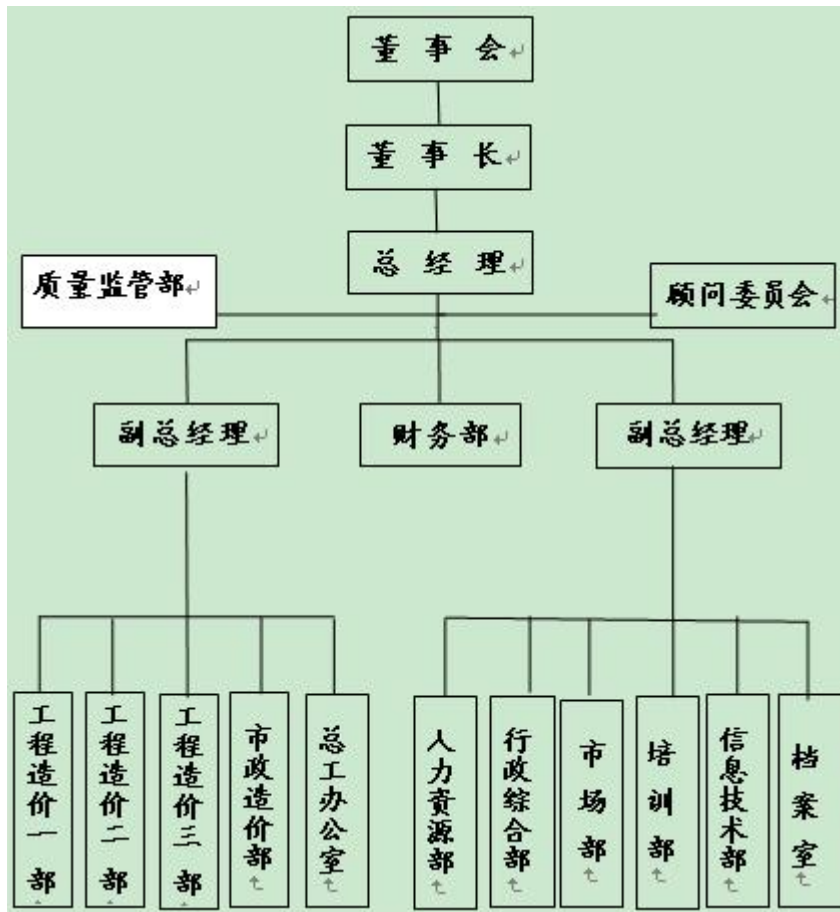


九、技术部分

1、企业内部管理及质量控制

(1) 企业组织机构

公司组织机构框架图



人员岗位职责

公司设立独立的质量监管部、总工办和技术负责人，负责对项目负责人及项目专业人员的岗位职责、业务质量的控制程序、办法、手段等进行管理。下面着重预算参与人员的岗位职责和预算审核部门的岗位职责。

技术负责人的职责：

1、贯彻执行国家技术政策、规范及标准，负责公司的技术管理工作，对公司的业务技术、工作质量、人员调配全面负责；

2、审阅重要咨询成果文件，审定咨询条件、咨询原则及重要技术问题；

3、协调处理咨询业务各层次专业人员之间的工作关系；

(3)、对实施的各项工作进行认真自校、自核，做好咨询质量的自主控制。咨询成果经校审后，负责按校审意见进行修改；

(4)、完成的咨询成果符合规定要求，内容表述清晰规范。

质量监管部工作职责

1、根据总工办提供的《工程概况表》，结合工程的实际情况进行工作分配，并且明确质量监管部相关负责人。

2、清单模版的编制与审核，特别是群体工程，根据图纸内容提前完成清单模版的编制，发放给各预算人员。

3、群体工程答疑的汇总、整理和审核。

4、群体工程的技术指标的汇总和对比。

5、咨询成果的审核，主要包括定额子目的套用、清单描述的准确性、大的工程量的校核、技术指标的分析等方面。

6、咨询成果审核过程中，如果需要返回预算人员进行修改，列出文字版的需修改内容并且明确返回时限，返回给预算人员。

7、群体工程的汇总表、总说明的编制及汇总、整理。

8、如有工程需要编写审核（编制）报告的，汇总整理预算人员的报告内容，进行汇总、修改，审核无误后发总工办。

9、质量监管部的各专业人员要清楚自己负责的相关工程情况，有需要看工地的，尽量和预算人员一起去看工地。

10、将审核中的情况，对预算人员技术能力的评价（优、缺点），根据要求如实的填写反馈意见，根据《考评表》据实打分，以便公司及时了解每一个预算人员的技术水平掌握情况。

11、完成公司安排的其他工作。

总工办工作职责

1、根据总工办提供的《工程概况表》和质量监管部，结合工程的实际情况进行工作分配。

2、通过对工程前期的了解，结合同类工程经验，编写预算中的注意事项、重点要求和重要提醒，连同《工程委托单》一起发预算人员。

3、预算过程中答疑的审核。

4、工程技术指标表模板的制定、分析，要与同类工程进行对比，确保工程的准确



性。

5、根据预算的范围、要求等对咨询成果进行总体把控与审核。

6、整理工程中常见的预算问题及注意事项，根据需要及时指导预算人员的培训方向，从而提高预算人员技术水平。

7、收集、整理工程中常见的优化方案

8、工程结束后，结合总工办和质量监管部的反馈情况，及时进行总结。

9、配合公司参加一些外务的技术会议、接待与工程技术有关来访人员。

10、一些常用的预算指标的测算和对比。

11、完成个别零星工程预算、结算的编制工作。



（2）审核质量内部控制体系

工程造价咨询成果质量直接关系到建设工程的投资控制和影响建设工程的投资效益，为了全面科学地贯彻公司的质量方针，落实质量控制责任制度，确保工程造价咨询成果质量，特制定技术质量管理规定：

