

# 成本管理部工作总结(汇总10篇)

总结是对过去一定时期的工作、学习或思想情况进行回顾、分析，并做出客观评价的书面材料，它可使零星的、肤浅的、表面的感性认知上升到全面的、系统的、本质的理性认识上来，让我们一起认真地写一份总结吧。大家想知道怎么样才能写一篇比较优质的总结吗？这里给大家分享一些最新的总结书范文，方便大家学习。

## 成本管理部工作总结篇一

编制人：

批准人：

日期：2018年7月

### 1、成本部职能。

成本部管理职能是在房地产投资开发项目的设计、招投标、发包和项目施工阶段，将房地产开发成本控制在预定的目标之内，以保证项目建设过程中合理使用人力、物力、财力，取得较好的投资效益和经济效益。

### 2、工作原则。

2.1、正直忠诚，公正廉洁原则。 2.2、实事求是，精细精准原则。 2.3、严格保密原则。

2.4、最大限度节约公司成本原则。

### 3、成本部职责和 workflows。

3.1、项目设计阶段。

### 3.1.1、项目设计阶段职责。

负责项目设计阶段组织成本部对设计图纸进行优化讨论，提出合理优化建议。

### 3.2、项目招投标和合同签订阶段。

#### 3.2.1、项目招投标和合同签订阶段职责。

成本部负责编制招标文件、招标控制价（或标底），组织发布招标公告、开标、评标、定标、中标通知书等招投标工作。参与各类合同编制，洽谈、签订工作。

#### 3.2.2、项目招投标和合同签订阶段工作流程。

3.2.2.2、依据项目招标要求编制招标文件、发出招标公告并对招标文件进行答疑澄清、投标资格审核、开标、评标、询标、定标，开标前必须通知管理中心，在管理中心允许的情况下才可以开标，对开标的的数据及资料形成评标报告上报管理中心，并对数据及资料做好保密工作；如果管理中心不允许开标，要对各家的投标文件及资料封存，锁在保险柜里；询标过程要以公司利益为前提，对询标的结果及问题澄清及时反馈给管理中心，针对各投标单位几轮的询标报价，项目部成本部要形成正式的推荐文稿，向管理中心推荐中标单位，以便管理中心参考。

3.2.2.3、依据招标文件和中标通知书，与中标人签订施工合同；参与合同的编制、洽谈、修改、补充和签订工作；项目成本部要起草合同文本及条款，发管理中心审核，审核通过形成正式的合同文稿后，发给施工单位，对施工单位提出的异议进行解答与澄清。双方对合同条款达成一致后，由项目部发起会签流程，上报管理中心。合同一式四份，甲乙双方各两份，项目部只留存复印件及扫描件存档。

### 3.3、项目施工阶段。

### 3.3.1、项目施工阶段职责

成本部负责项目施工阶段的成本控制和管理工作。负责审核工程进度款、审核工程造价依据封存文件、审核工程设计变更签证单、审核工程材料价格及品牌、审核工程竣工结算，技术经济资料整理归档。

### 3.3.2、项目施工阶段工作流程

#### 3.3.2.1、工程进度款审核工作流程

当项目工程形象进度到达合同约定节点后，由项目承包人向项目工程部申报工程进度款支付申请表，附件资料及合同要求的造价封存文件，项目工程部收到申请后对承包人本期施工完成的工程进行全面的审核，包括工程的进度、质量、安全、文明施工、申请付款金额、造价依据封存文件的合规性等。满足付款条件时，由工程部将承包人上报的进度款申请表及附件资料转给项目成本部，成本部首先对上报资料的完整性及合规性进行初步审查，对本期已完工程进行现场复核，上述内容均符合要求，再依据已完工程进度完成情况及造价依据封存文件对承包人申报的进度款进行审核，审核通过与施工单位达成一致由项目成本部发起进度款资金申请会签上报管理中心，不满足付款条件时将其驳回重做。

#### 3.3.2.2、工程变更签证单审核工作流程

- 1、现场签证必要性界定的主责部门。负责依据合同对现场签证签署的必要性、签证表述的合理性进行界定。
- 2、负责对现场签证内容的真实性、签署的规范性进行复核。
- 3、负责对现场签证签署的及时性进行监督，对于超过签证时限的签证享有拒签的权力。

- 4、现场签证经济核算的主责部门。负责在签证流转审批过程中进行费用测算，并依据已签署的现场签证在当月28日前完成当月签证的分类汇总。
- 5、承包商在需要签证内容完工后且未隐蔽前（拆除工程需在拆除24小时前），提请监理单位及甲方现场工程师进行现场实测实量。
- 6、监理单位及甲方现场工程师进行现场实测实量后，工程部提请项目项目成本部相关人员进行现场复核。
- 7、现场实测实量及复核完成后，各方应现场共同签署《现场实测实量记录表》（此记录表内容可现场手写，也可现场手写资料整理后打印）。
- 8、现场签证必须使用本制度统一模板格式，并由工程部统一编号。
- 9、所有现场签证必须附有《现场实测实量记录表》和完工实拍照片并保证照片清晰可辨。
- 10、由《设计变更单》或《工程任务联系单》引发的现场签证还必须附有《设计变更单》或《工程任务联系单》。
- 11、拆除或返工工程除附有已发该拆除的《设计变更单》或《工程任务单》外，还需附拆除前该部位的图纸（如属于第三方拆除而无图纸的，可不附而以拆除前实测实量记录单为准）。
- 12、现场签证在监理单位、项目工程部、项目技术部、项目成本部的审核时间均不得超过2个工作日。如审核过程中对签证内容存有意见需要修改或否定的，下一审核部门可向前一审核部门退返并提出修改意见。

