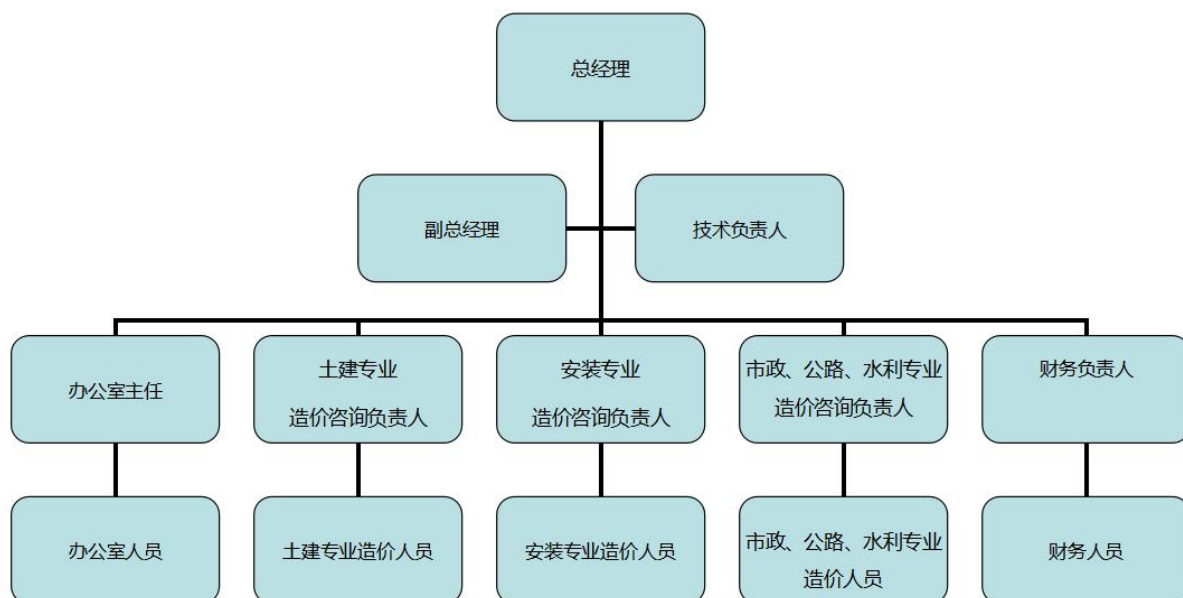


九、技术部分

企业内部管理及质量控制

(1) 企业组织机构

公司组织机构图



组织机构

根据我公司招标控制价、结算审核的三级复核制度，由公司总经理组织经验丰富的土建、水电、暖通空调等各专业的造价工程师组成工程造价组。各专业的造价工程师负责工程计量、复核、资料收集与分析等具体审核工作；项目经理负责检查复核工程审核的质量及与外界一般联系协调工作；总工程师负责对经项目经理审核后的招标控制价审核、结算审核报告、结算审核书等进行总体审核和技术把关，涉及造价争议方面工作的协调管理等；招标控制价、结算报告初稿经总工程师审核无误后出具并送审计局复核。

控制价编制审核程序

(1) 关于造价条款的审核

审核控制价编制内容是否与招标范围统一，是否符合招标文件的要求；安全文明施工费是否符合文件要求；甲供材名称与规格是否与工程量清单一致；工程量清单中关于工程量清单说明、投标报价说明是否符合合同及文件要求；投标文件格式中关于造价部分的投标表格格式。

(2) 定额套价的审核



审核人细心浏览招标文件、图纸、图集，依据现场和工程特点，结合常规施工方案审核每个清单组价、定额套用是否正确，有无错套定额的现象，是否满足项目特征的要求；审核组价中定额含量的正确性；审核组价中材料名称、规格是否与项目特征统一。新工艺、新材料的出现，现有的定额无法满足此要求时，采用换算定额计价，审核换算定额套用是否正确、合理、组价是否缺项漏项重复计取；审查组价字母是否疏忽了定额解释中有关系数调整的情况。

（3）人工费、材料费、机械费的审核

审核人工费、材料费、机械费是否合。审核人工单价是否合乎政府文件要求；材料价格取自招标文件规定的造价主管部门颁布的信息价是否统一、材料价取自市场询价的是否正当和经济；机械单价是否取自招标文件规定的价目表；人工费、材料费、机械费的定额含量是否合适。

（4）措施项的审核

审核措施项目的计价是否合适，内容是否满足相关规范、招标文件的要求和本项目的实际情况。措施项目清单的单位以“项”计取，工程数量以“1”计入。

（5）取费的审核

审核人首先应熟习招标要求、工程类别等，审核取费是否按照招标文件的要求根据工程类别，施工地点来确定的。审核取费是否符合文件规定。取费的基数和费率是否正确；审核措施费中的安全文明是否符合文件规定。

（6）包干项目的审核

审核以项为单位的包干项目时，要结合拟建工程施工方案的可行性进行。

（7）其他项目的审核

审核暂定金额、暂估价、计日工审核是否根据招标文件和本工程特点列项；总承包服务费是否按规范计取。

审核材料暂估单价和专业工程暂估价的合理性，假如材料暂估价和专业工程暂估价过低，投标单位有可能提高工程造价。

招标阶段不能确定甲供材的价格时，可以在其他项目清单中以暂估价列入，归投标人。甲供材要列明材料数量、单价、合价等。零星工作项目中的人工费、材料费和机械费，要根据工程的复杂程度和设计质量等因素确定。

（8）规费、税金的审核

规费和税金的费率和基数是否依照国家或省级、行业建设主管部门和招标文件



规定的标准计算。

（9）总价的审核

审核汇总表的总金额是否与分部分项工程费用、措施项目费用、其他项目费用、规费和税金的汇总一致。

（10）其他审核程序要点

相同项目特征的清单项目其综合单价应一样，不得出现相同项目特征的清单有多个综合单价的情况，出现此情况要根据合适的综合单价一一调整。

在造价指标表中填入各项数据，通过指标分析法来确定招标控制价是否合适。

审核控制价备案表中大写数据与小写数据是否统一，核对工程名称、标段名称是否与招标文件要求的一致。

在招标控制价中，工程量清单是重要的文件之一。工程量清单也是确定综合单价和合同价格的重要依据，招标人负责工程量清单的完整性和准确性。招标工程量清单防止因工程量不准确、清单漏项和重项引起控制价不合理和施工过程中的索赔等事情。控制价是否合理和准确直接影响工程造价。控制价是判断投标单位的报价的合理性，是评标、定标的重要依据。所以，清单和控制价的编制单位，必须经过内部三级审核方能报出。

管理制度

第一条 为了加强管理，完善各项工作制度，促进公司发展壮大，提高经济效益，根据国家有关法律、法规及公司章程的规定，特制订本管理细则。

第二条 公司全体员工都必须遵守公司章程，遵守公司的规章制度和各项决定、纪律。

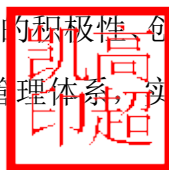
第三条 公司的财产属股东所有。公司禁止任何组织、个人利用任何手段侵占或破坏公司财产。

第四条 公司禁止任何所属机构、个人损害公司的形象、声誉。

第五条 公司禁止任何所属机构、个人为小集体、个人利益而损害公司利益或破坏公司发展。

第六条 公司通过发挥全体员工的积极性和创造性，提高全体员工的技术、管理、经营水平，不断完善公司的经营、管理体系，实行多种形式的责任制，不断壮大公司实力和提高经济效益。

第七条 公司提倡全体员工刻苦学习科学技术文化知识，公司为员工提供学习、



深造的条件和机会，努力提高员工的素质和水平，造就一支思想和业务过硬的员工队伍。

第八条 公司鼓励员工发挥才能，多作贡献。对有突出贡献者，公司予以奖励、表彰。

第九条 公司倡导员工团结互助，同舟共济，发扬集体合作和集体创造精神。

第十条 公司尊重专业人才的辛勤劳动，为其创造良好的工作条件，提供应有的待遇，充分发挥其知识为公司多作贡献。

第十一条 公司推行岗位责任制，实行考勤、考核制度，端正工作作风和提高工作效率，反对办事拖拉和不负责任的工作态度。

第十二条 公司提倡厉行节约，反对铺张浪费；降低消耗，增加收入，提高效益。

第十三条 维护公司纪律，对任何人违反公司章程和各项制度的行为，都要予以追究。

岗位职责

（一）总经理岗位职责

- 1、主持公司的全面工作；
- 2、制订公司发展规划、人才发展规划、各项规章制度；
- 3、确定和更换公司内部各级管理人员，调整公司组织机构；
- 4、代表公司对外签订各项合同、协议和合约；
- 5、负责公司的市场拓展和公司风险防范，维护本公司合法权益；
- 6、制定公司重大决策，对公司业务质量、风险控制进行整体把控；
- 7、负责公司重大问题、业务质量问题、风险问题的处理；
- 8、主持公司全体人员会议或公司内部重大会议；
- 9、指导和安排公司项目负责人、技术负责人、办公室主任、财务负责人等管理人员的工作；
- 10、对公司项目负责人、技术负责人、办公室主任、财务负责人等管理人员进行年度考核，并根据相关管理人员上报的考核结果负责落实公司全体人员的工资、奖金发放；
- 11、负责审批公司项目负责人、技术负责人、办公室主任、财务负责人等管理人员的请假申请，负责审批公司其他人员1日以上的请假申请。

（二）项目负责人岗位职责

1、具体负责公司的全面管理工作，认真完成总经理下达的任务，并向总经理负责；

2、协助总经理制定公司发展规划、人才发展规划和各项规章制度并负责组织实施；

3、协助总经理制定公司组织结构和各项管理制度；

4、协助总经理落实公司经营目标，建立和发展与客户以及外界的公共关系；

5、领导和监督工程造价咨询业务活动，监督项目作业计划书的制订；

6、参与公司重大问题、业务质量问题、风险问题的处理；

7、主持公司较重大会议；

8、协调和处理各部门之间、从业人员之间的利益关系，培育分公司团队精神；

9、按职责审核公司人事任免、分配办法和从业人员聘用、辞退、奖惩；

10、同技术负责人相互配合，做好公司内部继续教育和培训工作；

11、指导公司各专业造价咨询负责人的工作；

12、同技术负责人相互配合，对公司各专业造价咨询负责人进行年终考核并汇总上报总经理；

13、审核各专业造价咨询负责人上报的对各专业造价人员的考核结果并汇总上报总经理；

14、负责审批公司人员一日及以内的请假申请，并上报总经理；

15、对下级反映的问题及时予以解决，如无法解决应立即向总经理汇报；

16、对自身发出的指令及由此产生的后果负责

17、完成上级安排的其它任务。

（三）技术负责人岗位职责

1、具体负责公司的全面技术管理工作，认真完成总经理下达的任务，并向总经理负责；

2、协助副总经理制定与技术管理有关的各项管理制度；

3、指导工程造价咨询业务活动，负责公司重大项目作业计划书的制订；

4、参与公司重大技术问题、业务质量问题的处理；

5、同项目负责人相互配合，做好公司内部继续教育和培训工作。对更新的软件、新颁布的工程造价文件及时组织学习。检查和监督工程造价咨询从业人员执业行为，负责对从业人员进行职业道德教育，落实继续教育和培训计划；



- 6、安排和检查公司各专业造价咨询负责人的各项工作；
- 7、对公司重大项目的工程造价成果文件进行审核，对公司出具的所有技术文件的质量负责；
- 8、同项目负责人相互配合，对公司各专业造价咨询负责人进行年终考核；
- 9、对各专业造价咨询负责人上报的对各专业造价人员的考核结果进行初步审核并抄送公司项目负责人；
- 10、对公司承接的各项造价业务分类制定进度、质量考核标准，并由总经理批准后组织实施；
- 11、负责将公司新承接的业务下达给各专业负责人，并要求专业负责人在规定的时间内制定工作计划并上报，监督并定期跟踪公司各项造价业务的完成情况；
- 12、对各专业技术负责人无法解决的技术难题提出处理意见，若无法解决应及时组织召开相关人员技术研讨会，若仍无法解决则应立即上报公司总经理。对已解决的技术难题进行汇总留存，并将发现的问题、解决过程和解决方案形成文件，及时在公司 QQ 工作群中上传；
- 13、对自身发出的指令及由此产生的后果负责；
- 14、完成上级安排的其它任务。

（四）办公室主任岗位职责

- 1、负责公司组织机构及岗位设置、变动的管理，负责编写制定公司人事管理制度；
- 2、协助上级领导制定工作计划，起草报告、总结、规划、决定及以公司名义发出的各类文件；
- 3、负责协调公司内部员工之间的关系，协调解决各类人事问题，并将无法解决的问题及时上报；
- 4、负责劳动关系管理。做好员工到任、离职的交接工作，保证各个岗位的工作衔接正常；

5、组织员工招聘及入职培训，与公司各部门相互配合做好各类培训工作；

6、对经总经理审核批准的公司各类人员的考核结果进行汇总备案；

7、组织策划企业文化活动，增强公司凝聚力；

8、汇总个人工作月报并上报公司总经理；

9、负责公司的各项规章制度的公布、落实和执行，做好各项相关工作的上传下



达。

- 10、负责公司的机要管理与保密工作；
- 11、负责公司工商年检、变更及各类合同和档案的内部搜集、整理和归档等管理工作；
- 12、做好办公用品的管理工作；
- 13、做好公司印章的管理工作；
- 14、负责公司安全生产与安全保卫工作；
- 15、负责员工考勤管理工作；
- 16、完成上级安排的其它任务。

（五）专业造价咨询负责人岗位职责

1、遵守政府和行业主管部门关于工程造价咨询的相关法规、规范、标准和指导规程，执行企业规章制度，向公司经理和技术负责人报告工作并对其负责；

2、及时将技术负责人安排的项目落实到人，并与项目具体负责人共同制定项目实施进度计划（适用造价在 500 万元以下的项目）或项目作业计划书（适用造价在 500 万元及以上的项目），报技术负责人审批后组织并参与实施；

3、负责专业间协调和本专业的质量管理工作；对项目组成员的执业行为进行管理、考核并上报；

4、负责办理咨询项目委托合同或协议起草；

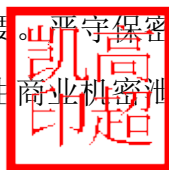
5、负责咨询项目的技术经济分析，统一编审依据和编审方法的制定；

6、动态掌握咨询项目实施状况。负责督促检查本专业各咨询项目的实施进度，适时改变计划安排，及时了解并解决工作中存在的问题；

7、对本专业咨询项目的咨询质量负责；对项目实施过程中发现的问题及时提出整改要求并限期落实到位，对自己发出的指令及执行后果承担相应的责任及风险；负责对项目初步成果进行复核，如遇无法解决的问题应该及时向技术负责人或上级反映，请求协助处理，不得听之任之；

