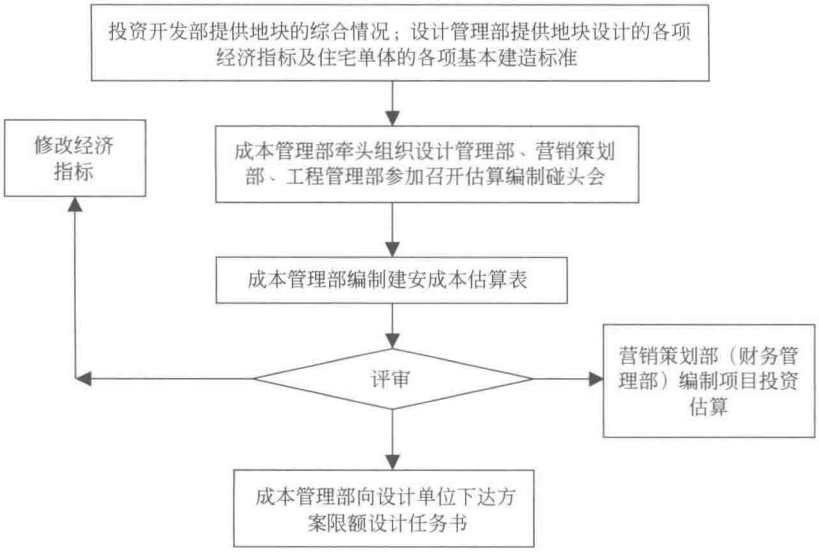


图 2-3　成本估算管理流程

式等信息。

c. 成本管理部负责组织各部门成本控制岗位人员按项目成本估算表格式要求，完成表中造价的估算。

i. 成本管理部填写编制说明，包括项目概况、成本估算的依据、估算基准，即建筑的基础、结构形式及建造档次装修、其他说明（例如估算时没有考虑哪些费用）。

ii. 工程管理部结合项目的定位、规划指标、规划要点分析、建筑的基础、结构形式及建造档次装修等，确定建安成本中各个项目的成本指标取值。

iii. 按政府相关规定和以往工程经验制订前期费用和开发间接费中属成本管理部填写的项目。

iv. 有多方案需要比较的项目，成本估算人应对各方案的成本差异性进行分析和说明，比较后提出成本建议。

d. 项目成本估算表经成本管理部经理审核后提交相关部门相关人员，作为可研分析报告的依据。

e. 公司进入新的城市进行房地产开发，成本管理部、工程管理部的成本控制岗位人员必须在进行项目成本估算前先完成该城市的房地产开发成本水平调查报告，应包括以下内容。

i. 该地区房地产开发适用的法律、法规、规定及其对工程成本的影响，包括定额计价模式、工程招投标规定、地产项目开发税费等。

ii. 当地的设计规范和标准的特点，主要指工程建筑设计、人防要求、公建配套要求以及技术特点，以便考虑对造价的影响。

iii. 当地建造成本的比较，包括定额造价水平的对比和实际建造成本的比较，完成该地区各类建筑的各种建造成本、各类建筑的档次及物业水平表。

f. 成本管理部职业人员应在调研的楼盘清单中，挑选 1～2 个楼盘深入调研，完成竞争

楼盘成本水平调研报告。

③ 项目立项阶段

a. 项目可行性研究报告获得公司批准及正式立项后，项目成本估算表中有关的数据自动成为项目建安成本的预控目标。

b. 成本管理部成本控制岗位人员负责把预控目标输入成本信息库。

④ 资料存档。项目成本估算表经审批后，由成本管理部移交各部门成本控制岗执行，行政管理部负责存档保管。

(5) 成本估算表

① 填表说明

a. 本表由公司成本管理部、营销策划部负责填报；其中基本规划、建造标准等表需工程管理部协助填写。

b. 成本测算表分四部分，即土地及前期费用、主体建造成本、园区建造成本、开发及期间费用。

c. 先确定土地成本，并根据土地状况，要求工程及设计部门确定基本规划和建造标准。

d. 分类填列政府收费、增容等报批报建费用项目。

e. 开发前期费用费中“报批报建费”从“附-报批报建”表引入。

f. 建安费用应分住宅类型估算，不同类型的估价指标应有充分的参考依据。

g. 期间费用由财务管理部配合确定。

h. 各表中三级成本子项目可自行增加，并尽可能详细准确。

i. 成本汇总表自动从各表取数。

j. 商业成本计入住宅成本计算，地下室不可售或成本超过所售收入部分计入配套资产摊销。

k. 表中“类型”指别墅、联排别墅、多层、小高层、高层等建筑产品，测算时应将其替代。

l. 成本测算子项目无法拆分工程量和单价或工程量难以确定的，可直接填总价，但应说明测算依据。

m. 成本测算表是经济指标测算的基础，是新项目经济测评的重点之一，公司成本管理部、投资开发部应尽量准确填报。

n. 该表可不作为可行性研究报告附件，但应以电子文档形式连同财务测算部分在新项目发展小组实地调研前两天发送财务管理部。

o. 请提供如下测算参考资料：项目所在城市政府基准地价或标定地价、税收及优惠政策、政府房地产规费及优惠政策、该公司已有类似项目成本及成本变更情况、该城市类似项目概算指标、设计概算、投资估算指标等工程造价资料、拟签订土地合约及地价资料、城市水文地质及工程地质勘探资料等。

② 成本估算汇总表，见表 2-7。

③ 规划要点，见表 2-8。

表 2-7　成本估算汇总表

序号	成本项目	总成本/万元				可售面积单位成本			
		合计	类型 1	类型 2	类型 3	平均	类型 1	类型 2	类型 3
	建筑面积								
	可售面积								
一	土地获得价款								
1	政府地价及相关费用								
2	合作款项								
3	红线外市政设施								
4	拆迁补偿费								
合计									
二	开发前期准备费								
1	勘察设计费								
2	报批报建增容费								
3	三通一平费								
4	临时设施费								
合计									
三	主体建筑工程费								
1	基础工程								
2	结构及粗装修工程								
3	门窗工程								
4	公共部位装修								
5	室内装修								
合计									
四	主体安装工程费								
1	室内水暖气电管线设备								
2	室内设备及安装费								
3	室内智能化系统费								
合计									
五	社区管网工程费								
1	室外给排水系统								
2	室外采暖系统								
3	室外燃气系统								
4	室外高低压系统								
5	室外消防系统								
6	室外智能化系统								

续表

序号	成本项目	总成本/万元				可售面积单位成本			
		合计	类型 1	类型 2	类型 3	平均	类型 1	类型 2	类型 3
7	其他								
合计									
六	园林环境费								
1	环境设计费								
2	绿化建设费								
3	建筑小品								
4	道路广场建造费								
5	围墙建造费								
6	室外照明								
7	室外零星工程								
8	其他								
合计									
七	配套设施费								
1	会所								
2	幼儿园								
3	学校								
4	游泳池								
5	球场								
6	地下室								
7	其他								
合计									
八	开发间接费								
1	工程管理费								
2	资本化利息								
3	营销费用								
4	物业完善费								
5	不可预见费								
合计									
九	期间费用								
1	管理费用								
2	销售费用								
3	财务费用								
合计									
	项目总投资								

表 2-8　规划要点

总占地面积				建筑用地（净地）			绿化率/%	
总建筑面积				规划容积率			建筑密度/%	
计容积率建筑面积				不计容积率建筑面积				
产品组合		占地面积	容积率	建筑面积	可售率	可售面积	产品比例	平均每户面积	总户数
住宅	类型 1								
	类型 2								
	类型 3								
	类型 4								
	类型 5								
	小计								
公建	商业网点								
	地上车库								
	地下车位								
	幼儿园								
配套用房	会所								
	物业用房								
	学校								
	其他用房								
合计									

④ 地价及前期费用，见表 2-9。

表 2-9　地价及前期费用

单位成本：元/m^2

序号	成本项目	估算基础	计量单位	工程量	单价/元	合价/万元	工程量及单价说明	成本分摊			成本分摊说明	核对
								类型 1	类型 2	类型 3		
例	拆迁补偿费	应拆迁户数	户	100	50000	500	平均 5 万元/户					
一	土地成本											
1	政府地价及相关费用											
(1)	土地出让金											
(2)	土地使用费											
(3)	市政配套费											
(4)	政府收益金											
(5)	应交契税											
(6)	其他											
合计												

续表

序号	成本项目	估算基础	计量单位	工程量	单价/元	合价/万元	工程量及单价说明	成本分摊			成本分摊说明	核对
								类型1	类型2	类型3		
2	合作款项											
3	红线外市政设施费											
4	拆迁补偿费											
合计												
二	开发前期准备费											
1	勘察设计费											
(1)	坐标放线收费											
(2)	规划红线定位费											
(3)	勘察费	占地面积										
(4)	房屋测丈费	建筑面积										
(5)	建筑研究用房											
	合计											
2	报批报建费	见“附：报批报建收费项目”表										
3	三通一平费											
(1)	临时道路											
(2)	临时用电											
(3)	临时用水											
(4)	场地平整	占地面积										
	合计											
4	临时设施费											
(1)	临时围墙											
(2)	临时办公室											
(3)	临时场地占用费											
(4)	临时围板											
	合计											
合计												

附：报批报建收费项目

序号	费用名称	计费基础	计费单位	计费量	单价	费用总额	收费单位	收费依据
例	市政配套费	建筑面积	万平方米	8	160元/m^2	1280万元	建委	建字［1998］58号
一	政府收费							
1	人防易地建设费							

续表

序号	费用名称	计费基础	计费单位	计费量	单价	费用总额	收费单位	收费依据
2	公共消防设施配套费							
3	临时建设项目综合开发费							
4	城市生活垃圾服务费							
5	白蚁防治费							
6	卫生防疫审查费							
7	建设项目资金审计费							
8	墙体改造费							
9	工程图纸审查费及其他							
10	合同管理费							
11	建设项目环境影响评价费							
12	噪声防治费							
13	排污水费							
14	城市综合开发行业管理费							
15	电表押金							
16	二次供水设施建设移交费							
17	水利建设基金							
合计								
二	增容费							
1	供水设施补偿费							
2	供电贴费							
3	煤气增容费							
合计								
总计								

⑤ 主体建筑成本，见本书电子文件。

2.3　项目方案设计阶段的成本测算管理

成本测算是指在项目的方案设计阶段，房地产公司在规划方案设计完成后，在成本估算文件的基础上编制成本测算文件。

(1) 成本测算的编制依据

房地产公司编制成本测算的依据一般包括：

① 地块的综合情况资料；

② 项目总体定位和初步的规划设计、建筑方案设计等；

③ 投资可行性报告；

④ 公司的利润要求；

⑤ 预期售价及销售总额。

(2) 成本测算管理流程

图 2-4 是成本测算管理流程。

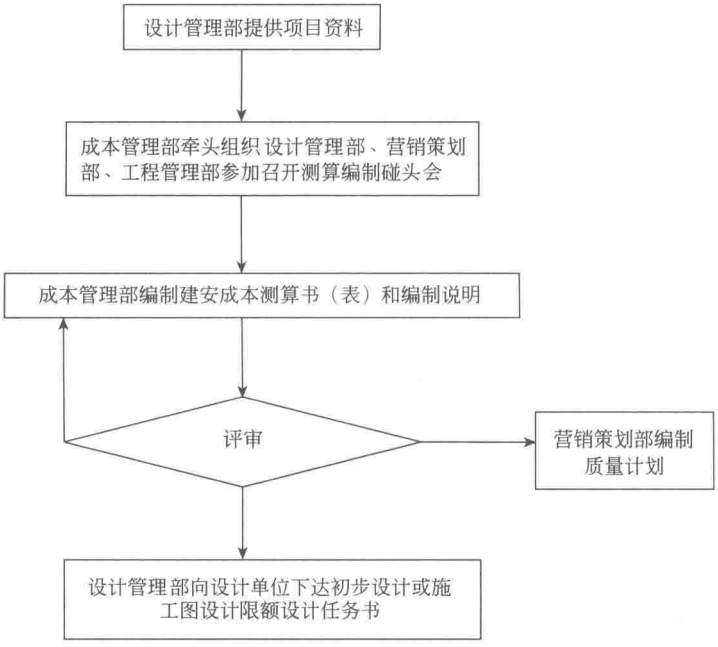


图 2-4 成本测算管理流程

（3）成本测算管理的工作程序

① 投资开发部提供项目的可研报告，包括地块的综合情况、地块的总体规划设计的各项经济指标、各单体的各项基本建造标准、预期售价及销售总额等。

② 成本管理部收到投资开发部提供的资料后十天内完成项目工程规划成本初稿。

③ 成本管理部汇总各相关部门提供的费用测算资料，按照格式化要求填制项目目标成本并根据利润要求以及预期售价完成整个项目的成本估算工作，确定项目规划成本。目标成本测算应遵循如下要求。

a. 目标成本的制订以项目的规划指标、建造标准以及各部门共同确定的销售交楼标准为基础，项目目标成本必须附详细的产品建造标准及部品标准说明书。

b. 成本测算表中各成本项目的工程量，应根据已竣工的相似工程的结算分析得出的关联系数，由项目规划的基本指标（如建筑面积、基地面积、户数、单元等）推算得出，如按“窗地比”推算门窗面积，按底面积推算屋面面积。施工图预算完成后成本测算表中的工程量，应是按图实际计算的结果。

c. 成本测算表中的单价应根据产品定位、交楼标准、图纸要求按当地工程造价计算依据、市场行情计算得出，如是参照已结算工程的单价，需注明参考数据的来源和依据。

d. 产品定位和目标成本测算是一个互动的决策过程，需要设计、营销、工程、成本反复沟通，标准是满足品质要求的性价比最大化。

④ 公司领导层审核并确定测算成本，指导项目的初步设计工作。

⑤ 成本管理部明确各产品类型的限额设计指标（如钢筋、混凝土含量等），形成施工图设计阶段的成本控制建议，作为设计任务指导书的一部分发给设计院作为施工图设计阶段造价控制的依据。

（4）项目产品建造标准

见表 2-10。

表 2-10　项目产品建造标准

部位			类型 1	类型 2	类型 3	公共配套建筑（商业）
结构及初装修	结构形式		框架			
	层数/层高		4.5 层/2.9m			
	基础形式		独立基础			
	平屋面/斜屋面		斜屋面			
	户内平层/错层/复式		1～3 楼平层，4、5 楼为跃层复式房			
	单元间有高差/无高差		无高差			
	外墙		200mm 厚黏土空心砖			
	内墙		100mm 厚黏土空心砖			
	屋面防水		1.5mm 厚聚氨酯涂料防水层			
	厨卫防水		1.5mm 厚聚氨酯涂料防水层			
	外墙防水		无单独防水层、涂料防水			
	屋面隔热		30mm 厚聚苯板			
门窗工程	单元门					
	入户门		钢质防火防盗门			
	阳台门		铝合金门			
	户内门		模压门			
	窗		铝合金 50 平开窗、带纱、中空玻璃			
公共部位精装修	外墙装饰		面砖、涂料			
	外墙保温					
	单元入口装饰		花岗石			
	屋面装饰		英红瓦屋面、钢制成品雨水天沟			
	电梯厅装饰					
	大堂	楼地面装饰				
		墙面装饰				
		天棚装饰				
	楼梯间	楼地面装饰	防滑地砖			
		墙面装饰	乳胶漆			
		天棚装饰	乳胶漆			
	栏杆	楼梯栏杆	铁花栏杆			
		阳台栏杆	预制装配式铁花栏杆			
		私家花园栏杆				
		空调板装饰	铁艺百叶			

续表

部位			类型 1	类型 2	类型 3	公共配套建筑（商业）
室内装修	厅房	楼地面装饰	乳胶漆			
		墙面装饰	花岗石			
		天棚装饰	乳胶漆			
		窗台及护栏	不锈钢			
	厨卫	楼地面装饰	防滑地砖			
		墙面装饰	面砖			
		天棚装饰	铝扣板吊顶			
		门槛	大理石			
		厨卫设备	抽油烟机、煤气灶、排气扇			
		橱柜	人造石台面、防潮板、含洗菜盆			
		烟道	成品			
	阳台	楼地面装饰	防滑地砖			
		墙面装饰	同外墙			
		天棚装饰	采用外墙涂料			
室内给排水	给水管材		立管 PPR、户内 PPR、排水 UPVC			
	洁具及五金件		国产全套			
室内供暖			无			
室内燃气						
室内电气	穿管布线		UPVC 管、BV 普通导线			
	配电箱/电表箱		西门子配电箱、组装电表箱			
	开关插座		松本			
	灯具		阳台吸顶灯、厨卫筒灯			
室内通风空调						
高压配电						
发电机						
电梯						
室内消防						

续表

部位		类型 1	类型 2	类型 3	公共配套建筑（商业）
弱电系统	居家防盗				
	对讲系统	有			
	三表远传	进口非可视			
	有线电视	有			
	电话	无			
	宽带网	有			
室外给排水					
室外智能化	停车管理系统				
	小区闭路监控				
	周界红外防越				
	小区门禁系统				
	电子巡更系统				
园林环境	绿化				
	建筑小品				
	道路及广场				
	围墙				
	室外照明				
	零星设施				

(5) 项目材料设备一览表

见表 2-11。

表 2-11　项目材料设备一览表

序号	材料		设计管理部				工程管理部				成本管理部	
	类型	名称	材料性质描述及设计要求	是否沿用	方案确定时间	附图	采购方式	签约时间	进场时间	备注	估算成本	成本比较
一	结构材料	工程桩										
		⋮										
二	外立面材料	塑钢门窗										
		外墙涂料										
		外墙石材										
		⋮										
三	室内材料	卫生间瓷砖										
		开关面板										
		⋮										

续表

序号	材料		设计管理部				工程管理部				成本管理部	
	类型	名称	材料性质描述及设计要求	是否沿用	方案确定时间	附图	采购方式	签约时间	进场时间	备注	估算成本	成本比较
四	设备	车库门										
		管道直饮水										
		⋮										
五	室外景观硬材料	进户通道										
		信报箱										
		垃圾箱										
		⋮										

2.4 项目初步设计阶段的成本概算管理

成本概算管理是指在项目的初步设计阶段，房地产公司成本管理部根据设计管理部的资料编制成本概算，预先测算和确定工程造价。

(1) 成本概算的编制依据

① 方案设计阶段的项目规划成本。

② 设计管理部提供的被政府有关部门批准的建筑方案设计、景观设计规划指标和设计图。

(2) 成本概算管理的工作程序

① 设计管理部根据成本管理部设计限额指标及前期相关信息确定产品建造标准，主要对项目产品组合进行成本分析、动态调整，积极采取新材料新技术、并根据市场材料价格进行评估。

② 设计管理部将初步设计限额指标落实在初步设计任务书中提交设计单位进行设计。

③ 初步设计成果提交后，成本管理部组织编制项目设计概算修正，概算依据初步设计图纸针对典型配套（如地下室、会所、网球场馆等）及不同层高塔楼标准层的主体结构混凝土含量、模板含量、砌体含量、地面、墙面装修等分项工程计算单位含量并套用现行综合价按规定取费并按平均市场下浮水平计算，部分因图纸设计深度不够的项目暂按估算指标值，专业分包工程按市场价格。

④ 成本管理部对比初步设计限额指标和设计概算修正，编制初步设计阶段成本分析报告，主要对初步设计阶段所做的主要成本工作进行总结。成本管理部负责设计概算修正和初步设计阶段成本分析报告编制。

⑤ 由成本管理部向设计管理部反馈设计概算修正和初步设计阶段成本分析报告。有超设计限额情况，设计管理部根据审批意见调整设计，并对下一阶段施工图设计提出成本控制建议，提交成本管理部。

⑥ 设计成本概算修正和初步设计阶段成本分析报告由公司分管副总审核，报总经理进行审批。

(3) 产品组合及成本分配表

见表 2-12。

表 2-12　产品组合及成本分配表

总占地面积				总规划用地面积		住宅占地			成本敏感	
综合容积率				总车位比			住宅可售		商业可售	
总建筑面积				其中公建		公建用地	车库可售		其中住宅	
	产品组合	建筑面积	占地面积	产品比例	平均面积	总户数	框架比例	容积率	占地	单位造价
住宅	别墅									
	多层									
	小高层									
	高层									
公建	独立车库									
	商业网点									
	地上停车位									
	配套用房									
地下车位	非人防地下车位									
	半地下车位									
	人防地下车位									
	综合									
	普通住宅户均									

2.5　项目施工图设计阶段的成本预算管理

2.5.1　施工图限额设计成本管理

在施工图设计之前，房地产公司成本管理部应组织相关部门根据初步设计阶段的成本概算确定施工图施工图设计限额指标。

(1) 施工图限额设计成本管理的相关部门职责

① 成本管理部负责组织各部门成本控制岗、公司管理层

a. 负责审核项目施工图设计阶段建安成本目标限额设计成本控制建议书。

b. 负责审核项目总包工程、主要分包工程承包方式及成本控制目标建议书。

c. 负责审核项目主要材料（设备）采购方式及成本控制目标建议书。

d. 负责项目成本目标分解运作过程中的总组织与协调工作。

② 工程管理部

a. 负责编制项目施工图设计阶段建安成本目标限额设计成本控制建议书。

b. 负责编制总包工程、主要分包工程承包方式及成本控制目标建议书。

c. 负责编制项目主要材料（设备）采购方式及成本控制目标建议书。

d. 负责与相关部门就限额设计数值及成本建议进行沟通，达成共识形成目标成本指导书。

（2）施工图限额设计成本管理的工作程序

① 制订项目施工图限额设计成本控制建议书在施工图设计开始前，工程管理部须对公司审批的项目发展成本控制目标中建安成本进一步分解、细化和完善。

② 施工图限额设计成本控制建议书编制要求

a. 工程管理部根据发展成本目标，结合施工图设计任务书、初步设计阶段初步方案及市场水平，针对各分项工程的不同特点，分别制订相应的限额设计经济指标、技术指标或对主要材料选型、成本控制点提出建议；对分项工程中影响成本较大或容易造成成本流失的关键点作为施工图设计阶段限额设计成本控制重点，成本建议按专业具体提出以下几点。

i. 土方及挡土工程。该工程成本容易流失，建议土方综合考虑场内平衡、挡土墙多方案经济比选，土方主要控制挖运总量、挡土支护依据方案提出成本限额指标。

ii. 桩基工程。不同的桩基形式对成本及工期影响较大，且成本容易流失，重点建议桩基选型多方案比选，优化设计，据不同的桩基形式提出相应的限额指标值或分项成本目标。

iii. 结构工程。该部分占建安成本比重较大，且对销售没有直接的影响，是成本控制的重点，在满足设计规范的最低要求下，尽可能地降低成本，主要对钢筋、混凝土技术含量提出技术指标数值。

iv. 建筑、装修工程。其质量及效果对售楼影响较大，占建安成本比重较大，影响成本的主要因素为材料选型，对外墙砖、铝合金门窗、电梯前室装修、防水工程等制订合适的经济指标值。

v. 安装工程。主要控制安装工程的设备及材料选型，对电梯、机房设备等建议采用优质产品，管线选用合适的中档材料。

vi. 景观工程。景观工程成本波动性、弹性较大，设计质量、材料的选型是该部分成本控制的重点。

vii. 分包工程。该部分的特点是专业性较强，政府相关规定有一定的可操作性，成本控制的重点是方案的深化及优化。

b. 限额设计数值及成本建议按格式填写，对其中重点控制点必须加以明示。

c. 成本管理部就需编制的施工图限额设计成本控制初稿，充分征求设计院及工程管理部的意见并进行完善，必要时需召集公司其他相关人员开会确认。

d. 确认后的限额设计数值及成本建议经成本管理部经理审核、报总经理审批后作为设计限额要求，提交工程管理部具体落实。

③ 施工图出图后，工程管理部根据施工图计算重点控制点的经济或技术指标值，与审批的限额设计数值比较，及时向成本管理部及各部门成本控制岗位人员提出反馈意见。对超出限额设计部分提出预警，并报总经理综合决策。