1、质量方针

（1）公司的质量方针：科学的管理、精湛的技术、优质的成果、满意的服务。

（2）质量方针的内涵：

科学的管理：表达了公司对科学管理的高度重视，旨在利用资源，通过先进的管理方式提高成果质量，以科学的管理，确保公司质量管理体系的有效运行。公司上下齐心协力创造出高水准、符合法律、法规、规范、规程和客户满意的成果。

精湛的技术：公司希望通过精湛的技术确保客户的经济效益和社会效益，也体现了公司“以技术求生存、以质量求发展”的特色质量文化。

优质的成果：是公司对成果质量的承诺，通过建立健全的质量管理体系及其有效运行，持续提高技术水平和成果质量，向客户提供优质的成果。

满意的服务：以优化服务流程，提高服务质量，开展承诺服务制度，诚信守约，增强客户满意度，实现全过程全方位的服务，满足客户不断增长的需要。

2、质量目标

客户满意度 98%以上。

3、质量教育

（1）公司经常组织全体员工学习有关法律、法规及专业技术规范，熟练掌握各种新技术、新标准及公司制定的各种管理制度、规定等。不断提高全体员工的技术素质、质量意识，搞好质量管理、质量控制，高标准、高质量的完成各项任务。

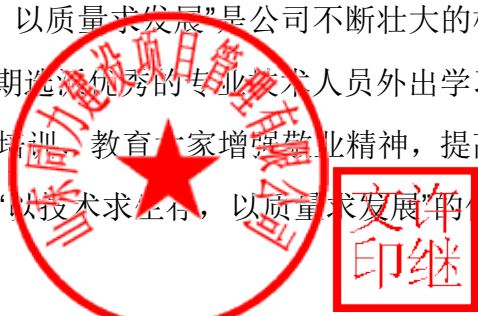
（2）“以技术求生存，以质量求发展”是公司不断壮大的根本保证，也是特色质量文化的集中体现。公司不定期选派优秀的专业技术人员外出学习先进的经验和方法，同时还要坚持不懈地开展技术培训，教育大家增强敬业精神，提高专业技能，全方位、多层次的培养和建立全体员工“以技术求生存，以质量求发展”的信念。

4、质量标准

（1）国家颁布的相关法律、法规，必须无条件遵守；

（2）省标准定额站颁布的工程造价计价依据，必须无条件执行；

（3）遵守行业职业道德；



(4) 预结算造价误差一律控制在国家规定的范围内。

5、质量控制

(1) 从业人员的选择

从业人员应当具有良好的职业道德，较强的事业心和责任心，熟悉、掌握法律、法规、工程管理、概预算、施工技术、设计等相关知识和技能，有较高的专业水平；项目负责人一定要具备扎实的专业功底，有较强的实际业务操作水平；技术负责人更需具备纵观、驾驭全局的能力。

(2) 科学合理的人员分工

技术负责人在选派项目负责人及项目专业人员时既要考虑胜任能力，又要考虑合理分工，应特别关注对于各环节的控制，是保证咨询成果质量的关键。尤其是对重点领域、重要事项应严格把控，落实项目内的相互复核，掌握项目的时间安排及总体进度等，各级复核人员对自己的咨询成果签字以示对后果负责。

(3) 做好过程控制

质量控制涉及到咨询业务实施的每一个过程和每一个参与人员，必须认真贯彻以“事先准备、中间检查、成果校审”三环节为主要内容的工序质量控制，对影响造价准确度的因素，进行系统的、综合的、动态的管理、控制，防患于未然，确保审查成果的质量。

事先准备在接收委托开始工作之前进行；中间检查贯彻于造价审查工作的全过程之中；成品校审是成果资料的最后审核把关。

担任“三环节”指导检查的各级质量责任人员，要认真履行职责，要根据工程项目的性质、专业特点、任务的大小、难易程度等，采取不同的方式、时间进行，但都要认真地、一丝不苟地完成。各专业造价人员严格按照技术规范和定额完成造价编审工作，对造价编审成果质量负责，并做好自检工作。项目负责人应做好项目的复审工作；技术负责人负责项目的最终审核，以确保咨询成果的质量。

(4) 对不合格审查成果的控制

1) 对不合格审查成果的控制主要以客户反馈意见为尺度，有客户投诉或反馈意见属实，所完成项目的全部产值扣除，并在全公司通报批评。

2) 凡上级业务主管部门检查公司成果资料质量等级评为不合格者，对有管理责任的有关公司领导、项目负责人及直接责任人在分清责任的基础上，分别给予处罚。

3) 建立岗位责任制，以便各尽其职，使质量管理落到实处，并根据岗位职责，凡

发现审查成果中出现一个原则性质量问题，相关责任人须停职反省，停职期间应认真学习国家及行业的各项法规和政策，提高自己的业务水平，增强工作的责任心，待认清自己的错误后，再安排工作。



2、组织项目审计计划

(1) 审核工作制度

严格按照《工程造价咨询业务操作指导规程》、《工程造价咨询单位执业行为准则》的要求建立三级复核的业务质量控制体系，对于任何成果文件都要经过具体审核人员自核、互核，项目负责人复核，公司技术负责人的复核及法定代表人的签发三级复核程序。做到：

a、廉——不接受承包方的吃、请、娱乐；不个人单独与承包方实施审核；现场工作期间不单独个人行动；

b、勤——勤奋工作，勤问参与工程项目的监理、业主、设计人员，勤于测量工程量、观察施工做法；

c、准——计算、测量准确，对政策、合同理解把握准确，掌握信息全面、准确；

d、公——公平、公正、公开执业。

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

工程造价的编制依据是否合理。

工程的项目内容是否齐全并符合实际。

工程量计算及单价是否准确合理。

工程其它费用确定是否合理并符合有关规定。

设计变更及工程现场签证等所引起的费用变化。

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。竣工结算公司将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。

