

湖南友文置业有限公司

成本控制办管理手册

成本控制办管理手册的阐明

湖南友文置业公司：

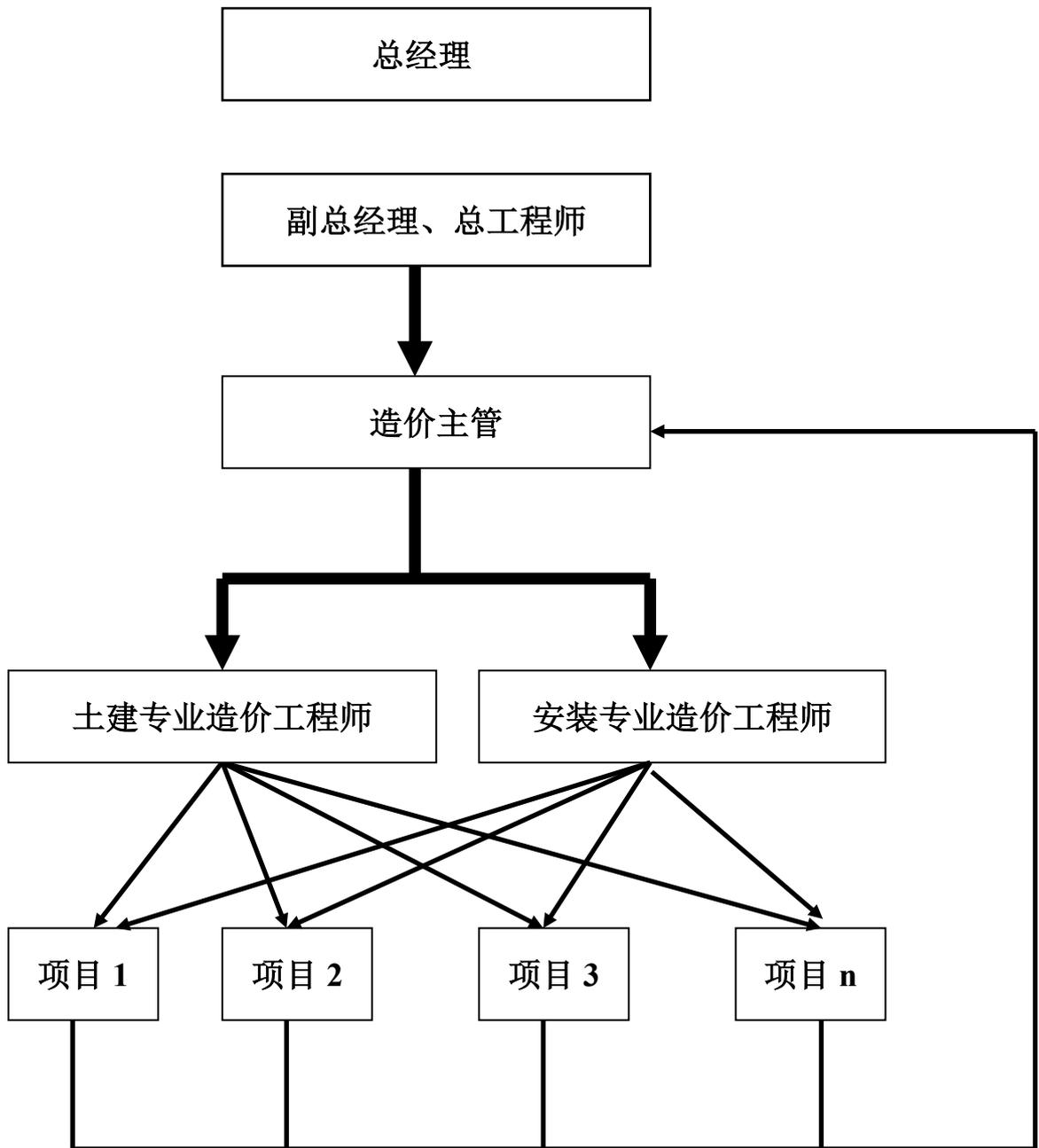
自公司自成立**成本控制办**以来，始终致力于建立一套完整、有效的部门管理措施，以公司的整体制度作为有效运作的保证，在其基础上根据部门职责细化编制部门管理手册，以指引、规范部门行为。