8、负责或指定专人综合编写咨询成果报告及其总说明，总目录，确保成果文件格式规范，表述清晰和满足使用需要。严守保密工作要求，咨询成果未经批准不得向外透露，杜绝商业泄密案。如发生商业机密泄露，有责任将有关人员移交司法机关处理或请求上级移交处理；

9、负责或指定专人负责对咨询报告的送达，将应归还委托方或移交复审单位的



资料及时办理归还或移交手续；

10、负责及时与委托方结算咨询费,如遇问题无法解决应及时向上级汇报,不得擅自做主,对不能及时收回或少收的款项及时向公司项目负责人汇报；

11、负责汇总本专业人员的个人公司月报,并报公司办公室主任；

12、负责制定本专业技术培训计划,并定期对本专业造价人员进行继续教育和培训；

13、当认为项目负责人或技术负责人下达指令错误或影响企业利益时有权提出意见和建议,若不被采纳可直接向总经理汇报,在未被批准的情况下,应尊重直接领导意见,并在保留意见的基础上服从并严格执行指令,但不承担相应的后果；如发生因未向上级汇报而发生影响企业利益的情况时,应与项目具体负责人一同承担连带责任；

14、完成上级安排的其它任务。

（六）财务负责人岗位职责

1、建立并完善企业财务管理体系,对财务部门的日常管理、财务预算、资金运作等各项工作进行总体控制,提升企业财务管理水平；

2、组织财务人员进行会计核算和账务处理工作,编制、汇总财务报告并及时上报；

3、及时汇报企业经营状况、财务收支及各项财务计划的具体执行情况,为企业决策层提供财务分析与预测报告,并提出支持性的建议；

4、根据企业经营方针和财务工作需要,合理设置财务部组织结构,优化工作流程,开发和培养员工能力,提升部门工作效率和员工满意度,对财务人员进行绩效考核并上报审核；

5、完成上级安排的其它任务。

（七）造价人员岗位职责

1、负责完成专业造价咨询负责人安排的造价任务,并与专业造价咨询负责人共同制定项目实施进度计划(适用造价在 500 万元以下的项目)或项目作业计划书(适用造价在 500 万元及以上的项目)；

2、负责接收和检查委托方提供的资料,对缺少的资料按规定限期补充；

3、对自己承担的项目的质量、进度负责；

4、对在审核中发现的无法解决的问题及时上报专业造价咨询负责人,并积极配



合专业造价咨询负责人解决问题；

5、对有争议的造价问题提出处理意见，积极协助其他同事解决其在工作中遇到的问题；

6、积极参加本部门或公司组织的教育培训及其他活动；

7、完成上级安排的其它任务。

（八）财务人员岗位职责

1、按照国家会计制度的规定，记账、核帐、报账做到手续完备、数字准确、账目清楚、按期报账；

2、编制会计报表要做到账目健全、账目清楚、日清月结、账证账务相符，报表要做到内容完整，数字清楚正确、报送及时；

3、及时向总经理提出合理化建议，当好企业参谋；

4、依照会计档案管理办法建立和管理财务档案，做到资料齐全、保密；

5、完成上级安排的其它任务。

办公室岗位职责

（一）协助总经理开拓市场，了解和掌握工程信息，对外承揽工程业务，扩展企业建筑市场；

（二）组织工程招投标工作编制投标文件（商务标除外），并组织对投标文件进行评审、管理；

（三）负责办理企业营业执照、资质证书等公司证照的年检、升级；

（四）负责传达上级和总经理的指示、决定，负责内部和外部的沟通和联系。

（五）起草公司或总经理各类报告、总结、指示、计划、领导讲话和综合性资料等，印发传达公司的文件、通知、电报等。

（六）参与策划和组织公司各类会议及活动，负责公司的接待或信访工作。

（七）负责上级及客户的来文（电）处理、文件处理和传递，负责公司各类文件、资料、图册、证件、档案的管理。

（八）负责公司员工的人事档案、培训、日常出勤考核等管理工作。

（九）负责公司办公、总务用品及车辆的管理。



第一节 总 则

第一条 为加强公司人事管理，使各项管理标准化、制度化、规范化，以提升

企业形象，提高工作效率，特制定本规定。

第二条 本规定所指人事管理包括文件管理、办公及劳保用品管理、行为规范管理、人事管理等。

第三条 本制度适用中奕国际咨询有限公司全体员工。

第二节 文件管理

第四条 文件管理是指收文、文件制作与发文管理。

第五条 文件的签收。

1. 投标、标底编制业务接收的资料，均由该业务负责人认真查收签字，在业务结束后交还给委托单位。

2. 全过程跟踪服务业务的资料，须有具体负责该项目的工程师认真查收签字，并把相关资料整理分类存放，确保资料的完整性。对于需要存档的资料，谁接收谁负责存档，按照档案管理办法进行分类存放。

3. 对外文件或邮件应记录时间，做好备份。

第六条 图书资料管理办法

1、公司的图书资料由公司具体负责人统一管理。

2、订阅、购买的图书资料由具体负责人盖公章后按类别统一编号，分类保管。

3、需借阅图书资料时，到具体负责人处办理借阅手续，员工借阅的图书资料应尽快归还，若有损毁、遗失，照价赔偿。

第三节 办公及劳保用品的管理

第七条 办公及劳保用品的购发

1. 公司所需办公用品由办公室统一购置，各部门按实际需要领用。办公用品只能用于办公，任何人不得移作他用或私用。所有员工对办公用品必须爱护，勤俭节约，杜绝浪费，努力降低消耗。

2. 办公室制定每月办公用品计划及预算，经总经理审批后负责将办公用品购回。有计划地分发并办理好领用手续及记录。

3. 负责购、发办公用品的人员要建立账本，并办好出、入库手续。出库物品一定要由领取人签字，特殊用品需由其部门经理签字后方可办理出库。

4. 劳保用品的购发，由办公室统一购买，并根据实际需要每月定期发放。

第四节 规范管理

第八条 员工规范管理



1. 员工在岗期间对待外来人员要注意礼貌用语，主动询问或上前打招呼。
2. 保持办公环境整洁。员工每天应提前 15 分钟到岗，做好轮流值日工作，每天责任到人。
3. 工作环境有序。在办公区内，禁止大声喧哗，在工作时间内严禁谈论与工作无关的事宜，禁止上网聊天、玩游戏、看电影，严禁浏览与业务无关的书籍、杂志。工作期间不准化妆、吃零食，严禁随地吐痰、丢纸屑、杂物、烟头等。
4. 工作时间不讨论和工作无关的话题。禁止长时间电话聊天，需要较长时间沟通的事情，到办公区外的场地进行交流，以免打扰其他员工工作。
5. 中午禁止饮酒。如因工作需要除外。
6. 严格按照各业务规定时间保质保量完成工作任务，如遇工作上的问题，需提前向部门经理说明情况、共同解决。
7. 整理个人一周完成工作汇总表，每周五下午 4 点前发至办公室，由办公室整理后交至总经理。
8. 禁止在单位做私活，发现三次者公司给予辞退处理。鼓励大家为公司介绍和承揽造价业务，并给予其费用的 5-15%的提成。
9. 对素养优秀、专业技术过硬、执行力到位，并有组织领导能力的员工，经公司考核，将提升到管理层参与公司的管理。
10. 公司鼓励、提倡员工考取各类执业、注册资格证书，为员工创造便利条件。

第五节 人事管理

第九条 聘用

1. 应聘：（1）应聘人员应如实填写《面试登记表》，并提交学历，身份证、各类职称证书等应聘材料的原件及复印件。
- （2）办公室在收齐应聘者材料后，会同部门经理对应聘者资格进行书面材料初审。
- （3）书面材料初审合格者通知面试或当场面试。
2. 面试：（1）面试一般由办公室、部门经理和总经理等人员进行。
- （2）面试内容：
 - A. 审核应聘者是否具备专业素质及资格。
 - B. 对应聘者是否具备正式录用资格以及综合素质进行评审。
- （3）面试结果审核：面试结束后，由办公室对面试结果进行汇总，合格者将拟



录用者的材料，并报部门经理及总经理批准。

3. 录用：（1）经公司同意聘用的人员，按公司“电话通知”的规定时间和规定内容，前来公司办理入职手续，应聘者应按办公室指定时间报到上班。

（2）公司聘用人员在面试通过后，除特殊情形核准免予试用外，应一律先经试用，员工试用期间以1个月至3个月为限。试用期工资为录用后工资的80%。

（3）新入职员工必须参加公司的员工培训课程，培训内容包括：公司的企业文化、经营理念、公司的各项规章制度以及法律常识、财务常识、建筑工程常识等。

（4）办公室负责向新员工介绍公司的规模、架构、规章制度、福利待遇等，带领新员工熟悉公司环境，介绍其与公司各位同事认识。

4. 转正：新员工试用期结束后，由本人提出申请，填写“员工转正申请表”（格式见附表4），部门经理审核并签署意见后交办公室，待评定后，报总经理批准并签署意见。在转正评定中不合格员工，将延长试用期或被劝辞职。

第十条 离职

离职包括辞职、辞退、开除三种。

1. 辞职：员工若要求离职，应提前一个月以书面报告提出申请，经批准办理手续后方可离职。若未能提前一个月提出申请，则需向公司交付一个月工资代替。于试用期内，通知期为十五天或以十五天工资代替。

2. 辞退：依据员工工作表现违例、工作失职或不适应本公司企业文化者，公司有权辞退；因公司业务发生变化而产生冗员，公司有权辞退人员。

3. 开除：员工严重违反公司的规章制度；严重失职或渎职；严重损害公司利益；故意泄漏公司机密造成较大影响者；拉帮结派，不务正业，蓄意制造不良情绪者；徇私舞弊，贪污受贿者；公司可对其予以开除，并给予相应经济处罚，将有关资料存入个人档案，视情节追究其法律责任或保留对其追究法律责任的权利。

4. 所有离职人员，薪资发放均按公司实际发薪日结算；因内部调动而发生工资变化的员工，新工资标准将按《员工职位变动表》的起薪日计算；未按公司规定自动离职人员，公司将不予计发当月工资。

员工在公司任职期间不得兼任其它公司的职位，一经发现给予严肃处理。

第十一条 考勤制度

1. 企业员工一律实行上、下班打卡登记方式。凡企业员工上下班均需亲自打卡，任何人不许代理他人或让他人代理打卡。办公室凭信息打卡作为考勤的基本依据。



2. 员工特殊情况不能打卡时，须提前电话告知总经理。否则，按迟到或旷工处理。员工外出办理业务，事后须补签到表。（签到表到办公室领取）

第十二条 休假的规定

1. 正常情况下员工每周休息一天，周日为公休日。
2. 婚假：员工本人结婚凭结婚证可休婚假五天。
3. 丧假：员工的直系亲属死亡时，经批准可休假三天。
4. 产假：在公司工作满两年以上的女职工生育可休假六个月，特殊情况报请办公室另行批复。
5. 其它法定假日公司将根据国家规定执行。

第十三条 请假规定

1. 员工外出办事或请假应提前填写请假条，由总经理签字后，交办公室备案。如遇突发事件或紧急情况未事先请假者，应利用电话及时向总经理报告，并于上班后按公司规定办理请假手续，否则亦视同旷工处理。
2. 员工请假报总经理批准，若有加班视工作情况可换休。
3. 请假批准后，请假单送办公室保存。
4. 应工作任务需要安排加班的可调休，工作超过两个小时，填写加班表，由总经理签字，每加班七个小时折合为一天。

第十四条 薪酬制度

每月 15 号发上月工资，以转账方式把工资打到工资卡里发放。

第十五条 考核制度

员工每两个月一考核，考核主要内容：各专业之间展开对比，在规定时间内完成要求的工作内容及工作质量。考核根据完成时间、完成程度及完成质量，由部门经理及总经理实行打分制，每次评选出土建（含绿化）、安装专业各一名学习标兵，公司给予 50-100 元奖励，连续两次排名最后的员工，从下个月从工资里扣除发给学习标兵的钱，连续三次排名最后的员工，从下个月转为待岗学习期，学习期为两个月，学习期间工资为转正工资的 80%，若第四次考核依然排名最后，公司将给予劝退处理。

第一节 公司周例会管理

第十五条 每周六上午 9:00 全体员工参加，会议内容：详细汇报上周工作进展和本周计划安排及实施目标、方法；与会人员对其可行性及相关注意事项、存在问



题参与讨论，并及时调整周计划内容。会议实行请假制，若有事不能按时到会或不能参加会议要提前向部门经理请假。

第七节 培 训

第十六条 企业为提高员工素质及工作效率，定期或不定期举办各种专业培训，被指定参加的员工，非有特殊情况，不得拒绝参加。

第十七条 员工培训由办公室统筹管理。

第十八条 培训费用的支付

1. 凡由公司外派的培训人员，培训费用暂由公司代为支付。
2. 为公司服务满两年者，培训费用由公司支付。
3. 自培训结束之日起，为公司服务未满两年而提出辞职者，培训费用将按其为公司服务的月份所占两年服务期的比例剩余部分而扣除相应的培训费用。

第十九条 应公司业务发展指定需要出差的人员，必须服从公司安排。出差有差旅补助费用。

第四章 员工守则

第二十条 全公司员工必须做到：

遵守国家的政策、法律、法规、法令；

遵守公司制定的各项规章制度；

3. 工作认真负责，服从指挥和调动；要互相帮助、协调配合，生活上互相关心照顾。

4. 爱护公共财产，保守公司的机密；

5. 爱岗敬业，吃苦耐劳，开拓进取，充分利用业余时间学习专业知识，提高业务水平；自觉维护公司的团结稳定，不得拉帮结派，热爱集体，弘扬团队精神，为公司发展壮大献计献策。