（2）审核工作进度计划措施

中标后，立即与建设单位联系，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，按照建设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、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。

3、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。

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，保证审计工作高效运行。

5、提高造价咨询服务能力。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

(1) 工期进度计划由项目负责人负责，技术负责人负责监督控制；

(2) 工期时间性比较强的咨询项目必须按时完成；

(3) 所有项目工期进度尽可能满足委托人的要求。如果委托人要求的工期小于正常预算工期，根据工程的难易程度及时与客户沟通，说明原因，并且了解委托人的要求意图。如果时间差距太大，项目负责人可以上报技术负责人，公司根据委托人时间要求，及时调整项目组人员，保证按时完工。

工程进度的评定方法

项目分配后，根据项目规模、资料数量、难易程度结合专业，按照咨询合同工期，列出标准进度计划表，进度分两种情况：

(1) 工期无延期

按时完成者，按正常工作评定，提前完成者，结合工作质量及客户回访意见，公司给予对应的奖励。

(2) 工期有延期

分析延期的原因，结合延期造成的经济、信誉后果，对各参与项目的人员进行相应责任的分摊，并记录在档，与年终综合考核实行挂钩。

保证工程进度的措施

在人员配备方面，我公司拥有一批理论知识扎实，实践经验丰富的专业技术团队，同时公司与所有员工均签定正式劳动合同并按规定交纳各项统筹社保，保障了人员

的稳定性，进而确保工作按计划完成。

在技术方面，我公司建立了完善的学习和培训机制，营造了良好的学习氛围和学习环境，定期组织造价人员学习新文件、新政策、新技术，通过坚持不懈的学习与培训，促进了员工间的业务交流和业务水平的整体提高，进而确保工作更高质量完成。

在软件方面，我公司拥有五十余套造价预算软件，可同时进行多项工程的图形算量、定额套用、清单计价等多项计算操作，速度快、准确率高，进而确保工作更精确完成。

在设备方面，我公司配备了笔记本电脑、计算机、打印机、复印机、胶装机、切纸机、传真机、摄像机、投影仪和汽车等办公设备，为高效完成各项业务提供科学有效的手段和物资保障，进而确保工作更高效完成。

（3）审核工作流程

做为造价咨询企业，我们一贯恪守法律、法规、规章、规范性文件、行业规定及相应的标准、技术文件要求等，严格遵循独立、客观、公平、公正、诚实信用的原则，在资质等级许可的范围内接受委托，对建设项目投资、工程造价的确定与控制提供专业的咨询服务。

多年来，公司完成了大量项目的预结算编审工作，积累了丰富的经验，具有一套完善的运作机制及工作流程，分为咨询业务的准备、实施和终结三个阶段。

2.1 咨询业务的准备阶段

2.1.1 项目洽商

一旦接到委托人的邀请或通知，我们会在最短时间内由公司的技术负责人和委托人取得联系，进行项目的洽商，初步了解委托项目的基本情况：如确认项目的专业是建筑装饰、安装、市政、公路或水利等；项目的服务类型是预算、结算或全过程控制等；项目的造价情况及资料情况等；项目的实施过程中是否需要对审双方核对以及项目的时限要求等。

技术负责人在对项目有了初步了解之后，需要确定项目是否已经具备审计的条件。当项目具备审计条件，若委托人决定将项目委托，公司技术负责人及合同人员与委托方就项目的服务类型、范围、期限、资料提供、双方责任与义务、酬金及注意事项等进行详细商议，双方达成一致意见后，本着自愿、平等、公正及诚信的原则，友好签订《建设工程造价咨询合同》。

2.1.2 项目的接收和登记

双方签订咨询合同后，依据合同要求，委托方需提供真实、合法、完整的预结算资

料，由公司资料管理员按照公司统一格式的《资料接收登记表》接受并收集咨询服务所需的资料，并与委托人办理书面交接手续。预算和结算提供的资料是不相同的。

4.2.1 预算需要提供的资料：

- ①建设项目概算及其他相关批复文件；
- ②招标文件；
- ③施工图纸、图纸会审纪要或建设方案；
- ④送审工程预算书（如有）；
- ⑤工程地质勘察报告；
- ⑥与工程预算费用有关的说明资料等。

4.2.2 结算需要提供的资料：

- ①建设项目批准建设、开工报告及竣工验收等有关文件；
- ②招标文件及招标答疑；
- ③投标文件及中标通知书；
- ④施工合同、协议书或补充合同、补充协议书等；
- ⑤施工图纸、图纸会审纪要及竣工图纸；
- ⑥设计变更及现场签证；
- ⑦隐蔽工程验收记录、施工日记；
- ⑧送审工程结算书、工程量计算书；
- ⑨经批准的施工组织设计；
- ⑩建设单位供料明细表（规格、数量及价格）；

对于结算工程资料来讲，比较重要的一点是资料一定要合法、合理、真实、有效，且建设单位、监理单位、施工单位及其他相关单位盖章、签字齐全。

2.1.3 项目的了解和分配

技术负责人以最快的速度查阅委托方提供的资料，对项目进行进一步的分析了解，结合项目包含的专业、服务类型、期限等要求，遵循高效、精干、勿实的原则确定项目负责人，将自己所了解的项目情况对项目负责人进行书面技术交底，并继续为项目负责人指挥项目的进行提供支持性的、服务性的、保障性的工作。