④ 设计完成后，由工程管理部编制设计成本控制分析总结报告，聘请有丰富设计及造价专业经验的专家对设计进行评审，最后由技术评审委员会对限额设计要求完成情况进行最终评定。

(3) 施工图限额设计成本控制建议表

见本书电子文件。

(4) 总包、分包承包方式及成本控制目标建议

见表 2-13。

表 2-13　总包、分包承包方式及成本控制目标建议表

序号	项目名称	承包方式	结算成本目标/万元	合同（招标）成本目标/万元	设计变更及签证控制目标/万元	主要经济指标	备注

(5) 主要材料设备采购方式及成本控制目标建议

见表 2-14。

表 2-14　主要材料设备采购方式及成本控制目标建议表

序号	材料（设备）名称	市场价/信息价	成本目标/万元	以往工程采购方式	建议采购方式

2.5.2 施工图预算管理

在施工图设计阶段，房地产公司对目标成本的管理是成本预算管理。成本预算是指根据施工图纸计算的工程量、施工组织设计和双方合同规定采用的工程预算定额、单位估价表及各项费用的取费标准、建筑材料预算价格、建设地区的自然和技术经济条件等资料，进行计算和确定单位工程或单项工程建设费用的经济文件。

(1) 施工图预算管理的基本规定

① 施工图预算可由房地产公司自行编制，也可以委托造价咨询机构编审；委托的机构必须已经过政府有关部门认可且具备甲级资质证书。

② 委托造价咨询机构编制工程预算，在造价咨询委托合同中应明确要求其提供计算底稿（包括工程量、钢筋实际含量的详细计算书）及与承包单位核对后的预算资料，并同时提供与承包单位的核对差异情况说明。

③ 成本管理部应整理齐全工程预算工作所需的必备资料，资料必须完整、签章齐备、编号准确，并指定专人负责进行分类、装订、存档。工程预算工作的必备资料如下。

a. 材料价格（政府指导价格、市场价格、甲供材料、限价材料通知书）。

b. 招标、投标文件等确定合同价格的文件（包括中标单位的投标书、双方达成一致的预算书等）。

c. 工程合同（包括合同审批表）。

d. 施工组织设计方案、施（竣）工图、图纸会审记录、监理日记。

e. 双方确认的所有工程（包括变更、签证）的预算书。

f. 其他与工程预算相关的双方确认的协议、备忘录等。

④ 预算审核注意事项

a. 公司对造价咨询单位及承包商明确施工图预算的编制要求。

b. 公司要组织造价咨询单位参加工程的图纸会审工作，对施工图中标注不清、前后矛盾、缺项、漏项等问题提出建议。

c. 施工图预算根据工程量计算规则，按详细的施工图、已确定的施工方案并结合现场实际情况计算工程量。按照合同规定的计价要求套用单价，分项工程的子项如无合适单价套用，且不能换算，则应编制补充单价。

d. 预算审核中暂估的事项应编制审核备忘进行说明。

(2) 施工图预算管理的相关部门职责

表 2-15 是施工图预算管理的相关部门职责。

表 2-15 施工图预算管理的相关部门职责

部门	职责
总经理	审核/审批工程预算书
成本管理部	(1) 负责委托造价咨询机构编制工程预算；并负责督促、协调且始终参与施工图预结算的核对工作，确保其准确性 (2) 负责对未委托造价咨询机构编制的预算进行编制和审核，并确保其准确性 (3) 对相关预算的来源资料、预算及其计算稿，进行复核并填写工程预算复核表
设计管理部	(1) 负责提供施工图、图纸会审纪要、设计变更等相关资料一式两份，并交成本管理部 (2) 负责提供材料设备选型清单

(3) 施工图预算管理的工作程序

① 成本管理部根据工程造价咨询管理规范选择项目的社会造价咨询单位，签订项目的造价咨询合同。

② 成本管理部收到施工图后，分别对造价咨询单位及施工单位提出预算编制的任务单，开始编制施工图预算。

③ 有关预算编制的一般要求

a. 主体工程一般要求一个月内完成预算编制。

b. 每一份预算按楼号进行汇总。

c. 每一楼号的土建工程分项：原则上需按目标成本的分解子目并结合各合同标段（总包及各指定分包）分项列出，并按桩基、基础或地下室、基坑围护措施、上部结构、外立面装饰工程、建筑及附属设施及室内装饰汇总表示。

d. 每一楼号的安装工程分项：煤气、给排水、采暖通风及空调、强电、弱电、消防、电梯等工程。

e. 其他特殊的编制要求：施工图预算需完整反映整个项目的建安总造价，若施工图纸仍未详尽，或有部分子项已回标且初步确定合同价款，请在预算内以暂定款形式列入，并在编制说明内注明。

④ 组织造价咨询单位参加图纸会审工作。

⑤ 组织造价咨询单位与施工单位的预算编制前期相关工作会议，咨询单位协助甲方对施工单位明确预算编制中的统一口径及标准。

⑥ 造价咨询单位编制完预算后及时递交甲方，甲方作为调整前期工程进度款的支付依据。

⑦ 施工单位完成预算编制后将由成本管理部递送造价咨询单位进行审核。

⑧ 成本管理部全过程跟踪预算的审核情况，并按抽查法、对比法进行复核。

⑨ 成本管理部对预算结果的确认：必须分专业 2 人以上的相互交叉抽查复核及经理的共同核实签认方可生效。

⑩ 经成本管理部、施工单位及审价单位三方确定后的预算为最终的施工图预算价，并做好施工图预算编制备忘。

⑪ 施工图预算编制备忘要详细，包含图纸编号、套用的定额、计费的标准、人工补差、材料价格等编制依据，以及说明不包含的项目、不清楚而暂定的项目等。

⑫ 施工图预算价是工程结算价的一部分，除预算编制备忘中说明的事项外，其余项目在结算时均不得调整。

⑬ 根据审核后的施工图预算价调整工程合同价，并作为工程进度款的支付依据。

(4) 施工图预算编制任务委托单

见本书电子文件。

(5) 施工图预算审批表

见本书电子文件。

(6) 施工图预算编制备忘

见本书电子文件。

2.6 造价咨询单位的选择与管理

造价咨询单位是指为房地产公司提供项目成本估算、测算、概算、预结算、标底编制、施工过程成本管理等专业造价咨询服务的单位。为了加强对项目造价咨询工作的管理，规范项目造价咨询业务的操作程序，明确咨询业务的工作范围及评估体系，保证咨询业务的质量和效果，房地产公司需要做好造价咨询单位的选择，造价咨询合同的签订与执行、造价咨询单位的评估等的管理。

2.6.1 造价咨询单位的选择

(1) 造价咨询单位选择的条件

① 造价咨询单位必须具有国家住房和城乡建设部认定的甲级资质。

② 合作的造价咨询单位不得连续两次以上与同一家施工单位开展造价审核工作。

③ 每个项目的造价咨询工作必须同时选用两家以上的造价咨询单位加入。

④ 由于造价咨询工作的重要性，新项目优先考虑已建立合作伙伴的咨询单位。

⑤ 对于新的造价咨询单位的启用，可以采用合作咨询单位推荐的方式，但必须经过考察及试用。

⑥ 必须选择造价咨询单位中优秀的造价工程师担任项目的造价咨询单位。

⑦ 通过对咨询工作的评估保证公司有三家长期合作的造价咨询单位，并淘汰不合格的单位。

(2) 造价咨询单位选择的工作程序

① 公司成本管理部组织对新咨询公司进行考察，考察完毕需填报工程造价咨询供方考察情况记录表，若考察合格，则作为合格供方，以供咨询公司招标或议标时选用。合格咨询公司标准是咨询公司必须具有相应的造价咨询业务资质，有25人以上造价咨询人员，且有40%以上人员为本科学历以上，做过5个以上5万平方米规模以上的造价咨询业务。

② 成本管理部可通过招标、议标及根据以往合作评估为优秀后直接约谈战略合作三种方式确定咨询公司。

a. 通过招标确定的：成本管理部经办人提前三天确认招标的事项，包括发标、回标的时间要求，并提供招标文件、咨询合同、报价清单、意向投标单位及联系人、联系方式（电话、邮箱）；投标过程中，成本管理部需与咨询公司联系确认是否有疑问需解答，可让施工单位将答疑通过邮件方式发送给经办人，经办人根据问题数量考虑是否组织招标答疑，若需要，则通知各咨询公司在约定时间参加答疑会，若不需要开答疑会，那么经办人可将解答通过邮件方式发回给各咨询公司。咨询公司回标后对各咨询公司的报价及服务质量进行对比，评标完成上报公司领导确定合作单位，具体招标过程按招标采购管理流程同样步骤实施。

b. 议标：由成本管理部寻找两家以上考察合格的咨询单位进行直接约谈，参照以往合同价格确定中标单位。

c. 战略合作：根据成本管理部每两月的咨询公司评估及年度评估为优秀的咨询公司，

可上报公司领导并由公司领导根据需要与其直接进行约谈，确定为战略合作单位后按价格参考以往合同价及市场价直接给其项目造价咨询业务。

(3) 造价咨询单位考察情况记录表

见表 2-16。

表 2-16　造价咨询单位考察情况记录表

供方编号：_____　　记录编号：_____

承包商基本概况	企业名称				经济性质		
	地址				电话		
	企业资质						
	承包范围						
	企业法人代表	姓名		职务		职称	
		文化程度		出生年月		电话	
	企业技术负责人	姓名		职务		职称	
		文化程度		出生年月		电话	
	人员状况	企业人数		管理人数			
		土建专业人数		安装专业人数		装修市政园林专业人数	
	公司状况						
	主要业绩						
考察日期：							
考察人员：							
审查意见	土建专业						
	安装专业						
	装修、市政、园林专业						
	分管副总						

说明：审查意见即考察结论分为考察合格、考察不合格和暂不考虑合作三种情况。

2.6.2　造价咨询合同的签订与执行

在确定造价咨询单位之后，房地产公司应当与该单位签订合同，并对其履约行为进行管理。

(1) 造价咨询合同的主要内容

① 造价咨询的合作方式：全过程参与项目估算、概算、预算和决算工作。

② 造价咨询收费：以国家和当地政府有关部门规定的收费标准为基础，根据项目特征协商而定。

③ 造价咨询周期（基本要求）：投资估算（审核）为 20 天，设计概算（审核）为 20 天，项目预算编制（审核）为 30 天，项目结算审核为 20 天。

④ 根据项目特点，确定造价咨询补充协议。

(2) 造价咨询合同签订的工作程序

① 按公司的造价咨询委托合同，并根据开发项目的具体要求与咨询单位签订合同。

② 经双方对合同认可后，由造价咨询单位先签字盖章确认。

③ 成本管理部根据公司合同审批流程，申报造价咨询委托合同。

(3) 造价咨询合同执行的工作程序

① 造价咨询单位必须严格按工程造价管理的相关规范，严守职业道德，信守合同，按时保质保量完成造价咨询工作。

② 合同签订后必须以造价咨询任务委托单的形式开展造价咨询委托工作。

③ 造价咨询的相关资料双方应办好签收手续，填写造价咨询材料签收单。

④ 造价咨询单位的工程主办人必须参加甲方组织的主要工程图纸会审工作。

⑤ 造价咨询单位的工程主办人员必须每月到施工现场，了解施工现场的情况，处理工程造价的相关纠纷问题，并提供甲方月工作报告，总结当月完成的工作及发现有关工程造价的问题。

⑥ 公司成本管理部门全过程跟踪造价咨询工作，并保持与咨询单位的良好沟通。

⑦ 对于预结算的审价初稿，公司进行复核与确认工作。

⑧ 审价报告生效后，整套造价咨询资料返回成本管理部存档，并做好资料退还签收手续。

⑨ 成本管理部对造价咨询单位的咨询工作进行督察。

⑩ 造价咨询工作完成后，咨询单位根据合同约定的计费方式填报工程造价咨询费用计算表，并根据合同约定支付费用。

⑪ 造价咨询成果的确认

a. 造价咨询单位与施工单位完成造价审核的初稿，并递送成本管理部主办工程师。

b. 成本管理部主办工程师校审初稿，并填报咨询成果校审记录单。

c. 经成本管理部、咨询单位、施工单位三方确认的初稿，报上级审批盖章。

d. 施工图预算报告经成本管理部经理确认后，盖成本管理部章。

e. 总包工程结算报告必须填报工程竣工结算审价结果审批表，经公司总经理确认后，盖公司章。

f. 除总包工程外其余结算报告必须填报项目结算审批表，经分管总经理确认后，盖公司章。

g. 造价咨询成果报告一式三份，成本管理部、咨询单位、施工单位三方各持一份。

h. 造价咨询成果生效后，整套造价咨询资料返回成本管理部存档，并做好资料退还签收手续。

(4) 方案设计阶段对造价咨询单位的管理

① 计划编制。每月 4 日前根据公司出图计划整理出本月方案测算计划，将该计划发给各咨询公司项目负责人，并电话确认是否收到。

② 任务布置。收到并熟悉测算所需资料后，联系咨询公司项目负责人并发一份正式邮件，详细描述测算内容、成果标准及完成时间等。成本管理部通知咨询公司领取相关资料并签署资料接收。

③ 成果审核。待咨询公司提交测算结果及计算底稿后，成本管理部负责详细审核咨询公司测算准确性及完整性结果。

(5) 招标阶段对造价咨询单位的管理

① 计划编制。每月 4 日前将本月招标计划发给各咨询公司项目负责人，并电话确认是否收到。

② 任务布置。收到并熟悉招标所需资料后，联系咨询公司项目负责人并发一份正式邮件，详细描述招标内容、成果标准及完成时间等。成本管理部通知咨询公司领取相关资料并签署资料接收。

③ 清单审核。待咨询公司提交清单及计算底稿后，经办人负责按照复核各项指标和含量的要求详细审核咨询公司清单准确性、完整性。

④ 招标答疑。成本管理部经办人将所有跟成本相关的疑问及时发给咨询公司，要求咨询公司书面答复，并提前通知咨询公司准时参加答疑会。

⑤ 增补清单核对。对于总价包干项目，成本管理部经办人员、咨询公司必须跟中标单位逐一核对增补工程量清单。

(6) 施工阶段对造价咨询单位的管理

① 事务工作管理

a. 要求咨询公司固定人员（项目负责人）每星期到项目部办公，办公次数必须符合合同要求，一般要求每周不少于两次，办公作息时间同时要符合公司要求，早上到达时到公司前台签到，并注明时间，由公司前台人员监督。

b. 项目刚开始初期要求咨询公司必须组织咨询项目专业小组，并提供架构、联系方式给公司，公司负责办公位的安排及熟悉项目的组织架构与办公流程。

② 工作业务管理

a. 设计变更（指令）及现场签证管理

i. 项目成本需按签证管理作业指引对咨询公司进行交底。

ii. 变更（指令）由咨询公司进行估算，需注意以下事项。

- 要求咨询公司提交每单估算的详细计算底稿及综合单价。
- 要求咨询公司对措词不清，资料不全，结算时易引起分歧、纠纷的变更（指令）单及时提交项目成本处理。
- 要求咨询公司每月对发生的变更（指令）进行统计，对于造价调减的设计变更，需及时核定减少的具体数额，并与承包单位形成书面记录，防止因漏报而给公司造成损失。

iii. 现场签证结算由咨询公司进行初审，项目造价工程师进行复核，需注意以下事项。

- 要求咨询公司检查签证资料是否完整、计价依据是否充足；复核项目工程师及监理所签内容是否严谨，是否会影响到后续结算计量，对易扯皮的需要及时提交项目成本处理。
- 如签证单涉及隐蔽施工、金额、工日、机械台班及其他事后不可复核的项目时，咨询公司应与项目部工程师共同现场认定，并将情况向项目成本汇报。
- 要求咨询公司收到签证结算资料后，在 7 天内完成结算初审核并与施工单位核对完成，要求咨询公司提交结算审核的详细计算底稿及签证结算书给项目造价工程师，按照如下

要求进行复审。

1万元以下的变更签证只需要复核该变更指令的符合性和资料完成性，对数据做一个大致判断即可，对是否详细核算不做强制性要求。

1万元以上的变更签证需要做数据复核，复核项目的工程量要超过变更签证总价的30%以上。

变更签证总造价超过合同造价10%以上需要重点复核，复核项目的工程量要超过变更签证总价的30%以上。

b. 施工过程方案比较测算管理。在施工过程中如果出现有两个以上方案时，咨询公司对不同的方案进行测算比较，并提交计算底稿、优化建议供项目造价工程师复核。

c. 甲供材料管理。每份施工合同签订后，咨询公司要做甲供材统计表。每月在甲供材付款时，需同咨询公司做甲供材统计并分析施工单位是否超供，若超供时则此部分金额需在相应施工单位的进度款中扣回。

d. 付款管理。咨询公司按照现场形象进度及合同约定的付款方式审批当月付款金额后，交项目造价工程师复核。

(7) 对造价咨询单位的预结算管理

① 计划编制。项目造价工程师按照：a. 拿到施工图纸后1个月完成预算核对；b. 分包完工后1个月，总包完工后2个月完成结算的时间来编制预结算计划，每月30日前将预结算计划提交咨询公司。

② 预结算审核流程

a. 咨询公司在拿到图纸后需在一个月内提交非包干合同的预算书及计算底稿、含量分析表各一份，要求咨询公司提交的预算书必须有二级审核。

b. 施工单位提交预结算书后，咨询公司将预结算书进行对比分析，提交项目造价工程师确定核对项目，待咨询公司审核完毕后提交审核初审资料给施工单位及项目造价工程师。

c. 咨询公司与施工单位仅核对施工单位不同意的项目，双方达成一致意见签署盖章后提交成果给项目造价工程师按照表2-17中的要求复审。

表2-17 预结算工程量复核要求

项目 / 分类	塔楼	地下室	裙楼	室外
钢筋工程量	一栋一层特征层中的梁、板、墙、柱等所有构件全部要复核，包括汇总和含量，数量控制——不少于总造价的3%为准			
混凝土工程量	一栋一层特征层中的梁、板、墙、柱等所有构件全部要复核，包括汇总和含量，数量控制——不少于总造价的3%为准			
模板工程量	一栋一层特征层中的梁、板、墙、柱等所有构件全部要复核，包括汇总和含量，数量控制——不少于总造价的3%为准			
砌体工程量	一栋一层特征层中的梁、板、墙、柱等所有构件全部要复核，包括汇总和含量，数量控制——不少于总造价的3%为准			
抹灰工程量	一栋一层特征层中的梁、板、墙、柱等所有构件全部要复核，包括汇总和含量，数量控制——不少于总造价的3%为准			
土石方工程量		全部复核		
桩基础工程量		全部复核		
防水	复核一层特征层，一个单元的屋顶	全部复核	全部复核	

续表

项目 分类	塔楼	地下室	裙楼	室外
重要设备（盘箱柜等）	全部复核	全部复核	全部复核	全部复核
按户型计算工程量项目（灯具、洁具、开关等）	抽查两个以上户型			
管道、线缆	复核一层特征层	全部复核	复核一层特征层	全部复核
室外道路管网				道路、化粪池、检查井全部复核，管网复核30%以上工程量
室外预埋强弱电管网				复核30%以上工程量
乔木				全部复核
灌木				复核造价最多的4～8种灌木，且占灌木造价的30%以上
地被				复核造价最多的2种地被以上，且占地被造价的30%以上
建筑小品				全部复核
围墙建设				全部复核
室外灯具				全部复核
精装修工程	抽查3个以上户型			
铝合金门窗、百页	复核所有特征层	全部复核	全部复核	
挡土墙及基坑支护				全部复核
人防		全部复核		
栏杆	复核所有特征层	全部复核	全部复核	全部复核
商业建筑外装	全部复核	全部复核	全部复核	
外墙涂料施工	复核一层特征层		复核一层特征层	
内墙涂料施工	复核一层特征层	全部复核	复核一层特征层	
室外园建				复核30%以上工程量
外电工程				全部复核
空调通风	全部复核	全部复核	全部复核	
消防工程	复核一栋一层特征层	全部复核	全部复核	全部复核
安防工程	设备全部复核，管线复核一个产品类型	设备全部复核，管线抽查比例	设备全部复核，管线抽查比例	设备全部复核，管线抽查比例
屋面瓦	复核50%以上单元		复核50%以上单元	

d. 结算完成后，咨询公司按项目成本要求做结算分析，并总结经验和教训。

③ 咨询公司管理工具。咨询公司全过程管理台账及月度计划台账。咨询公司每月 28 日前上报全过程管理台账及月度计划台账，项目造价工程师在 30 日前审核完成。

(8) 造价咨询任务委托单

见本书电子文件。

(9) 造价咨询费用计算表

见表 2-18。

表 2-18 造价咨询费用计算表

项目：_____ 编号：_____

序号	项目	内容		
1	咨询单位			
2	施工单位			
3	咨询任务		任务单编号	
4	专业 / 费用	土建	安装	
a	送审价（元）			
b	审定价（元）			
c	核减（元）			
d	核增（元）			
e	其他（钢筋）			
f	甲方应付费（附计算式）			
g	乙方应付费（附计算式）			
h	审价费小计	甲方：	乙方：	
5	总计（甲方＋乙方）			

咨询单位： 制单人：

时间：

(10) 造价咨询材料清单

见表 2-19。

表 2-19　造价咨询材料清单

项目名称：			编号：
时间：			
造价咨询委托资料：			
序号	项目	单位	数量
资料签收：			
成本管理部		造价咨询单位	
审价结束，资料退回签收：			
成本管理部		造价咨询单位	

(11) 造价咨询成果校审记录单

见表 2-20。

表 2-20 造价咨询成果校审记录单

项目：

工程名称	
工作内容	
造价咨询单位	
造价咨询工程师	

修改意见：

修改情况：

校核人：

日期：

编制人：　　日期：

校核人：　　日期：

备注：

(12) 主体工程竣工结算审价结果审批表

见表 2-21。

表 2-21 主体工程竣工结算审价结果审批表

项目名称			
施工单位			
工程结算审价单位			
工程结算审价结果	送审造价：		
	审定造价：		
	核减造价：	核减率：	
	核增造价：	核增率：	
工程目标成本		目标成本与实际成本的差异	
工程结算审价费用			
工程结算审价确认	同意上述结算审价结果，审价费用已审核。 主办人：　　负责人：		
分管副总意见			
总经理批示			
备注	该审批工作完成后，由成本管理部主办人送公司办公室办理盖章手续。		