6. 不得对外泄露公司的工作机密，工作计划及客户情况。

7. 团结协作共同完成工作任务及领导交办的其它各项工作。

第五章 财务管理

第二十一条 财务部职责范围

在公司经理领导下，积极参与经营管理，搞好会计核算工作，具体职责范围如下：

1. 贯彻执行国家财经政策，遵守各项资金收入制度严格执行费用开支范围的标准



准。

2. 按照财务会计制度规定，切实做好记帐、算帐、报帐工作，做到手续完备、内容真实、数字准确、帐目清楚、日清月结、按期报帐，在规定时间内报送各项会计报表。

3. 按银行有关制度规定，做好现金和支票的管理工作，遵守支票使用规定及银行结算纪律，加强现金管理，做好结算工作。

4. 根据国家财会制度精神，结合公司实际，协助领导制定有关财产管理，经济核算，费用开支等具体办法，并监督各部门实行。

5. 妥善保管会计档案资料，接受财税机关和本单位领导的监督检查，及时提供财务资料，如实反映情况。

6. 每月为公司经理提供全公司的财务情况，为公司搞活经济增加经济效益做好参谋部的作用。

7. 完成好领导交办的工作。

第二十二条 会计岗位职责

（一）审核外来原始凭证的合法性和内部自制原始凭证的填报是否符合公司各项管理制度的要求，据以编制记账凭证。

（二）负责总账的登记工作，并做到每月一对账，每季一清理，确保账账相符、账实相符。及时检查总账和各明细账，对有问题的账项及时报告总经理。

（三）每月末通过银行对账调节表与开户行核对账目，对未达账项在月后五日内清理完毕，确保银行存款日记账的准确。对于连续两个月及其他无特殊原因的未达账项及时报告总经理。

（四）负责每月末（次月 5 日前）编报公司资产负债表、损益表以及公司内部报表（费用报表等），并及时报送给相关领导。

（五）负责定期将会计档案整理并归档保存，建立并实施会计档案的查阅登记制度。

（六）负责公司报税以及与税务有关的工作，向税务局报送相关报表和缴纳税

（七）负责发票、统一收款收据的购买和保管工作，并对交回的发票和收据填写的内容是否合理、合法进行审核。

第六章 技术档案管理



第二十三条 需归档的工程咨询文件是咨询工作的过程中形成的具有保存价值的文件材料。

一、委托工作内容包括造价咨询需要归档的文件资料并要求每类文件编写资料目录。

1、成果文件类（包括但不限于投资估算书、设计概算书、工程量清单、钢筋量表、工程标底、工程预算书、造价过程控制各阶段文件、工程结算书、工程结算审核报告、工程全过程项目管理各阶段文件等）及电子版；

2、工程量计算底稿类（要求分专业装订成册）；

第二十四条 归档的时间

一、委托方所委托的咨询工作全部结束或其中一项工作完成后 3 日内整理归档。由业务负责人统计汇总记录，电子文件除个人妥善留存外发至业务负责人或部门经理处，电子文件拷贝至硬盘永久保存。

二、电子文件应与纸质文件归档时间一致。

第二十五条 档案借阅

1、因工作需要而借阅档案的需填写“档案借阅登记表”，借阅与本部门工作有关的一般档案的时间不超过 2 天的，使用人可自行办理；借阅时间超过 2 天且在一周之内的，需使用部门经理签字；借阅公司重要档案必须由总经理批准。

2、归还档案时要详细检查、点交清楚，并在“借阅登记”上予以注销。

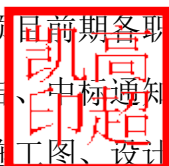
3、借阅者必须爱护档案、妥善保管，保守秘密，不得转借、遗失、撕毁、污损文件，不得圈点、拆散、涂改文件。

4、公司档案不供外单位借阅。如外单位确需借阅时，须由公司总经理批准，履行登记手续后方可借阅。

（一）国家审计项目及工程结算审核制度

咨询项目为国家审计或社会工程结算审核时，公司各技术人员应按以下流程进行审计或审核：

1、接收委托方资料时必须在短时间内审核主要资料的完整性，如国家审计项目：项目立项文件、概预算批复文件、项目前期各职能部门的审批报告或文件、招标公告、招标文件、投标文件、评标报告、中标通知书、施工合同或有补充协议、会议纪要、往来文件、地勘资料、设计施工图、设计变更、签证资料、收方资料、送审结算书、竣工图、经批准的施工组织设计及施工方案、材料核价单、工程隐蔽资料、



(6)、详细审阅设计施工图及地勘资料，便于后续工作的审核及判断；

(7)、初步审阅及判断送审结算书的质量，分析送审结算书编制人员编制结算的思路及组成，判断是否按送审结算的思路进行审核，并确定自己的审核思路；

(8)、严格审核设计施工图——设计变更——签证收方资料——竣工图过程中的逻辑性、程序合法性、资料的完整性等。同时对因设计变更造成超概情况的，应列为重点审核对象；

(9)、国家审计项目虽然被审计单位承诺了资料的真实性，但在有条件时经办人员也应对各种资料的真实性、合法性及逻辑性等进行审核及判断；

(10)、勘察现场工作可在审阅资料后进行，也可在工程量初步计算完成后进行，视不同项目情况而定；

(11)、以上审核程序完成后，再进行工程量的计算，并形成对比表，在对比表中应明确审减项目的理由，便于与被审计单位核对及为审计取证记录提供取证依据；

(12)、计价的审核内容包括：

1)、定额套用是否恰当，应仔细审核每子项定额编号的正确性，严格审核换算项目，排查送审子项单价与定额单价是否一致；

2)、审核定额子项的工作内容与工程子项的实际工作内容是否相符或类似，在套用定额有分歧时分析工作内容非常重要，同时还应分析分歧定额之间的人、材、机消耗量及单价、为审核取证作充分准备；

3)、人工、材料、机械单价的审核严格按合同要求审核，尤其对工程用量大、单价高的材料重点审核，同时注意计量单位与单价的关系如：t 与 kg、t 与 m³、匹与千匹、kg 与升等关系；

4)、独立费的审核应注意综合单价或综合包干价的计价依据是否充分，是否符合市场价格水平；

5)、取费部分应逐项审核费率及费用计算公式的正确性；

6)、清单计价时重点对新增单价进行审核，严格参照合同要求及清单计价规范；

13)、以上工作完成后按审计程序形成审计取证记录核对稿与被审计单位或施工单位核对工程量及提出审核中发现的问题，根据核对稿的内容经校对后形成审计取证记录，再按各审计局的要求完成后续工作。

由于各项目的具体情况不同，各技术人员应加强专业技术的学习，不断提高审计（审核）工作能力，不断创新审计（审核）技巧，提高审计（审核）效率。以上



审核思路是在现有水平基础上制定，随着时间推移需公司各技术人员群策群力不断完善改进，共同提高。

（二）、工程预算项目编制及审核制度

咨询项目为预算编制或预算审核项目时，公司各技术人员应按以下流程进行编制或审核：

1、接收委托方资料时必须在规定时间内审核主要资料的完整性，如：地勘资料、设计施工图、送审预算书、施工组织设计及施工方案、招标文件、委托方提供的其他资料等，以上资料尽量请委托方同时提供电子文档如：设计图等，接收资料时应完善清单手续。

2、预算咨询项目经办人员的安排参照审核制度中的原则执行。

3、常规预算编制及审核项目按以下流程及思路进行编制及审核：

（1）、预算编制及审核范围按委托方提供的资料实施如：招标文件、施工合同或施工图中规定的计价范围。

（2）、工程量计算应准确、各子项目应完整不能漏项，工程量计算思路应清晰，工程量计算过程必须采用电算化包括：图形算量、钢筋算量、Excel、Word、CAD 等各种软件，尽量避免手工算量和手工汇总统计。

（3）、工程量计算完成后必须自查，对工程量大，造价高的子项应重点检查，能用工程量指标的项目，必须对比分析，查明差距大的原因后校对，避免重大工程量计算失误。

（4）、定额套用应恰当，人工、材料、机械单价的调差应根据招标文件、施工合同中规定的要求及结合市场价格和国家的相关规定计取。

（5）、取费部分要求参照审核制度；

（6）、工程量清单编制及清单计价编制严格执行工程量清单规范。

（三）、工程施工阶段全过程造价管理项目制度

工程施工阶段全过程造价控制应根据咨询业务的实际情况编制实施方案，但主要管理控制应按以下内容开展工作：

1、审核该工程立项程序、招投（邀）标程序、设计变更程序、概（预）算内控核批程序及概（预）算执行和变更调整程序是否合规、合理，树立主动控制造价观念，避免事后造成不可挽回的损失浪费。

2、审查工程中的签证记录，尤其是隐蔽工程记录，核实其真实性、完整性、程

序合规合法性。

3、审查工程量计算的准确性、定额套用或综合单价确定的合理性，检查材料价格（包括核价）有无明显高于市场价格、显失公平等不合理现象，并进行审计调整和披露。

4、审核分析该工程竣工结（决）算金额是否真实、合理、准确，是否如实反映工程造价。

5、对工程造价控制中存在的高估冒算、虚假事项、违法违规以及因设计漏洞增大项目投资等问题予以评价和揭示，并依法依规给予相关建议。

6、审核该工程内部控制制度建立及落实情况和该工程管理及决策审核审批程序是否合规等情况。

7、严格按照规定实施跟踪审计调查，及时提交审计（核）实施方案，按时记录审计（核）日记，作好过程跟踪记录，并按相关要求作好取证工作，为以后的工作提供有力的技术资料依据。

（四）、质量控制汇审制度及执行流程

公司承接的所有咨询项目在对外报送初审意见之前必须执行质量控制汇审制度，具体制度及流程如下：

1、咨询项目初审结果完成后，项目组组长应通知公司技术负责人，并由技术负责人通知公司所有技术人员（尽量到齐）择时尽快召开汇审会议；

2、会议召开前项目组成员应在组长的领导下准备会议资料，资料的准备应能满足参会人员的需要，同时应注意办公资源的节约；

3、会议召开由项目组组长主持，组长首先要对该项目的基本情况进行全面介绍；

4、项目组应对初审意见提出的问题一一讲解，让会议中其他技术人员都能清楚审方的意图及思路；

5、会议中项目组应对自己主张的意见提供充分的理由及证据，并应让其他技术人员认为项目组的主张是正确的、理由证据是充分的；

6、其他技术人员必须对项目组提出的问题发表自己的意见，切记不予走形式；

7、对技术难度大、证据不足、理由不充分，项目组技术有限，但对该问题又不能轻易放过，项目组也可在汇审会议上寻求技术支持，把该问题交由会议上的所有技术人员群策群力，共同解决该问题；

8、会议中项目组应记录好合理化建议及意见，会后进行调整，同时每次会议后



都要形成正式的会议记录交由办公室存档。

9、质量控制汇审制度作为公司对产品质量控制主要措施之一，公司技术人员应全力支持与配合，坚定不移的执行。

（五）、公司质量目标：

项目一次交验合格率达到 98%以上

合同按期交付率达到 98%以上

顾客满意度达到 97%以上

保密制度

第二十七条 公司的保密事项包括：标明密级的秘密文件；咨询过程中知悉的委托单位的基本情况、工程建设投资情况和设备材料价格；咨询的招投标文件、施工图、预结算书、电子文档等资料；各类咨询成果文件；其他需要保密的资料或信息。有特殊保密要求的另行制定更严格的保密措施。

第二十八条 文件及资料的收发、传递、保存由综合办公室设专人负责，实行统一口径对外。文件的销毁工作由公司统一组织，销毁时要有专人负责监督。

第二十九条 未经批准，不得将要求保密的文件、资料等私下复制或携带外出。

第三十条 不得利用要求保密的文件、资料从事与公司工作无关的活动或谋取私利。

第三十一条 咨询人员应严格按照有关规定办理相关手续借阅咨询资料，不得借阅与所承担咨询任务无关的资料。

第三十二条 咨询人员不得向其他咨询人员询问与所承担任务无关的内容、结果。

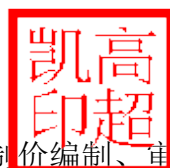
第三十三条 调离或离开公司的人员对其在公司期间接触的属本公司规定要求保密的文件、资料或信息，应该严格保守秘密。

第三十四条 各部门经理要结合本部门的实际情况，对本部门的人员经常进行保密教育，及时处理出现的问题、堵塞漏洞。发现窃密或重大失密事件，必须及时向公司高层领导报告情况，不得延误。

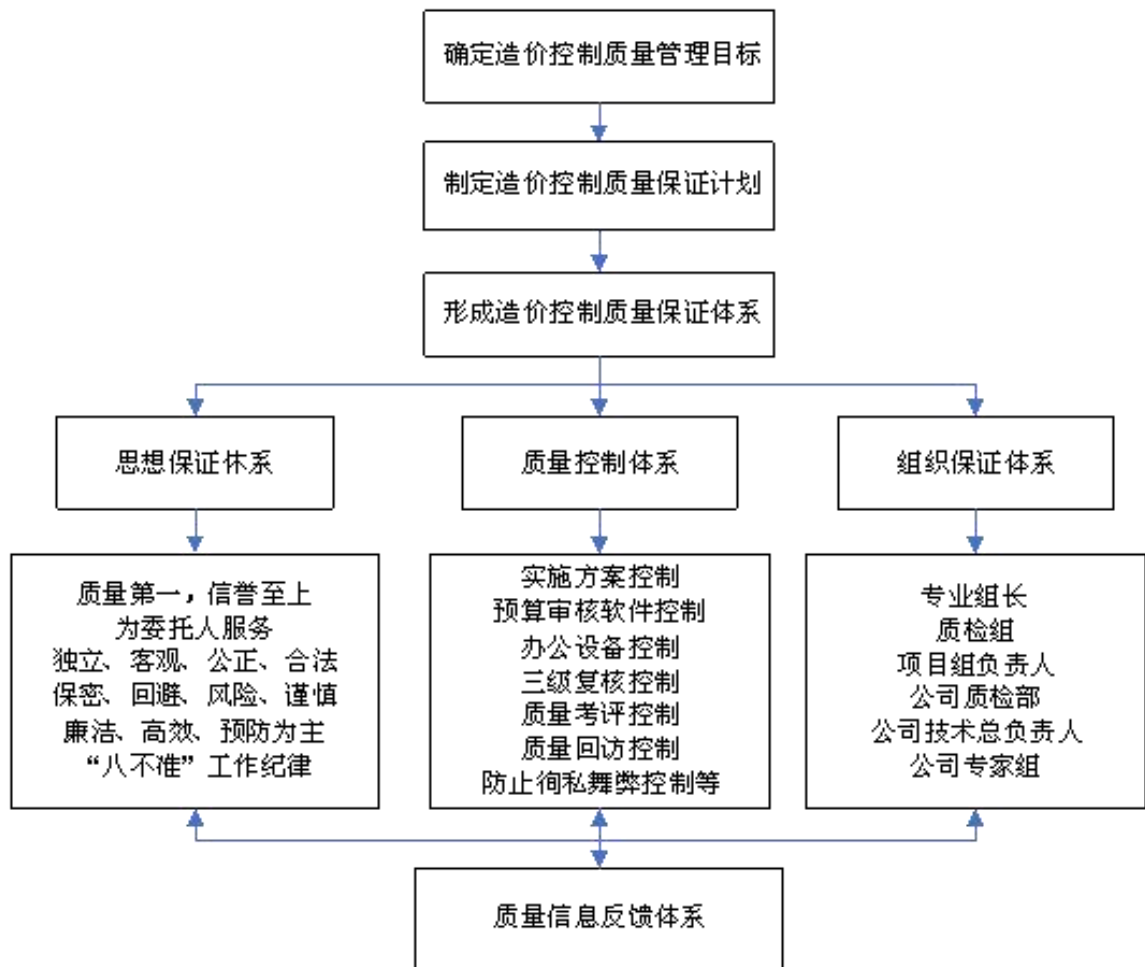
（2）工程造价质量控制体系

（一）、工程量清单、招标控制价编制、审核服务控制质量保证体系

组建本工程的造价控制项目组（以下简称项目组），结合公司丰富的造价控制



经验和严密的质量控制体系，确定造价控制质量管理目标→制定造价控制质量保证计划→形成造价控制质量保证体系。



（二）、质量控制目标

保证造价控制质量达到招标文件和业主要求；降低工程成本、有效控制和如实反映工程投资；提高项目建设管理水平，降低项目建设风险；强化内控制度，确保有关法律法规和单位内部规章制度的执行；防止并及时发现、纠正错误及舞弊行为；维护业主方合法权益。