2.1.4 项目的熟悉和沟通

项目负责人接受技术负责人的任命后，对委托方提供的资料进行熟悉，结合技术负责人的技术交底内容及项目包含的专业、性质、规模和时限等要求，组织相关具有执业

资格及工作经验丰富的专业工程师和预算人员，快速组建以项目负责人为管理核心的项目组，明确项目负责人、各专业造价工程师及专业预算人员的职责，项目负责人负责对项目团队人员进行书面技术交底，以便能顺利的开展项目的造价咨询工作。项目组组建完成后，项目负责人应立即将项目组组建情况书面上报技术负责人，经技术负责人审批确认后，严格执行。

2.2 咨询业务的实施阶段

2.2.1 项目实施方案的制定

项目组组建方案一经批准，项目团队成员按照公司资料管理的规定领取相关的工程资料，熟悉项目的基本情况。项目负责人初步拟定项目的实施方案，组织召开全体项目团队成员会议，并邀请技术负责人参与，会议目的在于沟通、分析、讨论项目的初步实施方案，并由项目负责人与专业造价工程师协商安排成员具体细化的分工合作，合理的工作进度安排，确定争议及重大问题的处理方法，制订具体的工作计划，明确实施重点，形成项目详细的实施方案，使项目团队成员都能充分理解并支持项目的实施方案，以保证项目咨询业务的顺利进行。

项目负责人同样以书面形式向技术负责人报送项目实施方案，经批准后，由项目负责人带领项目组按实施方案认真、有序的展开咨询工作。技术负责人定期的对项目的进展情况实施监督管理。

若因特殊情况需要对项目完成时间在合同约定的基础上进一步提前，项目负责人应及时调整实施方案，并与技术负责人沟通，增加人员、加班加点按要求时间完成，满足委托方的需要，决不以任何借口影响委托方的其它工作进度及安排。

2.2.2 项目实施方案的开展

(1) 项目负责人组织项目组成员正式开始工作，工作中之间随时进行内部沟通，加强相互配合，互通信息，分工协作。

(2) 熟悉施工图纸及有关资料，深入施工现场进行查勘核实，确定实体项目与图纸差异程度，做好现场记录，拍摄具体部位的照片，初步做好现场查勘核实工作。

(3) 项目组与委托单位、承包方有关人员相互沟通，就有关问题进行磋商，达成共识，制定合理的解决方案。

(4) 规范计算书的编制，要求计算书清晰明确。所有编制人的工程量计算书应按照计算表格式注明定额编号、名称及计算的单位及合计数量。对应与每个计算式及数据，编制人都应能说来源，以便审校人员核对。

(5) 抓住工作重点，检查项目组成员的工作质量、工作进度，同时对重大问题要及时与技术总负责人沟通，采取公平合理的处理办法。

(6) 项目组在规定的时间内形成初步咨询成果，并征询有关各方的意见进行调整。

(7) 对于初步咨询成果，首先应由专业造价工程师组织本专业预算人员进行自审，自审的主要内容：

①利用项目的基础资料，对咨询成果进行全面校核，对所校核的咨询成果内容的质量负责；

②校核咨询成果采用的法规、规范、标准、定额、计价方式、价格等依据是否合理、正确；

③校核咨询成果中的数据引用、计算公式、计算数量、软件使用是否符合相关规定；

④校核对咨询项目中出现的复杂事项以及对咨询结果有重大影响问题的判断和结论是否正确，理由是否充分；

⑤校核咨询成果的内容与深度是否符合客户的需求，各分项内容是否一致，是否完整，有无漏项。

在项目的自审完成，确认无漏项和错误后，按公司统一格式编制审核定案表及审核报告，并填写《咨询成果审核记录表》，连同预（结）算书、图纸等资料一并提交项目负责人。

(8) 由项目负责人进行复审。复审的主要内容：

①审核各专业的咨询成果是否完成了咨询合同约定的全部内容，其深度是否达到合同要求和满足使用需要；

②审核咨询原则、依据、方法是否符合咨询合同的要求和有关规定，基础数据、重要计算公式和计算方法以及软件使用是否正确，检验关键性的计算结果；

③重点审核咨询成果的内容是否齐全，有无漏项，采用的技术经济参数与标准是否恰当。计算与编制的原则、方法是否合理，各专业的技术经济指标是否一致。咨询成果说明是否规范，论述是否通顺，内容是否完整正确。检验关键数据及相互关系；

④咨询成果的格式是否规范，提交的技术文件和相关文件是否齐全有效。

若在复审中发现问题，应及时要求具体的相关人员进行核实、解释或改正。有争议的问题由项目负责人与技术负责人沟通解决。填写《咨询成果审核记录表》，签上复审人员姓名和复审日期。

(9) 由技术负责人对咨询成果的质量进行最终审核。审核的主要内容：

- ①送审文件是否经过各专业预算人员的自审及项目负责人的复审；
- ②项目负责人复审时对咨询成果的调整、纠正、补充是否恰当；
- ③咨询成果报告是否客观、公正，表达是否严谨、清晰；
- ④对未决事项做出技术决策。

技术负责人若发现咨询成果有不完整及错误之处，应责成和督促项目负责人予以修改、补充和完善。确证咨询成果的完整性和准确性。确定审核定案，填写《咨询成果审核记录表》。

（10）咨询成果的审定、签批。

①按公司统一格式打印出封皮进行装订，并盖上项目负责人执业资格专用章和咨询单位专用章。

②由技术负责人签发《工程预结算审核报告书》，附《工程预结算审核定案表》及完整的工程预结算书。

③委托方、施工方对审核报告进行签字确认，最终完成预结算咨询服务。

2.3 咨询业务的终结阶段

2.3.1 咨询成果文件的完备性

咨询成果文件均应以书面形式体现，其中间成果文件及最终成果文件须按规定经技术负责人或项目负责人或专业造价工程师签发后才能交付。在咨询服务的终结阶段，项目技术负责人应确定所交付的咨询成果文件的数量、规格、形式等应满足咨询合同的规定，且所有咨询成果文件的格式、内容、深度等均符合国家及行业相关规定的标准。