13、自现场实测实量之日起11个工作日内未提交至项目成本管理部的签证，项目成本管理部有权拒签，如仍进行签署的，项目成本管理部需说明理由。

14、经项目成本管理部审核完成的签证报项目经理及项目管理中心各部门、项目管理中心总经理审批，原则上每人审批时长不得超过2个工作日，如对此签证内容存有异议的，可先行退回。

### 3.3.2.3、造价依据封存文件的审核工作流程

1、目的为及时整理和确认工程施工所依据的相关经济技术资料，避免合同执行过程中甲乙双方已确认或已实施的经济技术资料的丢失或遗漏，保证确定工程结算造价所依据的资料完整性及与工程施工所依据的资料或工程完工所呈现出的结果的一致性，要求承包单位每个月上报造价依据封存文件。

## 2、内容

### 2.1 工程施工类合同

5) 工程实际已实施的设计变更单、技术联系单、技术做法表；

6) 工程现场签证单；

7) 施工界面划分表或施工界面确认单； 8) 按合同可以作为结算依据的专项施工方案。

9) “甲供”材料四方验收及交接单、“甲供”材料供货及接收对账单

14) 基建类合同已完工程验收审批表； 15) 其他按合同约定可以作为结算依据的资料。

## 3、造价依据文件封存的审核程序和审核职责

依据合同约定工程竣工验收合格后施工单位应在规定的期限内上报工程结算申请表及结算资料，经项目部各部门会签同意结算，工程部对承包单位上报的结算资料进行初审，合格后转交给项目成本部，成本部依据合同、造价依据封存文件、各部门出具的验收报告及其它结算资料对承包单位上报的结算书进行初审，初审完成与施工单位达成一致，形成初审结算报告书及洽谈记录，经项目部会签后上报管理中心成本部，管理中心针对项目部上报的结算申请及结算资料进行复审，复审通过后下发经董事长签批的复审结算书，项目成本部依据复审结算书出具结算协议经管理中心财务、资金审计部、法务及税控审核通过再发给李总裁审批，审批通过通知施工单位盖公章及法人章。再由项目成本部发起结算协议及结算款的会签，项目管理中心及董事长审批通过后通知施工单位开具与结算值等额的发票，发票的信息及规范要符合管理中心财务部的要求，发票由项目总签字确认后邮寄大连，管理中心财务收到发票后就可以给施工单位打款，打款完成要及时通知项目成本部与施工单位确认，确认收款后本次结算流程完成。

## 成本管理部工作总结篇二

### 第一章

#### 总则

#### 第一条

工作原则：

- 1、事实求实的原则；
- 2、最大限度维护公司利益的原则；
- 3、尽最大可能节约投资成本的原则；

4、层层把关、各负其责、公正廉洁、不拘私情的原则。 第二章

概算管理

第三条

参考待开发项目可行性研究报告、以往工程积累的资料、调研搜集的参考资料、设计招投标方案和设备选型、实体研究、环境方案等因素对工程成本做出概算。

第四条

配合工程部参与项目的优化设计，提出合理化的建议。 第三章

招投标管理

第五条

负责造价咨询公司的招标计划及文件的编制。

第六条

负责编制设计、勘探、工程、监理、材料、设备等的招标文件，并及时修改和补充招标文件内容。

第七条

合同管理

第八条

审核时成本部门须提交下列文件：

- 1、合同文本；
- 2、招标的合同应附上中标通知书；
- 3、没有进行招投标文件的合同应附成本部门考察报告以及最终合约单位的确定表。

## 第十条

### 合同过程管理

- 1、成本部依据合同参与指导实施和跟踪监督对方的履约情况管理工作，在合同履行期间，配合经办部门注意收集、记录合作方违约事实的证据，作为向对方进行违约索赔的依据。
- 2、参与合同的动态管理，跟踪收集、整理、分析合同履行中的信息，合理、及时地进行调整。对合同履行应进行预测，及早提出和解决影响合同履行的问题，以回避或减少风险。

## 第十一条

合同执行完后，应由预算部牵头，经办部门及相关部门配合，从下列几方面对合同执行情况的进行评估：

- 1、合同订立过程情况评价；
- 2、合同条款的评价；
- 3、合同履行情况评价； 4) 合同管理工作评价。第五章

### 预算管理

## 第十二条

预算计划：工程部应将工程计划转发成本部，由成本部合理



安排预算工作。

### 第十三条

预算编制人员：根据预算计划，预算人员实施预算编制，由成本部经理审核。

### 第十四条

预算的划分：

- 1、走建筑市场招标工程的标底（或清单），须委托造价机构进行编制，成本部审核；
- 2、不走建筑市场招标工程的预算（或清单）由成本部进行的编制。

### 第十五条

预算（或清单）的确定：

1、走建筑市场招标工程的编制程序及预算（或清单）的确定：  
第一步：需对预算的编制单位进行招标，签订编制标底（或清单）的合同，进行标底的委托完成。

第二步：各专业预算人员进行专业图纸的核查，由成本部牵头，工程部、采购部配合，确定使用的图纸，材料、设备的甲供和甲控乙控价等，并进行答疑。

第三步：跟踪中介机构编制情况，审查、分析和比较，对清单和综合单价进行调整，确定的合理的标底（或清单）。

### 第十六条

工程量的确定

- 1、按详细的施工图及甲方确定的方案计算；
- 2、根据计算规则及计量单位计算；
- 3、了解现场的实际情况、土壤的种类、运距、放坡坡度、运距等；
- 4、按分部分项的顺序逐项计算及汇总；
- 5、要求计算细致，核对无误。核对后的差异必须建立记录备忘，便于结算；