(13) 造价咨询单位全程管理台账

见本书电子文件。

(14) 造价咨询管理月报

见本书电子文件。

2.6.3 造价咨询单位的评估

房地产公司每隔一段时间（如两个月）应对造价咨询单位进行考核，并将考核结果作为是否与其进行合作的依据。对于不合格供方，新项目将不再考虑其作为咨询合作单位；对于良好的合作单位，可将其作为战略合作对象。

(1) 造价咨询单位评估的内容

房地产公司对造价咨询单位进行评估的内容主要包括以下方面。

① 职业道德。造价工程师必须遵纪守法，廉洁公正。

② 咨询队伍管理。项目实施阶段，原则上不得更换合同确定的造价工程师；不得将造价咨询业务转包给外围的编审人员。

③ 工作时效。根据造价咨询任务委托单的要求，合理安排造价工作，按时完成各项造价咨询工作。

④ 工作质量

a. 工程量计算。每一项子目工程量误差在±3%内（包含 3%）；以只、个出现的计量单位，工程量准确性为 100%；任何工程必须有工程量计算底稿。

b. 定额应用。定额套用准确性为 100%。

c. 费用应用。工程费率的取用准确性为 100%；价格的审定必须有合理依据。

⑤ 资料管理。完整地退回委托方的送审资料；咨询单位归档资料完整，以备复查。

⑥ 行业评定。包括造价行业的各项年检及评比。

⑦ 相关服务。能提供工程的合理化建议，积极帮助业主进行工程造价的控制工作；能配合业主进行各项造价测算，并积极提供其他相关工程的造价。

⑧ 协调配合。能与业主良好沟通，紧密联系。

(2) 造价咨询单位评估的方式

① 咨询业务的评估由成本管理部负责完成。

② 造价咨询单位的评估采用综合评分法，详见造价咨询单位综合考评评分表。

③ 关于工作质量的评估每个项目必须抽查一个单体的预结算工程，做到 100%的复核率，并根据评估标准进行打分。

④ 造价咨询单位的评估记录由成本管理部存档。

⑤ 造价咨询单位的评估贯穿于日常工作中，评估报告于每年 12 月中旬报公司分管副总经理。

(3) 造价咨询单位评估的意义

① 造价咨询单位评估是造价咨询单位选择的依据。

② 每年与综合考评评分前三名签订合作伙伴的战略合同。

③ 每年淘汰造价咨询单位评估最末名的造价咨询单位。

④ 每年末召集合作的造价咨询单位开年度总结会议，开会公布综合考评的结果。

(4) 造价咨询单位综合评分表

见表 2-22。

表 2-22 造价咨询单位综合评分表

咨询单位：_____

序号	评定内容	评定标准		应得分	增减分	实得分	评分说明
1	职业道德	遵纪守法廉洁公正	有违规记录，每一次扣 2 分；索贿、受贿严重违纪现象将中止合同	10	0	10	无违纪现象
2	咨询队伍的管理	造价咨询工程师	转包造价咨询工作，兼职人员从事项目造价咨询	5	0	5	无转包现象
			中途无故调换造价工程师，每更换 1 名工程师扣 1 分	3	−1	2	预算编制完成后，由于造价咨询单位内部工作调整，周工被调换项目工作
3	工作时效	单体预结算咨询任务扣分标准：每个项目每超时 3 天完成扣 1 分		20	−4	12	①主体施工图预算编制任务要求 2015 年 3 月 5 日，实际完成时间为 2015 年 3 月 15 日，扣 3 分；②主体施工图结算任务要求 2015 年 12 月 5 日，实际完成时间为 2015 年 12 月 9 日，扣 1 分
		其他造价咨询任务扣分标准：年累计未完成任务（份）/年累计总任务（份）×10			−4		全年造价咨询任务单（除主体工程）共 20 份，其中 5 份未按时完成；扣分为 5/20 ×10
4	工作质量	工程量计算	无工程量计算底稿	5	0	5	有计算底稿
			每一项子目工程量误差超过 ±3%（不包含 3%），扣 2 分；以只、个出现的计量单位，工程量错一项扣 2 分	25	−2	23	①门窗面积误差 5%；②进户门误差 1 樘
		定额应用	定额应用错一项扣 1 分	10	−1	9	栏杆安装定额错误
		费用应用	费用应用错一项扣 1 分	15	−3	12	①未下浮；②未退甲供；③商品砼未按合同补差
5	资料管理	遗失委托方的送审资料一份扣 1 分		2	0	2	资料全部返还
6	行业评定	每次通过行业年检或获得行业表彰加 2 分		0	2	2	获得建设部年检表扬

续表

序号	评定内容	评定标准	应得分	增减分	实得分	评分说明
7	其他服务	为业主提供一次造价测算分析或提供相关造价资料加 2 分	0	4	4	①提供××项目别墅造价及分析；②为公司成本管理部提供一次工程量清单招标的培训
8	沟通协调	整体综合评定 ① 好—5 分　② 一般—3 分 ③ 不好—0 分	5	0	5	整体评定好
9	合计		100	−9	91	

注：1. 每个序号应得分扣完后，得分数为负分，在总分中倒扣；

2. 序号中得第 4 项选择开发项目一个单体建安工程的预结算进行复核，抽查为 100%。

考评主办人：　　复核人：　　部门经理：

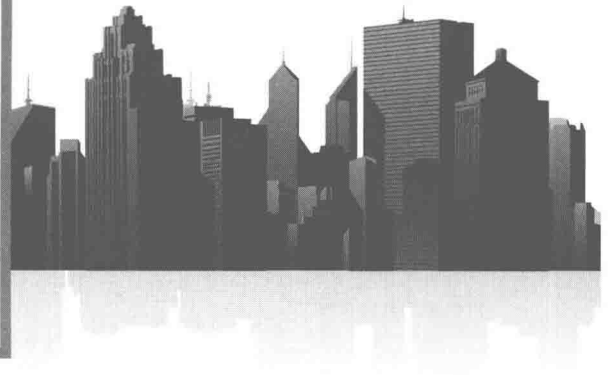
考评时间：

第 3 章

房地产公司动态成本控制管理

Chapter 03

3.1 房地产公司招投标管理
3.1.1 招投标管理的基本原则与相关部门职责
3.1.2 采购方式的确定管理
3.1.3 招标文件的编制与审批管理
3.1.4 评标与定标管理
3.1.5 免招投标管理
3.2 房地产公司合同管理
3.2.1 合同管理的基本原则
3.2.2 合同管理流程
3.2.3 合同的拟订与审批管理
3.2.4 合同的签署与履行管理
3.2.5 合同的变更、转让与解除管理
3.2.6 合同的索赔管理
3.2.7 合同的结算与归档管理
3.3 房地产公司设计变更管理
3.3.1 设计变更的类型与设计变更资料的填写要求
3.3.2 设计变更与现场签证管理的基本原则
3.3.3 设计变更管理流程
3.3.4 设计变更管理的常用表格
3.4 房地产公司现场签证管理
3.4.1 现场签证的类型与签证资料的填写要求
3.4.2 现场签证管理流程
3.4.3 现场签证管理的相关表格
3.5 房地产公司成本报警管理



动态成本是指项目中最新的、即时的成本。房地产公司在明确了目标成本之后，应对项目招投标、合同签订、设计变更、现场签证等各环节的成本变化进行有效控制。由于工程施工历时长、建筑材料及其价格的变化以及环境影响等原因使得在这些环节容易发生成本的超支，对此，房地产公司应对工程合同价款、设计变更费用、现场签证费用等及时汇总到成本动态台账中进行控制管理。

3.1　房地产公司招投标管理

为明确成本管理部在招投标工作中的监控职责，加强招标投标管理，确保以合理最低成本选择最佳中标单位，房地产公司应做好采购方式的确定、招标文件的编制与审批、评标与定标等管理工作。

3.1.1　招投标管理的基本原则与相关部门职责

(1) 招投标管理的基本原则

① 招投标工作要符合公司的工程招投标工作管理制度。

② 全面招标和整体招标的原则。凡是符合招标条件的工程项目都要招标，禁止将项目肢解或化整为零，规避招标。

③ 除政府规定要公开招标的项目以外，均应采用邀请招标的形式，但无论采取何种方式，都至少要有 3 家以上投标单位参加竞标。

④ 所有回标文件均送至成本管理部，成本管理部审查投标文件的合格性：

a. 投标文件是否密封并加盖公章。

b. 投标人身份及法人委托书。

c. 投标书到达时间。

⑤ 有关开标后询标规定：询标工作指开标后，对投标书中不明确事项进行说明；询标过程中不得再次更改投标报价。

⑥ 中标单位应是在满足招标项目各项要求的前提下，报价最低且合理。必须符合合理最低价中标原则。

⑦ 招投标过程应遵循透明、协作原则。整个招标过程应实现充分的透明度，各部门间充分配合、加强沟通、信息共享，杜绝暗箱操作。

⑧ 招投标过程应遵循保密性原则。要做好标底、投标文件及评标定标的保密工作，以防影响招标的公证和评标结果的准确。

(2) 招投标管理的相关部门职责

① 工程管理部、成本管理部的具体工作

a. 供应商信息的收集、组织，并参与资格预审。

b. 参与工程投标单位的考察，填写投标单位筛选意见。

c. 招标文件的起草、传阅、报批。

d. 确定投标入围单位并报批。

e. 组织召开发标会议，发放标书。

f. 依据招标文件约定时间，收回投标文件。

g. 组织开标会议，宣布开标结果。

h. 组织评标，负责商务标、经济标、技术标的评定。

i. 评标结果报批。

j. 合同起草、报批、洽谈、签订。

② 其他会签部门的具体工作

a. 对经办部门提出的投标候选人筛选意见提出相应建议。

b. 对招标文件、合同进行会签并提出修改意见。

③ 招标工作小组的具体工作

a. 对招投标过程中相关文件进行传阅、提出修订意见。包括：招标文件、中标通知书、合同。

b. 对招投标活动进行监督、检查、最终确认，任何成员均有权了解下列事项：投标单位资格预审情况；开标后的投标文件内容；评标过程及结果；合同主要条款。

c. 负责经济标、商务标、技术标评审，提出评审意见。

d. 对评标结果进行确认。

④ 总经理的具体工作

a. 对各报批文件进行批示。

b. 对招标文件、合同等进行审阅、修订、批准。

c. 批准招标文件发放。

d. 签订合同。

3.1.2 采购方式的确定管理

房地产公司成本管理部应根据公司年度经营计划要求，负责制订采购规划、确定采购方式，并组织实施大宗材料及设备的战略采购，为公司各项目及时提供合格的产品或服务。确定采购方式的具体工作程序如下。

每年年初，公司成本管理部根据公司经营计划的要求，统筹公司所有项目工程材料及设备需求，编制采购工作规划，提出划分采购方式的建议，并初步明确战略采购的范围，报公司会签审批通过后，下发各相关部门参照执行，具体如下。

(1) 小于等于5万元的零星采购

见表3-1。

表3-1 小于等于5万元的零星采购工作规划

序号	需采购的产品或服务名称	采购方式	经办部门
1	小于等于5万元的施工承包、设备材料采购	议标采购	公司工程管理部
2	小于等于5万元的服务、办公类采购	招标采购 议标采购	公司成本管理部 公司行政管理部

(2) 以下为大于5万元部分

① 公司战略采购方式（表3-2）。

表3-2 大于5万元的公司战略采购工作规划

序号	需采购的产品或服务名称	采购方式	经办部门
1	大于5万元的施工承包、设备材料采购	招标采购	公司工程管理部
2	大于5万元的服务、办公类采购	招标采购	公司成本管理部 公司行政管理部

② 专项专业议标采购分工方式（表 3-3）。

表 3-3　大于 5 万元的专项专业议标采购工作规划

序号	需采购的产品或服务名称	施工落实	制订标准	备注
1	有线电视	工程管理部	成本管理部	
2	施工监理	工程管理部	成本管理部	
3	质量监督	工程管理部	成本管理部	
4	桩基检测	工程管理部	成本管理部	
5	安全检查监督	工程管理部	成本管理部	
6	设施配套工程	工程管理部	成本管理部	
7	家居及小区智能化	工程管理部	成本管理部	
8	家私及装饰用品	工程管理部	成本管理部	示范单位、销售大厅、会所
9	健身器材	工程管理部	成本管理部	
10	会所和示范单位电器	工程管理部	成本管理部	
11	绿化喷灌系统设计及施工	工程管理部	成本管理部	

注：表中未列专项专业议标采购形式采购的产品或服务项目均由成本管理部制订标准，工程管理部施工落实。

③ 工程招标采购方式及分类。依据编制的总包工程、主要分包工程承包方式及成本控制目标建议书分类填写表 3-4，调整发包对象。

表 3-4　工程招标采购方式及分类

序号	分部工程名称	子分部工程名称	分项工程名称	发包对象			说明
				总包	指定分包	独立分包	
1	地基与基础	无支护土方	土方挖运			Y	
2		有支护土方	土方挖运、基坑支护	Y			
3		地基处理	—			Y	
4		桩基	—		Y		
5		地下防水	—	Y			
6		混凝土基础	—	Y			
7		砌体基础	—	Y			
8		钢筋混凝土	—	Y			
9		钢结构	—	Y			
10	主体结构	混凝土结构	—	Y			
11		钢筋混凝土	—	Y			
12		砌体结构	—	Y			
13		钢结构	—	Y			
14		木结构	—	Y			
15		网架结构和索膜结构	—		Y		

续表

序号	分部工程名称	子分部工程名称	分项工程名称	发包对象			说明
				总包	指定分包	独立分包	
16	建筑装修装饰	地面	整体地面	Y			
17			板块地面	Y	Y		
18			竹木地面		Y		
19		抹灰	—	Y			
20		门窗	木门窗	Y			
21			金属门		Y		
22			塑料门		Y		
23			特种门		Y		
24		吊顶	—	Y	Y		
25		轻质隔墙	板材隔墙	Y	Y		
26			玻璃隔墙		Y		
27		饰面板（砖）	—				
28		幕墙	玻璃幕墙			Y	
29			金属幕墙			Y	
30			石材幕墙			Y	
31		涂饰	一般涂饰	Y			
32			美术涂饰			Y	
33		裱糊与软包	裱糊、软包			Y	
34		细部	木做、护栏、花饰等			Y	
35	建筑屋面	柔性防水层	—	Y			
36		刚性防水层	—	Y			
37		保温层	—	Y			
38		瓦屋层	—	Y			
39	建筑给水排水与采暖	室内给水系统	—	Y			本专业实行总包管理制，指定分包由总包进行管理
40		室内排水系统	—	Y			
41		室内热水供应系统	—	Y			
42		卫生洁具安装	—	Y			
43		室内采暖系统	—	Y			
44		室外给水管网	—	Y			
45		室外排水管	—		Y		
46		室外供热管	—		Y		
47		建筑中水系统及游泳池系统	—		Y		
48		锅炉及辅助设备安装	—	Y			
49	建筑电气	室外电气	—			Y	机电工程除高压电外，实行总包管理制
50		变配电室	—			Y	

续表

序号	分部工程名称	子分部工程名称	分项工程名称	发包对象			说明
				总包	指定分包	独立分包	
51	建筑电气	供电干线	—	Y			机电工程除高压电外，实行总包管理制
52		电气动力	—	Y			
53		电气照明安装	—	Y			
54		备用和不间断电源安装	—	Y			
55		防雷及接地安装	—	Y			
56	通风与空调	送排风系统	—		Y		本专业实行总包管理制，消防专业为指定分包纳入总包管理
57		防排烟系统	—		Y		
58		除尘系统	—	Y			
59		空调通风系统	—	Y			
60		净化空调系统	—	Y			
61		制冷设备系统	—	Y			
62		空调水系统	—	Y			
63	电梯	电力驱动的曳引式或强制式电梯安装	—			Y	同一项目、同一时期安装时，由同一安装公司承担安装总包
64		液压电梯安装	—			Y	
65		自动扶梯、自动人行道安装	—			Y	
66	智能建筑	通信网络系统	通信系统		Y		
67			卫星及有线电视系统		Y		
68			公共广播系统		Y		
69		办公自动化系统	计算机网络系统等	Y			
70		建筑设备监控系统	空调与通风、变配电、照明、给排水、热源与交换器、制冷、中央管理工作站、子系统通信接口系统	Y			除电梯及特种设备控制外，智能建筑由智能化专业公司实行施工总包制
71			电梯和自动扶梯		Y		一般由电梯公司给出接口
72		火灾报警及消防联动系统	—	Y			由消防公司承担，纳入总包管理
73		安全防范系统	—		Y		
74		智能化集成系统	—	Y			
75		电源与接地	—	Y			
76		环境	空间环境、室内空调环境、视觉照明环境、电磁环境	Y			
77		住宅（小区）智能化系统	—	Y			

3.1.3 招标文件的编制与审批管理

招标文件是指由招标人或招标代理机构编制并向潜在投标人发售的明确资格条件、合同条款、评价方法和投标文件响应格式的文件。房地产公司应及时、准确编制招标文件，为工程发标提供依据。

(1) 招标文件的编制原则

① 工程招标文件内容不能违反国家的法律法规。

② 工程招标文件必须完整准确地反映项目的实际情况，如招标工作的性质、规模、结构特征、工期要求、质量要求、建设条件等，以使投标单位的投标建立在可靠的基础上，防止在履约过程中发生争议。

③ 工程招标文件中各部分内容力求统一，用词力求准确、严谨，以避免对文件的理解和解释产生分歧而形成纠纷。

(2) 招标文件编制的主要内容

招标文件的主要内容如下（根据招标项目的规模及性质，下述内容可酌情增减）。

① 工程名称、地址、现场条件。

② 工程规模及特征（含工程、材料和设备的性能、品牌、产地、能耗、环保等技术参数做详细说明）。

③ 工程招标范围及招标指定分包项目。

④ 工程承包方式。

⑤ 工程质量、工期要求。

⑥ 投标人资质等级要求及投标人项目经理资格要求。

⑦ 工程量计算依据及工程计价方法及工程量清单。

⑧ 工程预付款支付、进度款支付及结算方式。

⑨ 投标担保、履约担保金额及支付方式。

⑩ 投标文件格式、组成、份数等要求。

⑪ 评标、定标方法。

⑫ 投递投标文件的地点和截止时间。

(3) 招标文件编制的格式

① 招标文件一般包含如下主要章节（根据招标项目的规模及性质不同，内容可酌情增减）。

a. 第一章致投标人。

b. 第二章投标须知（投标须知及附表）。

c. 第三章合同条款，包括通用条款和专用条款。

d. 第四章合同文件格式。

e. 第五章标准、规范和技术要求。

f. 第六章图纸。包括图纸清单和标准图集清单。

g. 第七章工程量清单，包括工程量清单的说明及投标报价说明，工程量清单格式。

h. 第八章投标文件格式，包括投标函部分、商务标部分和技术标部分。

i. 第九章中标通知书。

② 招标人在投标截止日期前 7 日以书面形式发出的招标文件的澄清（答疑）纪要、修改（补充）函件，均是招标文件的组成部分，均构成对招投标人的约束作用。

(4) 招标文件的审批

在招标文件编制完成后，由公司各部门负责招标文件的审核、会签。招标文件会签审批表见表 3-5。

表 3-5　招标文件会签审批表

主办部门		日　期	年　月　日
合同名称			
会签内容			
会签意见			
成本管理部	签字：_____　　年　月　日		
工程管理部	签字：_____　　年　月　日		
财务管理部	签字：_____　　年　月　日		
行政管理部	签字：_____　　年　月　日		
总经济师	签字：_____　　年　月　日		
总工程师	签字：_____　　年　月　日		
法律顾问	签字：_____　　年　月　日		
总经理助理	签字：_____　　年　月　日		
总经理	签字：_____　　年　月　日		
董事长	签字：_____　　年　月　日		

会签意见附页：

所属部门		审核人	

意见详述：

本次会签所提意见经办人是否已修改：是□ 否□
审核人是否对经办人修改结果认同：同意□ 不同意□

审核人（签字）：_____ _____年___月___日

3.1.4 评标与定标管理

为规范公司招标的过程管理，加强招投标的公正、科学和合理性，房地产公司应制订规范的评标标准与方法来确定中标单位。

(1) 评标的准备与初步评审

① 招标工作小组成员应当认真研究招标文件，至少应了解和熟悉以下内容：

a. 招标的目标；

b. 招标项目的范围和性质；

c. 招标文件中规定的主要技术要求、投标报价标准和商务条款；

d. 招标文件规定的评标标准、评标方法和需在评标过程中考虑的相关因素。

② 招标工作小组应当根据招标文件规定的评标标准和方法，对投标文件进行系统的评审和比较。公司设有成本价标底的，标底应当保密，并在评标时作为参考。

③ 招标工作小组应当按照投标报价的高低或者招标文件规定的其他方法对投标文件排序。

④ 招标工作小组可以书面方式要求投标人对投标文件中含义不明确、对同类问题表述不一致或者有明显文字和计算错误的内容做必要的澄清、说明或者补正且澄清、说明或者补正应以书面方式进行并不得超出投标文件的范围或者改变投标文件的实质性内容。如以下举例情形：

a. 投标文件中的大写金额和小写金额不一致的，以大写金额为准；

b. 总价金额与单价金额不一致的，以单价金额为准，但单价金额小数点有明显错误的除外；

c. 对不同文字文本投标文件的解释发生异议的，以中文文本为准。

⑤ 在评标过程中，招标工作小组发现投标人以他人的名义投标、串通投标、以行贿手段谋取中标或者以其他弄虚作假方式投标的，该投标人的投标应作废标处理。

⑥ 在评标过程中，招标工作小组发现投标人的报价明显低于其他投标报价或者在设有

成本价标底时明显低于标底，使得其投标报价可能低于其个别成本的，应当要求该投标人做出书面说明并提供相关证明材料。投标人不能合理说明或者不能提供相关证明材料的，由招标工作小组认定该投标人以低于成本报价竞标，其投标应作废标处理。

⑦ 投标人资格条件不符合公司有关规定和招标文件要求的，或者拒不按照要求对投标文件进行澄清、说明或者补正的，招标工作小组可以否决其投标。

⑧ 招标工作小组应当审查每一投标文件是否对招标文件提出的所有实质性要求和条件做出响应。未能在实质上响应的投标，应作废标处理。

⑨ 必要时，招标工作小组应当根据招标文件，审查并逐项列出投标文件的全部投标偏差。投标偏差分为重大偏差和细微偏差。

a. 投标文件有下述情形之一的属于重大偏差，尤其未能对招标文件做出实质性响应，作废标处理：

i. 没有按照招标文件要求提供投标担保或者所提供的投标担保有瑕疵；

ii. 投标文件没有投标人授权代表签字和加盖公章；

iii. 明显不符合技术规格、技术标准的要求；

iv. 投标文件载明的货物包装方式、检验标准和方法等不符合招标文件的要求；

v. 投标文件附有公司不能接受的条件；

vi. 不符合招标文件中规定的其他实质性要求。

b. 细微偏差是指投标文件在实质上响应招标文件要求，但在个别地方存在漏项或者提供了不完整的技术信息和数据等情况，并且补正这些遗漏或者不完整不会对其他投标人造成不公平的结果。细微偏差不影响投标文件的有效性。招标工作小组应当书面要求存在细微偏差的投标人在评标结束前予以补正。