2.3.2 咨询成果的信息化处理

技术管理部门在咨询业务终结完成后，选有代表性的咨询成果进行项目造价经济指标的统计与分析，分析比较事前、事中、事后的主要造价指标，作为今后咨询业务的参考。

2.3.3 咨询服务回访与总结

本公司的技术管理部门制订相关的咨询服务回访与总结制度。回访与总结一般应包括以下内容：

（1）咨询服务回访由项目负责人组织有关人员进行，回访对象主要是咨询业务的委托方，必要时也可包括使用咨询成果资料的项目相关参与单位。回访前由相关专业造价工程师拟订回访提纲；回访中应真实记录咨询成果及咨询服务工作产生的成效及存在问题，并收集委托方对服务质量的评价意见；回访工作结束后由项目负责人组织专业造



价工程师编写回访记录，报技术负责人审阅后留存归档。

(2) 咨询服务总结应在完成回访活动的基础上进行。总结应全面归纳分析咨询服务的优缺点和经验教训，将存在的问题纳入质量改进目标，提出相应的解决措施与方法，并形成总结报告交技术负责人审阅。

(3) 技术负责人应了解和掌握本单位的咨询技术特点，在咨询服务回访与总结的基础上归纳出共性问题，采取相应解决措施，并制订出针对性的业务培训与业务建设计划，使咨询业务质量、水平和成效不断提高。

2.3.4 绩效考核

对项目负责人及各个执业人员要有合理、公正地评定，为人员晋升、奖金分配提供参考。

(1) 技术负责人参考项目组成员对项目负责人的评价，对项目负责人的沟通协调能力（包括与业主单位的沟通能力、项目组内部协调能力、与公司领导的信息反馈情况等）、项目计划的完成情况（包括审核质量、完成时间、底稿的规范性、报告的质量等）、报告复核重大问题的发现及解决情况等进行打分评定。

(2) 项目负责人对项目组成员项目计划的完成情况（包括审核质量、完成时间、底稿的规范性、报告的质量等）进行打分评定。

(3) 技术负责人对项目组按工作有、无延期进行进度评定，详细办法见绩效考核制度。

2.3.5 咨询资料的整理与归档

技术管理部门应根据本公司规定的咨询资料收集、整理与留存归档制度。咨询资料应在技术负责人领导下，由项目负责人或专人负责整理归档。整理归档的资料一般应包括以下内容：

- (1) 咨询合同及相关补充协议；
- (2) 作为咨询依据的相关项目资料、设计成果文件、会议纪要和文函；
- (3) 经签发的所有中间及最终咨询成果文件；
- (4) 与所有中间及最终咨询成果文件相关的计算、评审文件、校核、审核记录；
- (5) 作为本公司内部质量管理所需的其它资料。

(4) 项目组人员（含项目负责人）岗位职责

公司设立独立的质量监管部、总工办和技术负责人，负责对项目负责人及项目专业人员的岗位职责、业务质量的控制程序、方法、手段等进行管理。下面着重预算参与人

成果是否符合规定，负责审核和签发本专业的成果文件。

2、各专业概预算人员

(1)、依据咨询业务要求，执行作业计划，遵守有关业务的标准与原则，对所承担的咨询业务质量和进度负责；

(2)、根据咨询实施方案要求，展开本职咨询工作，选用正确的咨询数据、计算方法、计算公式、计算程序，做到内容完整、计算准确、结果真实可靠；

(3)、对实施的各项工作进行认真自校、自核，做好咨询质量的自主控制。咨询成果经校审后，负责按校审意见进行修改；

(4)、完成的咨询成果符合规定要求，内容表述清晰规范。

质量监管部工作职责

1、根据总工办提供的《工程概况表》，结合工程的实际情况进行工作分配，并且明确质量监管部相关负责人。

2、清单模版的编制与审核，特别是群体工程，根据图纸内容提前完成清单模版的编制，发放给各预算人员。

3、群体工程答疑的汇总、整理和审核。

4、群体工程的技术指标的汇总和对比。

5、咨询成果的审核，主要包括定额子目的套用、清单描述的准确性、大的工程量的校核、技术指标的分析等方面。

6、咨询成果审核过程中，如果需要返回预算人员进行修改，列出文字版的需修改内容并且明确返回时限，返回给预算人员。

7、群体工程的汇总表、总说明的编制及汇总、整理。

8、如有工程需要编写审核（编制）报告的，汇总整理预算人员的报告内容，进行汇总、修改，审核无误后发总工办。

9、质量监管部的各专业人员要清楚自己负责的相关工程情况，有需要看工地的，尽量和预算人员一起去看工地。

10、将审核中的情况，对预算人员技术能力（评价（优、缺点），根据要求如实的填写反馈意见，根据《考评表》据实打分，以便公司及时了解每一个预算人员的技术水平掌握情况。