### 预算价的确定

- 1、单价包干项目按招标确定价结算（已含税金）。
- 2、选用的预算单价与施工图纸要求的内容相适应。
- 3、设计中的分项工程做法在定额上既不能换算，又不能套用时，必须编制补充单价。
- 4、安装部分的甲供材料、设备等不计取税金。 第六章

### 过程中成本管理 第十八条

#### 工程款支付：

- 1、确保及时、准确。
- 2、经办人（部门）依据进度、质量状况及合同提出付款书面申请并后附付款依据。工程付款需提交监理意见、形象结算（完整的结算资料）及审核的甲供材料收料单；材料、设备付款需提供乙方收料单。
- 3、审算部核实后办理各项付款审核手续。

4、严格按照审批流程进行审批，资料不全有权拒付。

## 5、台帐管理

成本部以单项工程为单位分类建立付款台帐，每月与材料、项目、财务进行付款的核对，集团领导随时可以对付款、进度、质量状况进行抽查、核评。

## 经济签证

### 1、现场经济签证的范围及责任

（1）因施工现场与设计图纸不符，由设计方造成设计变更，需进行现场经济签证。由此引起的人、材、机消耗费用，由设计方承担。（2）因发包方根据项目建设情况提出设计更改或变更（设计方同意），需进行现场经济签证。由此引起的人、材、机消耗费用，由发包方承担。

（3）施工方应发包方的要求，进行与项目无关的作业活动，需进行签证。由此引起的人、材、机消耗费用，由发包方承担。（4）因施工方自身原因造成的经济损失，由施工方自己承担。

### 2、签证程序

（1）现场经济签证按照集团签证流程进行，签证由工程部通知成本部，成本部对工程现场签证落实后办理签证手续。

（2）成本部对工程部权限内已生效的签证汇总上报跟踪检查，并责任到人，发现不合理的签证及时反馈工程部，做到一周内落实解决。（3）每月将发生的签证汇总，报总经理复审。当月提出复审意见，并完善落实调整手续。

## 第七章

## 结算管理 第二十条

适用范围：适用于工程项目的结算管理。第二十一条

### 控制目标

工程结算做到透明、公平、科学、严谨、统一标准、控制得当，以最低及准确的成本，准确地反映实际情况。

## 第二十二条

### 工作程序及内容

- 1、施工项目竣工验收结束后，工程部审核合约单位提交的结算资料。包括工程竣工图及竣工资料、结算书、甲方供材对账单、甲方材料限价明细表、施工用水、用电明细签证等。在甲乙方的结算资料传递中，应回避风险，时效内及时规范的回复。
- 2、工程部将有效的图纸及图纸会审、变更通知单、工程签证单、甲方供材明细单、甲方分包项目明细表、材料限价明细表、合同违约情况、施工用水、用电明细表、涉及造价的会议纪要、工程甩项说明等资料进行整理，办理完善结算手续清单，由工程部进行初审。
- 3、由工程部对结算进行初审后，将完整资料提交成本部。
- 4、成本部或造价咨询公司进行全面审核。
- 5、委托造价咨询公司审核的工程结算，成本部把整套结算资料、竣工图送交造价机构，移交资料时须附资料清单，并做好签收登记。
- 6、成本部全过程审计跟踪，并进行抽查审核，确定合理结算价款。成本部相关人员并对其结果负责。

- 7、办理甲供材料、设备的抵扣。
- 8、按照集团流程办理结算审批手续。

支持条件：

因结算审核工作牵涉到工程、材料、财务等专业部门，必要时将组织各专业部门的人员参与审计工作，各部门应予积极配合支持。

### 土建预算员岗位职责

- 1、协助合同预算部经理做好土建工程的预算工作。
- 2、熟练掌握国家的法律法规及有关工程造价的管理规定，精通本专业理论知识，熟悉工程图纸，掌握工程预算定额费用定额及有关政策规定，为正确编制和审核预算奠定基础。
- 4、参与图纸会审、技术交底工作，提出问题，根据其记录及时进行预算调整。
- 5、依据土建工程施工图纸及相关施工方案，编制、审核土建施工图预算，为确定合同价款提供依据。
- 6、审核土建工程设计变更、洽商、现场签证的必要性，依据现场实际情况做出工程量增加或减少的认定，测算其造价，为领导决策提供科学的依据。
- 7、掌握土建工程的施工进度，依据合同约定计算完成工程量产值，审核合同履行进度款额。
- 8、收集并存档土建工程设计变更、洽商、现场签证及材料价格文件。
- 9、参与工程竣工验收，审查土建工程有无未按图纸施工项目，