⑩ 招标工作小组根据规定相关条款否决不合格投标或者界定为废标后，因有效投标不足三个使得投标明显缺乏竞争的，招标工作小组可以否决全部投标。

⑪ 招标工作小组对投标进行评审确定废标和无效标，造成实际投标数量不足三家的，原则上公司应重新招标，但经招标工作小组确认金额较小的项目除外。

(2) 详细评审

经初步评审合格的投标文件，招标工作小组应当根据招标文件确定的评标标准和方法，对其技术部分和商务部分做进一步评审、比较。

① 评标方法包括经评审的最低投标价法、综合评估法或者公司允许的其他评标方法。

a. 经评审的最低投标价法一般适用于具有通用技术、性能标准或者公司对其技术、性能没有特殊要求的招标项目。

i. 根据经评审的最低投标价法，能够满足招标文件的实质性要求，并且经评审的最低投标价的投标，应当推荐为中标候选人。

ii. 采用经评审的最低投标价法的，招标工作小组应当根据招标文件中规定的评标价格调整方法，以所有投标人的投标报价以及投标文件的商务部分做必要的价格调整。

iii. 采用经评审的最低投标价法的，中标人的投标应当符合招标文件规定的技术要求和标准，但招标工作小组无需对投标文件的技术部分进行价格折算。

b. 不宜采用经评审的最低投标价法的招标项目，一般应当采取综合评估法进行评审。根据综合评估法，最大限度地满足招标文件中规定的各项综合评价标准的投标，应当推荐为中标候选人。

i. 衡量投标文件是否最大限度地满足招标文件中规定的各项评价标准，可以采取折算为货币的方法、打分的方法或者其他方法。需量化的因素及其权重应当在开标前明确规定。

ii. 招标工作小组对各个评审因素进行量化时，应当将量化指标建立在同一基础或者同一标准上，使各投标文件具有可比性。

iii. 对技术部分和商务部分进行量化后，招标工作小组应当对这两部分的量化结果进行加权，计算出每一投标的综合评估价或者综合评估分。

iv. 根据综合评估法完成评标后，工程管理部或成本管理部应当拟订一份综合评估比较表，连同书面评标报告提交招标工作小组。综合评估比较表应当载明投标人的投标报价、所做的任何修正、对经济偏差的调整、对技术偏差的调整、对各评审因素的评估以及对每一投标的最终评审结果。

根据招标文件的规定，允许投标人投备选标的，招标工作小组可以对中标人所投的备选标进行评审，以决定是否采纳备选标。不符合中标条件的投标人的备选标不予考虑。

② 对于划分有多个单项合同的招标项目，招标文件允许投标人为获得整个项目合同而提出优惠的，招标工作小组可以对投标人提出的优惠进行审查，以决定是否将招标项目作为一个整体合同授予中标人。将招标项目作为一个整体合同授予的，整体合同中标人的投标应当最有利于公司。

③ 招标文件应当载明投标有效期，投标有效期从提交投标文件截止日起计算。

④ 评标和定标应当在投标有效期结束 5 个工作日前完成。不能在投标有效期结束日 5 个工作日前完成评标和定标的，应当通知所有投标人延长投标有效期。拒绝延长投标有效期的投标人有权收回投标保证金。同意延长投标有效期的投标人应当相应延长其投标担保的有效期，但不得修改投标文件的实质性内容。

⑤ 招标工作小组在评标过程中发现问题时，应及时处理或者提出处理建议，并做书面记录。

(3) 中标候选人的推荐

① 招标工作小组完成评标后，应形成评标记录，必要时提出书面评标报告，评标报告应当如实记载以下内容：

a. 基本情况和数据表；

b. 招标工作小组成员名单；

c. 开标记录；

d. 符合要求的投标一览表；

e. 废标情况说明；

f. 评标标准、评标方法或者评标因素一览表；

g. 经评审的价格或者评分比较一览表；

h. 经评审的投标人排序；

i. 推荐的中标候选人名单与签订合同前要处理的事宜；

j. 谈判记录；

k. 澄清、说明、补正事项纪要。

② 评标记录或评标报告由招标工作小组全体成员签字。对评标结论持有异议的招标工作小组成员可以书面方式阐述其不同意见和理由。招标工作小组成员拒绝在评标报告上签字且不陈述其不同意见和理由的，视为同意评标结论。招标工作小组应当对此做出书面说明并

记录在案。

③ 招标工作小组推荐的中标候选单位应当限定在1～3家，并标明排列顺序。

(4) 中标单位的确定

① 由公司招标工作小组审核评定后，报公司总经理审批，确定中标单位。

② 在确定中标人之前，公司应与两个以上中标候选人就投标价格、工期/供货期、付款方式、投标方案等实质性内容进行谈判。

③ 中标人确定后，公司应当就合同具体条款与中标人谈判，并与中标人签订合同。

(5) 评标意见表

见表3-6。

表3-6 评标意见表

工程名称		
招标项目		
推荐的中标候选人名次	名次	中标候选人名称
	1	
	2	
	3	

评标小组评审意见

1. 经济标：
(1)
(2)
(3)
2. 技术标：
(1) 工期：
(2) 质量标准：
(3) 其他项对比：

序号	公司名称	注册资金	年检	技术配备	保修
1					
2					
3					

综合考虑（不保证最低价中标）：
1.
2.
3.
评标小组一致认为可以选用_____公司为中标单位。

评标小组全体人员签字	兹确认上述评标结果属实，同意。 _____年____月____日

(6) 中标通知书

见本书电子文件。

(7) 招标工作总结

见本书电子文件。

3.1.5 免招投标管理

对于符合公司规定应招标项目因某些原因而未能进行招投标的项目，在公司领导审批后可免去招标手续。

(1) 免招投标管理的工作程序

① 工程符合公司关于招投标的相关规定，但又因特殊原因不能进行招投标，则主办人应填报免招投标项目审批表，说明未进行招投标的具体原因并上报部门负责人审批。

② 一般可申请免招标的项目包括：独一无二的供货商；原项目材料的沿用；其他。

③ 经过部门负责人审批同意后上报分管副总审批。

④ 经分管副总审批同意后上报总经理审批。

⑤ 经总经理审批同意后，主办人将免招投标项目审批表作为合同附件办理合同审批。

⑥ 成本管理部在审核此类合同时将加盖“免招标”章于合同审批表上。

⑦ 免招投标项目审批表原件将与合同原件一同由总办存档。主办部门、成本管理部及相关部门保存其复印件。

(2) 免招投标项目审批表

见表 3-7。

表 3-7 免招投标项目审批表

<table>
<tr><td colspan="2">项目名称：</td><td>主办人</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">甲方：</td></tr>
<tr><td colspan="4">乙方：</td></tr>
<tr><td colspan="4">合同价：</td></tr>
<tr><td>主办部门
职责及意见</td><td>主办人简述未
招投标原因</td><td colspan="2">主办人：　　部门负责人：</td></tr>
<tr><td>成本管理部
意见</td><td>审核内容并
发表意见</td><td colspan="2">项目预算员：　　成本管理部经理：</td></tr>
<tr><td>主管成本副
总经理意见</td><td>对上述全部内
容进行把关</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">总经理意见</td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

3.2　房地产公司合同管理

合同文本是指公司与其他单位或部门之间签署的合同文书（正本）及相关的法律文件（如合约对方的营业执照、法定代表人证明书等资料）。为规范公司的合同管理，使施工过程中可能出现的各种情况及工程结算的操作有法可依，有章可循，房地产公司需要做好合同的拟订与审批、合同的签署与履行、合同的变更、转让与解除、合同的索赔、合同的结算与归档等的管理工作。

3.2.1　合同管理的基本原则

房地产项目的合同管理必须遵循以下原则。

（1）合法性原则

合同管理必须全面符合有关法律法规及行业规定，使得公司的权益能够依法受到保护。

（2）合同书原则

工程施工必须正式签署合同书以明确双方的权利、义务和责任，但金额在 3 万元以下且能及时结清的零星工程及工程类合同中已经界定清楚归属的变更签证事项可另行办理。

（3）事前签订原则

工程合同应在经济事项发生前签署，禁止工程类业务未签署合同即先行施工。

（4）招标原则

① 用招标方式确定合作方。除下列情况外的所有合同的合作方均应通过招标方式确定：

a. 某项工程、产品业已经过公司审批确定了长期合作伙伴关系；

b. 某些政府垄断工程；

c. 属于工程招标管理制度规定的适用情形，经详细填写公司考察结果审批表，并按规定经公司有关负责人会签批准后，方可采用考察对比的方法确定合作方。

② 合同随附招标文件。拟签合同正文及其补充协议（包括设计变更与现场签证协议、工程保修协议、廉洁合作协议），应作为招标文件之附件一并发给投标单位，投标单位需对其进行确认。

（5）利益明晰原则

合同应清楚地界定、描述各方的权利和义务，以杜绝模糊、歧义、推诿、扯皮现象；合同中尤其应有明确的、可以界定清楚的合同价款、结算办法及付款方式；如果合同价款可能调整，则应明确调整依据、调整方式（如何计价、总价如何最后确定等），并就设计变更与现场签证的有效性、可控性做出明确规定。

3.2.2　合同管理流程

（1）合同管理流程

见图 3-1。

（2）合同管理的工作程序

① 成本管理部经办人根据招标谈判约定条件，结合公司前期合同样本起草合同草案

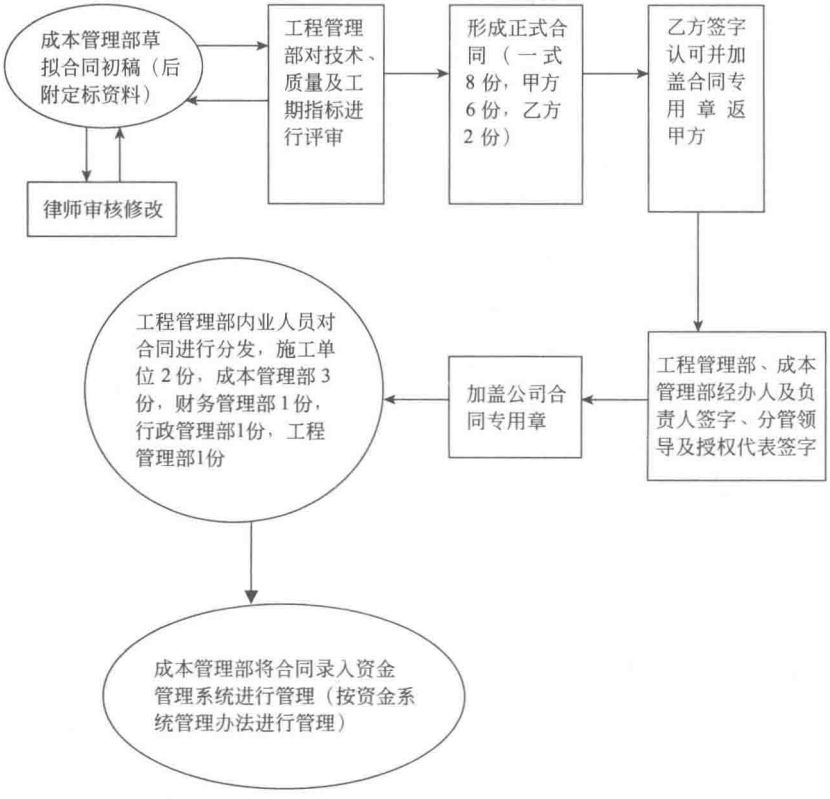


图 3-1 合同管理流程

注：合同编号以成本管理部编号为准。

（技术、质量及工期指标由工程管理部提供），该草案内容是经施工单位认可的内容，将合同草案交律师评审并修改。

② 施工单位签字盖章后的合同，签交与律师审核见证。

③ 合同经办人、主管、分管领导、总经理签字认可，并盖合同专用章。

④ 合同一式 8 份，公司留 6 份，返施工单位 2 份。

⑤ 成本管理部经办人员对合同进行分发并归档管理，并将合同录入资金系统软件，统一编号。

3.2.3 合同的拟订与审批管理

(1) 合同拟订的工作程序

① 在招标（招标文件附件）及合同签署时，应尽量应用合同标准文本。

a. 合同标准文本内容一般分为协议条款、通用条款、补充条款和附件，其中协议条款根据具体业务、对象的不同而定，通用条款适用于所有的同类合同，补充条款则由经办人在具体经办合同时补充加入协议条款、通用条款中未尽事宜。

b. 如当地政府部门有强制性规定，可按当地政府部门标准合同执行，但必须通过补充条款等方式充分补充与公司合同标准文本之间存在差异的内容。

c. 当客观条件发生重大变化、原有合同标准文本不再适用时，业务部门应及时提出与相关部门共同修改。

② 合同的经济条款应包括但不限于以下内容。

a. 合同价款或委托酬金：采用招标方式选择合作方的，应以双方确定的最终报价作为合同金额；提倡在有标底的情况下进行招标并确定合同价款，如果是采用费率折扣方式确定合同价款，合同中应明确费用计取的依据、主材价格计取办法，并规定合同双方如何尽快核实施工图预算确定合同价款，以及就确定后的合同价款签署补充协议。

b. 为防止承包单位高估结算，应与承包单位在工程合同中约定控制办法。比如：报送的结算造价最终核减额在审核总价 5%以内（含 5%）的造价咨询酬金由发包单位支付，若结算造价最终核减额超出 5%，则因造价超出部分而引起的造价咨询酬金之增加部分由承包单位支付；若承包单位报送的结算金额超出最终审定结算金额 10%（含 10%）时，承包单位除支付造价咨询酬金外，发包单位应进一步扣款（扣款比例、金额各公司自定），直至取消今后对公司工程的投标资格。

c. 计价依据：工程类合同应将施工图、预算书作为合同的组成附属部分，合同附属文件一般还包括招标文件、投标文件、答疑文件等，并应在合同条款中明确以下问题：

i. 包干形式、计价原则、结算原则；

ii. 发包单位分包工程、甲供（发包单位）材料设备、（发包单位）限价的范围和种类；

iii. 人工、材料、机械台班的价格及其价差的结算办法；

iv. 总分包的关系、配合的范围以及总包管理费和总包配合费的计取方法等；

v. 开办费、施工组织措施费、扰民费、文明现场施工费、赶工费等费用的取舍、计取办法及其包括的具体范围。

d. 设计变更及现场签证：合同中应规定设计变更及现场签证的认定依据、结算核价办法，对于承包单位，可依据公司设计变更和现场签证管理办法的规定与其另外订立关于设计变更、现场签证的协议。

e. 结算和付款办法：合同应明确规定验收及付款办法、保修维护办法及保修金处理办法；进度款的支付一般按形象进度分阶段确定付款金额，不采用分月审核进度款的方法；各期进度款累计不应超过总造价的 80%；无准确施工图预算或无准确合同总价时，应充分考虑付款风险，尤其在施工中后期更应有效地控制好进度款，以防超付。

f. 廉洁合作约定：为维护公司利益、防止黑幕、保护职员，在工程或其他高金额的合同中，应与承包单位另外签署廉洁合作协议作为合同的补充协议。

g. 保修协议：对施工合同，为保证工程质量，保护公司利益，应与承包单位另外签署工程质量保修协议作合同的补充协议。

③ 合同起草、谈判与签署的主要职能部门：工程管理部负责工期、质量等技术部分的起草、谈判；成本管理部负责其中的合同价款、计价方式、付款方式等经济部分工程的起草和谈判。

④ 为提高合同审批的效率，公司领导、职能部门负责人可根据实际情况需要，在自身职能范围内，对于某些类别、一定金额以下的工程合同，在不违反有关规定的前提下，可对下级部门或人员做一定的授权，但授权人仍为责任人。

(2) 合同审批的工作程序

① 合同主办人上报合同审批资料，完整的合同资料应包括以下内容。

a. 乙方已盖章的合同正本及副本。

b. 对 5 万元以上的合同应附上招投标全过程内容：招标文件、施工单位投标书、决标

备忘。

c. 对5万元以下，3万元以上不进行招投标的工程或材料设备选购合同，应附上三家单位的具体资料及情况说明。

d. 若发生工程、材料设备应招投标项目而未招投标的情况，主办人必须办理免招标项目审批的相关手续。

e. 因设计要求签订合同，该合同必须经设计管理部相关人员及其部门负责人签字确认，同时需有设计管理部签发的相关书面文件。

f. 因营销要求签订合同，该合同必须经营销策划部相关人员及其部门经理签字确认。

② 主办人根据以上已具备的合同资料，正确填写合同审批表中工程管理部职责及意见（要求字迹端正）后报工程管理部经理审批。

③ 工程管理部经理审批后，交由项目秘书统一登记后上报成本管理部审核合同及相关资料。

④ 合同文本经成本管理部审核后上报财务管理部审核。

⑤ 财务管理部审批后由总经理秘书分别送分管副总审批、总经理审批。

⑥ 总经理审批同意后，由办公室同意盖章、编号并保存原件后下发成本管理部。

⑦ 成本管理部直接对口下发项目秘书。项目秘书必须在收到合同后的第一时间内发给各工程主办人执行。

⑧ 办公室保存合同正本1份；项目秘书保存副本1份。

⑨ 各类合同（协议）从送至成本管理部当日起，成本管理部需1～2个工作日完成审核工作。

(3) 合同审批书

见本书电子文件。

(4) 特急项目合同的审批

工程管理部若发生特急项目来不及办理正常的合同审批手续，则需要填写特急项目合同审批表，直接上报公司总经理审批。经总经理审批同意后可先行执行，但仍需补办正常的合同审批手续，且主办人必须在2天以内邮件形式知会成本管理部。在补办手续时，将特急项目合同审批表作为合同附件一同上报。若无此附件，成本管理部不予审批。特急项目合同审批表见表3-8。

表3-8 特急项目合同审批表

<table>
<tr><td colspan="2">项目名称：</td><td>主办人</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">甲方：</td></tr>
<tr><td colspan="4">乙方：</td></tr>
<tr><td colspan="4">合同价</td></tr>
<tr><td>主办部门
职责及意见</td><td>主办人简述项目
特急原因</td><td colspan="2">主办人：　　工程管理部经理：</td></tr>
</table>

续表

分管副总经理意见：
总经理：

(5) 工程质量保修协议范本

见本书电子文件。

3.2.4 合同的签署与履行管理

房地产公司拟订的合同经各级领导审批通过后，方可与承包单位签署。

(1) 合同签署与下发的工作程序

① 合同在经过公司各部门、总工程师、总经济师、法务人员会签审核之后方可签署。

② 经办部门负责到行政管理部办理工程合同签章手续。

③ 公司合同专用章应设专人负责保管，除非公司法定代表人或者总经理签字同意，否则不得向任何人出借。

④ 合同内容在一页以上的，应在每页加盖骑缝章。

⑤ 合同一般应由双方同时签字盖章；不能同时签字盖章的，应尽量避免公司先行签字盖章；对方签字盖章应在公司报批审核程序结束之后进行。

⑥ 工程合同签定时，应依据法定代表人或授权代理人的签字时间为合同生效和签订的时间。

⑦ 法律、法规规定合同应当办理批准、登记等手续生效的，或者需要登记备案的，经办部门应当及时办理有关手续。

⑧ 合同签署后应及时在合同管理台账内登记。

⑨ 合同生效后，经办人应及时将应由公司持有的合同全部交资料室存档，由档案员根据工程合同的类别，复印下发至相应的业务部门；同时，需转交一份复印件予财务管理部门留存，财务管理部以此作为付款的依据。

(2) 合同交底与履行的工作程序

① 在合同签订之后，一般要求至少就主体合同向工程、成本、采购等有关部门和人员进行合同讲解交底，说明工期、质量、工程范围、付款方式、发包单位职责（即甲供材料设备、甲方限价、甲方分包等范围）、总分包的关系等，以便各岗位人员协调、配合；金额较小的合同交底，可只书面发送到相关部门的有关人员，以便执行。

② 合同订立之后，工程管理部及项目部负责按工程合同要求对工程及其建设单位进行管理；财务管理部负责对工程合同的收、付款内容进行监督；法务人员及其他相关部门对工程合同的履行给予必要的协助。

③ 工程合同的履行过程中，签订部门负责按合同有关要求对合同的执行情况进行检查。

④ 在工程合同当事人发生或可能发生违约时，或者发生与工程合同有关的争议时，经办部门需及时向部门经理报告并知会法务人员，经办部门经理不能与对方协商解决的，应及时报法务人员，由法务人员请示主管领导决定依法采取何种措施。

⑤ 在工程合同履行过程中，需要对来往函件或者单据进行签字的，具体经办人应报部门经理签字；如需当场或立即签字的，可由经办部门经理书面授权的人员直接签字。但来往函件或者单据涉及工程合同变更、转让或者终止的，应按照合同变更、转让或者解除的有关规定进行。

(3) 合同台账季度统计表

见表 3-9。

表 3-9 合同台账季度统计表

时间：_____（如 2003 年第三季度）

成本科目	合同编号	合同名称	签约单位	合同金额	合同价款	本季度发生金额小计	累积发生金额	已付款	未付款	签约时间	付款时间	付款方式	经办部门（责任人员）	备注
土地价款支出：政府地价及市政配套费														
土地价款支出：合作款项														
土地价款支出：红线外市政设施费														
土地价款支出：拆迁补偿费														
土地价款支出：其他支出														
前期开发准备费：勘测丈量费：初勘														
前期开发准备费：勘测丈量费：详勘														
前期开发准备费：勘测丈量费：沉降观测														
前期开发准备费：勘测丈量费：验线、复线、定线、放线、面积丈量														

续表

前期开发准备费：规划管理费：规划设计														
前期开发准备费：规划管理费：可行性研究														
前期开发准备费：规划管理费：方案招标														
前期开发准备费：规划管理费：方案评审														
前期开发准备费：规划管理费：交通影响分析														
前期开发准备费：规划管理费：模型制作														
前期开发准备费：规划管理费：效果图设计														
前期开发准备费：规划管理费：施工图设计														
前期开发准备费：规划管理费：人防设计														
前期开发准备费：规划管理费：装修设计														
前期开发准备费：规划管理费：制图、晒图、赶图														
前期开发准备费：建筑研究用房														
主体建筑工程费：基础工程：土方														

续表

主体建筑工程费：基础工程：护壁（坡）														
主体建筑工程费：基础工程：桩基														
主体建筑工程费：基础工程：降水费														
主体建筑工程费：基础工程：基础处理														
主体建筑工程费：结构及粗装修														
主体建筑工程费：门窗工程：室外门窗														
主体建筑工程费：门窗工程：户门														
主体建筑工程费：门窗工程：防火门														
主体建筑工程费：公共部位精装修：大堂														
主体建筑工程费：公共部位精装修：楼梯间														
主体建筑工程费：公共部位精装修：屋面														
主体建筑工程费：公共部位精装修：外立面														
主体建筑工程费：室内精装修：厨房														