11、完成公司安排的其他工作。

总工办工作职责



1、根据总工办提供的《工程概况表》和质量监管部，结合工程的实际情况进行工作分配。

2、通过对工程前期的了解，结合同类工程经验，编写预算中的注意事项、重点要求和重要提醒，连同《工程委托单》一起发预算人员。

3、预算过程中答疑的审核。

4、工程技术指标表模板的制定、分析，要与同类工程进行对比，确保工程的准确性。

5、根据预算的范围、要求等对咨询成果进行总体把控与审核。

6、整理工程中常见的预算问题及注意事项，根据需要及时指导预算人员的培训方向，从而提高预算人员技术水平。

7、收集、整理工程中常见的优化方案

8、工程结束后，结合总工办和质量监管部的反馈情况，及时进行总结。

9、配合公司参加一些外务的技术会议、接待与工程技术有关来访人员。

10、一些常用的预算指标的测算和对比。

11、完成个别零星工程预算、结算的编制工作。

(5) 审核工作内容、方法和措施

工程造价控制的措施、工作内容和方法

控制措施

为了取得目标控制的理想成果，应从多方面采取措施，包括组织措施、技术措施、经济措施和合同措施 4 个方面。

组织措施

(1) 设置专门的目标控制管理机构和选配专职人员，制定目标控制的工作制度，明确各层次目标控制人员的职权、任务和管理职责；

(2) 制定工作考核标准，力求使之一体化运行；

(3) 充实控制机构，挑选与其工作相称的管理人员；

(4) 建立激励机制，调动员工们实现目标的积极性、创造性，加强团队建设，人员培训等。保证目标控制的组织工作明确、完善，才能使目标控制取得良好的效果。

技术措施

控制在很大程度上要通过技术来解决问题。实施有效技术控制的主要措施有：

(1) 对多个可能的主要技术方案进行技术可行性分析；

- (2) 审核、比较各种技术数据;
- (3) 确定设计方案的评审原则;
- (4) 通过科学试验确定新材料、新工艺、新设备、新结构的适用性;
- (5) 对各投标文件中的主要技术方案做必要的评比论证;
- (6) 审查施工组织设计;
- (7) 开动脑筋, 想方设法在整个项目实施阶段寻求节约投资、保障工期和质量的技术措施等, 才能实现项目目标的有效控制;

经济措施

(1) 经济措施是实现项目目标的资金保证措施。为了理想的实现目标, 监督管理人员要深入实际跟踪检查, 收集、加工、整理工程经济信息和数据;

(2) 对各种实现目标的计划进行资源、经济、财务诸多方面的可行性分析;

(3) 对经常出现的各种设计变更和其它工程变更方案进行经济分析, 以力求减少对计划目标实现的影响;

(4) 对工程概、预算进行审核, 要编制资金使用计划;

(5) 对工程付款进行查等。在项目控制过程中忽略了经济措施, 不但会使工程造价目标难以实现, 而且会影响到工程质量和进度目标的实现。

合同措施

参加工程建设的有设计单位、工程承建单位和材料、设备供应单位。分别与业主签订了设计合同、施工合同和供销合同, 与业主构成了承发包关系。承包设计的单位要保证项目设计工期、项目设计的安全可靠性, 提高项目的适用性和经济性; 承包施工的单位, 要在规定的工期、造价范围内保质保量完成建设施工任务; 承包材料和设备供应的单位, 要保证按照规格、型号、保质保量按时供应材料和设备。为了对这些建设工程合同进行科学管理, 实现对工程项目目标的有效控制, 业主应委托专业化、社会化的项目管理单位, 在业主授权范围内, 对建设合同进行履行实施监督管理。一切工作都应围绕对目标有效控制展开。项目管理单位应参加承发包方式和合同结构的确定、拟订合同条款、参加合同谈判、处理合同纠纷过程中的问题、做好合理规避索赔和处理索赔工作、做好参建各方的协调工作、根据合同做好对承包商审批文件的审批工作等。

造价控制的内容和方法

造价控制的内容

工程造价不是单一的经济问题, 是一个综合性很强的技术问题, 它与工程质量、施

工工期有着密不可分的联系，既互相影响，又互相制约。预期的质量标准随资金投入大小而变化；工期缩短或延期都要加大资金和资源的投入。材料费、人工费、机械设备、管理费等都是构成造价的主要组成部分，施工技术、组织、方法以及环境条件都将影响着工程造价。相对合理的工程造价也是在上级或业主批准的合理工期及施工组织设计的基础上编制的，所以，影响造价的因素基本是人、机(机械)、料(材料)、法(方法)、环(环境)，简称五要素。

造价控制的方法

(1) 在五要素中，材料费的开支占建筑产品成本的 63% 左右，是成本要素控制的重点，控制材料消耗费用主要包括材料消耗量的控制和材料价格的控制两个方面。制定合理的材料消耗定额是控制原材料消耗量的关键。建立严格的材料领发制度和回收制度，加强对工程使用材料的监督管理和控制力度。

(2) 通过招投标，优选质优价廉，满足生产需要，资质齐全的、信誉好的供应厂家。并且在施工全过程的管理和控制中，应根据市场情况和工程实际，及时合理有效的对资金、资源进行计划、组织、控制、协调和分配，保证工期和质量目标的理想实现。这本身就体现了造价的控制必然是全过程的主动控制。选用那些既懂经济又懂技术，既懂施工又了解设计，既懂管理又有工程实践经验的高素质人才组成的团队，一定会把技术与经济相互渗透、融合，达到对工程造价顺利实施有效地控制。

A、事前控制阶段：

事先阶段的工作内容系指在建设方与施工方正式订立施工承包合同之前，对代理公司的招标文件、即将发出的工程量清单、施工单位的投标文件及投标预算、施工双方的合同条款内容进行审核，为建设方与施工方签定一个合法、公平的施工承包合同提供一个依据。具体工作内容及重点如下：