为决算编制提供依据。

10、土建工程验收合格后，按合同约定，依据变更及材料价格调整文件编制工程决算。审核施工单位报决算文件，提出审查意见。

11、负责预算、结算资料的整理存档。

12、针对不同类型工程，整理工程造价的经济分析，为后续工程提供经验数据。

### 安装预算员岗位职责

1、协助合同预算部经理做好安装工程的预算工作。

2、熟练掌握国家的法律法规及有关工程造价的管理规定，精通本专业理论知识，熟悉工程图纸，掌握工程预算定额费用定额及有关政策规定，为正确编制和审核预算奠定基础。

4、参与图纸会审、技术交底工作，提出问题，根据其记录及时进行预算调整。

5、依据安装工程施工图纸及相关施工方案，编制、审核安装施工图预算，为确定合同价款提供依据。

6、审核安装工程设计变更、洽商、现场签证的必要性，依据现场实际情况做出工程量增加或减少的认定，测算其造价，为领导决策提供科学的依据。

7、掌握安装工程的施工进度，依据合同约定计算完成工程量产值，审核合同履行进度款额。

8、收集并存档安装工程设计变更、洽商、现场签证及材料价格文件。

9、参与工程竣工验收，审查安装工程有无未按图纸施工项目，为决算编制提供依据。

10、安装工程验收合格后，按合同约定，依据变更及材料价格调整文件编制工程决算。审核施工单位报决算文件，提出审查意见。

11、负责预算、结算资料的整理存档。

12、针对不同类型工程，整理工程造价的经济分析，为后续工程提供经验数据。

### 采购员岗位职责

1. 负责甲供材料的数量验收，产品封样，质量监督及相关资料收集。 2. 了解各项需用材料市场价，协助上级领导准确的对甲乙供材定价。 3. 组织进行市场材料考察，供货单位收集及资质预审，并负责建立完整的材料、设备合格供方信息库；严格按照公司物资采购规定，参与材料设备考察询价、控制工作，对原材料质量、价格审核把关。 4. 对进入现场的每一批材料建立台账管理制度；与供货单位做好结算、对账工作。

5. 严格把控每月资金使用计划；付款流程办理，确保资金流向正确及时。

6. 完成上级领导交办的其他工作。

## 成本管理部工作总结篇三

### 一、成本管理：

1、负责编制定额以上《项目成本策划》，通过《项目管理目标责任书》下达成本指标。

- 2、项目施工过程中负责对项目成本的监控，组织特大型项目阶段性成本分析，并对一般性项目的成本分析进行业务指导及督促检查。对成本出现异常情况应制定相应措施。
- 3、组织经济活动分析会，对成本管理中出现的问题提出整改意见。
- 4、负责审核单项工程月度预计总成本及单位工程月度成本计划表。
- 5、督促、检查项目资金部单位工程收入及时得到业主和工程监理确认工作，指导、审核项目经理部收入确认资料的管理。

## 二、结算管理

- 1、贯彻落实与工程价款结算有关的国家法律、法规和地方政府关于工程造价管理的有关政策和规章。
- 2、根据企业工程价款结算工作计划和工作目标，会同相关部门制定具体措施，落实相应责任单位（项目）和人员，并监督其实施。
- 3、审核项目经理部编制的工程施工图预算。
- 4、指导、监督、检查项目经理部工程价款结算和索赔情况，协调解决工程价款结算工作中存在的问题。
- 5、组织对工程竣工结算进行审核，并对其完整性和准确性负责。
- 6、负责审核分包工程结算。
- 7、填报各种结算报表，负责企业工程结算资料的整理、归档等工作。



8、建立并保持与发包方及其他相关各方的沟通和联系。

### 三、劳务及专业分包管理

1、对专业分包合同及劳务分包合同进行评审。

2、负责专业分包招标文件及劳务招标文件编制工作，并组织招标评标工作。

### 四、材料采购集中管理

1、贯彻执行上级部门及公司有关材料管理的制度，结合公司实际情况及时制定及补充公司材料采购管理办法。

2、负责材料采购合同标准文本的编制和采购合同评审。

3、建立健全物资市场价格信息体系。及时收集整理有关的建材市场供应情况和价格信息；为企业投标报价、制定项目制造成本提供依据。

4、负责材料采购招标组织工作，并组织招标评标工作。

## 成本管理部工作总结篇四

成本部岗位职责

责

成本部岗位职责

成本部部长岗位职责：

6、制订本部门月度工作计划并贯彻执行； 7、完成公司领导交办的其他任务。成本部土建造价员岗位职责：

2、参与土建工程合同的谈判、制订及管理，熟悉并掌握合同，严格按合同条款办事；

5、经常了解建材信息和各项政策，避免发生不应有的错误；

6、完成部门主管交办的各项工作。

成本部安装造价员岗位职责：

2、参与安装工程合同的谈判、制订及管理，熟悉并掌握合同，严格按合同条款办事；

5、了解定额及取费方面政策及其变化，及时调整避免发生不应有的错误；

6、完成部门主管所交办的各项工作。

成本部统计员岗位职责：

3、协助专业成本员完成部分预算工作；

4、对于各房地产分公司和建筑经营单位每月上报的成本报表进行汇总整理，并且分析盈亏原因。

5、完成部门经理及专业成本员所交办的其他工作。

## **成本管理部工作总结篇五**

根据企业管理要求及部门任务，建立和完善与部门工作相关的各项管理制度，建立明确的工作程序和工作标准，并严格执行。做到部门内部管理的有效性和科学性，具体措施如下：

1、提出部门内岗位配置意见，对部门工作进行合理分工，对人员进行合理配置。

- 2、对部门员工进行业务培训和指导，提升专业技能和素养。
- 3、实施日常监督管理，落实公司的有关规定和制度，不断提高部门的服务质量。
- 4、检查、考核员工的工作绩效，构建有效的激励和约束机制。
- 5、负责制定、修正公司的成本管理制度，督促、指导各部门建立并完善本部门成本管理制度，并跟踪、检查执行情况，对成本实行制度监控。

### 三、负责按规定进行成本核算

- 1、制订适合公司特点和管理要求的规范的成本核算方法，正确分摊成本费用。
- 2、逐步推行公司内部二级或三级经济核算方式，指导各核算单位正确进行成本费用及内部经济核算工作，力争做到成本核算标准化、费用控制合理化。
- 3、定期编制月、季、年度种类成本核算报表，搞好年度成本决算工作。
- 4、对各部门进行成本核算并核实，检查各项数据流转及数据配比。
- 5、为各部门提供成本控制的指标依据和措施建议。
- 6、分析公司各产品成本结构变化，为产品结构调整提供意见和建议。

### 四、负责成本分析及编写成本分析报告

- 1、在核算资料的基础上，通过深入分析，正确评价企业成本计划的执行结果。
- 2、揭示成本升降原因，正确查明影响成本高低的各种因素及原因，进一步提高企业的管理水平。