续表

主体建筑工程费：室内精装修：卫生间														
主体建筑工程费：室内精装修：厅房														
主体建筑工程费：室内精装修：阳台、露台														
主体建筑工程费：地下车库														
主体建筑工程费：临街公建														
主体建筑工程费：其他支出														
主体安装工程费：室内水暖气电管线设备：室内给排水系统														
主体安装工程费：室内水暖气电管线设备：室内采暖系统														
主体安装工程费：室内水暖气电管线设备：室内燃气系统														
主体安装工程费：室内水暖气电管线设备：室内电气系统（强、弱电预埋管）														
主体安装工程费：室内水暖气电管线设备：其他支出														
主体安装工程费：室内设备及其安装：空调及安装														
主体安装工程费：室内设备及其安装：电梯及其安装														

续表

主体安装工程费：室内设备及其安装：发电机及其安装														
主体安装工程费：室内设备及其安装：高低压配电及安装														
主体安装工程费：室内设备及其安装：消防及安装														
主体安装工程费：室内设备及其安装：背景音乐及安装														
主体安装工程费：室内设备及其安装：其他支出														
社区管网工程费：室内给排水系统费：自来水系统														
社区管网工程费：室内给排水系统费：雨污水系统														
社区管网工程费：室内给排水系统费：直饮水系统														
社区管网工程费：室内给排水系统费：热水系统														
社区管网工程费：室外采暖系统费：管道系统														
社区管网工程费：室外采暖系统费：热交换站														
社区管网工程费：室外采暖系统费：锅炉房														
社区管网工程费：室外燃气系统费：管道系统														

续表

社区管网工程费：室外燃气系统费：调压站														
社区管网工程费：室外高低压系统费：高压线路工程														
社区管网工程费：室外高低压系统费：低压线路工程														
社区管网工程费：室外高低压系统费：配电站														
社区管网工程费：室外高低压系统费：开闭站														
社区管网工程费：室外消防系统费														
智能化费：室内智能化系统费：电信网络														
智能化费：室内智能化系统费：背景音乐及安装														
智能化费：室内智能化系统费：三表远传系统														
智能化费：室内智能化系统费：家居智能化系统														
智能化费：室内智能化系统费：其他支出														
智能化费：室外智能化系统费：保安监控														
智能化费：室外智能化系统费：小区停车监控系统														

续表

智能化费：室外智能化系统费：电子巡更系统														
智能化费：室外智能化系统费：围墙监控照明系统														
园林景观工程费：环境设计费														
园林景观工程费：绿化建设费：区内绿化														
园林景观工程费：绿化建设费：区外绿化														
园林景观工程费：建筑小品														
园林景观工程费：道路、广场建造费：道路广场铺设														
园林景观工程费：道路、广场建造费：开设路口工程及补偿														
园林景观工程费：大门围墙建造费														
园林景观工程费：室外照明														
园林景观工程费：标识系统制作														
园林景观工程费：室外零星设施														
园林景观工程费：其他支出														

续表

配套建设费：游泳池														
配套建设费：业主会所														
配套建设费：幼儿园														
配套建设费：学校														
配套建设费：儿童游乐设施														
配套建设费：环卫设施														
配套建设费：运动设施														
配套建设费：超市														
配套建设费：其他支出（零星公建）														
其他建设工程支出：工程管理费：工程监理														
其他建设工程支出：工程管理费：预结算编审														
管理费用：房屋租赁费用：办公用房租赁费														
管理费用：房屋租赁费用：职工住房租赁费														

续表

管理费用：咨询费

管理费用：其他支出

营销费用：媒介广告费：报纸广告

营销费用：媒介广告费：刊物广告

营销费用：媒介广告费：电视广告

营销费用：媒介广告费：电台广告

营销费用：媒介广告费：灯箱广告

营销费用：媒介广告费：公交广告

营销费用：媒介广告费：互联网广告

营销费用：媒介广告费：印刷品广告

营销费用：媒介广告费：户外广告牌

营销费用：媒介广告费：工地围墙广告

营销费用：媒介广告费：其他媒体广告

续表

营销费用：促销活动														
营销费用：销售大厅：样板房装修														
营销费用：销售大厅：销售大厅装修														
营销费用：销售大厅：销售大厅设备														
营销费用：其他费用														
财务费用														

注：合同金额应为合同价款真实值。如签订合同时为暂定金额，按照相关制度，在规定时间内确定真实的合同价款，填入合同金额表内。

3.2.5　合同的变更、转让与解除管理

(1) 合同的变更

合同订立后，因客观条件发生变化需要变更合同内容的，或者承包单位提出变更要求的，经办人员应及时向部门负责人请示报告，部门负责人同意变更的，经办人员在与对方协商一致后起草变更后的条款，再按照合同订立的有关程序办理，严禁擅自变更合同。

(2) 合同价的调整

合同价调整一般指费率招标的工程，由于暂估合同价与实际工程价差异较大，影响成本测算及工程进度款的支付依据，而进行合同价的调整。合同价调整的主办部门为成本管理部，合同价调整的程序如下。

① 施工图预算审核完成后，施工单位应在两周内向成本管理部报送要求调整合同价款的申请。

② 成本管理部主办人审核合同调整价，并经甲乙双方签字确认。

③ 成本管理主办人根据确认合同价，编制施工合同价调整协议，填报项目合同（协议）审批表。

(3) 合同的转让

① 合同订立后，对方当事人提出把合同的全部或者部分义务转让给第三人的，或者公

司需要将合同的全部或者部分权利、义务转让给他人的，由经办部门按照合同订立的有关程序办理报批，另行签订合同或者补充合同。

② 法律、法规规定变更、转让合同应当办理批准、登记等手续的，经办部门应当及时办理有关手续。

(4) 合同的解除

① 合同当事人提出解除合同或因客观条件发生变化（如不可抗力）需要解除合同的，参照合同拟订的有关程序办理，双方就合同解除另行签订合同或补充合同。

② 合同一方当事人提出合同约定的解除合同条件成就，据此要求或通知或以其他方式解除合同的，经办部门应立即报部门经理并知会法务人员，以决定解约条件是否成就或解约方式是否有效。

3.2.6 合同的索赔管理

公司各部门主持签订的合同，由签订部门监督执行，负责收集索赔与反索赔资料，及时提供索赔与反索赔的资料和证据，工程管理部负责施工阶段的索赔与反索赔工作，成本管理部负责前期和后期经济合同的索赔与反索赔工作。

(1) 合同索赔管理的基本原则

处理索赔应当遵循以下的原则。

① 必须对合同条件、协议条款等有详细了解，以合同为依据来公平公正处理合同双方的利益纠纷。

② 必须注意资料的积累，以事实和数据为依据处理索赔事件。

③ 必须及时、合理地处理索赔。

(2) 合同索赔的分类

① 费用索赔：指承包商向公司要求补偿自己的额外费用支出或者经济损失的索赔，这些费用包括人工费、材料费等。

② 工期索赔：指在索赔事件发生后承包商向公司要求延长工期，推迟竣工日期的索赔。

(3) 合同索赔的内容

① 不利的自然条件与人为障碍引起的索赔

a. 地质条件变化引起的索赔。

b. 工程中人为障碍引起的索赔。

② 工期延长和延误的索赔，其中可补偿的延误包括以下情况。

a. 场地条件的变更。

b. 建设文件的缺陷。

c. 由于公司或建筑师的原因造成的临时停止。

d. 处理不合理的制造图纸而造成的耽搁。

e. 由公司供应的设备和材料推迟到货。

f. 该工程项目其他主要承包商的干扰。

g. 场地的准备工作不顺利。

h. 和公司或监理工程师取得一致意见的工作变更。

i. 公司、监理工程师关于工程施工方面的变更。

③ 因施工中断和工效降低提出的施工索赔。

④ 因工程终止或放弃提出的索赔。

⑤ 关于支付方面的索赔

a. 关于价格调整方面的索赔。

b. 关于货币贬值导致的索赔。

c. 拖延支付工程款的索赔。

(4) 合同反索赔的分类

① 工期延误反索赔

a. 公司盈利损失。

b. 由于工期延长而引起的贷款利息增加。

c. 工程拖期带来的附加监理费。

d. 由于本工程拖期竣工不能使用，租用其他建筑物时的租赁费。

e. 赔偿已售楼宇违约金及赔偿金。

② 施工缺陷反索赔：承包商未在规定的期限内完成修补工作，公司有权雇佣他人来完成工作，所发生的费用由承包商负担。

③ 由于法规的变化导致承包商在工程实施中降低了成本，产生了超额利润，应重新调整合同价格，收回部分超额利润。

④ 公司合理终止合同或承包商不正当地放弃工程的索赔。

(5) 合同索赔管理的工作程序

① 审核索赔证据，判断索赔要求是否有理有据，提出的证据包括：

a. 招标文件合同文本及附件、中标通知书、投标书；

b. 工程量清单、工程预算书和图纸、标准、规范和其他有关技术资料、技术要求；

c. 各种纪要、协议及双方的往来文件；

d. 施工进度计划和具体的施工进度安排；

e. 施工现场的有关文件和工程照片；

f. 气象资料；

g. 工程检查验收报告和各种技术鉴定报告；

h. 施工中送停电、气、水和道路开通、封闭的记录或证明；

i. 官方的物价指标、工资指标；

j. 各种会议核算资料；

k. 工程款支付、建筑材料、机械设备的采购、订货、运输进场、使用方面的凭据；

l. 国家的法律、法规、部门规章等。

② 审核工期延长的要求在审核中应遵循以下几点：

a. 划清施工进度拖延的责任归属哪一方；

b. 施工进度拖延是否涉及费用索赔；

c. 被延误的工作应是施工进度计划中关键线路上的施工内容。

③ 审核费用索赔要求

a. 承包商可索赔的费用一般包括人工费、设备、材料费、保函手续费、贷款利息、保险费、利润、管理费等。

b. 审核索赔取费的合理性。

c. 审核索赔计算的正确性。

④ 对索赔报告进行分析，提出处理意见并在合同规定的期限内答复。

⑤ 应将有关索赔的信息存档备查。

⑥ 与施工方协商不成的，由工程管理部通知行政管理部律师按经济双方签定的合同内容规定送仲裁机构仲裁或向法院提起诉讼，成本管理部、工程管理部、财务管理部予以配合。

3.2.7 合同的结算与归档管理

(1) 合同的结算

① 当合同中约定的承包单位的责任和义务已全部完成，并且通过验收、达到了工程结算条件，由主办工程师协助合作方收集整理结算资料，填写工程结算申请表。

② 如工程存在质量问题或履约过程中承包单位存在违约情况等，主办工程师应在结算申请表中做出详细说明及处理意见。

③ 由成本管理部负责按合同确定的结算方式办理结算，并特别注意：奖罚条款的执行（如工期奖罚、质量奖罚、安全奖罚等）、承包方承诺让利、各项费用的计取或扣除（如水电费、扣款项目、保修金等）、承包单位多报领的甲供材料、变更签证未如实实施的部分、钢材实际用量、主材价格等。

④ 工程结算的具体方法按公司工程预结算管理作业指引执行。

⑤ 工程结算要注意结算资料的及时整理、分类、归档、保存。

(2) 合同执行情况的评估

主体合同等金额较大的合同执行完后，应由合同主办部门对发包单位的合同管理（工期、质量、成本、配合等）、承包单位的工期、质量、成本、配合等进行总结，并填写公司相关表单。

(3) 合同的归档

① 一般合同公司要求有两套完整原件，由公司资料室和财务管理部各持一份。

② 所有招投标文件必须在公司资料室保存一套完整原件，如相关部门因工需要借用需履行借用审批手续，或由资料室发放副本。

③ 工程合同的归档、保管、保密、使用、销毁应按公司行政管理部的相关文件及规定执行。

3.3 房地产公司设计变更管理

设计变更是指在施工过程中，房地产相关部门和相关单位对于存在的设计问题提出设计变更要求。为规范设计变更的工作程序，加强工程造价的事中控制，及时掌握变更签证实施的费用，减少结算的扯皮现象，并能动态反映工程造价，房地产公司应做好设计变更的各项管理工作。

3.3.1 设计变更的类型与设计变更资料的填写要求

(1) 设计变更的主要类型

① 由于设计院设计图纸错、漏、碰、缺，导致发生做法变动、材料代换、纠正施工图

中的失误或其他变更事项。

② 由于设计管理部改变建设标准、结构功能、使用功能、增减工程内容，导致发生做法变动、材料代换或其他变更事项。

③ 由于工程管理部、监理、施工单位采用新工艺、新材料或其他技术措施等，导致发生做法变动、材料代换或其他变更事项。

④ 由于营销策划部、业主要求提出变更，导致发生做法变更、材料代换或其他变更事项。

(2) 设计变更资料的填写要求

① 设计变更单必须完全具备而不仅限于以下条件。

a. 原因及目的表达明确。

b. 设计变更必须明确提出方为以下之一：设计院；本公司设计管理部/工程管理部/项目部；购房客户。

c. 设计变更内容表达明确。

d. 设计变更发放前已经成本管理部确认或估价。

e. 设计变更是由工程管理部签发的。

② 如果设计变更不满足以上要求，则不予结算，不计费用。

③ 设计变更的预算必须按照一单一算的原则分别编制打印，并附上详细的计算底稿。

3.3.2 设计变更与现场签证管理的基本原则

(1) 编号原则：工程类别—序号

设计变更类别分为：住建、住结、住给排水、住电、住动力、精装修、下水道、景观绿化、景观土方、景观建、景观水、景观电等。

现场签证类别分为：土建、安装、下水道、景观绿化、景观土方、景观建、景观水、景观电等。

(2) 一单一算原则

一个设计变更及现场签证单应编制一份结算单，且对应一项内容。

(3) 一月一汇总原则

每月汇总已完工的变更签证费用，反映在公司的动态成本中。

(4) 完工确认原则

当设计变更及现场签证完工后，现场的工程师及监理工程师必须在完工后的7个工作日内完成签字确认，如属隐蔽工程，必须在其覆盖之前签字确认。

(5) 原件结算原则

设计变更及现场签证的结算必须要有齐备的、有效的原件作为结算的依据。

(6) 时间限制原则

设计变更、签证都应先立项后实施。若有特殊情况，设计、工程主办人发出口头变更指令，则必须在48小时内对口头指定进行确认，补填报变更、签证单。

(7) 存档原则

变更、签证立项后甲方主办人应保留一份立项原件以备查阅，施工完成后将实施情况共六份都予以三方签字确认并加盖红章，其中一份用于成本管理部每月结算送审，其余分别由

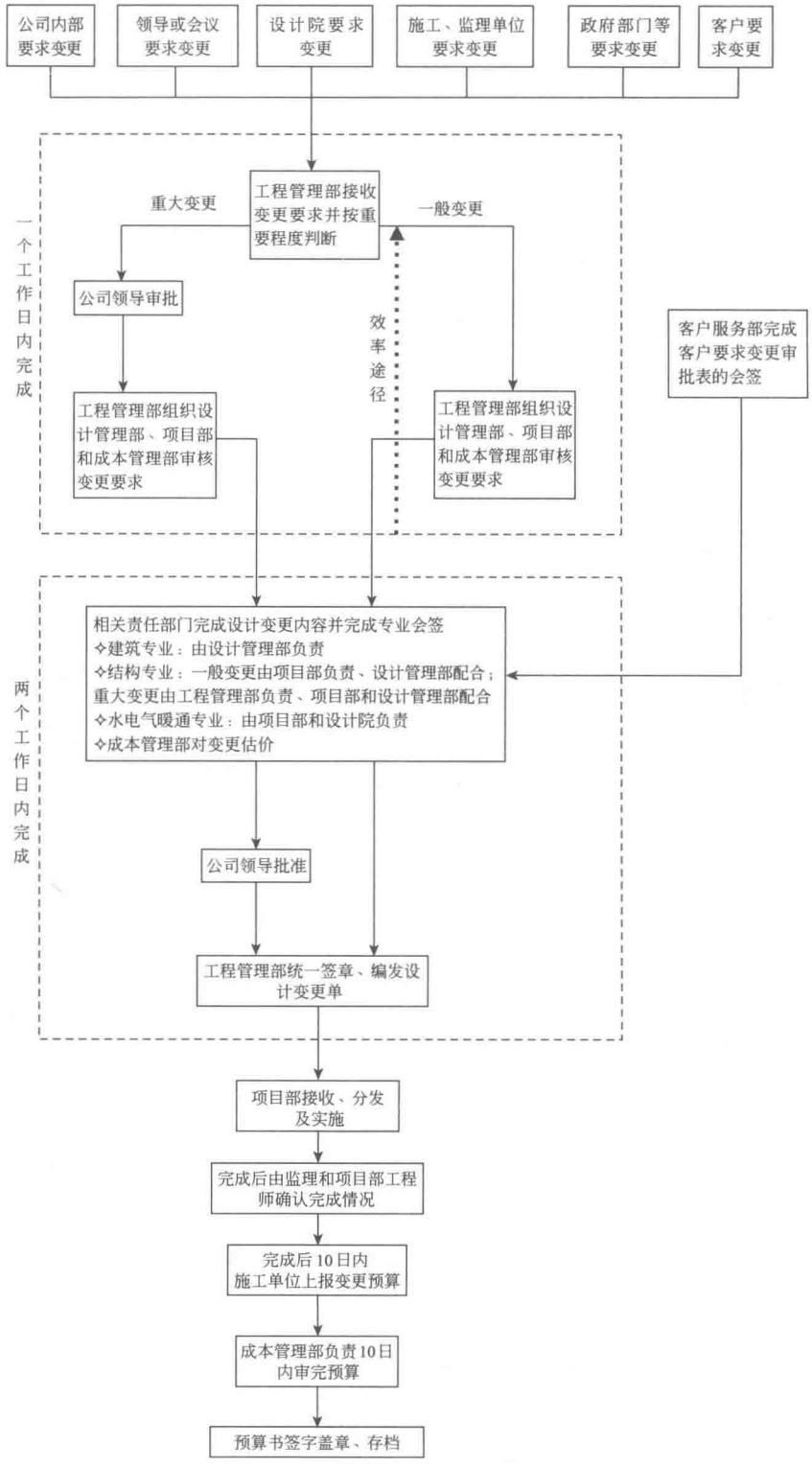


图 3-2 设计变更管理流程

项目部、监理和施工单位（3份）保留。

3.3.3 设计变更管理流程

(1) 设计变更管理流程

图3-2为设计变更管理流程。

(2) 设计变更管理的工作程序

设计变更操作的一般流程如下。

① 设计变更发生前，设计管理部主办人对变更进行立项，填报设计变更单，报设计管理部负责人签字确认。

② 设计管理部主办人统一编号下发至工程管理部执行，同时抄送成本管理部。

③ 项目部主办工程师签收设计变更单，并下发至监理和施工单位。

④ 施工单位收到设计变更单后7天内完成设计变更的估价，并报甲方成本管理部主办人。

⑤ 项目部主办工程师及现场监理监督设计变更的实际执行情况。

⑥ 每份设计变更施工完毕后，项目主办工程师在7个工作日内完成变更实施情况的填报，与监理和乙方共同签字确认，并送项目部经理审核。

⑦ 施工单位每月25日汇总上月20日至本月20日的已完工并确认的设计变更，并完成费用结算。汇总表每月25日与月进度表同时上报甲方成本管理部，逾期上报不予结算，作为让利。

⑧ 成本管理部每月汇总签证的费用，每季度在公司的成本信息报中向公司汇报。

⑨ 涉及设计院图纸错、漏原因的变更单，下发前需有设计院主要负责人签字确认。其他部门提出的修改要求需有相关部门负责人确认。

⑩ 设计院提出的变更或现场会议确定的变更都必须填写统一的设计变更单，设计院的变更单或会议纪要可以作为附件。

3.3.4 设计变更管理的常用表格

设计变更单和设计变更台账季度统计表见本书电子文件。

3.4 房地产公司现场签证管理

现场签证是指对施工管理中国发生的因设计变更引起的拆除、地下障碍的清除迁移、现场简易通道的搭建、临时用工等零星事件的确认。为有效控制现场签证费用，房地产公司工程管理部、成本管理部应做好明确现场签证的类型与签证资料的填写要求、制订现场签证管理流程、现场签证台账管理等的工作。

3.4.1 现场签证的类型与签证资料的填写要求

(1) 现场签证的主要类型

① 在施工过程中出现的各种技术措施处理，以及由于施工条件变化、地下状况（土质、

地下水、构筑物及管线）变化，导致发生增减工程量，材料代换或其他变更事项。

② 事后设计变更导致的返工和技术处理措施等。

③ 其他如土方驳运、机械进出场、赶工措施、配合销售等。

(2) 现场签证资料的填写要求

① 设计变更导致的拆除或返工。由此引起的签证必须在原因一栏中注明相关设计变更的编号及变更主要内容。

② 项目部发出的零星工程委托。由此引起的签证必须附有零星工程委托单原件（合同范围外）或工程联系单（合同范围内未包干部分）原件。

③ 合同规定实测工程量。由此引起的签证必须在原因一栏中注明实测合同。

④ 签证单上必须由项目部工程师注明准确完成时间。一般来说，施工内容完成后，施工单位应当在三天之内或相应的工程内容隐蔽前填写签证单报监理工程师及公司项目部确认；如无特殊理由，监理工程师及公司项目部也应在一周内签署意见并返回施工单位。

⑤ 监理及项目部工程师在签证前必须认真核对签证工程的施工时间、工作内容、发生原因、发生的工程量、工日数、机械台班数以及签证所发生的费用应由何方负担等。特别是对发生的原因以及责任单位的交代应详细、明了。工程师应避免签署类似“情况属实”或“工程量属实”等模糊性内容，而必须实度实量后签字确认完成或未完成的事实或者工程量、工日数、机械台班等。原则上监理工程师不准直接在签证上签认有关单价或总价。所有的确认单和签证单都需经项目部负责人核准后方为有效，且必须加盖监理公司的公章。

⑥ 如果签证单附有交工图纸，则监理及项目部工程师应审核图纸是否与实际施工结果相符，并在图纸上签字确认。可以不对工程量进行确认，由成本管理部按照图纸核算工程量。

⑦ 如签证单涉及隐蔽施工、金额、工日、机械台班及其他不可复核的项目时，则应由项目部工程师及成本管理部工程师共同现场认定。

⑧ 如果签证单不满足以上要求，则不予结算，不计费用。

⑨ 签证单的结算必须按照单据的顺序编制打印，并附上详细的计算底稿。

3.4.2 现场签证管理流程

(1) 现场签证管理流程

图 3-3 为现场签证管理流程。

(2) 现场签证管理的相关部门职责

① 公司总经理

a. 负责对现场签证的立项及审批流程。

b. 负责跟踪、核实现场签证的实施情况。

c. 负责审核现场签证内容、下发实施。

② 工程管理部

a. 负责复核现场签证的实施情况。

b. 负责复核现场签证内容。

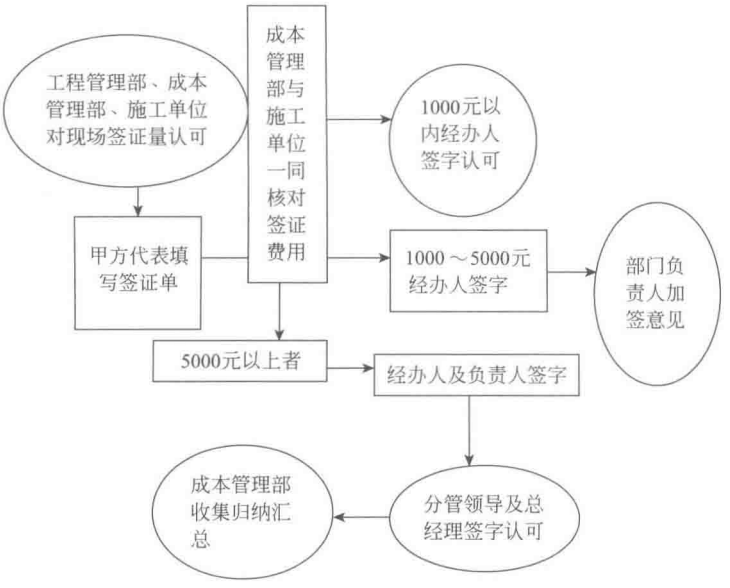


图 3-3　现场签证管理流程

③ 成本管理部

a. 负责现场签证费用估算审核。

b. 负责现场签证的结算审核。

(3) 现场签证管理的工作程序

① 现场签证发生前，工程管理部主办人对现场签证进行立项（若配合销售的签证立项要有营销策划部负责人的签字确认）；并填报现场签证单，统一编号后下发至监理和施工单位，并将复印件汇总至项目秘书处，由项目秘书负责每周抄送成本管理部。