1、资料的收集：

主要收集用于投标的施工设计图纸、工程量清单、招标文件、投标文件及投标报价、即将订立的施工合同。

重点关注：资料收集要齐整，保证是一手的原始资料。

2、设计图纸审核

重点审核设计图纸内容是否齐全，各专业图纸之间是否有矛盾，图纸中规定材料、设备是否注明规格及品牌，施工节点是否有大样图或注明图集索引等，对图纸内容中影响工程报价较大的内容要重点关注。



3、工程量清单审核

审核工程量计算是否准确，根据施工图纸内容是否有漏项，重点关注项目特征描述是否准确、全面。

4、招标文件的审核

重点审核：招标文件中内容是否符合招投法的有关规定，招标条件是否有倾向性。

5、投标报价的审核

重点审核：施工企业报价是否执行工程量清单格式，综合单价是否准确，有无虚高或偏低的情况，有无明显不平衡报价的倾向。

6、施工承包合同条款审核

合同内容是否符合有关合同法的规定，条款中用辞是否清晰准确，有无歧义，重点关注合同条款中有关工程结算的条款。

B、事中控制阶段：

在施工阶段参与全过程的工程管理，及时审核现场签证、设计变更、现场索赔，协助建设方进行设备材料市场询价，审核建设方的进度款的拨付计划，及时核定分阶段完工的分部工程结算，提供整套跟踪审计结算报告。具体工作内容及重点如下：

1、熟悉施工图纸

对施工图纸进行清点、整理，检查是否包括了建筑、结构、给排水、暖通、电气等施工图，掌握有关设计深度的情况，同时准备好有关标准图及通用图集。

2、熟悉招标文件

了解建筑装饰装修工程招标程序是否符合规定，内容是否完整，环节是否合理。重点关注对招标文件中涉及的投标价格计算依据、质量和工期要求、奖罚规定、材料和设备采购供应、工程量清单等内容进一步熟悉和掌握。

3、熟悉施工合同

重点对施工合同中的工程范围、工期条款（包括工程进度计划、延期开工、暂停施工、工期延误、工期提前等条款）、质量条款、技术资料的交付条件条款、材料设备供应条款、检查验收条款、费用条款（包括工程造价、预付款支付、结算方式、时间、保修金）、设计变更处理条款等进一步的熟悉和掌握。

4、熟悉施工组织设计及施工方案

熟悉施工组织设计，了解施工方案，分析因为施工方法、施工工艺、施工机械的选择、劳动力的配置、质量及工期的保证措施、施工环境等因素对工程造价的影响。

5、研究和审核工程量清单

仔细研究和审核招标文件中的重要组成部分工程量清单，重点对工程量清单中的工程量在施工过程及最终结算时是否会发生变更等情况进行分析，并研究招标单位是否允许对工程量清单内所列工程量的误差进行调整。在此基础上，对所提供的工程量清单进行必要的复核。复核时重点抽查列项是否齐全，有无漏项或重复，工程量是否正确，做法及用料是否与图纸相符。

6、了解各种内控制度的订立情况

了解工程实施过程中的各种内控制度的建立情况，包括工程项目管理的组织与形式、工程项目招投标制度、工程项目合同管理制度、工程项目质量控制制度、工程项目进度控制制度、工程项目成本控制制度、工程项目信息管理制度、工程项目竣工验收和评价制度、工程项目监理制度

7、建立工作协调机制

在具体工作正式开展前，与建设单位、监理单位等一起开会协商，共同订立工作协调机制，具体明确各方在整个项目实施过程中所要完成的工作内容、责任、工作程序及联系方法等。

8、参与施工管理工作

每周定期参与有关的例会，不定期根据业主需要参加临时会议；参与隐蔽工程及工程验收；重点对施工管理过程中各环节所发现的不足及漏洞独立发表意见，随时以项目管理建议书的形式向建设单位呈报。

9、进度款控制

根据施工承包合同订立的有关付款条件的条款，根据现场施工完成的形象进度，三日内完成审核施工单位上报的每月或每季度完成工作量，提供当月或当季度的付款建议书，经业主确认后作为支付进度款的依据

10、市场询价

协助业主对设备、主材进行择优采购，做好询价工作。

11、设计变更的审核

在项目实施过程中，业主会出于各种原因而要求设计部门出具设计变更。对此审计人员及时根据不同原因三日内完成对设计变更的合理性、可行性进行分析，作出审计判断，在重大设计变更实施前，以项目管理建议书的形式呈报建设单位。

12、现场经济签证、索赔审核



在项目实施过程中，施工单位往往会通过一些现场签证来增加费用，审计人员应根据实际情况对不同原因引起的费用区别对待，对所增工程量计算的准确性及单价计算的合理性进行重点审计，对于项目实施过程中的索赔，审计人员应认真调查，弄清引起索赔的原因，分清责任归属，确定索赔的主体，做出正确判断。重大的经济签证、索赔审核工作应在五日内完成，一般的应在三日内完成。

C、事后控制阶段

工程竣工后，一个月内完成所有的资料收集，包括招投标文件、竣工图纸、设计变更、签证、隐蔽验收记录、工程承包合同、工程结算书等。资料收集齐备之后开始对施工单位报送的工程结算进行审核，为建设单位与施工单进行财务结算提供一个准确而有法律效率的依据，工作重点及具体内容如下：

1、对照施工合同的合同工期、工程质量、违约责任等条款审核双方是否完全履行合同，是否存在违约行为。

2、工程量计算是否符合规定的计算规则、是否准确，定额子目的套用是否合规、选用是否恰当，工程取费是否执行相应的计算基数和费率标准，材料用量是否与定额含量或设计用量一致，利润和税金的计算基数、利润率、税率是否符合规定；