3、会同生产部门、销售部门等有关部门，组织成本分析会，总结经验，找出经营活动中产生的问题，提出改进意见和建议。同时提出经济报警和风险控制措施。

4、结合企业生产经营条件的变化，正确选定适应新情况的降低成本的途径和方法。

## 五、负责固定资产价值的管理

1、设置固定资产总账及明细分类账。 2、对固定资产的增减变动及时进行账务处理。

3、会同环保设备管理部对固定资产每年进行一次资产清查，做到账、卡、物三相符。

## 六、协助相关部门对公司各种类物料进行盘点核对

1、会同稽核部、物流中心等有关部门做好对公司各种类物料的盘点清查工作。

2、提出日常采购、领用、保管等工作建议和要求。 3、与物流中心核对各厂生产量，与各厂核对各种类产品产量。4、与供应商核对当月购进货物的数量与金额，以及开票数量，并核对税票的正确。

5、编制记账凭证报表，输入电脑软件，编制原辅料表。 七、负责产品促销、新品上市、产品成本异动时销售价格的核定

1、制定新产品和促销产品价格。

2、产品成本发生变化时调整产品销售价格。

3、根据市场实际情况及企业生产销售发展需要，制定和调整产品价格战略。

## 八、及时向各部门提供成本控制信息，调整成本控制措施，

## 指导成本运作程序

### 九、员工队伍建设

- 1、培养员工爱岗敬业的主人翁精神，提高员工职业道德素养。
- 2、在科学管理的基础上，坚持以人为本，为员工发挥才能提供平台，为员工实现个人职业理想与人生价值创造条件。
- 3、有计划地吸引、培训、培养和储备人才，实施人才强企战略。
- 4、设计人性化的激励方法和手段，构造有效的激励机制。
- 5、实施对员工工作绩效考核的方案。

## 成本管理部工作总结篇六

如果认为成本管理就是管施工过程中的制造成本(人工、材料、机械、现场管理等)核算，缺乏对生产经营全过程的成本管理，就会造成公司成本失控，导致成本直线上升。如果没有意识到成本控制的重要性，没有将成本控制工作落到实处，或者是成本控制的体系不够完善，都会工程项目施工过程中出现了很多浪费，增加了工程项目的成本。这必将导致利润的减少，减少内部积累，降低竞争力，从而阻碍公司的长远发展。为加强公司管理成本及项目现场制造成本的管理，对公司成本费用的实行内控，严格控制成本费用的开支规模，坚决杜绝铺张浪费等行为，实现开源节流、堵塞漏洞。规范公司成本管理行为，提高公司经济效益，根据绘都公司成本管理统一规定，结合我华建子公司实际特点，特制定本成本控制计划书。

### 一、明确成本管理概念

我公司的成本是指公司为了获取收益而发生或支付的各种耗费以及虽与获取收益无关但应由本期负担的各种耗费。包括公司管理成本(管理人员工资奖励、差旅交通费、办公费、财务费、固定资产、保险及开工前的招投标各种花费等)；

现场制造成本(人工、材料、机械、临时设施、安全文明及各种措施费)，因此，根据绘都公司成本管理制度以及合同的类型和作业班子的管理水平，我们必须采取合适的措施进行事前事中以及事后成本控制。

## 二、事前成本预测、计划

1、依据绘都公司成本管理制度，我们进一步完善成本管理组织和基础工作，落实了成本管理责任制度，华建公司市场部和财会部联合设路成本管理组，负责统一协调物资部和工程部的人、财、物各方面有关成本的经济活动，进一步完善工程部项目现场成本管理制度。组织成本的预测、决策、计划、核算、分析和考核，实施成本专业化的综合管理。2、建立健全工时和材料消耗、设备利用、费用开支、工程量统计、工程洽商变更、工程质量、未完施工盘点等原始记录的填制、审核、传递和保管制度，健全财产物资的收发、转移、报废和清查盘点制度，完善计量检测设施，严格计量检验制度，使成本管理建立在科学的基础上。2、健全成本管理责任制。落实各职能部门的成本管理责任，发挥其监督、指导、服务、控制和协调作用，保证企业对施工项目的宏观控制；纵向落实成本管理责任层次，坚持“企业是利润中心，项目是成本中心”的原则，进一步健全了以企业法人为核心、项目管理为重心、作业层管理为基础的成本管理体系，全面实现了低成本战略管理目标。

## 三、事中成本控制、核算

加强成本管理责任体系，包括项目各业务部门、岗位及作业层的成本管理责任制。成本管理责任制应有详细的量化责任目标和考核奖罚标准，并实行动态控制与管理。1、人工费控制。在各种生产要素中，人是最活跃的因素。工程的质量，工期、成本，安全等管理目标都是靠人的劳动去实现的。因而人是生产要素中进行动态管理和优化配路的重点。在项目施工管理中，项目经理按施组施工，减少赶工或窝工

浪费，解决施工中工人数量、工种、技术相互配合等问题，充分调动工人积极性。加强技术教育和培训，提高人的质量意识工作技能及劳动生产率，做到一次成型一次合格。避免因返工造成人工、材料浪费，机械台班及工期延长等计划外支出而加大现场施工的成本。

2、材料费控制。工程制造过程中材料的消耗占了整个工程成本的 65% 左右，因此，加强材料成本的控制是提高工程施工利润最有效、最直接的方法。主要通过对材料的价格、质量、数量三个方面进行控制。第一，按照实际需用量，指定材料采购计划；第二，材料的必须从合格供应商直接采购；第三，材料进场时，一定要认真核实实际进场材料的质量和数量是否与所要采购的材料相一致，熟练掌握相关的材料知识。