现将此管理手册上报公司领导，请公司领导指正，若有纰漏及错误的地方及时修改。

目 录

部门组织架构及部门职责.....	(4)
招标及谈判管理流程.....	(7)
合同管理流程.....	(11)
工程款、材料款支付管理流程.....	(14)
工程结算管理流程.....	(16)
现场签证管理流程.....	(20)
工程变更管理流程.....	(23)
工程材料管理流程(甲供材)	(25)
经济台帐管理流程.....	(27)
平常管理常用表格.....	(29)

湖南友文置业有限公司成本控制办组织架构



组织功能应覆盖公司所辖所有工程项目
并有能力全过程控制管理项目成本

部门重要职责

- 1) 参与项目可行性研究论证，进行成本测算，对多种技术方案提供经济分析，对的、全面地预测成本，为公司决策提供根据。
- 2) 根据公司经营目的，参与项目交付原则、规划设计方案的成本分解，贯彻各阶段成本控制指标；对成本费用控制进行研究，提供有效的费用控制措施或措施，协调目的成本管理工作。
- 3) 及时进行目的成本动态管理及跟踪分析。及时对实际成本与目的成本的差别进行分析、比较，总结目的成本管理过程中的经验（控制要点）以及存在的问题。
- 4) 协助其他部门对工程项目、甲供材进行招标。负责编制招标文件、标底、发标，协助开标、评经济标、谈判等。
- 5) 参与合同管理与合同的起草、审核过程跟踪并进行有关控制，并及时提出合理化建议。
- 6) 进行全过程的付款核算。据合同条款、工程报价、结算资料，对工程进度款、结算款的拨付进行核算和控制，避免重算、多算、误算和超付。
- 7) 及时办理已竣工程结算。根据工程合同拟定的结算方式和取费原则，审定工程实际结算价；做好多级审核、外委托审核的组织、协调和复审工作。
- 8) 参与工程签证的管理。对每份签证都应对照合同评估其合理性、必要性和有效性，尽量做到“先算后做”，对符合规

定的签证应及时存档；对每份签证都应估算其增减金额，为成本动态管理提供根据。

- 9) 参入工程变更的管理。对每份变更都应对照合同及投标文献进行估算其增减金额，为成本动态管理提供根据。
- 10) 参入甲供材的管理。对甲供材的数量、品种、规格进行预算用量，对其价格的合理拟定进行资料收集、整顿，为甲供材采购提供限价指引。
- 11) 建立和完善经济档案。对波及成本管理的多种资料进行收集、整顿、建档。
- 12) 对工程管理过程中波及工程造价的纠纷及解决，提供合理意见。
- 13) 协助财务部一起对工程成本进行各项汇总，并作费用分析以求改善。
- 14) 完毕公司领导授权委托的其他工作。

招标及谈判管理流程

1.目的

为规范湖南友文置业有限公司成本控制办的招标及谈判管理工作，维护我司的权益，在保证项目质量、工期等规定的前提下，以**合理低价方式**选择最满意、最具实力的合伙单位，提交公司领导裁定，特制定本流程。

2.合用范畴及措施

2.1 本管理流程合用于

- 1) 选择工程施工单位、材料供应商及提供工程征询业务的单位；
- 2) 在原合同范畴的基础上调节工作内容或扩大供货范畴；
- 3) 调节原合同规定的工程项目结算方式，价格或材料供货价格等实质条款。