② 施工单位收到现场签证后 7 天内完成估价，并报甲方成本管理部主办人。

③ 工程管理部主办工程师及现场监理监督现场签证的实际执行情况。

④ 现场签证施工结束后，项目主办工程师在 7 个工作日内完成签证实施情况的填报，与监理和乙方共同签字确认，并送工程管理部经理审核。

⑤ 施工单位每月 25 日汇总上月 20 日至本月 20 日的已完工并确认的现场签证，并完成费用结算。汇总表每月 25 日与月进度表同时上报甲方成本管理部，逾期上报不予结算，作为让利。

⑥ 成本管理部每月汇总签证的费用，每季度在公司的成本信息报中向公司汇报。

⑦ 原则上不允许发生人工签证，每单点工总量不能超过 10 个工作日，超过 10 个工作日需先报甲方成本管理部认可后方可执行。人工单价以合同点工单价为标准。

⑧ 赶工签证立项时要写明与合同工期的差别、引起的原因和赶工措施。

3.4.3　现场签证管理的相关表格

现场签证单、现场签证通知单、现场签证费用审核表分别见表 3-10～表 3-12，现场签证台账季度统计表见本书电子文件。

表 3-10 现场签证单

施工单位：_____ 所属合同：_____ 编号：_____

<table>
<tr><td colspan="2">事项名称</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td colspan="2">适用范围</td><td colspan="3"></td><td colspan="2">提出时间：</td></tr>
<tr><td colspan="7">提出部门：□工程管理部 □营销策划部 □成本管理部 □施工单位 □监理单位</td></tr>
<tr><td colspan="2">签证类型</td><td colspan="5">□施工中各种技术措施 □设计变更导致的返工及技术处理措施费 □土方驳运
□机械进出场 □赶工措施 □配合销售 □其他（须说明）：_____</td></tr>
<tr><td colspan="2">签证原因</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td rowspan="3">施工前</td><td>签证内容</td><td colspan="5">工程管理部主办人：</td></tr>
<tr><td>估价</td><td colspan="2">乙方估价：
主办人：</td><td>审批会签</td><td>□工程管理部经理</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>□成本管理部经理</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>□分管副总</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>□总经理</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>下发签收</td><td colspan="2">工程管理部
（盖章）</td><td colspan="2">监理
（盖章）</td><td>施工单位
（盖章）</td></tr>
<tr><td>施工后</td><td>完成情况</td><td colspan="5">签证实施时间：
监理工程师执行情况意见：

工程管理部主办人审核：</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2">施工单位：
盖章：
时间</td><td colspan="2">监理工程师：
盖章：
时间</td><td>甲方工程管理部经理：
盖章：
时间</td></tr>
</table>

表 3-11 现场签证通知单

签证序号：_____

<table>
<tr><td>签证名称</td><td></td><td>归属合同名称</td><td></td></tr>
<tr><td>依据文件编号</td><td></td><td>施工单位</td><td></td></tr>
<tr><td>施工时间</td><td colspan="3">年 月 日至 年 月 日</td></tr>
<tr><td>签证工程量</td><td colspan="3">施工单位经办人： 甲方代表： 日期：</td></tr>
</table>

续表

签证名称		归属合同名称	
监理公司审核	经办人：　　总监：　　日期：		
建设单位审核	费用承担单位：	现场签证审批单编号：	
	签证分类：		
	经办人：　　工程主管： 工程管理部经理：　　日期：		

表 3-12 现场签证费用审核表

签证序号：_____

签证名称		签证通知单编号	
归属合同名称		归属合同编号	
费用承担单位		施工单位	
施工单位报送造价	结算文件编号：	金额：	
监理单位审核造价			
成本管理部审核造价	原估算造价： 审核意见： 签名：　　日期：		
成本管理部经理审核造价	签名：　　日期：		
分管副总批准		总经理批准	
施工单位确认造价	确认金额大写（人民币）： 施工单位是否确认：是□　否□　　签名：		

3.5 房地产公司成本报警管理

成本报警是指项目开发建设过程中发生了原先预见不到的事项或者因管理不善，导致成本细项即将发生或很可能发生超出目标成本时，由报警人向公司总经理发出警讯，进行成本报警。房地产公司应将已发生的工程合同价款、已发生的工程设计变更、现场签证费汇总到成本动态台账中，随时对各成本细项进行核算分析，若有成本细项超支的可能，立即提出报警；对已超支的成本细项，通过成本差异分析，找出超支原因。

(1) 成本报警的原因

① 不可预见的事项范围

a. 发生工程事故或其他经营活动中的事故。

b. 发生法律诉讼。

c. 因经济合同的对方不履行合同或与公司在履行合同中有纠纷。

d. 因政府或其他单位突然以行政手段（如制定法规、政策）调整收费、税率、利率标准。

e. 发生原先未预见的情况而增加了经济合同的补充协议、对外承担新的责任。

f. 出现了未计划的对外捐赠。

g. 目标成本预测时不准确。

h. 发生重大设计变更。

i. 其他经营过程出现的意外情况。

② 管理不善的范围

a. 作业现场管理松懈，导致物料被盗或被抢。

b. 计算不精发生多余采购物资。

c. 为无效劳动支付了劳动报酬。

d. 工作质量低劣引起的返工开支。

e. 使用过程中的浪费。

f. 非必需的计划外开支。

g. 未能以市场最合理的价格购物或价与质不匹配。

h. 工期拖延造成的费用增加。

i. 其他管理不严的情况。

(2) 成本报警管理的工作规定

① 成本管理部是总成本超支的报警责任部门。

② 只要某个成本细项即将发生超支或很大可能超支（如已订经济合同总价已超支，变更设计测算已超支等）就必须报警，而不是成本科目超支再报警。

③ 由于某些成本细项数是在一个项目周期内逐年逐月渐渐开支掉的，到真正突破该细项成本目标时，都已到了项目的后期，若在项目后期出现许多细项突破而报警时，其实成本早已发生失控，为此需要分别对过程中的成本突破实行控制。

④ 工程成本细项，针对每一开发项目由成本管理部按施工计划分解设置阶段控制目标，这些控制目标将反映在年、季、月工程成本计划中，每个阶段的成本目标之和就构成该成本细项目标成本数，因此，只要第一个阶段超该阶段控制目标，就等于超成本细项，会发生报

警，而不必等到项目后期。

⑤ 其余非工程成本细项，由各成本责任部门控制，成本管理部按经营计划设置阶段控制总成本目标，这些控制目标将反映在年、季、月非工程成本计划中，只要执行中突破该阶段控制目标，就等于超过成本细项，成本管理部负责报警。

⑥ 管理费用及贷款利息项，由公司财务管理部按经营计划设置阶段控制目标，只要执行中突破该阶段控制目标，就等于超过成本细项，财务管理部进行成本预警。

⑦ 公司销售费用由营销策划部按销售费用计划设置阶段控制目标，只要执行中突破该阶段控制目标，就等于超过成本细项，营销策划部进行成本预警。

⑧ 所有成本报警均应填写项目成本细项超支报警表并按表中程序进行审批。情况紧急时（如工程事故处理）可先口头报警，但必须在三日内补办书面审批文件。

(3) 成本报警的处理方式

成本细项的超支报警一般情况可以分别选择以下三种方式。

① 不同意使用不可预见费调整目标成本，要求采取有效降低成本措施解决。如：与要价更低的合作方签订经济合同或要求项目再做努力，降低政府收费，以确保不超支。

② 对已经超支的或通过努力也无法避免即将超支，需要使用不可预见费调整目标成本，并控制在2%以内，总经理审批后执行。

③ 当成本不可预见费已经用完，或将不可预见费预留他用，不能在成本不可预见费内调整时，即意味着项目总成本将被突破，此时应写出总成本调整的专题报告，并报公司总经理审批。

(4) 成本细项超支报警表

见表3-13。

表3-13 成本细项超支报警表

项目名称：_____ □工程成本 □非工程成本

报警部门				日期		制表人	
成本细项名称	原成本标准	最后一次调整后目标成本	已超支或将超支数	突破%	超支原因简述	批准目标成本增加数	备注

成本管理部意见： 签名：	主管领导意见： 签名：	总经理审批意见： 签名：	选择方式	1. 不同意使用机动数
财务管理部意见： 签名：				2. 同意使用机动数 3. 报主管领导审批

(5) 成本差异分析表

见表3-14。

表 3-14 成本差异分析表

建设项目名称：
制表单位：_____ 单位：万元

项目	成本标准	调整后成本标准	实际成本	成本差异	成本差异原因

(6) 项目动态成本月报

成本信息月报填报说明如下。

① 本报表由公司成本管理部负责填报、工程管理部和财务管理部协助，在每月底 5 个工作日内完成。

②《技术指标表》分多层和高层项目按楼栋填写。单方混凝土含量、单方含钢量按建筑面积计，主体与基础的混凝土含量、单方含钢量要分开填写；对应于方案设计、初步设计、施工图设计三个阶段分别填写，如当月与上月无变化则保留原数据。

③ 动态成本与目标成本的差异，包括实际签约与原估算发生差异、设计变更、签证、增加项目、材料成本差异、结算调整差异等。

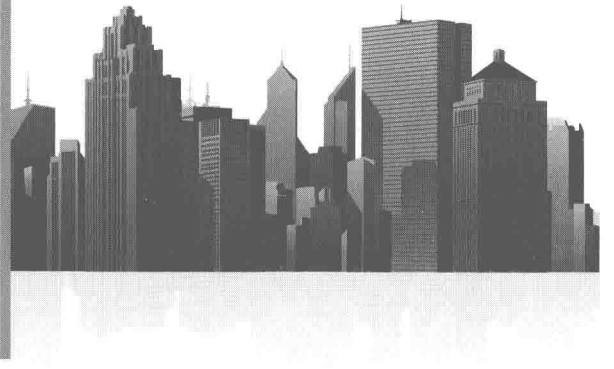
具体成本信息月报表见本书电子文件。

第 4 章

房地产公司成本结算与后期评估归档管理

Chapter 04

4.1 成本结算管理流程与相关部门职责
4.2 工程进度款结算管理
4.2.1 工程进度款付款管理的基本原则与相关部门职责
4.2.2 工程进度款付款计划的编制
4.2.3 工程进度款结算的审核
4.2.4 付款审批单的上报审批与付款情况核对
4.3 工程竣工结算管理
4.3.1 工程竣工结算的编制
4.3.2 工程竣工结算的审查
4.4 工程扣款与维修金结算管理
4.4.1 工程扣款管理
4.4.2 工程维修金结算管理
4.5 工程竣工清算管理
4.5.1 工程竣工清算报告的编制
4.5.2 工程竣工清算报告的审批
4.6 项目决算管理
4.7 成本后期评估与成本归档管理
4.7.1 成本后期评估管理
4.7.2 成本档案管理



4.1 成本结算管理流程与相关部门职责

房地产公司成本结算是指在工程完工后进行的工程验收结算，包括在工程竣工前，根据承包商完成的工程量进行的工程进度款结算管理、工程竣工验收后进行的竣工结算管理以及竣工估算审核后进行的项目决算管理。

(1) 成本结算管理流程

图 4-1 是房地产公司成本结算的一般管理流程，供读者参考。

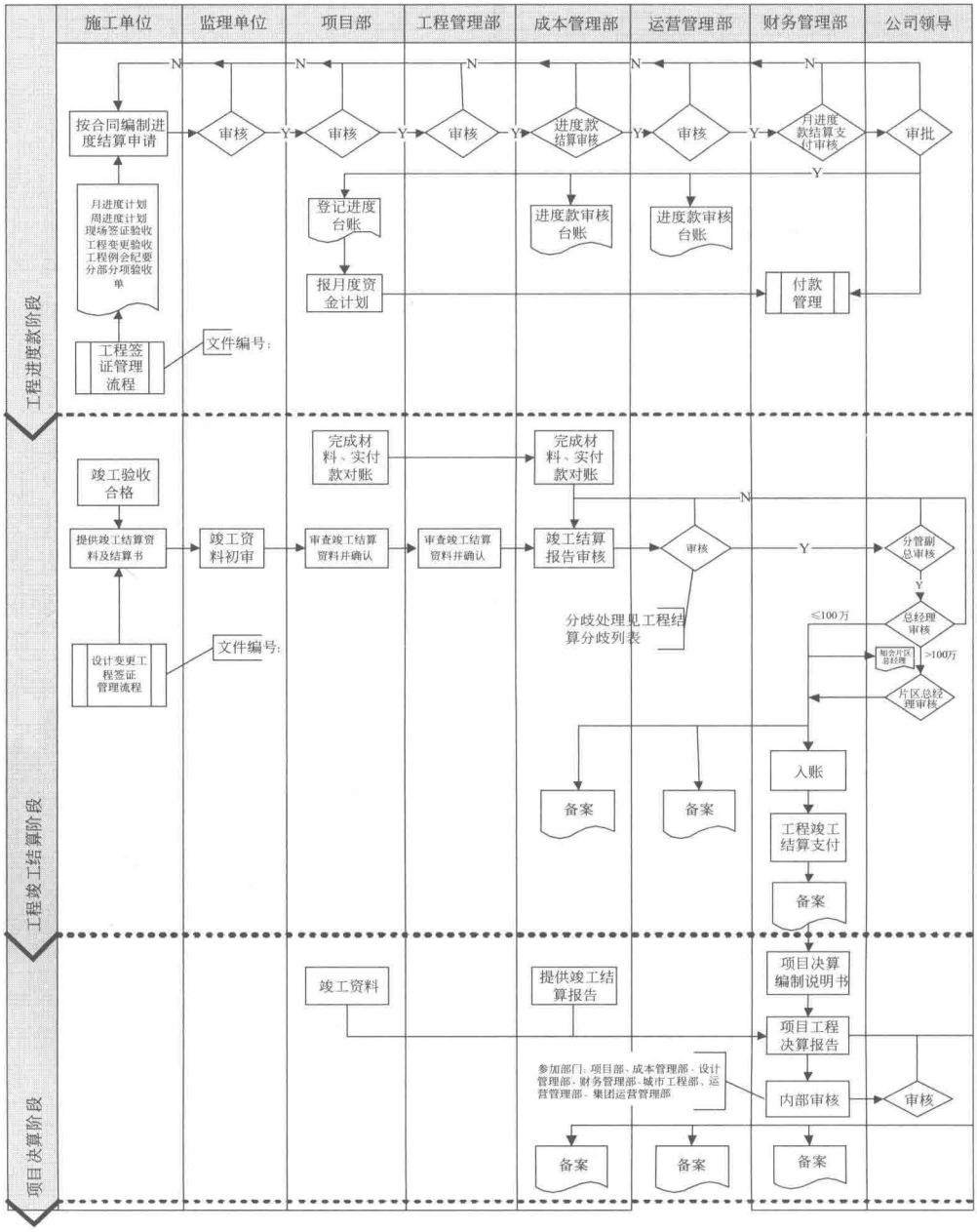


图 4-1 房地产公司成本结算的一般管理流程

(2) 成本管理部的相关部门职责

见表 4-1。

表 4-1　成本管理部的相关部门职责

部门	职责
成本管理部	(1) 负责进度的审核 (2) 负责工程竣工结算的审核，并将已审核的结算书、计算稿、计算稿电子版移交运营管理部复核 (3) 负责根据结算完的工程提出成本管理建议 (4) 负责核实签证工程量、设计变更和签证费用的审核 (5) 负责工程扣款、甲供料扣款、水电费扣款等结算款的审核及把以上资料转运营管理部复核
公司领导	负责审核项目进度款支付，工程竣工结算支付，项目决算报告
项目部	(1) 负责审核工程进度工程量 (2) 负责审核竣工结算资料 (3) 负责审核竣工图纸
工程管理部	负责审核仅供结算资料
运营管理部	(1) 负责工程进度、竣工结算的复核 (2) 负责根据结算完的工程提出成本管理建议复核 (3) 负责核实签证工程量、设计变更和签证费用的复核 (4) 负责工程扣款、甲供料扣款、水电费扣款等结算款的复核
财务管理部	(1) 负责工程预付款的管理 (2) 负责工程进度款、竣工结算的复核入账 (3) 负责审核工程竣工决算复核入账 (4) 负责提交工程竣工决算财务报表 (5) 负责工程进度款、工程竣工结算资金支付 (6) 负责制订项目资金支付计划 (7) 组织项目决算

4.2　工程进度款结算管理

工程进度款结算是指供方按约定完成规定的工程量后向房地产公司申请支付工程款，房地产公司通过审核其提供的申请及相关资料后确认是否付款。

4.2.1　工程进度款付款管理的基本原则与相关部门职责

(1) 工程进度款付款管理的基本原则

① 主办人应按照合同条款及实际工程进度，仔细审核每项付款。

② 主办人与成本管理部应保持良好沟通，避免不必要的错误发生。

③ 主办人、成本管理部应及时做好台账，严格核对“已付款”，避免超付。

④ 项目秘书应做好付款流转登记工作以备查，并在第一时间上报付款。

⑤ 财务管理部应合理安排好资金，做到急事急办。

⑥ 项目秘书应做好收、发支票工作。

⑦ 各类付款从送至成本管理部当日起，成本管理部需 1～2 个工作日完成审核工作。

(2) 工程进度款付款管理的相关部门职责

① 需要工程付款的部门

a. 需要工程付款的部门根据合同约定和工程进展情况，填写进度、质量完成情况确认表。

b. 负责核实供方是否已按合同约定完成规定的工程量且达到质量要求。

c. 负责确认按合同约定是否需付款。

d. 负责根据合同经济条款和预结算审核情况，确认付款金额。

e. 项目规费或配套费的支付需同时提供政府部门有关文件和规定。

f. 负责核对并填写付款台账。

g. 负责填写付款审批单及汇总相关资料。

h. 合同最终付款需同时提供供方履约评估表的复印件。

② 工程管理部。负责确认提交的申请中的工程进度和工程质量。

③ 成本管理部

a. 负责核定申请中的工程量及应付当期工程款。

b. 负责核定应付当期工程款。

c. 负责核对并填写部门付款台账。

d. 负责向财务管理部提供月度付款审批金额汇总表。

④ 主管副总经理。负责根据合同执行情况，确认是否可以付款。

⑤ 财务管理部

a. 负责根据合同经济条款和已付款情况，确认是否需付款及应付金额。

b. 负责根据合同经济条款和已付款情况，核对成本管理部核定结果，审批是否需付款及应付金额。

c. 总经理批准支付后，办理费用支付。

d. 负责核对并填写付款台账。

e. 负责审核预算外的工程付款。

⑥ 总经理。负责根据公司总体情况，确认是否付款。

4.2.2 工程进度款付款计划的编制

(1) 工程进度款付款计划编制的工作程序

① 年初成本管理部、工程管理部、财务管理部根据公司经营计划，针对在建项目实施情况及本年度新开项目计划制订本年度付款计划。

② 每份工程合同、监理合同或设计合同签定之后，由各部门成本控制岗位人员根据合同有关支付进度款的条款，按工程进度计划细化编制付款计划。

③ 在公司每月经营计划例会上，财务管理部根据公司的资金状况协调下月工程费用支付额度，并将工程款支付的情况反馈给各部门成本控制岗。

④ 各部门负责建立本部门范围内的成本台账，项目部负责建立项目支付台账以了解进度款支付情况，为调整月度、部位支付计划提供数据，报工程管理部，由工程管理部统一审核。

(2) 月度进度款支付台账

材料、设备资金支付情况一览表和工程款支付情况一览表见表 4-2 和表 4-3。

4.2.3　工程进度款结算的审核

随着工程建设项目的进展情况，施工单位会提出工程进度付款申请，公司在收到申请后应进行进度（结算）审核。

表 4-2　材料、设备资金支付情况一览表

供应商名称：_____　　项目：_____

合同主要内容	物资名称		签定时间		合同总额		合同编号	
	付款要求							

财务挂账						支付情况			累计欠款	备注
时间	支付依据	挂账金额	发票号	交接单号	财务签章	时间	支付金额	支付方式		

表 4-3　工程款支付情况一览表

施工单位：_____　　项目：_____

工程进度完成情况						支付情况			累计欠款	备注
时间	付款依据	完成量	应付款	累计应付	备注	支付时间	支付金额	累计支付		

（1）工程进度款结算审核的工作程序

① 施工单位需按照合同要求和进度要求进行施工，按月报施工进度的提出工程量进度申请；按部位报施工进度的提出部位工程量进度申请，并报监理单位审核，监理单位审核通过后需签字盖章，由项目部对照工程的实际进度进行审核。

② 若因工程质量或其他原因，项目部不同意施工单位的付款申请，则应在施工单位提交资料上批注意见后，及时将资料返回监理，由其交还施工单位。

③ 若项目部同意（包括完全同意和部分同意）施工单位的付款申请，应确认签字盖章。然后将申请资料（含施工单位的工程款支付申请表，施工单位进度款报价书，施工单位报送的本期发生的补充造价，经工程管理部审核的补充造价资料等）报工程管理部审核。

④ 工程管理部收到进度报表和有关资料后，做好签收，并立即在各专业造价工程师的支付申请台账中登记，就相应付款章件、款项计算内容、数量和价格以及付款计划额对照等工程施工合同、项目目标成本等进行审核。如果超出目标成本是否有补充造价（如设计变