3、建立成本费用业务的岗位责任制，明确内部相关部门和岗位的职责、权限，确保办理成本费用业务的不相容岗位相互分离、制约和监督。同一岗位人员定期作适当调整和更换，避免同一人员长时间负责同一业务。批准人与经办人的职务相分离；经办人与证明人、验收人相分离。

4、配备合格人员办理成本费用的核算业务。办理成本费用核算的人员应当具备良好的业务知识和职业道德，遵纪守法，客观公正。通过培训，不断提高业务素质 and 职业道德水准。通过宣传培训和奖惩措施，增强全体员工自觉节约成本费用的意识。

5、成本费用业务建立严格的授权批准制度。明确审批人对成本费用业务的授权批准方式、权限、程序、责任和相关控制措施，规定经办人办理成本费用业务的职责范围和工作要求。开展成本费用预测，应本着费用最少、效益最大的原则，明确合理的期限，充分考虑成本费用预测的不确定因素，确定成本费用定额标准。成本费用预测应当服从企业整体战略目标，确定材料供应商和采购价格，并采用经济批量等方面确定材料采购批量，控制材料采购成本和储存成本。考虑各种成本降低方案，从中选择最优成本费用方案。

6、规范招标和对分包管理的规定：

- 1) 严格按照公司物资采购管理制度选择合格供应商及专业分包队伍；
- 2) 禁止与分公司，工程处等单位签订分包合同，因对方非法人；
- 3) 禁止与个人签订分包合同，禁止将分包工程结算等资金打入个人账户；
- 4) 签订分包合同授权人必须是

分包单位法人，被授权人必须与该分包存在劳动合同关系。  
5) 禁止与资质不满足要求的单位签订分包合同。

#### 四、事后成本分析、考核

工程进入收尾结算阶段，应尽快组织人员、机械退场，留守人员应积极组织工程技术资料移交和办理竣工决算手续。同时要对工程的人工费、机械使用费、材料费、管理费等各项费用进行分析、比较、查漏补缺，一方面确保竣工结算的正确性与完整性，另一方面弄清未来项目成本管理的方向和寻求降低成本的途径。狠抓结算工作：工程竣工验收时，项目部赶紧要做好结算准备，积极配合公司成本核算部门出谋划策对工程制造成本做到最大程度的“节约”。施工合同、设计变更、现场签证、会议记录及施工日志都是进行成本控制、分析和索赔的重要依据，是施工成本控制最基础的工作。所以必须为原始记录提供健全可行的技术保障制度和管理制度。记录人员要与合同、技术、施工、劳资和设备等部门充分协调，认真制定科学易行、讲究实效的原始记录技术保障制度，使原始资料即能达到施工成本控制的要求，又能满足其它各方的管理需要，同时对各原始记录的登记、传递、审核和保管工作也要组织好，并形成规范的管理制度，以确保及时完整地施工成本控制和其它有关方面提供资料。继续加强成本费用支出审批制度，根据费用预算和支出标准的性质，按照授权批准制度所规定的权限，对费用支出申请进行审批。财会部门会同相关部门对成本费用开支项目和标准进行复核。规范成本费用开支项目、标准和支付程序，从严控制费用支出。会计机构或人员在办理费用支出业务时，根据经批准的责任主体成本费用支出申请，对发票、结算凭证等相关凭据的真实性、完整性、合法性及合规性进行严格审核。

#### 五、公司成本管理小结

目前，华建工程公司在总公司成本管理体制下进一步健全了



相应的成本控制的方法，制定了具体落实措施。坚决杜绝铺张浪费事件的发生，进一步加大了成本管控的力度。

1、行政类。截至 8 月份华建实际发生办公用品费用 61264 元，年初预算办公用品费用 104370 元，比预算节约了 12%。经调查发现主要原因是工程前期准备工作完善，主要是办公耗材购路费，按照 abc 分类我们重点控制此 a 类项目的采购使用，做到了不超出年度预算。对于行政办公用品的领用和发放，建立完整的体系。每月各部门 25 日上报计划，杜绝临时采购造成的成本提升；行政办公用品的发放，注意小物件的控制，对于纸张的领用以“包”的形式而不是以“箱”的形式发放，能领笔芯就领笔芯，杜绝重复浪费；严格审核计划，对各部门使用情况及时统计，发现浪费者，下次领用压低其领用率和使用量，强制节约；对墨盒、电池等耗材的使用，实行以旧换新的原则。

2、办公类。尽量实行电子办公，能不用纸张就不用纸张；对于误打的纸张可以做成便纸条，实行双面打印、复印制度，做到节约；节约使用；对到总经理办公室复印浪费纸张的限制其使用，随意浪费者进入其考核（职工）或者成本（项目部）。办公用品进行价格比较是成本控制的一项重要内容，要经常量化数据，做到心中时刻有一笔账，时刻把成本节约挂在心里。

3、车辆的管理方面。截至 8 月份华建实际发生车辆使用费 173246 元，年初预算 323600 元。华建使用公车 11 辆，平均每月车辆费用发生 21655.75 元（每车每天发生车辆费用约 65 元）。未超出年初预算。从成本节约的方面讲，对办公车辆的合理调配就意味着成本的节约。同时到某一地方办事的安排同一辆车，尽量用项目部内部车辆的调配完成工作，而不去租用外部车辆；对车辆出台相关制度，以考核机制约束车主养护好车辆。坚持月检制度，定期进行车辆保养。定期对司驾人员教育，注意行车安全；项目部办公车辆的调配，完成工作的原则，做到了车辆合理调配就做到了成本的最大