（三）、质量控制措施

为了能够按时、保质、保量地完成造价控制咨询服务，综合运用自主控制与监督控制、事前预控与事中控制、动态跟踪与纠偏控制相结合的方式进行跟踪质量控制，具体采取以下几个方面的质量控制措施：

1、通过人员配备和资源配置进行控制。

配置充足的人力资源，在审核人员的专业水平、工作经验、身体素质、职业道德和执业资格等方面满足工作需要，并做到人员一经确定，原则上不作更换。对于特别紧急的任务，充分利用公司人员优势，随时补充人员到位。

合理分配工作，明确岗位责任，对项目组的每个工作人员都定岗、定责、定期检查考核，实行奖优罚劣，最大限度的调动每个人工作责任心和积极性。

加强人员培训，建立学习制度，要求项目组每个工作人员必须了解建设项目的的基本情况，必须掌握《工程造价咨询业务操作指导规程》、《建设项目造价咨询规程》和《建设项目工程结算编审规程》的基本要求，明确本次造价控制的工作任务，工作职责、工作纪律。

优化资源配置，配备性能良好的交通、通讯、办公设备、办公软件、书籍资料，安排足够的办公经费，并根据工作需要及时更换和补充，为保证控制质量，提高工作效率提供物质条件。

2、通过落实公司管理制度进行控制。

认真落实《建设项目造价咨询规程》的各项规定和公司制度。严格按照《工作日记》的格式和要求如实记录当天的工作情况，认真及时地填写《调查表》、《取证记录》和《工作底稿》等，做好造价控制的基础性工作。认真执行公司规定的各种考核制度和内部监管制度，提高参审人员的主动性和积极性。

认真落实公司内部的各项管理制度。例如“三级复核制”，即对具体工作事项，除编制人员自查自纠外，还要进行专业小组负责人复核、项目组负责人复核以及公司技术总负责人的复核，层层把关、确保质量。若现场出现项目组拿不准的技术问



题，项目负责人将会同公司技术总负责人组成审委会认真研究，及时解决。同时也要认真落实公司制定的项目经理负责制、项目督导制度、项目评价制度、质量责任追究制度等。

参审人员认真执行项目组的统一安排部署，发扬团队精神，不自作主张，不擅自行动，不单独同施工方接触，不直接向施工方索要资料。坚持依法审计、廉洁审计、文明审计的工作原则。

3、通过强化工作纪律进行控制。

严格执行《造价工程师职业道德规范》、项目组的各项纪律，要求每个造价人员对上述纪律内容必须熟记于心、见之于行。项目组加强教育管理，强化监督检查，落实责任追究。

接受业主方的监督管理，实行阳光执业，工作计划报业主方批准，遇到问题及时向业主方汇报，未经业主方同意或安排，不擅自与被施工单位交换意见，不允许造价人员单独进行工作调查，既做到廉洁审计，也做到文明审计。

自觉接受监理、施工等单位的监督，并定期征求上述部门对项目组及参审人员的意见，改进工作作风，注意自身形象，维护公司的良好声誉。

4、通过造价档案资料管理措施进行控制。

配备专职资料管理人员，明确资料接收的统一渠道。

认真执行公司规定的资料收集、统计、保密、借阅等管理制度，项目组负责人负责检查、督导。

项目组对接收的资料严格执行交接清单签收制度，并保证资料不丢失、不损坏。

对施工单位提供的资料提出明确要求，认真辨别，去伪存真。主动收集资料，与施工单位提供的资料互相印证。

5、通过信息管理措施进行控制。

充分利用公司建立的工程造价信息数据库，熟练掌握相关政策法规、工程计价定额、市场价格、工程造价指标指数等数据。

充分利用工程造价软件进行工作，提高工作效率和工作质量。公司为项目组配备足够数量的工程造价软件并及时提供升级，参审人员均能熟练操作相关软件。

通过现场和非现场两种渠道，建立可靠的信息来源途径，随时掌握工程计价在不同阶段的人工、材料、机械、设备等价格信息的变化，利用编码体系，做好信息获取、分析整理、信息利用和信息更新，更好的为业主方提供服务。



利用公司的信息管理系统和统一化、网络化的办公条件，及时高效地完成各种咨询成果文件的编制、审核与审定工作。

6、造价控制质量责任

严格执行公司制定的各种执业质量控制制度：三级复核制度、质量考评制度、防止徇私舞弊制度、项目终结汇报制度、档案管理制度等。明确造价控制小组成员、专业组长、质检组长、项目组负责人、公司质检部参审人员、公司技术总负责人和公司负责人等在质量控制过程中应当承担的质量责任。对出现质量问题的工作人员，必须按照公司规定追究责任，严肃处理。

7、造价质量控制使用的技术、方法

本项目造价控制主要控制技术和方法如下：

(1)、复核验证法：一是资料与资料之间的复核，看资料与资料之间有无矛盾之处，能否相互印证；二是对资料与现场实际情况的复核，看资料是否真实反映了工程内容；三是对照技术规范复核，看计算规则及清单子项套用是否正确；四是对计算数据进行复核，看是否存在计算性错误；五是项目组负责人对造价工程师以及造价工程师之间相互复核，以减少工作中的失误。

(2)、综合调查法：在具体工作中，将询问法、观察法、分析法以及现场测量、清点、取样、摄像等多种调查方法综合使用，作到询问对象要广，观察视野要宽，查勘现场要细、测量数据要准，分析问题要深，采集到的证据和信息要全面、真实、详细，能够相互印证，形成严密的证据链条。

(3)、证据保全法：为防止证据灭失，取证工作必须及时，并运用各种手段使收集到的证据固定保全，例如询问记录，争取由被询问人签字；现场观察、测量取得的证据，争取由施工方和监理确认；对隐蔽工程的取证，应在工程被隐蔽之前。通过采集证据的充分、可靠，实现结论的客观、公正。

(4)、系统分析法：项目组建立定期分析研究问题的工作制度。对发现的问题要结合工程的计价原则、调价范围、定价程序、批复权限、计量支付等规定进行系统分析，做到举一反三、追根溯源、去伪存真、由此及彼，避免就事论事、简单片

(5)、计算机与实务相结合法：全面采用广联达、同望公路、易投、博微、E算量等造价审核软件，充分发挥现代化办公工具和办公软件的作用，尽量采集电子信息，运用计算机技术进行计量和组价分析，以提高工作的质量和效率。



（四）、重点服务内容分析

1、深刻理解工程量清单计价的规则和清单招标的实质，依据法律法规及规定、工程造价管理机构发布的工程造价信息和信息参考，结合招标文件中的工程量清单及有关要求、建设工程设计文件及相关资料、施工现场情况、工程特点及施工的常规做法以及与建设工程项目有关的标准、规范、技术资料进行审核。

2、注意发放招标文件中的工程量清单与编制标底的工程量清单在格式、内容、描述等各方面保持一致，避免由此而造成招标失败或评标不公正。

3、注意区分清单中分部分项工程量清单费、措施项目清单费、其他项目清单费和规费、税金等各项费用的组成，避免重复计算。

4、风险费用应包括招标文件中要求投标人承担的内容及其范围和幅度。

5、为了检验成果的可行性，必须采用类比法。即利用工程所在地的类似工程的技术经济指标进行分析比较，进行可行性判断。如差距过大，应寻找原因，如设计错误，应予纠正。

6、对主要材料价格进行询价：根据当地相关部门发布的造价信息确定主要材料的价格；对于特殊的大宗材料，可提供适中的暂定价格，并在招标文件中明确对涉及暂定价格项目的调整方法。

7、对措施费用合价包干的项目单价，要结合施工方案进行编制。计算措施费用合价包干的项目单价时，根据施工组织设计的要求以及现场的实际情况进行仔细拆分、详细计算得出费用总价。比如“临时设施”这一项，概括起来包括以下几方面的内容。第一是临时建筑，如临时宿舍、办公室，临时仓库等；第二是临时设施，如临水、临电、小型临时设施等；第三是临时道路，包括施工道路的铺设、硬化及塔式起重机基础等。临时设施费包括了以上建设项目的搭设、租赁、摊销、维护以及拆除的全部费用。以上各项都需要对照施工方案分别计算出人、材、机的费用、企业管理费和利润，然后再进行综合，形成临时设施这一项内容的总价。

8、对于专业分包工程整项暂估价的建议。

某些专业工程由于总包施工单位不具备资质，总包单位在工程中标后需进行专业分包，由于总包单位为获取一定的利益，势必造成分包单位中标价较低，所以，我们建议业主将该部分专业性较强的项目单独列出，由建设单位单独（或与总包单位共同）进行招标来确定分包单位。

（1）、专业施工单位的确定：甲方在招标时或将整个项目以暂估价形式计入招

标清单中，待总包单位确定后再选定专业施工单位；或将其择出，经招标代理公司途径单独招标。

(2)、实行甲方指定分包的项目包含两类：一类是以生产厂家为主的，包括门窗、防水、绿化等，这些厂家以生产产品为主，往往兼具施工能力，购买他们的产品往往不用另付人工费和施工费，能节约不少造价；另一类是以施工为主的专业承包单位，包括电力外线工程、弱电、消防、市政管道、热力等。

(3)、专业施工单位的确定方式：提前收集相关专业、行业的企业名单进行了解，并向备选单位提出非正式的施工邀请并了解其大概的报价，同时也可到其具体施工现场考察。准备工作完成后即可按专业工程项目的造价额视情况通过招标以确定专业施工单位。

9、对暂列金额的建议

对于暂列金额，建议业主根据工程特点，按有关计价规定进行估算确定，一般可以分部分项工程量清单费的 5%-10%为参考。

制度落实

1. 回避制度

根据对工程项目的了解，对于与项目有任何利害关系的执业人员均不得入选本次审计项目。

2. 巡查制度

项目领导小组人员将定期对各项目现场进行巡回检查，其目的一是复核现场工作，二是就重大事项进行调研并及时解决问题。

3. 工作定期报告制度

现场项目小组成员做好审计日记，及时上报一次审计工作内容、结果及问题，对于现场难以确定的重大事项应随时以书面文件上报，项目领导小组应在及时予以回复。

4. 沟通制度

项目领导小组定期汇总驻现场项目组上报材料并根据重要性判断，上报给项目

公司；
现场项目组及时将审计进度、发现的问题以及遇到的难点以书面形式报告项目
领导小组；

对于在现场发现的特别重大问题随时通报。



5、保密制度

不得自行对外披露审计计划、审计内容和审计结果；

未经项目公司允许，不得接受任何媒体采访；

负责该项目审计的计算机在审计期间不得上任何公共网，所有软件资料单独保存。

人员保障

为确保全部审计工作的时间和质量，我们的安排是：

- 1、由公司合伙人组成该项目审计的项目领导小组；
- 2、所有专业人员在跟踪审计过程中自始至终不变动（项目公司要求的除外）；
- 3、选派专业能力最强的人员组成结构科学合理的团队。

我们将组成项目领导小组和项目工作小组，确定领导小组的组成并明确各自分工；按专业分工由骨干力量组成工程组和财务组。

充分准备

1、周密计划。

充分了解项目公司及建设项目情况，收集相关资料，制订审计实施方案及具体审计计划，并报集团公司审核。所有审计工作的开展须以经审核同意后的方案为基本依据，以设计文件、招标文件、合同文件、施工文件、监理文件等作为具体从事跟踪审计的依据，严格按照审计实施方案确定的内容和时间，本着独立、客观、公正、公平、公开的工作原则，开展审核工作，从而达到对所跟踪建设项目的全过程的动态控制管理。

2、高端配置为了更好地组织好拟承办项目，我公司将从计算机等硬件资源上准备充分，使该项目达到计算机使用率 100%。同时发挥我公司多年执业和广泛客户群积累的数据库信息系统优势，为业主在建设过程中进行方案比选、材料优用等方面提供方便、快捷、准确的建议，使项目投资性价比达到最高。

控制前移

为了保证审计的及时性，我们拟采取质量控制前移措施，将大量的审核工作在项目现场完成，随时发现问题、现场解决问题。具体包括：

- 1、把握审计工作方向，确保现场紧紧围绕审计目标进行；
- 2、及时审核工作成果，指导现场审计人员的下一步工作。

多层把关



加强审计质量的四级复核。现场工作小组在对全部审计工作计算、分析、比较、测量及调查取证的基础上，采用微机软件自动复核程序，整理形成所跟踪审计建设项目的初步审计意见，经项目负责人审核后，约请项目公司、施工单位等有关各方进行会审，并在三方达成共识的基础上会签。由项目负责人汇总工作底稿，起草审计报告，经公司四级复核批准，出具规范性、专业性的审计报告，同时做好相关审计资料和报告书的整理归档。

档案管理制度措施

1、档案管理必须认真执行《档案法》和国家有关各项规章制度，档案管理员要增强法律意识，做到依法照章办事，努力提高政治和业务素质，尽职尽责做好档案管理工作。

2、管理应坚持集中统一管理的原则，档案管理员应积极收取各种门类和载体的档案资料，交档案室集中统一管理。

3、装订成册的档案必须按规定立卷，填好案卷目录，然后按不同客户和不同门类、载体分永久、长期、短期分别入柜保管，柜面写明载体名称，以便查找利用。

4、随时保持卷面清洁、整齐、保证档案的完整齐全。

5、档案管理员必须保证档案安全。档案管理员离开档案室时，必须关停电器，拨支电源插头，上好门锁，管好角匙，节假日离开前必须严格检查，必要时可打封条。

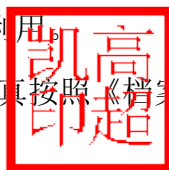
6、档案管理员对所保管档案每半年要全面、他细地检查一次，作好记录，做到账物相符。对破损和褪变的档案要进行修复和复制。楼案柜内每年扩雷、防虫药片一次。