更、现场工程签证）的完整手续。如果补充造价手续完整，且发生的补充造价在三个月内则登记工程进度台账，否则不予认可。

a. 设计变更、现场工程签证审核

i. 进度款中明确存在合同外的增减工程，需有项目部确认签字，成本管理部经理以上人员的审批签字，审批权限按现场签证和设计变更权限处理。或通过公司的会签程序办理的增减项目。

ii. 现场签证和设计变更单顺序号不连贯、公章及签字不全，无施工后完成情况不得作为结算书附件参与结算。

iii. 在复核变更签证时，工程管理部有权更正现场工程师及监理已确认但不符事实的工程量。

b. 工程量审核

i. 在审核工作进行前，成本控制岗人员应至少阅读一遍合同，重点复核工程内容、水电费、付款方式、付款时间、质保金、工期和质量奖罚等。

ii. 对提供工程进度款文件中存在易产生歧义、表示不清晰的文件，退回经办人。

iii. 进度款单价在合同中有规定的，则按合同规定执行；进度款单价在合同中未规定的则参照定额和市场合理低价进行确定。

iv. 进度款的工程量核实不清之处，各部门成本控制岗位人员要到工程管理部、项目部确认或到工地现场进行实地测量确定计量结果。

⑤ 以上工程付款的操作事项必须按工程管理部的工程建设资金支付管理程序要求执行并履行工程付款会签手续审批。

（2）工程进度款支付申请审批表

见表 4-4。

表 4-4 工程进度款支付申请审批表

时间：_____年____月____日　　单位：元

申请部门：	项目名称：
付款内容：	
收款单位（全称）：	付款方式：
开户银行：	账号：
付款金额（大写）：	付款金额（小写）：

续表

申请部门：		项目名称：
经办人：	成本管理部：	工程管理部：
总经理：	财务管理部：	物管公司：
备注：		

(3) 工程进度款审核表

见表 4-5。

表 4-5　工程进度款审核表

工程名称：_____　　施工单位：_____

本月实际支付进度款（万元）				
项目			施工单位上报月进度款	本次审核应付进度款
Ⅰ	单体土建	预算内完成费用		
		现场签证		
		设计变更		
Ⅱ	单体安装	预算内完成费用		
		现场签证		
		设计变更		
Ⅲ	总体工程完成费用			
Ⅳ	其他（需注明竣工档案押金扣款、预付款扣款、水电费扣款、其它扣款等）			
Ⅴ	合计（Ⅴ＝Ⅰ＋Ⅱ＋Ⅲ－Ⅳ）			
备注				
施工单位（签字、盖章）：			公司主办人：	公司成本管理部：

(4) 进度、质量完成情况确认表

见表 4-6。

表 4-6 进度、质量完成情况确认表

标段：_____ 施工单位：_____

分项工程	计划进度	实际完成进度	月工程进度评定	月工程质量评定
			□完成 □未完成	□合格 □不合格
			□完成 □未完成	□合格 □不合格
			□完成 □未完成	□合格 □不合格
			□完成 □未完成	□合格 □不合格
			□完成 □未完成	□合格 □不合格
			□完成 □未完成	□合格 □不合格
			□完成 □未完成	□合格 □不合格
			□完成 □未完成	□合格 □不合格
			□完成 □未完成	□合格 □不合格
			□完成 □未完成	□合格 □不合格
			□完成 □未完成	□合格 □不合格
			□完成 □未完成	□合格 □不合格
			□完成 □未完成	□合格 □不合格
			□完成 □未完成	□合格 □不合格
			□完成 □未完成	□合格 □不合格
			□完成 □未完成	□合格 □不合格
			□完成 □未完成	□合格 □不合格
			□完成 □未完成	□合格 □不合格
			□完成 □未完成	□合格 □不合格
			□完成 □未完成	□合格 □不合格
			□完成 □未完成	□合格 □不合格
标段主办工程师确认		标段监理工程师确认（盖章）		
工程管理部经理确认				

注：1. 标段主办工程师负责主办每月工程进度、质量完成情况的确认表；
2. 成本管理部根据本表确认的合格工程量审核本月的工程进度款。

（5）材料实际供应确认表

见表 4-7。

表 4-7　材料实际供应确认表

项目名称：_____　　_____年____月____日

材料名称	规格型号	单位	实际供应数量	施工方签收日期	备注

4.2.4　付款审批单的上报审批与付款情况核对

(1) 付款审批单上报与审批的工作程序

在确认工程进度、质量完成情况之后，确定需付款的，需填写付款审批单，并报各部门会签审批，财务管理部根据会签审批意见办理支付手续，其具体的工作程序如下。

① 填写付款审批单

a. 公司需要工程付款的部门经办人会同顾问单位核实已完工程量，确认按合同约定是否需付款，填写付款台账及付款审批单。

b. 公司需要工程付款部门的部门负责人复核经办人意见，包括施工进度、质量情况及合同执行情况，签署审批意见。

② 审批流程（月度资金预算内）

a. 策划设计类的合同付款需公司策划、设计主管部门（投资开发部、设计管理部、工程管理部）审核确认。

b. 成本管理部核定当期已完工程量并根据合同约定核定当期应付款，签署审批意见。

i. 100 万以内的付款，工程管理部、成本管理部审核后，履行付款手续。

ii. 100 万以上的付款，工程管理部、成本管理部审核签署审批意见后提交总经理，总经理根据公司总体情况，签署审批意见后方可履行支付手续。

③ 付款审批流程（月度资金预算外）

a. 策划设计类的合同付款由公司策划、设计主管部门（投资开发部、设计管理部、工程管理部）审核确认。

b. 成本管理部核定当期已完工程量并根据合同约定核定当期应付款，签署审批意见。

c. 财务管理部经办人根据合同经济条款和已付款情况，签署审批意见，财务管理部经理确认。

d. 主管副总根据财务总体情况，签署审批意见。

e. 总经理根据公司总体情况，签署审批意见。

f. 收到公司审核意见后，方可履行付款手续。

④ 成本管理部每月汇总付款审批金额，整理成表报送财务管理部。财务管理部依此表为依据核对月度资金付款额度。

⑤ 非合同类的付款。公司需提供政府部门有关文件和规定，成本管理部审核后方可履行付款手续。

a. 100万以内的非合同类付款，公司相关部门及工程管理部、成本管理部审核后，公司履行付款手续。

b. 100万以上的非合同类付款，公司相关部门及工程管理部、成本管理部审核后签署审批意见后提交总经理，总经理根据公司总体情况，签署审批意见后方可履行支付手续。

(2) 付款情况核对的工作程序

① 根据支付控制情况需要，财务管理部和各部门成本控制岗应完成项目付款申请和实际付款数额的核对。

② 在每月付款计划中已列项，但未在当月制单的付款项目，其付款计划额度作废，下月重新报计划；若已在当月制单，但未完成审批和付款手续，其当月付款计划额度作废，作为应付未付款项目在下月计划中申报，不必重新制单。

③ 核对人须在付款清单上签字确认，并注明核对日期。

(3) 付款审批单

见本书电子文件。

4.3 工程竣工结算管理

工程竣工结算是指在整体项目竣工验收合格后，取得竣工验收报告单，并按合同约定移交全部工程竣工资料后，依据竣工图纸、会议纪要、变更签证等所有与工程造价有关的资料，进行最终工程或采购造价的结算审核。结算价一般由承包单位编制，由发包单位或委托具有相应资质的工程造价咨询机构进行审查。

4.3.1 工程竣工结算的编制

(1) 工程竣工结算的组成

工程竣工结算价由预算价、预算调整价、设计变更价、现场签证价及其他费用组成。

① 施工图预算价：由甲方、乙方、造价咨询单位三方审核确定。

② 预算调整价：根据预算编制备忘中注明的事项对预算价进行调整汇总。

③ 设计变更费用：汇总每月设计变更的审核造价。

④ 签证费用：汇总每月现场签证的审核造价。

⑤ 其他费用：在合同期间政府造价管理部门对定额取费标准有新规定而引起的调整等。

(2) 工程竣工结算的编制依据

编制工程竣工结算的依据一般包括：合同及补充协议；招投标文件；有效的工程变更、现场签证及施工过程中的文字资料；工程竣工图及其他竣工验收资料；工程实际完成状

态等。

(3) 工程竣工结算通知书

见本书电子文件。

(4) 工程竣工结算审价承诺书

见本书电子文件。

(5) 结算报告

见本书电子文件。

4.3.2　工程竣工结算的审查

(1) 工程竣工结算的审查要点

无论是公司内部还是委托专业工程造价咨询机构进行工程竣工结算审查，一般包括如下审查要点。

① 审查结算书编制说明是否完整、详细，其内容应包括竣工图纸名称、套用的定额、计费标准、人工补差、材料价格、未含项目等。

② 审查依据编制结算书的各种原始资料，是否正确有效，完整的结算资料包括（但不局限于）以下内容。

a. 招标、投标文件。

b. 施工合同（包括合同审批表）。

c. 确定合同价格的文件（包括招标情况汇总表、中标单位的投标书、双方达成一致的预算书及其他资料）。

d. 双方确认的所有工程变更及相应的预算书。

e. 工程竣工验收资料（工期或质量未达到合同要求的项目应提供相应明确责任的说明）。

f. 工程档案移交的甲方确认文件。

g. 其他与结算相关的双方确认的协议、备忘录等。

h. 结算明细表和汇总表、甲供材料、限价材料通知书。

i. 成本管理部工程预算（结算）审核意见表。

③ 审查其他办理结算手续的相关资料是否完备：结算通知单；结算申请单；结算报审表；完工结算价款确定书。

④ 结算工程量的审查，要求审查人员逐项审查工程量计算书，发现差错立即与对方核对认可签字。

结算的工程量以竣工图为准；竣工图表达不清之处，预算人员应到工地现场实地测算。

⑤ 严格按合同附件（经甲方审批的施工图预算或投标文件）的单价逐一对照审核结算单价和计算方法。

a. 单价审查

i. 结算单价在合同中有规定的，按合同规定执行。

ii. 结算单价在合同中未规定的，参照定额和市场合理低价进行确定。

b. 总价审查

i. 扣除甲供材料的多用材料费（领用甲方材料数量减预算用量的差量乘甲方订货单价）。

ii. 材料价差严格按材料限价调整。

iii. 按合同确定的结算方式计算结算总价，由造价人员负责审核结算书并与施工单位核对，并参照合同进行甲供材、工期奖罚、质量奖罚、安全奖罚、水电费、扣款项目、配合管理费、总包服务费、保修金等费用的计算和扣除。

c. 审查现场经济签证、变更设计通知、补充协议、会议纪要、材料差价确认单等经济文件是否正确和有效，是否经规定授权签认人签认，签认程序是否符合合同规定等。

d. 审查工程价款调整（增加或减少）是否严格执行了合同条件。如合同规定“唯有设计变更才能调整工程价款”，则凡不是设计变更的调整均不能计价。

⑥ 为防止承包单位高估结算，应与承包单位在工程合同中约定控制办法。比如委托工程造价咨询单位审核竣工结算，强调承包方报送的结算造价最终核减额在审核总价5%以内（含5%）的造价咨询酬金由甲方支付，若结算造价最终核减额超出5%，则超出部分而引起的造价咨询酬金增加部分由承包方支付；若承包单位报送的结算金额超出最终审定结算金额10%（含10%）时，承包单位除造价咨询酬金外，发包单位可进一步扣款（扣款比例、金额各公司自定），直至取消今后对公司工程的投标资格（应在工程结算通知单强调此内容）。

⑦ 严格审查施工单位的索赔要求（包括工期索赔要求和费用索赔要求）是否成立，主要应从以下几方面着手进行反索赔工作。

a. 充分了解合同条款，分析引起索赔的干扰事件（如未按规定提供设计文件、未按合同规定支付工程款、下达错误指令、设计错误造成返工等）是否符合合同条款规定的索赔范围和索赔条件。

b. 分析合同条款的法律基础，寻找对方是否有在法律上不能立足的漏洞。

c. 索赔的程序、时限是否符合合同条款和法律规定。

d. 索赔的计算方法和基础数据是否符合规定，有否重复计算。

e. 索赔的书面证据是否有效文件。

f. 通过合同状态分析，进行索赔责任的界定，剔除对方应当负责任的索赔额。

(2) 工程竣工结算的审查方式与适用范围

工程竣工结算的审查方式包括专业机构审查与公司内部审查。专业机构审查结算方式适用于总包工程，内部审查结算方式适用于部分总包工程、分包工程及甲供材料、设备结算审查。

(3) 专业机构竣工结算审查的工作程序

① 承包商或供货商将结算资料提供给项目部、监理单位进行确认和初步审核。

② 项目部、监理单位初审结算资料，认真审核竣工图的真实性、完整性，签证内容有无重复，签署对结算内容的具体意见后，填写工程结算审批表报工程管理部进行复审。

③ 工程管理部审核结算资料，对项目部、监理单位初审合格的结算资料进行复审，签署具体意见后，报总经济师进行最终审核。

④ 总经济师全面审核结算资料，进一步审核初审、复审合格后的结算资料真实性、完整性。

⑤ 专业机构根据公司三审完成后的审核结算书进行审核，并将审核结果和结算审核报告报工程管理。

⑥ 工程管理部对审核报告中提出的问题拿出指导意见并安排核对工作，审核机构把核对过程中存在的分歧内容列出详细清单报送成本管理部、工程管理部。

⑦ 专业机构完成审核报告报工程管理部。

⑧ 工程管理部各专业工程师根据自己抽查计算的工程量，专业机构的审核结果化解分歧，确认结果，出具结算报告，部门经理核准。

⑨ 其他的审核结算程序需按照工程管理部工程预结算管理办法中要求的进行审核。

⑩ 公司总经理审批。

⑪ 审定的结算书按公司会签程序进行会签、盖章，资料归档办理结算付款手续。

(4) 公司内部竣工结算审查的工作程序

① 承包商或供货商将结算资料提供给项目部、监理单位进行确认和初步审核。

② 项目部、监理单位初审结算资料，认真审核竣工图的真实性、完整性，签证内容有无重复，签署对结算内容的具体意见后，填写工程结算审批表报工程管理部进行复审。

③ 工程管理部复核结算资料，对项目部、监理单位初审合格的结算资料进行复审，签署具体意见后，报总经济师进行最终审核。

④ 总经济师全面审核结算资料，进一步审核初审、复审合格后的结算资料真实性、完整性。

⑤ 其他的审核结算程序需按照工程管理部工程预结算管理办法中的要求进行审核。

⑥ 公司总经理审批。

⑦ 审定的结算书盖章，按公司会签程序进行会签、资料归档办理结算付款手续。

(5) 工程竣工结算工作交接单

见本书电子文件。

(6) 工程竣工结算申报表

为完备工程竣工结算手续，必须经项目部、工程管理部对表 4-8 中竣工内容进行核实后，成本管理部才能办理竣工结算手续。

表 4-8　工程竣工结算甲报表

项目名称		施工单位	
工程内容			
序号	项目内容	签署意见	备注
1	质检部门工程验收情况	工程管理部：	
2	现场验收情况	监理公司： 工程管理部：	

续表

序号	项目内容	签署意见	备注
3	工程档案移交情况及竣工图与现状属实情况	工程管理部： 项目部经理：	
4	甲供材核对情况	成本管理部：	
5	结算资料满足要求情况	成本管理部：	
6	工程管理部经理		

注：此表由工程管理部、成本管理部各留存一份，施工单位报结算时附一份。

(7) 工程竣工结算定案单

见表 4-9。

表 4-9 工程竣工结算定案单

工程名称	工程名称全称、专业				
开工日期	合同开工时间	竣工日期	按结算申请时间	保修截止日期	统一写“见保修合同”或“合同有关保修条款”
合同价格	如果一份合同几个单体只有一个合同价，按建筑面积摊各自单体合同价	送审造价	施工单位送审价	结算造价	复审造价（此造价为该工程不含各类扣款的完全造价）
建筑规模	可以描述清楚规模如：平方米 、m、个等	取费标准	按施工合同	增减造价	下调为：－ 上调为：＋
单位造价	造价 / 建筑规模			质保金	按合同百分比×工程造价
结算造价拆分					
施工单位	（1）请核对公章是否与施工合同公章完全一致； （2）请施工单位填写“同意此结算价”； （3）请施工单位填写：经办人姓名、时间、联系电话。				

续表

工程名称	工程名称全称、专业
建设单位	（1）本结算依据如：××施工图纸、变更单、签字单、实际测量、包死价。 （2）本结算依据合同编号。 （3）本结算依据定额、取费级别。 （4）质保金：是否扣除、数值。 （5）水费、电费：是否扣除、扣除方式、数值。 （6）配合费：是否需扣除、数值。 审核人：签名、时间　　成本管理部经理：
	成本管理部
	财务管理部
	总经理
备注	（1）如有扣款等问题需特殊说明一定填写。 （2）其他需补充备注说明的事宜。

（8）工程竣工结算审批表

见表 4-10。

表 4-10　工程竣工结算审批表

报表日期：　　年　　月　　日　　单位：万元

项目名称			施工单位		合同造价	
工程内容					合同编号	
建筑面积			开工日期		竣工日期	
序号		项目名称	金额	备注		
一		施工单位原报结算造价/万元				
二		审后工程结算造价/万元				
三		单方造价/(元/m^2)				
应扣款项	1	甲供材结算价款				
	2	超供材料款				
	3	工程水电费				
	4	其他应扣费用				
四		最终结算造价				
成本管理部		编制说明： 预算员：　　负责人：				
工程管理部						
财务管理部		成本会计：　　负责人：				
总经理						
成本管理部						
施工单位确认						

(9) 工程竣工结算审价结果审批表

见表 4-11。

表 4-11 工程竣工结算审价结果审批表

项目名称		
施工单位		
工程结算审价单位		
工程结算审价结果	送审造价： 元	
	审定造价： 元	
	核减造价： 元	核减率： %
	核增造价： 元	核增率： %
工程结算审价费用	甲方承担审价费：	乙方承担审价费：
工程结算审价确认	同意上述结算审价结果，审价费用已审核。 主办人： 成本管理部总经理：	
分管副总意见		
总经理批示		
备注		

(10) 工程竣工结算造价确认表

见表 4-12。

表 4-12 工程竣工结算造价确认表

项目名称		施工单位	
合同编号		工程内容	
序号	结算项目名称	金额/元	备注
	合同造价		
	施工单位报送结算造价		
1	双方确认最终审定结算造价		大写：
2	其中应扣款项：		
2.1	直接支付工程款		
2.2	甲方垫付水电费（生活、施工）		
2.3	甲方代付材料款（不含三方合同）		

续表

项目名称		施工单位	
2.4	甲方代缴税金		
2.5	提前支付部分的利息		
2.6	甲方代付零星维修费用		
2.7	甲方代付其他费用		
2.8	其他应扣费用		
3	保修款		
4	应付余款（1－2－3）		人民币大写：

甲方：（盖章）　　乙方：（盖章）
代表：（签字）　　代表：（签字）
日期：　　年　　月　　日　　日期：　　年　　月　　日

4.4　工程扣款与维修金结算管理

4.4.1　工程扣款管理

工程扣款是指由于承包商的责任给公司带来的损失，或公司代为付款的项目等，公司在工程结算中的扣款。

（1）工程扣款的主要类型

① 各类工程、设备在保修期内被损坏，且原施工单位因各种原因不能提供保修，甲方另行委托他人维修的费用扣款。

② 各类工程、设备因质量问题造成甲方赔偿费用的扣款。

③ 各项甲方代付的造价咨询、施工水电费等费用的扣款。

④ 乙方违反现场文明施工等，甲方进行的强制性扣款。

⑤ 因承包单位上报的结算高估冒算而导致的扣款，可以在合同中明确。

a. 结算时报送的结算造价最终核减额在审核总价 5%以内（含 5%）的造价咨询酬金由发包单位支付，若结算造价最终核减额超出 5%，则因造价超出部分而引起的造价咨询酬金之增加部分由承包单位支付。

b. 若承包单位报送的结算金额超出最终审定结算金额 10%（含 10%）时，承包单位除支付造价咨询酬金外，发包单位应进一步扣款（扣款比例、金额根据不同的工程项目在合同中约定），直至取消今后对公司工程的投标资格。

（2）工程扣款管理的工作程序

① 主办人填写扣款通知单，需提供扣款原始资料，并说明扣款原因及维修后的质量情况说明。

② 主办人请被扣款单位负责人签字并盖单位公章。若被扣款单位拒绝扣款，则请表明拒绝扣款的原因，主办人应提供充分依据及原始资料，以便将来强行扣除。

③ 主办人将扣款单报工程管理部经理审批。

④ 工程管理部经理审批后交项目秘书统一登记后上报成本管理部审核。

⑤ 成本管理部成本管理员复核扣款内容后报成本管理部经理审批，成本管理部经理审批后，将扣款单下发项目秘书存档。

⑥ 成本管理部保留复印件 1 份，为以后落实扣款审核。

⑦ 项目秘书须保存扣款单原件（扣款单存档应分项目、施工单位进行分类，以备查阅），并将复印件 1 份交主办人存档。

⑧ 主办人落实扣款时，应到项目秘书处凭扣款单复印件换出扣款单原件作为正式凭证。同时，项目秘书对登记的扣款单进行销号。

⑨ 工程竣工保修期内公司主办的扣款单原件由物业公司保留，保修金支付时一并扣除。

(3) 扣款通知单

见表 4-13。

表 4-13 扣款通知单

<table>
<tr><td colspan="2">项目名称</td><td></td><td>扣款金额</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">扣款单位</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="2">被扣款单位</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>主办部门职责及意见</td><td>主办人简述扣款原由，提供需扣款的原始资料，请被扣款单位签字盖章。
如被扣款单位拒绝签字盖章，则提供充分依据，执行强行扣除</td><td colspan="3">主办人：　　负责人：</td></tr>
<tr><td>被扣款单位确认</td><td>对上述内容及扣款金额签字盖章确认</td><td colspan="3">被扣款单位签字盖章：</td></tr>
<tr><td>工程管理部经理职责</td><td>对上述全部内容进行把关</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>成本管理部职责</td><td>预算员审核扣款金额，保留扣款单复印件</td><td colspan="3">预算员：　　部门负责人：</td></tr>
<tr><td>项目秘书职责</td><td>保留扣款单原件，并将一份复印件交扣款主办人保存</td><td colspan="3">项目秘书：</td></tr>
</table>

4.4.2　工程维修金结算管理

(1) 工程维修金结算管理流程

图 4-1 是工程维修金结算管理流程。

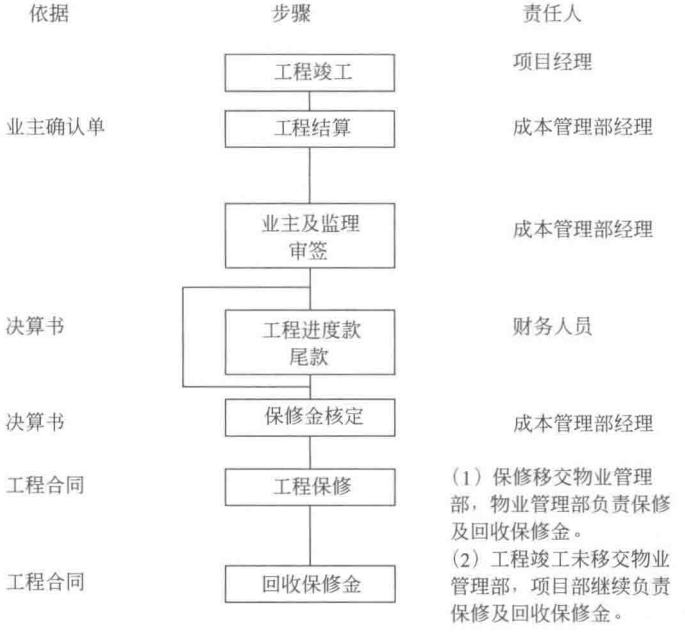


图 4-2　工程维修金结算管理流程

(2) 工程维修金结算管理的工作程序

① 工程竣工后的项目，保修金的支付由工程管理部主办。

② 保修金资料的保管：工程管理部撤离前，项目秘书应做好有关保修金资料的保管工作，以确保今后保修金付款的资料完整（包括合同审批表、合同复印件、结算审批表复印件、扣款单等）。