节约。

4、考核机制和总结。总经理办公室对各部门物品使用定期进行统计，统计完之后注意调查其使用量，部分使用者如果存在浪费现象，建议停止其一个月办公用品领用，并向领导建议纳入其考核范围。同时为了提高成本控制意识，总经理办公室要经常进行总结，内部要互相监督，要勇于自我批评，成本节约要从我自己，从一点一滴做起。

总之，在总公司进行三集五大全面改革的新阶段，公司加大成本管理 与控制力度，对改善经营管理，提高工程质量，确保安全施工，提高项目 收入乃至整个施工企业经济效益等具有深远的意义。依据总公司成本管理 的体制、内容和程序，我们从投标开始到施工完毕每一环节都依据总公司 成本控制的制度和程序做好了施工项目的成本预测、计划、实施、控制、 分析、考核及整理文件资料和编制成本报告工作，真正有效地控制好了成 本，在低利润时代为企业争取更多的发展空间，不断提高企业在市场的竞 争力。在保证工程质量和安全的前提下，努力实现公司大局、可靠、法治、 两效的科学发展目标。

## 成本管理部工作总结篇七

成本控制部自2014年2月成立以来，在公司领导的大力支持和各部门同事的帮助下，全部门员工严守职业操守、加班加点完成公司制定的各项工作任务。通过一年的努力工作和学习，经历了工作和生活的得与失，在得与失中不断成熟和坚定，打造了一个敬业、高效的工作团队。现将部门工作总结如下：

### 一、年度工作完成情况及经验总结

#### 1、合同管理方面

本年度在各部门配合下完成合同签订共计42项，主要合同包

括建筑安装总承包合同、监理合同、电梯安装合同、桩基施工合同、桩基检测合同、地质勘察合同、消防施工合同、样板房装修合同、安防供货安装合同等，总合同额约2.8亿元人民币。所有签订合同都有明确的成本科目归类，原件归档，建立了合同管理台帐。

## 2、图纸变更及成本控制方面

对设计院及施工单位的提出图纸变更申请，第一时间做出综合成本分析，站在成本的角度对方案进行评判，为领导进行方案决策提供支持。施工单位提出的经济签证，我部门通过踏勘现场认真分析是否可以计量计价，不是我公司责任范围的予以驳回；需有我公司承单的费用，通过多方询价及定额计算成本分析后按最低价答复施工单位。

## 3、招标采购方面

完成地勘、造价咨询、监理、环评、桩基检测、桩基、售楼部建安、零星工程、土方工程、广告策划与推广、销售代理、建安总承包等项目的招议标，采用各种招议标模式、通过各种方式了解到市场价格，采用各种谈判技巧和方法，最终合同签订的价格全部控制在目标成本以内，有的远远低于目标成本及市场行情。

## 4、结算（进度款）审核方面

施工单位报的结算（进度款），我部门成员及时到现场核对已完工程量。在现有情况下坚持实行二审制度，即预算员完成初审，部门主管及工程部主管完成终审，基本确保审核结果真实可靠。对于部分未签订合同而先期施工的项目，存在结算价款漫天要价的情况，我们部门站在公司立场上秉承公开公平公正的办事原则，没有有效文件（签证），一律不计算相应款项，多角度全方位设置限定合同条款，从而达到控制成本的目的。

## 二、工作中存在的不足及改进

- 1、成本部作为行使公司职能部门，统筹协调能力还未完全体现，与其它各部门的沟通协调工作还未做到位。
- 2、因项目推进速度较快，有些招投标工作未完全按照制度流程执行，在明年的工作过程中还需加强这方面的管理。
- 3、资格预审工作有待改进与加强。
- 4、各项管理制度应结合公司现有情况进行进一步的调整，以符合公司状况。
- 5、动态成本管控模型、目标成本与责任成本管理体系暂未建立。
- 6、履约评价体系、战略合作伙伴管理体系暂未实施。

走过2014，成本部从成立到初步具备工作职能，所有部门成员都为之付出了大量的汗水与心血。展望2015，成本部有信心在现有工作的基础之上，不断完善、快速推进、深化管理，把自身打造成为公司的钢铁团队，为公司创造更大的价值。

2015/1/9 3

成本部

## 成本管理部工作总结篇八

个人工作总结

xxxxxx置业有限公司 二零一五年一月十二日

忙忙碌碌，时间像流水般的过去，转眼之间就来到了2016年，

回首过去的一年，展望开始的一年，在此认真总结，以期更好的明天！

## 一、2015年工作内容

2015年，于我是不平凡的一年，于公司亦是奋发图强的一年不平凡的一年，这一年我有了新的开始无论如何匆忙，这一年公司亦是披荆斩棘重装抖擞，在公司董事及贺总、常总等的引领下，我们勇往直前激情奋发，本年度工作主要在劈旧在立新，继往开来。

### （一）大刀阔斧心细如丝劈旧

2015年年初，正是项目重新开始的关键时候，面临着与前期各主体单位核对工程款项、计算停工损失及与登封市政府计算规划调整损失等各种重大问题，在公司领导的支持、贺总的掌舵下，我有幸参与了这一过程，并在常总的领导下克服万难，各核对工作有条不紊、稳步推进。

#### 1□xx前期对账

核对工作开始前□xxxxx工程有限公司上报前期工程造价7503万元（其中不包含停工损失），经过前期核对，实际前期工程造价4399万元（其中包含停工损失），审减额3104万元。

#### 2□xx前期对账

核对工作开始前□xxxx建设有限公司上报前期工程造价4333万元（其中不包含停工损失），经过前期核对，实际前期工程造价约3061万元（其中不包含争议金额560万及停工损失），审减额保守估计约712万元。

#### 3□xx前期对账

核对工作开始前□xxxx建设集团有限公司第一次上报前期工程造价及停工损失1814万元，经过前期核对，实际前期工程造价及停工直接损失约100万元；2015年3月5日上海明鹏建设集团有限公司第二次上报前期工程造价及停工损失310万元。