7. 档案工作要充分利用电子计算机等先进设备来加强科学管理, 提高档案工作的管理水平和服务质量。

8、做好档案信息开发利用工作。档案管理员要绘制卷宗分类大纲和存放示意图，编制检索工具和参考资料，认真编好案卷目录、卷行目录、专题目录、重要文件索引、卷宗介绍、组织机构改革、大事记、立卷说明等卷宗材料。档案管理员要熟悉所藏档案情况，方便快捷提供利用。

9、坚持履行档案借阅手续，认真按照《档案借阅制度》办事，严格区分开放与控制使用的档案。

10、档案管理员必须认真负责管理档案。查阅档案必须由档案管理员查找、调



取。

11、档案接收、移出、销毁及档案管理员工作变动，必须进行档案交接，逐一清点核对，履行交接签收手续，及时记入《档案移交和接收登记簿》，对接收的会计档案，原则上应保持原卷册原貌，以分清责任。

12、对超过保管期限的档案，要按照保管期限重新组织鉴定；对于需继续保存的档案要造具《档案销毁清册》，写出报告，经领导审核同意，由专人监销。

13. 档案在归档前由保存者个人负责，归档后由档案管理员负责。谁出问题谁负责。

14、会计档案应由会计按照规定确定保管期限和填写题名，编制财务活动分析报告，依照报表、账簿、凭证分别编著文书处理号，并装订成册，会计档案由会计保存。



组织项目审计计划

(1) 审核工作制度

一、总则

为规范建设工程预结算工作，加强投资成本控制，明确工程造价审核责任，严格工程造价审核程序，有效的控制建设成本，特制定本制度。

二、工程造价审核范围

1. 各项工程的预（结）算。
2. 工程报价、设备材料报价。
3. 工程设计变更及工程现场签证。

三、工程造价审核内容

1. 工程造价的编制依据是否合理。
2. 工程的项目内容是否齐全并符合实际。
3. 工程量计算及单价是否准确合理。
4. 工程其它费用确定是否合理并符合有关规定。
5. 设计变更及工程现场签证等所引起的费用变化。
6. 甲供或乙供设备材料价格。

四、工程造价审核的依据

1. 施工合同。
2. 施工图、竣工图、由业主代表签字的设计变更及工程现场签证单。

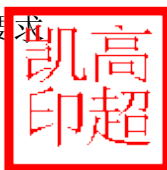
五、工程造价审核的责任部门与责任人

投资控制部是工程造价审核的责任部门。其它相关部门应为工程造价审核提供必要资料及相应配合。工程管理部专业工程师负责主审工程内容、工程量、设备材料技术要求、施工图、竣工图、竣工资料。由施工经理复核，工程管理部经理复审。投资控制部负责工程预算编制，造价工程师对工程预（结）算进行认真的主审，并将审核结果形成书面意见交于部门经理复核，提出书面意见后，报公司审批。竣工结算公司可委托社会中介机构进行审计。

六、审核工程预、结算书内容要求

(一) 工程预算书的内容要求

1. 封面填写规范
2. 预算编制说明详尽



3. 有完整的预算汇总表和详细的分部分项工程预算表

(二) 工程竣工结算书的内容要求

(1) 封面填写规范：填写建设单位名称、施工单位名称、结算工程名称、结算造价、编制日期，并有施工单位签字盖章。

(2) 有详细的编制说明。

(3) 根据合同条款，在预算书或投标文件的基础上，分类已调价项目的价格增减额，并附详细的调价依据说明。

(4) 依据竣工图、竣工技术文件、施工材料及设备质量保证文件、设计变更依据文件编制竣工结算书。

3. 竣工结算程序：

施工单位编制的竣工图、竣工资料、竣工结算书提交总包，总包审核完成后出具书面审核报告返回施工单位，由施工单位递交监理；监理审核完成后出具书面审核报告返回施工单位，再由施工单位提交业主；业主工程管理部审核完成后出具书面审核报告，递交业主投资控制部复核。报公司总经理审批。

委托与受理程序

1 工程造价咨询企业(以下简称“咨询企业”)在接受委托前,应向委托人出示《工程造价咨询企业资质证书》,由委托人验证咨询企业就是否具备委托事项得相应资质。

2 咨询企业业务受理人对委托审核得工程结算就是否具备审核条件进行查验。

3 经查验具备审核条件得委托项目,受理人提请咨询企业负责人同意受理。

4 委托方与咨询企业签订由建设部与国家工商局监制得《建设工程造价咨询合同》,双方签字盖章后生效。合同一式四份,双方各执两份。

审核准备程序

1 审核项目受理后,咨询企业根据项目规模、审核范围、复杂程度组成项目审核组或指定项目负责人、专业咨询员。项目负责人必须由注册造价师担任,专业咨询员必须就是注册造价师或具备相应等级得建设工程造价员。

可能影响该项目公正审核得人员应当回避。

2 项目负责人接受委托人送审得资料,填列《委托方提供资料清单》,办理资料交接手续。

3 委托方应提供具有真实性与合法性得下列资料：



3、1 工程招标文件与工程量清单, 投标文件与中标通知书(非招投标项目为工程预算书), 施工组织设计, 工程承包合同, 补充合同或补充协议书;

3、2 全套施工图纸, 设计变更图纸, 设计变更签证单, 竣工图, 工程竣工验收单及质量等级评定书;

3、3 施工过程中得有关签证、会议纪要, 与工程造价有关得隐蔽工程资料;

3、4 盖有委托方单位公章、编制单位公章与结算编制人资格专用章得《建设工程结算书》;

3、5 施工企业计价手册复印件;

3、6 其他与工程造价有关得文件资料。

4 项目负责人制定审核作业计划, 进行工作分工, 明确审核人员得职责与工作进度。

5 参加审核得人员熟悉送审资料, 进行施工现场勘察。必要时可召集委托方、建设单位、施工单位共同会商, 就审核前有关问题达成明确意见, 并形成书面得《工程结算审核会商纪要》, 用以共同遵守。

审核程序

1 审核人员应在《工程造价咨询合同》约定得时间内或审核作业计划规定得期限内, 完成送审资料得审核。

2 审核内容主要包括以下方面:

2、1 送审资料得完整性、合法性与充分性;

2、2 计价方式就是否符合合同约定, 工程量清单计算就是否符合规则;

2、3 清单项目人、材、机换算及计算结果就是否准确;

2、4 工程量调整就是否有依据, 就是否符合招标文件要求、投标承诺与合同约定, 计算结果就是否准确;

2、5 清单项目综合单价调整就是否有依据, 就是否符合招标文件要求、投标承诺与合同约定;

2、6 主要材料消耗量计算就是否准确, 材料价格就是否与报价相符, 价格调整就是否有依据;

2、7 甲供材料得品种、数量与结算就是否正确;

2、8 甲方单独分包项目工程量得划分与结算就是否正确;



2、9 措施费用调整就是否有依据,计费基数、取费标准、计算程序与计算结果就是否正确;

2、10 各种税金与规费计取就是否符合税务与相关管理部门得规定;

2、11 实际施工工期与合同工期比较,差异原因与责任;

2、12 索赔与违约金支付得理由就是否符合合同得约定或法规得规定,证据就是否确凿、完整,费用计算就是否正确;

2、13 其她与工程造价有关得内容。

3 审核过程中遇有不明确或持有异议得问题,项目负责人应与委托人取得联系,会同建设单位、施工单位到施工现场查勘与取证。

4 审核人员依据送审资料、取证材料、会商纪要、建设行政主管部门制定得规则、工程造价管理部门得规定与《合同法》、《招标投标法》等国家得有关法规,对送审得工程结算逐项进行审核,编制工程结算审核书与结算调整明细表征求意见稿,拟写初审意见,随同《咨询质量控制流程单》交项目负责人复核。

5 项目负责人复核同意后,将初审意见与征求意见稿交送委托人,由委托人送交建设单位与施工单位征求意见。

6 如委托人、或建设单位、或施工单位对初审意见有异议,项目负责人应要求委托人约时召集建设单位、施工单位、审核单位进行会商,充分听取各方意见,必要时可实事求是地对初审意见进行调整,以求达成共识。

7 对审核得结果达成一致意见后,项目负责人将审定意见与《工程造价咨询质量控制流程单》交技术负责人进行最终审定。

8 委托人、建设单位、施工单位负责人与咨询企业技术负责人分别在《工程结算审定单》上签署意见,盖上公章,以示认可。

9 承发包双方对工程造价咨询企业出具得竣工结算审核意见不能达成共识得,可以向县级以上地方建设行政主管部门申请调解。调解不成得,可依法申请仲裁或向人民法院提起诉讼。

出具审核报告书程序

1 项目负责人草拟《工程造价咨询报告书》(业务类别:结算审核)。

2 《工程造价咨询报告书》主要内容应包括:

2、1 委托人、建设单位、施工单位得名称与委托事项;



2、2 工程概况:工程名称, 建筑面积, 结构类型, 层次或沿高, 开工与竣工日期, 工程质量评定等级等;

2、3 审核范围;

2、4 审核得依据, 主要程序与方法, 审核时间;

2、5 审核项目负责人姓名及其执业资格证书号;

2、6 送审工程结算金额, 审定金额, 核减(增)金额及其主要原因;

2、7 《建设工程结算审核书》;

2、8 有关审核得其她内容。

3 《工程造价咨询报告书》由咨询企业负责人签发, 编号后打印成文, 并盖上项目负责人执业资格专用章与咨询企业公章。

4 《工程造价咨询报告书》一式四份, 咨询企业留存一份, 送交委托人三份。由委托人将其中两份分别送交建设单位与施工单位, 并办理送达手续。

5 向委托人退还必要得送审资料并办理交接手续。

审核资料归档程序

1 咨询企业按《档案法》得要求与行业主管部门有关档案管理得规定建立工程造价审核档案制度, 并有专人负责档案管理。

2、工程结算审核档案应包括下列主要内容:

2、1 《工程造价咨询报告书》正本原件与有签发人签发得底稿;

2、2 《工程结算审定单》原件;

2、3 盖有审核人员资格专用章得《建设工程结算审核书》与结算调整明细表;

2、4 审核过程中获取得取证材料、会商纪要;

2、5 《委托人送审资料清单》(包括签收与退还清单);

2、6 送审得工程结算书;

2、7 工程招标与投标文件;

2、8 工程施工承包合同或补充协议;

2、9 工程竣工验收及质量评定表;

2、10 《工程造价咨询合同》或司法鉴定委托书;

2、11 《工程造价咨询质量控制流程图》;

2、12 施工企业计价手册复印件;

2、13 其她需要存档得资料。



审核工作完成后，由专业审核人员将上列档案资料进行收集、整理, 按本企业档案管理规定与立卷规则汇总组卷、编号, 装订成册, 统一管理。

(2) 审核工作进度计划措施

项目确定后，立即与甲方单位联系，全面了解项目情况，收集各项资料，进行准备工作。进入正式阶段后，按照甲方单位的时间要求以及项目的安排，确定正式造价的进点时间，针对项目的具体情况列出的工作进度计划。按要求及时完成造价咨询工作，具体进度控制措施如下：

1、依据委托单位提供的总体施工组织计划、投资计划、年度资金使用计划，依据各阶段不同要求，制订造价咨询人员进场计划。并定期与委托单位了解实际进展情况，按实调整计划偏差，以保证造价咨询有序实施。

2、重视日常资料的收集整理和校核工作，在平时的工作中，需要求施工单位报送资料一次完成，防止因资料不齐全后补资料而导致评审效率降低，评审进度拖延。

3、项目人员的配备保持固定，专业人员在派驻项目执行造价咨询服务工作时，我公司将再安排委派其他业务，并保证服务工作没有结束，人员不进行调换，以防止因专业人员换岗而影响评审进度。

4、及时解决服务工作存在的原则问题，我们要求项目组在碰到此类问题，及时向公司进行汇报，讨论后形成初步意见，并与各方会商，及时达成共识，指导造价咨询服务工作，保证评审工作高效运行。

5、提高造价咨询服务能力。公司定期对专业人员进行培训，并将各年度的工作案例进行讲解和讨论，传授工作技巧，提高项目组解决问题的能力，同时公司要求项目组在每项工作开展前统一工作标准，避免因标准不一致，影响评审工作质量和时度。

进度控制措施：

全面了解项目情况，收集各项资料, 为正式审计进行准备工作。进入正式审计阶段后，按照评审中心单位的时间要求以及项目的安排，确定正式审计的进点时间，针对项目的具体情况列出的工作进度计划，按要求及时完成审计工作。具体进度控制措施如下：

1、依据委托单位提供的总体施工组织计划、投资计划、年度资金使用计划，依



据各阶段不同要求，制订造价咨询人员进场计划。并定期与委托单位了解实际进展情况，按实调整计划偏差，以保证造价咨询有序实施。

2、在接到委托方资料的同时，第一时间成立项目小组，制定项目实施方案，工期计划，并统筹安排，及时调整，确保工期。

3、强化管理，严明工作纪律，对作业人员实行动态管理，优化组合，使作业专业化、正规化。

4、实行个人利益和完成作业量挂钩，做到多劳多得，调动个人的积极性和创造性。

5、根据工作需要，配备充足的技术人员，并采用各项措施，提高编制人员技术素质和工作效率。

6、抓住有利时间，实行有效编制作业。

7、重视日常资料的收集整理和校核工作，在平时的工作中，需要求施工单位报送资料一次完成，防止因资料不齐全后补资料而导致审计效率降低，审计进度拖延。

8、项目人员的配备保持固定，专工在派驻项目执行造价咨询服务工作时，我公司将不再安排委派其他业务，并保证服务工作没有结束，人员不进行调换，以防止因专工换岗而影响审计进度。

9、及时解决服务工作存在的原则问题，我们要求项目组在碰到此类问题，及时向公司进行汇报，讨论后形成初步意见，并与各方会商，及时达成共识，指导造价咨询服务工作，保证审计工作高效运行。