2.2 措施

1) 公开招标：

按照国家、省市规定必须公开招标的，及公司有规定必须公开招标的工程项目。

2) 内部招标：

除公开招标或必须由垄断行业实行的工程项目以外，尽量采用内部招标的方式来选择合伙单位。

3) 谈判：

a、必须由垄断行业

实行的工程项目；b、某些已通过审批拟定了长期合作伙伴关系，且市场行情没有发生重大变化的前提下，推荐原施工单位或供货单位继续合伙对我司有利的；c、在市场行情没有发生重大变化的前提下，原合同的承包范畴、工作内容发生调节或扩大供货范畴；d、调节原合同规定的工程项目结算价或材料供货价格或征询价；e、符合不招标的其他状况。

3.部门授权体系

- 1) _____万元如下工程招标（内部）、谈判项目：授权造价主管对 _____万元以下的工程招标（内部）、谈判项目具有独立参与、刊登主导意见的权利，但需事前通报，事后报告并得到总工程师或副总经理的签字确认方可生效。
- 2) _____万元以上的工程招标（公开、内部）、谈判项目：_____万元以上的工程招标（公开、内部）、谈判项目必须在总工程师、副总经理的参与、指引下共同完毕，并得到总经理的签字确认方可生效。

4.实行原则和流程

- 1) 工程招标和谈判在实行时应遵行如下原则：

全面招标原则：但凡符合招标条件的工程项目都要以招标方式拟定合伙单位。

整体招标原则：尽量不将项目肢解或化整为零，整体招标以利于项目管理和成本控制。

事前预算原则：施工类工程在招标前，应先根据施工图纸预算编

制标底；不倡导在无标底的情况下，进行费率招标。

资质审查原则：所有投标单位都要通过严格的资质预审，符合项目规定的投标单位才有资格参与项目投标。

合理低价中标原则：选择的中标单位应是在满足招标综合规定的前提下，报价较低且合理。

透明公正原则：整个招标过程必须有充足的透明度，各部门之间积极配合，全面沟通，信息共享、杜绝暗箱操作。

保密原则：要做好标底、投标文献、评标、定标等内容的保密工作，以防影响招标的公正与效果。

招标文献事先审查原则：多方参与，仔细审查，避免出错，避免留下后遗症。

2) 流程

a、___万元以内的招标、谈判：

事先通报总工程师 → 按原则独立或协同有关部门进行了操作 → 事后报告得到总工程师或副总经理的签字确认 → 报总经理批示 → 资料存档并作好指标分析工作

a、___万元以上的招标、谈判：

在总工程师或副总经理的参与指引下按原则协同有关部门进行了操作 → 事后报告得到总经理的经理签字确认 → 资料存档并作好指标分析工作

5.其他

1) 在材料、设备招标、谈判过程中本部门需注意收集、整顿供货商、征询机构的资料，

交于总工程师（由总工程师组织有关技术人员对材料的符合性进行论证、予以推荐）。

2) 监督体系：以上流程实行过程中需在公司（分管）领导、公司制度的监督下运营，应维护公司权益，实现公司利益最大化。

合同管理流程

1.目的

为规范湖南友文置业有限公司成本控制办的合同管理工作，维护我司的权益，规范工作行为，特制定本流程。

2.合用范畴

本管理流程合用湖南友文置业有限公司成本控制办职责范畴内的合同起草、使用、存档等管理工作环节。

3.部门授权体系

- 1) 授权造价主管对从属本部门职责范畴内的各类合同协助综合部起草、协助有关部门审核。
- 2) 如因工作量负荷饱满，工作效率不高、责任心不强等影响工作进度状况者，总工程师有权调节经办人员。

3.实行原则和流程

- 1) 合同管理实行时应遵行如下原则：

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，使得公司权益可以依法受到保护。

合同书原则：工程材料合同（合同）必须正式签订书面合同以明确双方的权利、义务和责任。

事先签定原则：工程施工和材料供货合同（合同）应在经济事项发生前签订，严禁工程项目未签订合同就先执行再后补手续的

现象发生，但应急、抢险或得到公司领导批准的状况除外。

招标、谈判原则：工程材料合同需通过招标（公开、内部）、谈判拟定合伙单位。

利益明晰原则：工程材料合同（合同）应清晰地界定、描述各方的权利和义务，以杜绝模糊、歧义、多义、推诿、扯皮现象；合同中特别应有明确的、可以界定清晰的合同价款、结算方式及付款方式；如果合同价款也许调节，则应明确调节根据、调节方式（如何计价、总价如何拟定等），并就设计变更与现场签证的有效性、可控性作出明确规定。