③ 工程保修期到后，主办人根据合同、结算、扣款等资料填报付款审批表。

④ 保修金的付款审批表必须经过小区物业管理部主办人及经理的签字确认。

⑤ 若物业管理部在该项目保修期间发生的质量维修费用必须有相应有效的扣款通知单作为扣除相关费用的依据。

⑥ 物业管理部应对所在项目在保修期间发生的维修费用有明细的账单。

⑦ 在保修期内发生的扣款通知单必须经成本管理部的签字认可方为生效。扣款单原件由主办部门保存，成本管理部保留复印件。

⑧ 成本管理部负责审核上述所有涉及保修金支付的依据，并核对相应的付款金额。

4.5　工程竣工清算管理

在完成工程竣工结算之后，房地产公司成本管理部应根据工程竣工结算报告，配合其他相关部门对工程质量、工期等履约情况进行核实，确定工程最终造价及付款情况。

4.5.1 工程竣工清算报告的编制

(1) 工程竣工清算的内容

房地产公司成本管理部负责组织工程竣工清算管理工作，其工作内容如下。

① 甲供材料的清算

a. 与材料供货商清算

i. 根据甲供材料数量，核对相应的厂方供料单，施工单位的签收单，确定甲供材料的实供数量。

ii. 分析材料损耗的缘由，根据合同约定，整理材料扣款单。

iii. 供货商材料清算量：供货量－材料扣款单数量。

b. 与施工单位清算

i. 根据审价结果和现场签证数量，确定甲供材料的合理使用量。

ii. 根据施工单位签收的材料供货单，确定甲供材料实际合格产品的供应量。

iii. 根据以上两项的差额，若施工单位未退还材料，则向乙方开材料扣款单。

② 工期奖罚清算

a. 开竣工的时间：根据施工合同界定的时间，复核有关备忘、工期签证及验收单时间，确定实际发生的总工期。

b. 工期签证：复核有关工期签证，在实际发生工期中予以扣除。根据合同及有关签证进行。

③ 质量奖罚清算

a. 复核质检站对工程项目的质检评定表。

b. 根据合同及有关签证进行质量奖罚的清算。

④ 工程保修金。根据合同条款预留屋面及土建、安装的保修金。

⑤ 工程扣款。汇总施工过程中签认的工程扣款单，确定工程扣款金额。

⑥ 水电费清算

a. 复核的水电费清算的票据资料（需由工程主办人审核并确认）。

b. 根据定额规定及水电实用量，确定水电费清算金额。

⑦ 已付工程款。施工单位、成本管理部及财务管理部对账，确定已付工程款。

⑧ 确定工程尾款。根据以上各项的复核，确定工程尾款。

(2) 工程竣工清算报告

见表 4-14。

表 4-14 工程竣工清算报告

序号	内容	金额/元	备注
1	土建工程审定造价	见审价报告	
2	安装工程审定造价	见审价报告	
3	附属工程审定造价	见审价报告	
4	审定造价合计	1+2+3	
5	质量奖罚	5	

续表

序号	内容	金额/元	备注
6	工期奖罚	6	
7	水电费补差	7	
8	扣多供甲供料	8	
9	扣款单内容	9	
10	扣保修金	10	
11	扣屋面保修金	11	
12	清算总价合计	4+5+6+7+8+9+10+11	
13	工程已付工程款	13	
14	应付尾款	12−13	

4.5.2　工程竣工清算报告的审批

(1) 工程竣工清算报告审批的工作程序

① 成本管理部主办人完成清算后，填报工程清算审批表。

② 工程管理部对清算报告中的工期、质量、材料供应清单、扣款等资料的属实性负责。

(2) 工程竣工清算审批表

见表 4-15。

表 4-15　工程竣工清算审批表

项目名称		主办人	
施工单位			
工程清算价		其中工程保修金：	
		① 一般保修金	
		② 渗漏保修金	

工程清算价的组成：

序号	内容	金额	附件
1	工程结算审定价	元	附件 1
2	质量奖罚	元	附件 2
3	工期奖罚	元	附件 3
4	水电费补差	元	附件 4
5	甲供料清算（多退少补）	元	附件 5
6	其他	元	附件 6
7	合计	元	
成本管理部意见	主办人：　　部门经理：		

续表

工程管理部意见	主办人：　　部门经理：		
财务管理部意见	主办人：　　部门经理：		
副总经理		总经理批示	

4.6 项目决算管理

在房地产公司成本管理部完成竣工结算之后，财务管理部负责组织项目决算报告的编制、审批等的管理工作。

(1) 项目决算管理的工作程序

① 财务管理部组织项目决算。

② 财务管理部制作竣工财务决算报表和竣工财务决算说明书。

③ 项目部负责提交竣工图纸。

④ 财务管理部收集项目结算资料和变更资料进行造价对比分析，积累数据和经验，并总结补充结算是否控制在10%～15%的范围，统计分类变更资料，反馈各部门进行总结研究。

⑤ 财务管理部编制项目竣工决算报告进行内部评审，参加单位有项目部、成本管理部、运营管理部、设计管理部、财务管理部、工程管理部等，评审后提交公司领导审核，总经理审批。

⑥ 财务管理部完成项目决算报告后，将成本信息和数据录入成本数据库。

(2) 项目成本决算报告

见本书电子文件。

4.7 成本后期评估与成本归档管理

4.7.1 成本后期评估管理

在工程竣工验收及结算后，房地产公司应对项目总体成本情况进行全面的系统性评价，检查目标成本达成情况，总结成本管理的得失和教训，为更好地控制后续项目开发成本打下基础。

(1) 成本后期评估管理的相关部门职责

① 成本管理部

a. 收集和汇总项目开发各阶段的成本信息和资料。

b. 组织公司相关部门编制项目成本后期评估报告。

c. 对项目成本后期评估报告中总结的成本管理问题提出整改建议。

d. 负责成本改进措施的落实和监督执行。

② 公司相关职能部门

a. 配合成本管理部完成项目开发各阶段的成本信息和资料的收集。

b. 总结和分析本部门成本管理的经验教训，并制订相应整改措施。

③ 公司管理层

a. 负责审定项目成本后期评估报告和制订相应改善措施，作为公司绩效考核标准奖励分配的依据。

b. 负责就成本管理改进措施提供相应支持和资源。

(2) 成本后期评估管理的工作程序

① 制订项目成本后期评估报告编制计划

a. 成本管理部根据项目竣工结算的时间，需预先确定项目成本后期评估报告的相关内容。

b. 报告编制完成时间必须在工程竣工验收后的 180 日内完成。

② 编制项目成本后期评估资料准备

a. 成本管理部负责归集项目的各部门成本控制岗所有成本基础资料，包括项目目标成本、动态成本信息报告等。

b. 工程管理部负责汇总和提交项目结算资料，包括工程预算书、工程结算书、工程变更签证资料等。

③ 项目成本后期评估报告内容。项目成本后期评估报告可包括，但不限于以下内容。

a. 项目总体成本控制目标达成情况汇报及分析，总结项目成本超计划、无效投资、损失浪费等教训和各种途径降低成本的成功经验，对项目成本管理总体情况做出评价。

b. 对比分析项目结算指标与项目目标成本中的相关成本控制目标要求，汇总各项成本超目标的差异内容，分析差异产生的原因，划分相应责任部门，评价其成本管理工作的有效性。

c. 根据各期动态成本信息，对照施工图、竣工资料、施工总承包合同、工程预算书、工程结算书等资料，分析工程承包范围变化，工程量变化等，确认设计变更、现场签证等对成本的影响，以评价项目成本管理的科学性并总结经验教训。

④ 项目成本后期评估报告审批

a. 项目成本后期评估报告完成后，由成本管理部提交公司管理层审议。

b. 公司管理层就项目成本管理状况进行管理评审和提出整体改进方案。

⑤ 落实项目成本后期评估整改措施

a. 项目成本后期评估报告经公司管理层审批后，由成本管理部负责公布和存档。

b. 公司管理层审批的各项成本管理改进措施及绩效考核标准奖励分配方案由财务管理部及相关责任部门具体落实，公司管理层监督执行。

(3) 成本后期评估表

见表 4-16。

表 4-16 成本后期评估表

序号	成本项目	目标成本		结算成本		差额			分析比较	建议
		总成本/万元	单位成本/(元/m²)	总成本/万元	单位成本/(元/m²)	总成本/万元	单位成本/(元/m²)	比率/%	金额/万元	
一	土地获得价款									
1	政府地价及相关费用									
2	合作款项									
3	红线外市政设施									
4	拆迁补偿费									
二	开发前期准备费									
1	勘察设计费									
2	报批报建增容费									
3	三通一平费									
4	临时设施费									
三	主体建筑工程费									
1	基础工程									
2	结构及粗装修工程									
3	门窗工程									
4	公共部位装修									
5	室内装修									
四	主体安装工程费									
1	室内水暖气电管线设备									
2	室内设备及安装费									
3	室内智能化系统费									
五	社区管网工程费									
1	室外给排水系统									
2	室外采暖系统									
3	室外燃气系统									
4	室外高低压系统									
5	室外消防系统									
6	室外智能化系统									
7	其他									
六	园林环境费									
1	环境设计费									
2	绿化建设费									
3	建筑小品									
4	道路广场建造费									
5	围墙建造费									

续表

序号	成本项目	目标成本		结算成本		差额			分析比较	建议
		总成本/万元	单位成本/(元/m²)	总成本/万元	单位成本/(元/m²)	总成本/万元	单位成本/(元/m²)	比率/%	金额/万元	
6	室外照明									
7	室外零星工程									
8	其他									
七	配套设施费									
1	会所									
2	幼儿园									
3	学校									
4	游泳池									
5	球场									
6	垃圾转运站									
7	其他									
八	开发间接费									
1	工程管理费									
2	资本化利息									
3	营销费用									
4	物业完善费									
5	不可预见费									
合计										

注：1. 表中单位成本数据为整数不计小数点；其他金额数据计到小数点后两位。

2. 本表填报应以某项目某期为对象，多项目、分期开发项目应分表反映。

4.7.2　成本档案管理

成本档案是指房地产公司在项目开发过程中形成的与工程成本有关的且有保存价值的工程预结算、工程合同、工程变更及现场签证、招投标、相关管理制度、成本数据库、成本管理软件内容、付款台账、图纸等应归档保存的各种纸张书面文件资料、电子文档以及其他与成本管理有关的图表、照片、录像录音、当地工程造价定额、造价信息等资料的总称。成本档案管理的工作内容包括对成本档案的收集、分类、编制、存档、查阅、保密及作废等方面的管理。

(1) 成本档案管理的基本原则

① 成本档案必须具备真实性、统一性。成本档案必须真实、准确地记载公司成本管理活动过程中形成的内容；成本档案的各组成部分必须统一，不同载体（书面纸张资料、成本数据库、成本管理软件电子文档）上的同一文件资料的名称、编号、内容、数据等必须完全一致。

② 成本档案（书面纸张资料）分为三类，即工程成本类、规范制度类、其他文件资料

类；其中工程成本类以合同为主线进行存档。先按不同的竣工项目、在建项目以及不同的建设项目、开发期数进行区分，再分为土地、前期、施工、园建、材料及其他。

③ 成本档案必须具备可复查性，对每项工程，以合同为主线进行存档。首先，对于每份工程合同文本，必须把其评、定标审批表（或直接委托审批表）和工程预、结算审批表直接作为其附件，并合在一起存档，同时做好相互对应的编号链接标识；之后将隶属该合同的其他有关工程预结算类、工程变更及现场签证类、工程招投标类文件资料也依次附后存档。

④ 成本档案必须具备安全性及对外保密性。成本档案实行统一归档、集中存放，不得将公司、部门的成本档案以个人名义保存在个人手中；严禁任何人未经公司、部门的批准，就以个人名义私自外借（复印或邮件发送等方式），公司的成本文件资料或泄露成本管理方法、成本数据等行为；如有关人员的换岗或离职，则必须及时做好资料的移交、回收及登记工作。

⑤ 成本数据库及成本管理软件的内容也是成本档案的重要组成部分，不断充实和完善成本数据库以及持续应用和改进成本管理软件是成本管理部日常的重要工作。

⑥ 成本管理部应设档案管理员，该人员应具备档案基础理论知识，熟练掌握自己所负责的档案管理及相关业务，对工作认真负责、细致耐心。

（2）成本档案的组成与管理

房地产公司主要的成本管理档案包括工程合同资料、工程预结算资料、工程变更与现场签证资料、工程招投标资料以及制度类文件等，下面分别对各项资料的组成与管理进行说明。

① 工程合同资料

a. 资料组成

i. 已竣工项目的完整的合同文本：前期合同（包括规划、设计、勘察、监理、造价咨询）、施工合同（包括建筑、安装、装饰、市政）、材料设备采购合同（包括材料采购、甲方付款乙方收货的三方合同、设备购买及安装）、园林环境合同（包括室外环境的设计、施工）、营销包装合同（包括样板间装修、户外广告牌制作安装、媒介广告设计、制作、宣传品设计、印刷，成本管理部门结合公司的具体情况决定此类合同是否保管）。

ii. 正在进行的项目合同文本。

b. 资料管理

i. 使用专用档案盒，按不同建设项目、不同开发期的单项工程的合同进行分类存档，档案盒上需注明编号并粘贴资料目录清单，资料目录清单中的合同部分采用成本管理软件中相应的合同清单（打印即可）。

ii. 对每项工程，以合同为主线进行存档，每项工程的工程合同文本必须把其评、定标审批表（或直接委托审批表）、工程合同审批表、工程预、结算审批表作为附件，合在一起存档，同时做好相互对应的编号链接标识，以便快速复查。

iii. 合同文本原件（包括合同文本、相关补充协议、合同审批表等）是由公司总经理办公室保管，成本管理部门应备有合同文本等资料的原件或复印件（复印件存档，需加盖公司总经理办公室的专用章以示确认）。

iv. 其他有关事项，结合公司相关规定执行。

② 工程预结算资料

a. 资料组成

i. 已竣工项目的完整的结算书、预算书、估算书、预结算审批表、工程结算协议清单（或承包方确认书）、付款台账、项目后期评估报告等。

ii. 正在开发项目的估算书、预算书、结算资料、付款台账等。

iii. 成本数据库所包括的目标成本、动态成本、预结算等内容。

b. 资料管理

i. 以合同为主线进行每项工程预结算资料的归类存档，即每项工程的工程合同文本需把相关的预结算资料依次附后，合在一起存档，以便快速复查。

ii. 工程预、结算审批表按固定格式填写。一份完整的工程预结算书应包括编制说明、分部分项工程预结算表、工料分析、工程量计算表、计价依据。其中的计价依据又包括材料价格（政府指导价格、市场价格、甲供材料、限价材料通知书）、施（竣）工图、图纸会审记录、工程变更签证的预算书、工程竣工验收资料、其他与工程结算相关的甲乙双方确认的协议等。

iii. 编制说明、分部分项工程预结算表、工料分析、工程量计算表合订成册；计价依据作为附件，可分职能部门、分类别进行保管，但计价依据资料也必须具备全面、快速复查的条件。

iv. 使用专用档案盒，并粘贴除合同目录清单之外的工程预结算补充资料目录备注清单。

v. 不同载体（各书面资料、成本数据库、成本管理软件电子文档、光盘、服务器）的同一工程预结算资料的名称、编号、内容、数据等必须完全一致。

vi. 对于项目竣工结算书，在完成其书面纸张资料归档保存的同时，还需将其电子文档刻录成光盘，或者在成本管理数据库的基础资料设置中把项目竣工结、决算书的电子文档打包并上传至服务器，以方便保存与使用。

③ 工程变更与现场签证资料

a. 资料组成

i. 已竣工项目的完整的工程变更、现场签证资料。

ii. 正在开发项目的工程变更、现场签证资料。

iii. 成本数据库所包括的工程变更、现场签证内容。

b. 资料管理

i. 以合同为主线进行每项工程预结算资料的归类存档，即每项工程的工程合同文本需把相关的工程变更及现场签证的资料依次附后，合在一起存档，以便快速复查。

ii. 工程变更通知单、现场签证单按固定格式，统一进行编号。

iii. 使用专用档案盒，并粘贴除合同目录清单之外的工程变更及现场签证的补充资料目录备注清单。

④ 工程招投标资料

a. 资料组成

i. 已竣工项目的完整工程招标资料（评定标评审表、招标文件、答疑记录、开标评标记录等）、回标分析报告、工程投标资料（主要是中标单位的）。

ii. 正在开发项目的工程招投标资料。

iii. 成本数据库所包括的工程招标内容。

b. 资料管理

i. 以合同为主线进行每项工程招投标资料的归类存档，即每项工程的工程合同文本需把相关的工程招投标资料依次附后，合在一起存档，以便快速复查。

ii. 评、定标审批表及直接委托审批表按固定格式填写存档。

iii. 项目招投标资料（评定标评审表、招标文件、投标文件、承包商考察结果审批表、答疑记录、开标和评标的记录、相关会议纪要等）的收集、整理、归档、保管工作由成本管理部负责。

iv. 评、定标评审表（或直接委托审批表）、中标单位投标文件中报价书、招标文件等作为工程预结算必要依据的招投标资料，成本管理部则应每项皆保存其原件或复印件。

⑤ 制度类文件

a. 文件组成

i. 国家及当地政府工程造价管理等有关部门颁发的与成本管理有关的规章制度、管理规范、通知、决定等文件资料。

ii. 公司颁发的与成本管理有关的规章制度、管理办法、操作指引、操作流程通知、决定等文件资料。

iii. 成本管理部制订的与成本管理有关的管理办法、实施细则、通知、决定、相关会议纪要等文件资料。

b. 文件管理

i. 成本管理制度要求在公司网站的相应管理制度栏中存放（政府有关部门颁发的法规文件可除外），以便网上查询。

ii. 主要的、常用的成本管理制度的成本管理部打印一份，装订成册（活页形式，可及时更新），以便书面查询、使用。

⑥ 其他文件资料。其他文件资料包括目标成本、有关设计阶段成本控制的资料、相关会议纪要、同行成本比较资料、工程造价分析、相关往来文件、当地工程造价定额、信息月刊、图集等工程造价有关专业书籍等。这类文件资料也是实行资料管理员专人负责，分类保管。

(3) 成本档案的归档与立卷管理

① 项目立项后，资料管理员即制订该项目文件资料的收集整理工作计划，设定阶段性归档的时间，按照边工作边收集、整理、终结卷成的要求，就每个环节上形成的技术经济文件资料，随时加以收集，并存放于事先准备好档案盒中，以备整理。

② 对工程造价影响较大的文件资料需要原件存档，复印件存档需加盖公司相应资料主管部门的印章以示确认。

③ 在项目开发的过程中形成的与成本有关的文件资料均需统一归档、立卷，以合同为主线、以项目为单位进行立卷，一个项目的文件资料应立成一卷或数卷，一卷即装成一个档案盒。

④ 对卷内无页号的文件资料应逐页在有文字的资料的正面右下角用阿拉伯数字顺序编写页号，并在合适处标明案卷题名、案卷号、存档人及时间等。

⑤ 卷内文件资料的排列次序为：前期、施工、材料、园林、营销类。

⑥ 每卷成本档案编号由部门统一拟订编号方案；各类档案必须固定存放在卷柜内，排列方法为自左至右，从上到下。

⑦ 对立好的案卷，成本档案管理员应定时进行检查，对不符合要求的应及时予以完善

或返工。

(4) 成本档案的编目与装订管理

① 卷内文件资料目录按卷内文件资料的排列顺序和内容并结合成本管理软件的相应内容进行编写：第一列顺序号，以文件资料排列先后顺序逐件填写；第二列字号，填写文件资料制发部门的发文字号；第三列责任者，填写对文件资料的署名者，即对文件资料负有责任的部门和个人；第四列题名，即文件资料标题，一般应照实抄录；没有标题或标题不能说明文件内容的文件，可自拟标题，外加“［］”以示区别；第五列日期，文件资料的形成时间；第六列页号，填写文件资料起止页号。

② 档案案卷装订的基本要求：在建工程的档案做活页装订，已竣工工程的档案做固定页装订。装订时，去除文件上的金属物；破损和褪色的文件材料，应进行修补或复制；文件资料应使用 A4 大小纸张，装订部分过窄或有字的，用纸加宽装订；纸面小的，加贴在标准的 A4 纸上；卷内文件资料，一般不超过 200 页为宜，超过的可根据文件资料内容的阶段性分卷装订；装订要牢固、整齐、美观、装订时文件的右边和下边要取齐，不丢页、不压字、不损坏文件、不妨碍阅读；文件资料字迹难以辨认的，应附抄件并加以说明。

(5) 成本档案的保管与使用管理

① 归集、接收成本档案，档案管理员必须认真检验，并办理好登记、交接手续。

② 成本档案要求集中存放于部门档案柜，由档案管理员管理，部门各职员手中只能持有正在处理的文件资料。

③ 成本档案保管必须做到七防，即防火、防盗、防光、防潮、防尘、防有害生物、防污染。

④ 在现阶段，保存期在十年之内的成本档案原则上皆不能作废，需保存；保存期超过十年的成本档案如需销毁，需经公司的主管部门、领导的批准。

⑤ 对易褪色、易磨损的图纸、材料等，档案员要进行定期检查，档案的修补对借阅次数频繁、易损的案卷，可制作副本借阅，以加强对正本的保存。

⑥ 为维护成本档案的真实性与安全性，任何人未经批准，不得擅自涂改成本档案；每天下班要锁好档案柜。

⑦ 如因工作需要，公司内有关部门或人员借用成本档案时，需填写成本档案借阅登记表，经部门或公司负责人（一般由成本管理部负责人批准，重要档案的借阅还应得到主管副总的批准）批准后方可借阅；档案管理员负责档案的借阅经办工作，办理档案借阅的登记手续，在借阅人归还档案时，还应负责检查档案的完好情况，借出的文件资料由档案管理人员负责及时收回并检查完整情况，如发现遗失，需在成本档案借阅登记表的备注栏加以注明，追究借阅者责任。

⑧ 在与其他公司进行学习交流时，在维护成本档案的机密性的同时，还要注意双方应进行对等交流。

⑨ 公司正常开展的审计、工作检查，成本管理部需全力配合，并做好资料借阅的登记、回收工作。

⑩ 应建立成本档案台账，以记载档案收进、发出、保管、利用情况及档案管理人员的变动情况，档案人员还要做好统计工作，统计数据以原始数据为准，以便输入电脑，充分利用电脑进行工程成本档案的辅助管理。

(6) 成本档案查阅登记表

见表 4-17。

表 4-17 成本档案查阅登记表

编号：

借阅日期	借阅部门/人	文件资料名称	数量	借阅期限	借阅用途	档案管理员	审批人签名	归还日期	归还人签名	备注

注：借阅资料归还时，成本档案管理员需在备注栏里签名予以确认。