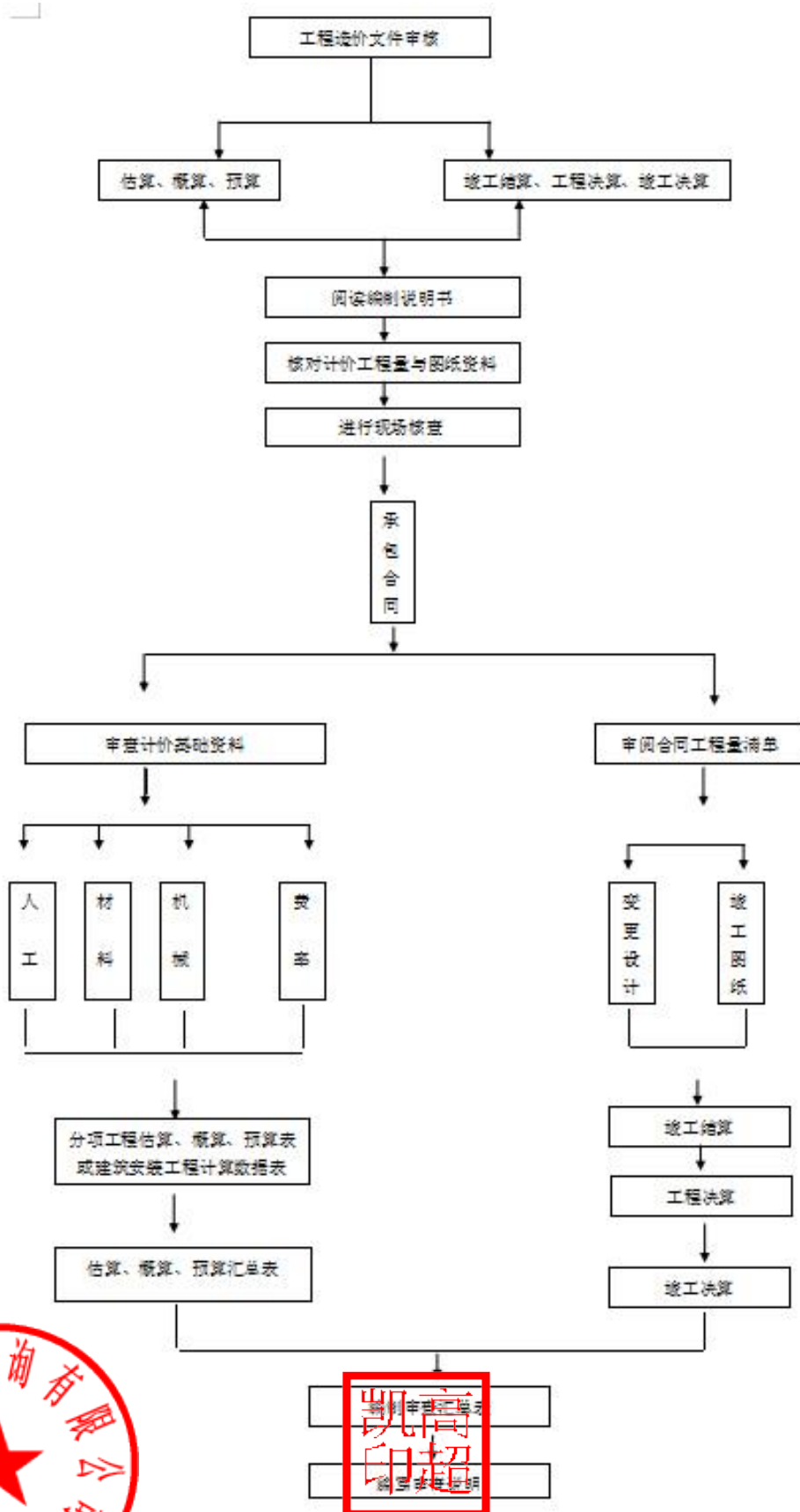
10、提高造价咨询服务能力。公司定期对专工进行培训，并将各年度的工作案例进行讲解和讨论，传授工作技巧，提高项目组解决问题的能力；同时公司要求项目组在每项工作开展前统一工作标准，避免因标准不一致，影响审计工作质量和进度。

11、严格按照双方的约定进行工程造价咨询服务，在资料配备齐全的情况下，保证在合同规定日期内保质、保量完成贵单位的造价咨询工作。若因我方原因，造成工期延误的，愿接受业主的处罚。

12、满足进度的承诺确保工作优质、高效、如期完成：如果因特殊情况需要对上述承诺时间进一步提前，我公司承诺将增加人员、加班加点按要求时间完成，满足业主的需要，确保工作优质、高效、如期完成，决不以任何借口影响业主的其它工作进度及安排。



(3) 审核工作流程



一、工程造价审核流程

凯高印超

1、使用单位提出项目需求，编制项目建议书，按规定程序报发展改革部门审批；

2、发展改革部门批复项目建议书，并在项目建议书批复中确定该项目实行代建制，明确具体代建方式；

3、发展改革部门委托具有相应资质的社会招标代理机构，按照国家和地方有关规定，通过招标确定具备条件的前期工作代理单位，发展改革部门与前期工作代理单位、使用单位三方签订书面《前期工作委托合同》；

4、前期工作代理单位遵照国家和地方有关规定，对项目勘察、设计进行公开招标，并按照《前期工作委托合同》开展前期工作，前期工作深度必须达到国家有关规定，如果报审的初步设计概算投资超过可行性研究报告批准估算投资一定比例（如 3%）或建筑面积超过批准面积一定比例（如 5%），需修改初步设计或重新编制可行性研究报告，并按规定程序报原审批部门审批；

5、发展改革部门会同规划、建设等部门，对政府投资代建项目的初步设计及概算投资进行审核批复；

6、发展改革部门委托具有相应资质的招标代理机构，依据批准的项目初步设计及概算投资编制招标文件，并组织建设实施代建单位的招投标；

7、发展改革部门与建设实施代建单位、使用单位三方签订书面《项目代建合同》，建设实施代建单位按照合同约定在建设实施阶段代行使用单位职责，《项目代建合同》生效前，建设实施代建单位应提供工程概算投资 10- 30% 的银行履约保函。具体保函金额，根据项目行业特点，在项目招标文件中确定；

8、建设实施代建单位按照国家和地方有关规定，对项目施工、监理和重要设备材料采购进行公开招标，并严格按照批准的建设规模、建设内容、建设标准和概算投资，进行施工组织管理，严格控制项目预算，确保工程质量，按期交付使用，严禁在施工过程中利用施工洽商或者补签其他协议随意变更建设规模、建设标准、建设内容和总投资额，因技术、水文、地质等原因必须进行设计变更的，应由建设实施代建单位提出，经监理和使用单位同意，报发展改革部门审批后，再按有关程序规定向其相关管理部门报审；

9、政府投资代建制项目建成后，必须按国家有关规定和《项目代建合同》约定进行严格的竣工验收，办理政府投资财务决算审批手续，工程验收合格后，方可交付使用。

二、如何做好工程造价审核工作

(一)设计概算的审核

1、检查工程造价管理部门向设计单位提供的计价依据的合规性；

2、检查建设项目建设管理部门组织的初步设计及概算审查情况，包括概算文件、概算的项目与初步设计方案的一致性、项目总概算与单项工程综合概算的费用构成的正确性；

3、检查概算编制依据的合法性等；

4、检查概算具体内容。包括设计单位向工程造价管理部门提供的总概算表、综合概算表、单位工程概算表和有关初步设计图纸的完整性；组织概算会审的情况，重点检查总概算中各项综合指标和单项指标与同类工程技术经济指标对比是否合理。

(二)施工图预算的审核

施工图预算审核主要检查施工图预算的量、价、费计算是否正确，计算依据是否合理。施工图预算审核包括直接费用审核、间接费用审核、计划利润和税金审核等内容。

1、直接费用审核包括工程量计算、单价套用的正确性等方面的审查和评价。

(1)工程量计算审核。采用工程量清单报价的，要检查其符合性。在设计变更，发生新增工程量时，应检查工程造价管理部门与工程管理部门的确认情况。

(2)单价套用审核。检查是否套用规定的预算定额、有无高套和重套现象；检查定额换算的合法性和准确性；检查新技术、新材料、新工艺出现后的材料和设备价格的调整情况，检查市场价的采用情况。

2、其他直接费用审核包括检查预算定额、取费基数、费率计取是否正确。

3、间接费用审核包括检查各项取费基数、取费标准的计取套用的正确性。

4、计划利润和税金计取的合理性的审核。

三、怎样在工程结算审查中控制工程造价

1、深入现场对工程量的审核

工程量是工程造价计算的基础，工程量的准确程度是影响竣工结算的重要因素之一，实际工作中工程量也是施工单位多计工程造价的重要环节，审核人员不仅要熟练掌握工程量的计算规则，还应对整个工程的设计和施工有系统的认识。

2、材料价差合理性的审查



材料价格审核，主要是审核建材等主要材料的单价是否合理，这些材料是构成工程造价的重要部分。目前，建材价格受时间、产地、质量等因素影响而各不相同，施工单位在竣工结算中往往会以劣充好，抬高材料价格。

3、审查隐蔽验收记录

验收的主要内容是否图纸符合设计及质量要求，其中设计要求中包含了工程造价的成份达到或符合图纸设计要求，也就达到或符合设计要求的造价。因此，作好隐蔽工程验收记录是进行工程结算的前提。目前，在很多建设项目中隐蔽工程没有验收记录，到竣工结算时，施工企业才找有关人员后补记录，然后列入结算。有的甚至没有发生也列入结算，这种事后补办的隐蔽工程验收记录，不仅存在严重质量隐患，而且使工程造价提高，并且存在严重徇私舞弊现象，因此，在审查隐蔽工程的价款时，一定要严格审查验收记录手续的完整性、合法性。验收记录上除了有相关人员签字认可外，还要加盖建设单位公章并注明记录日期，防止事后补办记录或虚假记录的发生，有效地控制工程造价。



(4) 项目组人员（含项目负责人）岗位职责

（一）总经理岗位职责

- 1、主持公司的全面工作；
- 2、制订公司发展规划、人才发展规划、各项规章制度；
- 3、确定和更换公司内部各级管理人员，调整公司组织机构；
- 4、代表公司对外签订各项合同、协议和合约；
- 5、负责公司的市场拓展和公司风险防范，维护本公司合法权益；
- 6、制定公司重大决策，对公司业务质量、风险控制进行整体把控；
- 7、负责公司重大问题、业务质量问题、风险问题的处理；
- 8、主持公司全体人员会议或公司内部重大会议；
- 9、指导和安排公司项目负责人、技术负责人、办公室主任、财务负责人等管理人员的工作；
- 10、对公司项目负责人、技术负责人、办公室主任、财务负责人等管理人员进行年终考核，并根据相关管理人员上报的考核结果负责落实公司全体人员的工资、奖金发放；
- 11、负责审批公司项目负责人、技术负责人、办公室主任、财务负责人等管理人员的请假申请，负责审批公司其他人员 1 日以上的请假申请。

（二）项目负责人岗位职责

- 1、具体负责公司的全面管理工作，认真完成总经理下达的任务，并向总经理负责；
- 2、协助总经理制定公司发展规划、人才发展规划和各项规章制度并负责组织实施；
- 3、协助总经理制定公司组织结构和各项管理制度；
- 4、协助总经理落实公司经营目标，建立和发展与客户以及外界的公共关系；
- 5、领导和监督工程造价咨询业务活动，监督项目作业计划书的制订；
- 6、参与公司重大问题、业务质量问题、风险问题的处理；
- 7、主持公司较重大会议；
- 8、协调和处理各部门之间、从业人员之间的利益关系，培育分公司团队精神；
- 9、按职责审核公司人事任免、分配办法和从业人员聘用、辞退、奖惩；
- 10、同技术负责人相互配合，做好公司内部继续教育和培训工作；



11、指导公司各专业造价咨询负责人的工作；

12、同技术负责人相互配合，对公司各专业造价咨询负责人进行年终考核并汇总上报总经理；

13、审核各专业造价咨询负责人上报的对各专业造价人员的考核结果并汇总上报总经理；

14、负责审批公司人员一日及以内的请假申请，并上报总经理；

15、对下级反映的问题及时予以解决，如无法解决应立即向总经理汇报；

16、对自身发出的指令及由此产生的后果负责

17、完成上级安排的其它任务。

（三）技术负责人岗位职责

1、具体负责公司的全面技术管理工作，认真完成总经理下达的任务，并向总经理负责；

2、协助副总经理制定与技术管理有关的各项管理制度；

3、指导工程造价咨询业务活动，负责公司重大项目作业计划书的制订；

4、参与公司重大技术问题、业务质量问题的处理；

5、同项目负责人相互配合，做好公司内部继续教育和培训工作。对更新的软件、新颁布的工程造价文件及时组织学习。检查和监督工程造价咨询从业人员执业行为，负责对从业人员进行职业道德教育，落实继续教育和培训计划；

6、安排和检查公司各专业造价咨询负责人的各项工作；

7、对公司重大项目的工程造价成果文件进行审核，对公司出具的所有技术文件的质量负责；

8、同项目负责人相互配合，对公司各专业造价咨询负责人进行年终考核；

9、对各专业造价咨询负责人上报的对各专业造价人员的考核结果进行初步审核并抄送公司项目负责人；

10、对公司承接的各项造价业务分类制定进度、质量考核标准，并由总经理批准后组织实施；

11、负责将公司新承接的业务下达给各专业负责人，并要求专业负责人在规定的时间制定工作计划并上报，监督并定期跟踪公司各项造价业务的完成情况；

12、对各专业技术负责人无法解决的技术难题提出处理意见，若无法解决应及时组织召开相关人员技术研讨会，若仍无法解决则应立即上报公司总经理。对已解



决的技术难题进行汇总留存，并将发现的问题、解决过程和解决方案形成文件，及时在公司 QQ 工作群中上传；

13、对自身发出的指令及由此产生的后果负责；

14、完成上级安排的其它任务。

（四）办公室主任岗位职责

1、负责公司组织机构及岗位设置、变动的管理，负责编写制定公司人事管理制度；

2、协助上级领导制定工作计划，起草报告、总结、规划、决定及以公司名义发出的各类文件；

3、负责协调公司内部员工之间的关系，协调解决各类人事问题，并将无法解决的问题及时上报；

4、负责劳动关系管理。做好员工到任、离职的交接工作, 保证各个岗位的工作衔接正常；

5、组织员工招聘及入职培训，与公司各部门相互配合做好各类培训工作；

6、对经总经理审核批准的公司各类人员的考核结果进行汇总备案；

7、组织策划企业文化活动, 增强公司凝聚力；

8、汇总个人工作月报并上报公司总经理；

9、负责公司的各项规章制度的公布、落实和执行，做好各项相关工作的上传下达。

10、负责公司的机要管理与保密工作；

11、负责公司工商年检、变更及各类合同和档案的内部搜集、整理和归档等管理工作；

12、 做好办公用品的管理工作；

13、 做好公司印章的管理工作；

14、负责公司安全生产与安全保卫工作；

15、负责员工考勤管理工作；

16、完成上级安排的其它任务。

（二）专业造价咨询负责人岗位职责

1、遵守政府和行业主管部门关于工程造价咨询的相关法规、规范、标准和指导规程，执行企业规章制度, 向公司经理和技术负责人报告工作并对其负责；



2、及时将技术负责人安排的项目落实到人，并与项目具体负责人共同制定项目实施进度计划（适用造价在 500 万元以下的项目）或项目作业计划书（适用造价在 500 万元及以上的项目），报技术负责人审批后组织并参与实施；