根据原则：合同签订的根据：1 中标告知书；2 公司领导批署内部招标、谈判拟定合伙单位的文献；3 没有根据的合同不予办理。

律师把关原则：波及公司重大权益、执行中有重大合同风险等不易把握的合同必须请律师审视后方可签订。

存档原则：合同签订后必须留存有关使用部门一份，便于查阅执行，但不得违背公司规定，擅自外传或泄密。

2) 流程

按公司制定的《工程施工（材料设备采购）合同建立流程》执行；

5.其他

1) 合同台帐：所有合同留档后需建立电子台帐，并对合同的执行状况进行跟踪，以便向公司提出合理化建议。

2) 监督体系：以上流程实行过程中需在公司（分管）领导、公司制度的监督下运营，应维护公司权益，实现公司利益最大化。

工程款、材料款支付管理流程

1.目的

为保证工程项目顺利进行，加强资金管理，健全内控体系，维护公司权益，特制定本流程。

2.合用范畴

本管理流程合用于湖南友文置业有限公司成本控制办职责范畴内的工程款、材料款支付审核工作。

3.部门授权体系

1) 授权造价主管对从属本部门职责范畴内的各类工程款、材料付款核算、刊登调节付款数量意见、协助总工程师签订审核意见。

3.支付款的根据

1) 双方签订的合同：任何付款的支付必须有书面合同，根据合同中商定的总合同价、付款比例、奖罚条款等进行支付款数量的计算，避免误算、重算。

2) 尾款在支付时必须要有有关证明资料，以证明完毕了施工准备、具有动工条件、满足质量、进度、安全、奖罚等合同商定支付节点、质保期内发生的维保费用等规定方可支付。

4) 材料进场、验收合格、竣工结算、质保尾款的付款证明：材料预付款、进度款、竣工结算款、质保尾款在支付时必须要有有关证明资料（材料进货验收凭证，格式由经办人自拟，满足可查性规定），以证明完毕了材料进场、材料数量规格质量符合合同商定规定、供货所有结束后双方的对帐单据、与否可支付质保尾款等规定方可支付。

4.付款流程

按公司制定的流程办理；

5.其他

- 1) 监督体系：以上流程实行过程中需在公司（分管）领导、公司制度的监督下运营，应维护公司权益，实现公司利益最大化。

工程结算管理流程

1.目的

为加强湖南友文置业有限公司成本控制办结算的规范化管理，减少在结算工作中的失误，结合工程造价形成的特点，通过合理地拟定工程造价及有效控制工程造价而提高工程结算的效率，特制定本流程。

2.合用范畴

本管理流程合用于湖南友文置业有限成本控制办职责范畴内的工程、材料结算。

3.部门授权体系

- 1) 授权造价主管对从属本部门职责范畴内的各类工程及材料结算项目按专业初审、刊登主导意见、作为第一审核人签订结算文献、协助总工程师签订最后结算意见的权利。
- 2) 如因工作效率不高、责任心不强等影响工作进度状况者，总工程师有权调节经办人员。

3.结算的原则

- 1) 廉洁奉公原则：工程结算工作中，应始终以公司利益为最高利益，遵守法律法规，遵守职业道德，严禁积极索要或被动接受财物，如浮现损公肥私性质的不合法计价行为，将按照公司有关规定予以惩罚，情节严重者追究有关刑事责任。
- 2) 多级审核原则：工程结算应建立起结算人员之间、部门之间等编制及审核控制体系；工程结算皆通过多级审核，各级在审核过程中应认真仔细，有关手续资料的签字、盖章等务必齐全、有效，否则

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/275243113321011223>