3、设计变更手续是否齐全、内容是否真实、费用计算是否正确、计算过程是否有误，必要时，需要进行现场测量和核实；

4、索赔费用、点工费、包干费、施工配合费等是否合规，计算是否准确；

重点：所有结算审核结论要进行三方核对，要以理服人，要明述核增、核减的原因，为避免诉讼风险，审核结论要经三方签字同意方能生效方能出具相关工程结算审核报告。

D、出具咨询结论

在工程建设各个阶段，提交咨询报告征求意见稿、出具正式咨询报告包括预审核报告、全过程跟踪审计报告、工程结算审核报告、项目管理建议书等。工作重点如下：

1、咨询报告征求意见稿，咨询报告的内容要含盖审核全过程的所有内容、环节。要有差异问题及处理的意见，要有披露的事项，要有针对发现的问题的整改措施；

2、咨询报告征求意见稿，咨询报告由项目负责人编写，要有注册造价师签字盖章。

3、正式的咨询报告在提交建设单位前，要通过本公司三级质量控制体系的复核。

4、报告的格式、字体等都要符合有关规定的要求。

5、提供建设单位完整的有关咨询结论资料，包括各种咨询报告、定案单、定案书

及有关审计工作底稿等。

E、整理底稿、归档、建立审核档案，工作重点如下：

1、建设单位审核工作底稿由参与项目审核的审核组成员编制。

2、建设单位审核工作底稿由项目组负责人在审核报告形成前进行复核并签名，以分清职责。审核人员应当根据复核意见修改、补充完善工作底稿。

3、审核档案的建立要符合有审核档案的有关规定。

F、工作质量保证措施

1、建立组织一支专业配备齐全的精干队伍，任命项目负责人、联络员，明确内部各岗位职责；现场设置固定的办公地点，与业主现场管理部门、监理部门协同工作，处理日常工作事项。

2、强调工作纪律，项目组成员严禁接受施工方的任何馈赠、报酬、福利待遇，不得在建设单位报销费用，不得利用工作之便谋取私利或干扰建设单位的正常管理，如发现项目组成员有以上行为，一经证实公司将对其进行严肃处理；

3、建立质量保证体系，明确审计工作制度，建立分层次三级质量复核保证体系，即对于任何成果文件都要经过具体审核人员自核、互核，项目负责人复核，公司技术负责人的复核及法定代表人的签发三级复核程序。

（6）针对政府投资特点应采取的重点控制方法和措施

政府投资对审计的要求比较高,在具体工作中应对以下几个环节采取方法和措施

1、合同管理。

目前建设工程的合同共有下列几种形式 A、固定总价合同 B、固定单价合同 C、固定总价加变更合同 D、成本加酬金合同。I、对工期较短（12 月内）、合同金额较少（小于 100 万）的工程可以实行固定总价合同（结算不调整），但事前请基建部门做好前期合同价的确认工作，严格把关，防止合同价过高的情况发生。II、对于目前采用工程量清单招标的工程，合同形式多数是采用固定单价合同，应注意严格限制调整投标单价的条件。（结算时除业主书面同意的项目外一律不予调整）III、目前的外包工程多数是采用固定总价加变更合同形式，对此种合同形式的管理重点是对变更或增加项目的必要性做好评估。IV 成本加酬金合同一般不采用。建议在签定施工合同前，请基建处专业人员严格把关并根据各工程不同情况对合同形式及合同的专用条款部分予以确认和调整。

2、实行设计变更登记备案制度。

由于施工现场实际情况的复杂多变，施工过程中通常会出现设计变更，其中有一部分是为了解决施工过程中的新情况、新问题而进行的正常的设计变更；但是也不乏存在施工企业以“低价中标，高价索赔”的方式获取最大利润而进行变更的现象。因此，我们要加强施工过程中的设计变更的监督管理，建议要求施工单位及时报送设计变更计划并同时报送变更工程报价清单，实行设计变更登记备案制度，并在第一时间审核其真实性及必要性，对变更涉及的金额先予核算，做到先算帐后变更。

3、重点加强签证管理。

签证资料的合理性及真实性问题一向是我们审计的重点，因为工程项目竣工验收后，很难确认变更工程的合理性真实性。建议在工程实施过程中，对于涉及到有关工程变更和隐蔽工程量的现场签证资料必需在一周内由甲方现场管理人员、设计人员或监理人员和施工单位的项目经理共同签字确认，签字手续不全或逾期视为无效。要求业主派出懂专业、负责任的在职人员作为现场代表，有可能的话派出两位代表，所有的签证做到四方会签（业主方两位代表、施工方、监理方、设计方），过期未办的签证不予办理，坚决杜绝结算审计时补办签证的情况。如果人员安排确实有困难可考虑聘请中介机构进行跟踪审计。

4、及时审核主材单价的真实性。

建议对于投标报价中已有的材料价格严格执行投标价，不得以任何理由另行签证变更材料价格，对于无法在招投标时确定的材料价格按政府部门（当地建委）发布的同期价格信息执行，避免为施工单位提高工程造价留下“活口”。因此我们的业主代表对材料价格特别是主材价格要引起高度重视，要注意收集相关材料价格信息，并及时与施工单位的签证资料进行比对审核。

5、决算编制

施工单位应对送审资料的真实性和完整性负责任。资料送审后，任何单位和个人对送审价或送审内容均不得再作任何修改变动（可事先在市公司备案），如有漏项视同让利。更不得再补办签证。凡事后补送的决算资料（含各类签证等）审计部门应拒绝审核。对于变更引起的造价超过原合同价款5%及以上部分的项目和内容要求通过业主项目管理班子会议讨论决定审批，施工单位如审批手续不全，不得结算工程价款。