3、负责专业间协调和本专业的质量管理工作；对项目组成员的执业行为进行管理、考核并上报；

4、负责办理咨询项目委托合同或协议起草；

5、负责咨询项目的技术经济分析，统一编审依据和编审方法的制定；

6、动态掌握咨询项目实施状况。负责督促检查本专业各咨询项目的实施进度，适时改变计划安排，及时了解并解决工作中存在的问题；

7、对本专业咨询项目的咨询质量负责；对项目实施过程中发现的问题及时提出整改要求并限期落实到位，对自己发出的指令及执行后果承担相应的责任及风险；负责对项目初步成果进行复核，如遇无法解决的问题应该及时向技术负责人或上级反映，请求协助处理，不得听之任之；

8、负责或指定专人综合编写咨询成果报告及其总说明，总目录，确保成果文件格式规范，表述清晰和满足使用需要。严守保密工作要求，咨询成果未经批准不得向外透漏，杜绝商业泄密案。如发生商业机密泄露，有责任将有关人员移交司法机关处理或请求上级移交处理；

9、负责或指定专人负责咨询报告的送达，将应归还委托方或移交复审单位的资料及时办理归还或移交手续；

10、负责及时与委托方结算咨询费，如遇问题无法解决应及时向上级汇报，不得擅自做主，对不能及时收回或少收的款项及时向公司项目负责人汇报；

11、负责汇总本专业人员的个人公司月报，并报公司办公室主任；

12、负责制定本专业技术培训计划，并定期对本专业造价人员进行继续教育和培训；

13、当认为项目负责人或技术负责人下达指令错误或影响企业利益时有权提出意见和建议，若不被采纳可直接向总经理汇报，在未被批准的情况下，应尊重直接领导意见，并在保留意见的基础上服从并严格执行指令，但不承担相应的后果；如发生因未向上级汇报而发生影响企业利益的情况时，应与项目具体负责人一同承担连带责任；14、完成上级安排的其它任务。

（六）财务负责人岗位职责

1、建立并完善企业财务管理体系，对财务部门的日常管理、财务预算、资金运作等各项工作进行总体控制，提升企业财务管理水平；

2、组织财务人员进行会计核算和账务处理工作，编制、汇总财务报告并及时上报；

3、及时汇报企业经营状况、财务收支及各项财务计划的具体执行情况，为企业决策层提供财务分析与预测报告，并提出支持性的建议；

4、根据企业经营方针和财务工作需要，合理设置财务部组织结构，优化工作流程，开发和培养员工能力，提升部门工作效率和员工满意度，对财务人员进行绩效考核并上报审核；

5、完成上级安排的其它任务。

（七）造价人员岗位职责

1、负责完成专业造价咨询负责人安排的造价任务，并与专业造价咨询负责人共同制定项目实施进度计划（适用造价在 500 万元以下的项目）或项目作业计划书（适用造价在 500 万元及以上的项目）；

2、负责接收和检查委托方提供的资料，对缺少的资料按规定限期补充；

3、对自己承担的项目的质量、进度负责；

4、对在审核中发现的无法解决的问题及时上报专业造价咨询负责人，并积极配合专业造价咨询负责人解决问题；

5、对有争议的造价问题提出处理意见，积极协助其他同事解决其在工作中遇到的问题；

6、积极参加本部门或公司组织的教育培训及其他活动；

7、完成上级安排的其它任务。

（八）财务人员岗位职责

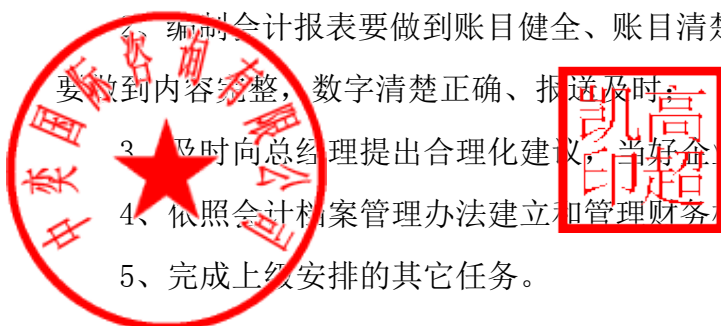
1、按照国家会计制度的规定，记账、核帐、报账做到手续完备、数字准确、账目清楚、按期报账；

2、编制会计报表要做到账目健全、账目清楚、日清月结、账证账务相符，报表要做到内容完整，数字清楚正确、报送及时；

3、及时向总经理提出合理化建议，当好企业参谋；

4、依照会计档案管理办法建立和管理财务档案，做到资料齐全、保密；

5、完成上级安排的其它任务。



（5）审核工作内容、方法和措施

一、工程造价审核重点内容

（一）对工程设计概算的审核

1. 审核建设项目工程费用。一是审核建设项目工程费用的构成。需核实工程费用的构成是否完整或重复。二是审核建安工程费用。根据初步设计图纸和项目建设各类定额、指标、取费标准、造价编制与管理办法以及类似工程项目造价指标，结合材料设备的市场行情，审核建安工程费用。三是审核设备购置费及安装费。根据类似工程设备采购价格、市场调查价、设计院估价或供应商报价以及非标设备单位重量综合单价审核设备购置单价，按初设图纸核实设备数量，审核设备购置费。根据适用定额、指标、取费标准以及类似工程项目造价指标，结合辅助材料的市场行情，审核设备安装费。

2. 工程建设其他费用的审核。其他费用一般包括：建设用地费、建设单位管理费等 24 项费用，按《工程建设其他费用规定》、结合项目实际情况进行审核。

3. 基本预备费的审核。根据建设项目的特点取定预备费费率，一般为 5%——10%，审核基本预备费。

4. 建设期贷款利息的审核。根据项目建设资金的、筹措方式及资金使用计划，审核建设期贷款利息。

5. 铺底流动资金的审核。一般按流动资金的 30%，审核铺底流动资金。

（二）对工程合同、协议、招标投标文件的审核

1. 审核招标文件。一是核实招标文件中程序性条款是否符合国家和地方招标投标法律、法规的规定，开标顺序、评标办法是否公平。二是核实招标文件中有关计价的条款是否明确、完整。招标文件中有关工程计价的内容中，应明确招标范围及界定、标段的划分、总包与指定分包的合同关系、指定分包工程内容及其计价方式、招标控制价的说明、材料设备采供方式及相应计价方式、水电费的计价方式、工程预付款的约定、工程进度款的结算方式、工程变更签证的结算方式、合同类型及工程竣工结算的有关约定、承担风险的内容范围以及超出约定范围和幅度的调整办法、质量保证金的比例和返还方式等。

2. 核实招标控制价。根据图纸内容核实清单组价的消耗量；根据消耗量定额基价及材料设备信息价核实清单综合单价；根据费用定额核实各项取费。



3. 审核投标报价、审核拟签订承包合同条款。一是核实投标报价合理性。核实投标报价清单工程量与发标清单是否一致；核实暂定价、暂列金、规费、税金等计取是否符合规定；是否存在不平衡报价；二是核实拟签订承包合同条款。核实拟签订合同条款是否同招标文件的要求一致、合同价款同中标文件的主要造价数据是否一致、有无针对投标不平衡报价的风险控制条款、招标文件要求之外的条款是否公平平等。

（三）对工程量的审核

对工程量进行审核，首先要熟悉图纸，再根据工作细致程度的需要、时间的要求和审核人力资源情况，结合工程的大小、图纸的简繁选择审核方法。工程量审核方法应根据具体情况科学选用。一些图纸不明确的工程需要进行现场计量，审核人员则一定要到现场，按计量规则进行计量。对隐蔽工程可以通过查阅隐蔽工程验收记录来确定其真实情况。另外，要特别重视施工组织设计，即技术标准在工程审核中的作用。

（四）对工程定额子目套用的审核

施工单位一般会通过高套定额、重复套用定额、调整定额子目、补充定额子目来提高工程造价。在审核套用预算单价时要注意以下几个问题：对直接套用定额单价的审核首先要注意采用的项目名称和内容与设计图纸的要求是否一致。在采用综合定额预算的项目中，往往容易产生工程量的重复计算。对换算的定额单价的审核要注意换算内容是否允许换算，允许换算的内容是定额中的人工、材料或机械中的全部还是部分，换算的方法是否正确，采用的系数是否正确。对补充定额单价的审核主要是检查编制的依据和方法是否正确，材料种类、含量、预算价格、人工工日含量、单价及机械台班种类、含量、台班单价是否科学合理。

（五）对工程材料价格的审核

材料价格是影响工程总造价的敏感因素，亦是非常活跃的动态因素。材料价格是工程造价的重要组成部分，直接影响到工程造价的高低。原则上应根据合同约定方法，再结合甲方现场签证确定材料价格。合同约定不予调整的，审核时不应调整；合同约定按施工期间信息价格调整的，可以根据施工日记及施工技术材料确定具体的施工期间及各种材料的具体使用期间；有些工程工期较长，或有阶段性停工的，可根据各种材料的使用时期采用使用期间的平均信息价，这样比较贴近工程真实造



价。对于信息价中没有发布的或甲方没有签证的材料价格，需要平时对材料价格的收集积累，必要时可以三方一起进行市场考察确定。

（六）对工程签证的审核

不少施工单位采取低价获取工程，然后通过施工过程中增加签证来达到获利的目的。大多数工程的最终结算价都比合同价款高出很多，有的甚至成倍增长，原因固然是多样的，但签证是施工单位增加造价最重要最常用的工具。审核签证的合法性、有效性，一是看手续是否符合程序要求、签字是否齐全有效，例如索赔是否在规定的时间内提出，证明材料是否具有足够的证明力。二是看其内容是否真实合理，费用是否应该由甲方承担。有些签证虽然程序合法、手续齐全，但究其内容并不合理，违背合同协议条款，对于此类签证不应按其结算费用。例如雨水排水费用、施工单位为确保工程质量所采取措施的费用等。三是复核计算方法是否正确、工程量是否正确属实、单价的采用是否合理。

（七）对工程费用的审核

取费应根据工程造价管理部门颁发的定额、文件及规定，结合工程相关文件（合同、招标投标书等）来确定费率。审核时应注意取费文件的时效性、执行的取费表是否与工程性质相符、费率计算是否正确、人工费及材料价差调整是否符合文件规定等等。如计算时的取费基数是否正确，是以人工费为基础还是以直接费为基础，对于费率下浮或总价下浮的工程，在结算时特别要增加造价部分是否同比例下浮等，另外在计算下浮时要注意把甲方供材扣除。

（八）对新增工程、设计变更与工程进度的审核

1. 审核施工中发生的新增工程、设计变更、工程签证和工程索赔等工程造价。严格按照合同约定的结算计价方式，相同清单依据中标综合单价、类似清单可在合理范围内参照类似项目的单价或总价调整、新增清单根据变更工程资料、计量规则和计价办法、工程造价管理机构发布的信息（参考）价格和承包人报价浮动率和相关取费标准重新组价，审核工程造价。



(6) 针对政府投资特点应采取的重点控制方法和措施

1、工程造价审核过程中控制的重点

(1) 技术标同商务标的脱离

目前招标标多采用实物工程量清单招投标，施工单位根据评审中心单位提供的工程量清单报价，报价是包括计算完成分部分项目工程量所发生的直接费、直接费、利润和税金的总和。技术标内的的施工组织设计或工程方案确定的数量，由施工单位在商务标里以非实物形态竞争性费用形式自主择项报价或包含在综合单价里，可结算时一些施工单位又往往把属标内应考虑的技术措施费的一些项目列入结算，计取工程费用。

(2) 混淆施工图与竣工图的区别

施工图是工程项目招标的依据和工程施工的基础，竣工图是对竣工工程的具体记录，包括了施工过程的设计、联系单等变更，两者有着本质的区别，尤其是一些大中型复杂的工程，两者项目出入会更大、有些施工单位把已取消的施工图项目仍列入结算，计取费用。

(3) 虚报工程量

建筑工程量是编制工程结算基础，工程量计算正确与否对工程结算数额大小影响极大，有些建设工程由于工期长或两个施工单位共同承建、这就存任混淆工程界限、交叉工程重复计费的现象：特别是对交界工程，从基础、砌墙体开始，到楼层找平，屋面防水找平，结构粉刷。两个不同的工程队都报价因而造成重复计算。有的由于设计变更，计算了变更增加的项目，不扣除标函内原有的项目，使工程量重复计算。

(4) 更换变更联系单

工程变更联系单是施工过程中图纸政变的依据，在施工过程中，由于评审中心单位把关不严，变翅联系办理不及时，时间一长，就会模糊不清或不齐全，有些施工单位就利用联系单来做文章，办理有利于乙方的联系单，故意删改、省略利于己的内容，更换联系单内容为多计费下埋下伙笔。

(5) 套高定额

工程结算的编制部是依据国家有关部门的定额基价计算的，基价是否被抬高，定额是否被借用，在选子项时是否有重复等现象，这都是影响建筑安装工程结算价格高低的关键。有些施工单位采用低套高、少套多等手段来增加工程费用，有



的穿插套用市政或土建定额。有些工程在编制竣工结算时套用了综合定额后再套用单项定额，重复计算同一块费用，或不执行定额规定的计算原则等。

(6) 提高材料价格标准

施工时用低等级材料，结算时却套用高等级材料价格，实际购买价高于招标时暂定价交于评审中心单位签证，而低于暂定价的就以投标暂定价作为结算依据。

2、工程造价审核过程中控制的实施策略

审查工程结算，重点应该放在审查结算文件中的内容是否符合合同条款，是否与招标文件及施工单位的报价相符，工程量计算是否准确，套用的定额及结算单价是否正确，各项收费是否按国家颁布的有关政策、规定执行，材料价格是否按文件或市场价计算等方面。

(2) 根据合同条款、招投标文件内容审查

工程建设承发包合同，是开发商与建筑企业进行工程承发包的主要法律形式，是进行工程施工的法律依据，也是工程计量、工程费用计算及支付的主要依据。所以，订立和履行工程建设承发包合同直接关系到开发商和建筑企业的根本利益和信誉。

在审核结算时，应审查结算文件中的内容与合同条款、招标文件规定、投标书的报价内容是否相符。如：合同中规定套用土建定额收费的，则不能套用修缮定额或装修定额收费。合同或投标书写明某些工程项目是包干项目的，则以包干价进行结算，不得再调整。除招标文件注明投标单价不含劳保基金外，通常在结算中含税造价后按规定扣除劳保基金。合同中规定的收费类别、包干系数、包干费用、总包管理费、配合费、下浮数、工期和质量方面的奖罚规定等都与结算内容相对应。

(2) 工程量的审核

① 工程量的计算应力求准确。

在计算各分部的工程量时，各分部都有其规定的计算规则，必须按照定额的规定执行，掌握定额子目中所包含的工作内容，审核工程量的计算单位是否与套用的定额单位保持一致。例如：土建工程的混凝土部分的板、梁、柱工程量的计算，柱在楼层中以净空高度计算（即扣除板厚），梁要扣除板厚进行计算。

② 审查变更项目、签证，核准工程量

现场签证及设计修改通知书，应根据实际情况核实。如果在一部分已施工完毕了的，就应计算返工费，如果还未施工便通知变更的，应扣除原图纸的工程量部



分。除此之外，还要审查签证内容是否与合同中包干费中的内容重复。

(3) 单价套用的审核

① 单价套用的审核。

单价套用的审核也就是审核其套用标准定额是否合理和准确，工程项目有否重复套用。例如：在装饰工程中，墙面的工作内容已含扫灰水部分，则套乳胶漆的单价时要扣除扫、灰水部分。在基础工程中，基础埋深 2 米以内的基础工程已执行了定额中土方工的附项套价，其附项已包含了原土回填内容，则不应再套用此部分单价。如果是投标工程，则审查其单价是否与投标报价的单价相符。

② 审查套用的定额主材价差计算是否合理。

在套用定额单价过程中，所使用的主材料与定额的主材料的价格不同时，要依有关文件和定额的规定执行。要注意材料价不能列入定额算为定额基价，应当按原基价计入直接费，差价部分作为另外在取费表中当为主材价差另计。否则等于多计算了综合费。

(4) 取费的审核

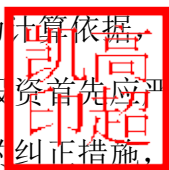
取费审核应根据建设工程造价管理部门颁发的文件及规定执行。在认真深入理解有关文件的精神下，合理准确套用相应文件及规定。在工作中应注意如下一些问题。

审查执行的取费表是否与工程性质相符。例如是新扩建的工程就不能套用修缮工程的计费表或装饰工程计费表。施工企业的取费级别或所属建筑类别是否与取费表的计费相符。所取的各计费费率是否正确。主材进行调差的价格是否按工程合同规定的材料价格所取的时间一致。价差调整的材料是否符合文件规定。没有规定允许调差范围内主材不许调价差。招投标工程的取费是否与投标报价的费率相符。

1、事前控制

通过审定合理的施工图纸和施工图预算控制项目投资，制订预期投资目标。并进行工程风险预测，采取相应的防范性对策，尽量减少施工过程中出现不必要的开支。具体说来，应做好以下工作：

1.1 工程造价是以设计图纸作为计算依据，施工图纸是否完善，合理对工程造价起着关键作用，要有效控制工程造价首先应严格审查设计图纸，及时发现图纸中漏洞和不合理因素，及时作出有效的纠正措施，最大限度地减少损失，降低工程成本。



1.2 熟悉设计图纸、设计要求、标底标书、分析合同价构成因素，明确工程费用最容易突破的部分和环节（如施工合同中有关条款不明确而造成突破造价的漏洞，施工图中容易造成工程变更、材料和设备价格不确定等等），从而明确投资控制的重点。

1.3 审定合理的施工组织设计方案

施工方案是影响投资控制的主要因素之一，如土方开挖的施工方法、施工机械的使用情况等都是日后的结算依据，所以合理可行的施工方案是投资控制的关键。熟悉施工图纸、设计要求、工程标书及施工现场实际情况，根据以往类似工程实际执行情况和有关经济指标、完成情况的分析资料等审定施工组织设计方案。加强工程质量按理，制定合理的施工流程，科学安排工、机、料的配合，尽量不留后遗症。研制可行的成本降低措施，减少或消失浪费现象。由于地下的不确定因素较多，因此基础工程的施工方案要根据详细的地质资料，严格论证，采用最佳方案节约投资。

1.4 根据已批准的施工图、图纸会审记录及施工组织设计方案，对施工图预算与投标报价预算（或设计预算）进行“两算”对比。通过对具体工程项目的工程数量、人工、材料、机械台班耗用量的差异对比，及时发现问题，找出原因，防止多算、漏算，提高预算准确度，从而了解总体工程的投资规模。利于安排工作，制定各种降低成本的措施，以获得更好的经济效益。

1.5 促请建设单位按合同规定的条款如期提交施工现场，使其能如期开工，正常施工，连续施工。

1.6 根据施工进度制定建设单位负责的材料、设备的供应计划。

2、事中控制

2.1 加强工程计量支付管理

及时向施工单位按施工合同要求支付进度款，是工程顺利开展的前提条件，本工程将配备工程造价专业人才，严格按投资控制文件中拨款的条款控制工程进度款的拨付工作，避免出现因超拨进度款造成经济损失，或因拖欠进度款导致工期延迟和影响工程质量的现象产生。

(1) 开工后，收集、熟悉施工合同、招标文件、招标答疑、施工单位的经济标书等有关投资控制的文件，在第一次例会中明确各方的决策责任人及文件收发责任人，以及进度款申报的程序、要求，并按规定答复的时限。



(2) 驻现场监理工程师按施工合同规定，在施工完成且质量合格、签证齐全下及时对已完工工程进行验收、计量，核实后签字。施工单位每月根据工程的实际进度，据实填写工程计量及计费申请表，并附上相应的支持材料。

(3) 驻现场监理工程师对工程量核实后，交由监理部计量监理工程师严格按投资控制文件的条款对其单价、计费进行审核。

(4) 计量监理工程师最后须经总监理工程师审核签字后，才作为有效的付款凭证。

(5) 项目施工过程中，对投资进行跟踪、监督，发现偏差、超出投资的情况，分析原因，采取有效的措施，及时作出调整。

2.2 加强工程变更和签证管理

严格控制工程变更，施工单位不得随意变更已批准的施工图，不得随意增加工程项目、提高项目标准，对必须进行的变更修改采取建设单位、监理公司、设计单位、施工单位四方代表联签方式确认。保证变更、签证的真实性、合理性和经济性，避免弄虚作假现象出现引起纠纷。

监理工程师在施工中控制设计变更主要有两个方面：一、使变更控制在现场施工之前，以避免由于变更而造成的返工和浪费。二、审核变更的原则性和必要性，防止变更的随意性，对必须变更的应先作工程量和造价的增减分析，经建设单位同意、设计单位审查合格，发出相应图纸和说明后，方可发出变更通知，调整原合同所确定的工程造价。

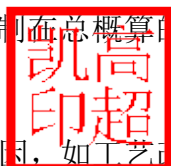
由于工程变更对投资控制目标的影响较大，应重点加强管理，在审查签发工程变更时，应注意以下几点：

(1) 属于原设计不能保证工程质量要求、设计遗漏和有错误，以及设计与现场不符而无法施工时，应提出变更。

(2) 一般情况下，即使变更要求可能在技术经济上是合理的，也应全面考虑，将变更以后所产生的效益（质量、工期、造价）与现场变更可能会引起施工单位的索赔等所产生的损失进行比较，权衡轻重后，再做出决定。

(3) 工程造价增减幅度是否控制在总概算的范围之内，若必须变更但有可能超出概算时，要慎重处理。

(4) 设计变更必须说明变更原因，如工艺改变、工艺要求、设备选型不当，设计者考虑需提高或降低标准，设计漏项、设计失误或其他原因。



(5) 坚决杜绝内容不明确的、没有详图或具体使用部位，而只是增加材料用量的变更。

2.3 变更价款应遵循以下的原则：

(1) 合同中有适用于变更工程的价格，按合同已有的价格计算变更合同价款。

(2) 合同中只有类似于变更情况的价格，可作为参考基础，确定变更价格、变更合同价款。

(3) 合同中没有类似和使用的价格，由施工单位提出变更价格并附上分析材料，由监理工程师核实后，报建设单位批准执行。变更的价格应与施工单位达成一致，否则应通过工程造价管理部门裁定。

(4) 对单项变更，按变更价款的大小进行分级审批，且对一定时期内的变更价款总量也执行分级审批的程序。

2.4 严格工程费用签证

凡涉及经济费用支出的停工、窝工签证、用工签证、使用机械签证、材料代用和材料调价等的签证，均须驻场监理工程师核实其合理性后由项目总监理工程师最后核签，经建设单位确认签证后方有效。

2.5 定期监督工程投资动态

如工程在施工过程中发生重大变更时，及时督促施工单位提交工程增减预算，及时进行审核，知会建设单位作出投资调整，以便对工程作出更有效的投资监控。

2.6 加强对材料及设备的管理

在工序实施前对符合设计要求的材料进行取样、比较，提供其中较优的几个品牌让建设单位选择，既保证材料质量又可控制材料价格。根据审定的施工组织设计方案，制定材料使用计划和机械使用计划、用工计划，合理安排大型机械进退场时间及机械设备和各工种之间的配合运用，避免出现多次进退场或闲置现象。现场材料堆放、贮存、使用合理，避免因缺料或贮存不当而产生变形、报废造成停工、窝工的损失。

3 事后控制

工程竣工结算是确定工程造价的最终手段，是投资的最后环节。

3.1 认真审核竣工资料汇编情况

工程竣工资料是准确进行工程结算的有力保证。由于在施工过程中存在着很多不可能避免的变化，因此在投资控制的最后阶段必须认真审核竣工验收资料（包括



工程变更、签证、修改记录等）是否齐全，资料所反映的内容是否准确、真实，竣工图是否标识明确、无误。

3.2 准确审核工程竣工结算

确定工程投资控制是否取得成效的关键是进行竣工结算的工作。根据已审核、汇编的工程竣工资料准确计算工程量、正确套用单价、合理套用各项取费标准，防止通过虚报工程量、多报材料量、高套定额、重复计算等方式套取工程款，加大工程造价的问题发生，从而有效控制工程造价。

3.3 公正处理施工单位提出的索赔

对一切可能涉及索赔的资料做好文字记录，建立严密的监理日志，对可能影响合同协议的事件的具体情况做好记录，建立业务往来的文件编号及档案，积累素材为正确处理可能发生的索赔提供依据。及时合理处理索赔，在项目实施过程中，对可能引起索赔的原因进行预测，例如前期施工准备工作、进度、质量投资以及不利自然条件、人为障碍等，制定防范措施、力求站在公正的立场中，公平、合理、及时地处理索赔问题，维护建设单位应有的权利，减少由索赔事件引发的合同纠纷。

4、投资控制的措施

为了确保实现投资的控制，必须制订具体可操作的措施，包括：

4.1 投资控制的组织措施

建立健全监理组织，完善职责分工及有关制度，落实投资控制的责任。

4.1.1 监理单位及施工单位明确职责及分工

本项目监理组织投资控制的分工：总监理工程师全面负责，造价师负责计量及价格分析，各专业工程师对完成的工作进行确认施工方案及工程变更的技术可行性进行审核，公司概预算部对所有申报资料审定报总监批准。工地将配备电脑及必须的概预算软件。

4.1.2 要求施工单位明确职责及分工，配备足够的人员及电脑设备，制订严格的工作流程。

4.1.3 严格按程序办事：

- (1) 施工单位提前做好工程预算，报监理及业主审批，作为日后投资控制的依据。
- (2) 月度计量支付主要由驻现场监理工程师根据实际完成情况及验收手续齐全、符合施工合同规定的计量范围内的工程量予以核实，提出审核意见报送公司概预算



部作进一步审核，概预算部门对各类支付审核是否符合合同条款，变更项目手续是否完备，核对工程项目支付单价是否与清单或变更相符，检查计算是否正确，确定支付款项后向总监理工程师提出支付意见，最后由总监理工程师审核后报建设单位。

(3) 项目监理组每月以规范的格式对实际完成量与计划完成量比较，制定调整措施后向建设单位和监理公司报告工程投资情况。

(4) 施工过程中严格预算外开支，非紧急情况均须事先申报并确定相关价格。

(5) 概预算部门负责对竣工结算进行全面的审查，并上报有关部门。

(6) 做好协调工作，防止不必要的停工及窝工。视具体需要由总监理工程师主持召开投资控制协调会。

4.2 投资控制的技术措施

(1) 对设计变更进行技术经济比较，严格控制设计变更，建立严密有效的审核程序。

(2) 继续寻找通过设计挖潜节约的投资的可能性。

(3) 材料设备供应阶段，监理工程师将考察厂家，调查市场，进行质量价格的分析比较，并根据建设单位对材料的要求，合理确定生产供应厂家。

(4) 施工阶段，监理工程师通过审核施工组织设计和施工方案，根据本工程的结构特点，建议采用合理的施工方案和工艺，地上垂直运输机械及脚手架的选用，模板系统的选择等等。合理开支施工措施费用，在工期编排上按合理的施工工期组织施工，避免不必要的赶工费用。

(5) 做好投资控制的资料管理工作，为工程造价的计算提供可靠依据。

4.3 投资控制的经济措施

(1) 驻现场监理工程师每月定期进行计划费用与实际费用的比较分析，并提出控制工程费用突破的方案和措施。总监理工程师（或总监代表）审查签字后，报建设单位和监理公司。

(2) 驻现场监理工程师应预测和防范可能发生的索赔，及时向建设单位和上级报告可能发生的索赔，并制定对策，减少向建设单位索赔的发生。

(3) 鼓励监理工程师对原设计或施工方案提出合理化建议，如合理化建议被采用并对工程产生了投资节约，应按合同予以一定的奖励。

4.4 投资控制的合同措施



(1) 对建设单位所提供的所有合同作总体分析，重点是各个施工单位的合同责任、工程范围、合同价格、工期要求等，尤其注意他们之间的连带责任关系或者合同界面。

(2) 监理工程师应按合同条款审核工程款的支付，防止过早、过量的现金支付。全面履约，减少对方提出索赔的条件和机会。

(3) 配合建设单位参与合同修改、补充工作，着重考虑对投资控制的影响。