#### 4、与政府计算损失

a01地块1#-3#楼结构损失对比分析与政府核对完毕为1316万元□a04地块13#-14#楼工程建安成本与政府核对完毕2517万元□a06地块回填级配砂石与政府核对完毕为765万元；13#-14#楼拆除垃圾外运费用计算为60万元；常总安排的其它政府算账需要的资料分析、施工单位停工损失等。

在过去的一年里，以上几个方面老的问题除了xxxx建筑安装工程前期费用及损失已经尘埃落定之外，其它几个虽然没有最后解决，但基本问题已经整理的非常清晰，从根本上打消了各施工单位浑水摸鱼漫天要价的嚣张气焰，为政府规划损失方面亦提供了坚实的量化基础，为项目的顺利立新奠定了基石。

#### （二）按部就班步步为营立新

在处理前期遗留问题的基础上，项目有了新的开始，并顺利的步入正轨，在公司董事及公司高层领导的带领下，在常总及王经理亲力亲为及驾轻就熟的指导下项目开始了按部就班步步为营立新，在立新的过程中，我参与了以下工作。

1、南区a08地块新的开发

2、北区a01地块明富工程重新推进

3、北区a01地块5#楼新的开始

4□a0

3□a04地块新的开始

2 / 7

北区a01地块5#楼预算初稿定稿，负责各施工单位签证审核工作。新的开始，新的感觉，告别处理暂告段落的前期各种乱七八糟，新的开始虽难点重重但”雄关漫道真如铁，而今迈步从头越“的豪迈令我们激情欣悦！

二、2016年工作展望

在常总和王经理的指导下，严于律己，及时完成相关工程的预结算工作和招投标工作，及时完成相关工程的签证审核工作，及时做好合同管理工作，确保本项目各分项工程的顺利进行。

具体目标：

- 1、完成xx前期工程的结算及停工损失工作；
- 2、做好a01地块xx工程后期预结算；
- 3、做好a01地块5#楼预结算；
- 4、做好a02地块8#楼后期预结算；
- 5、做好a08地块结算工作；
- 6、及时完成各地块开工工程签证处理；
- 7、做好后期各招投标工作，并整合各供应商资源；

8、做好部门内部团结一致，继续保持良好的工作氛围及内部沟通；

9、提高自身业务素质水平，提高工作效率，充满热情，富有激情；

10、完成领导交代的其它工作；

### 三、心得体会及工作中的不足

#### （一）招标管理方面

##### 1、心得体会

1) 招标流程控制要有序、并保持严肃性，要严格按照公司既定的招标流程进行招标，确保招标工作的公开、公平、公正。

3 / 7

2) 做好各供应商及分包单位的资源整合：采用事后评估方式，对不合格的投标单位进行剔除，保留或发展符合公司要求的投标单位，建立健全投标单位信息库，以保证每次招标能快速、准确完成选择施工单位，能有效控制工程成本。

3) 做好招标过程的控制：在招标过程中，通过对投标单位的考查、比价，与投标单位的谈判等过程进行严格控制、分析，最终有效控制招标成本。

4) 做好标书及合同评审工作：对主体工程招标或重要单项分包工程招标，采取招标小组成员集体当面与各投标人多次洽谈并重新报价的评审方式评标，取得了较好的效果，既让中标人理解了合同精神，进行了标书答疑，也让公司项目工程上的合同执行人明确了合同执行要点，确保合同的执行成本的降低。



5)做好招标后的过程控制：在招标后，要求项目过程部对现场代表进行合同交底，以确保合同的有效执行，降低配合成本；同时，成本部加强项目实施过程的检查，保证合同内容及合同要求的质量得到有效体现，从而降低后期管理成本并保证了项目品质。

6)招标公正须做好招标监管：全过程均有记录存档，随时可由公司审计部门抽查和监督执行，保证其公平、公正及合理性。

## 2、缺点与不足

1)缺少招标评审经验，须加强业务能力，须加强专业技术知识，须提高知识与现场的结合，做到窥一斑而知全豹，能及时发现重点要点。

2)缺少各供应商及分包单位的资源整合，须进一步建立健全投标单位信息库，做到心中有数。

3)须进一步做好招标过程监管，整理好全过程资料并装订存档备查。

## （二）造价管理方面

### 1、心得体会

4 / 7

1)造价管理是细致入微的工作，要始终保持高度责任心：做造价一定要做到细心耐心有责任心，并多渠道印证造价结果，才能保证造价工作的质量，对成本的控制起到积极的作用。

2)必须加强造价审核流程的强制实施：全面实施预、结算、工程进度款项支付审核等造价流程，要求填写规范，实事求是

事，并建立了相应的责任机制，能有效的提高工作效率。

3) 造价管理工作要做好指标管理：对各项目的预、结算必须进行详细的指标分析，以确保成本的可控性，同时成本指标意识得到了加强，能有利于发现问题解决问题并减少错误，能对预期的成本估算、对设计院的施工图造价指标就能做到有效的控制和预判，从而从源头上降低项目成本。

4) 做好现场经济签证方面的工作：加强签证管理，多跑现场，做好现场影像资料的留存，做好现场施工过程、施工工艺的透彻理解，做到有效的管理签证，并严格对现场经济签证的格式、填写要求、签证流程的控制，并加强多部门联合项目部做好签证的现场复核工作，及时对不符合要求的签证进行纠正、复核，提高签证的管理效益。

## 2、缺点与不足

1) 造价团队组建人员不足，须进一步完善人员配置以便能更有效完成公司目前及今后的造价工作任务。

2) 造价制度化管理流程有待增强，必须建立健全的预结算及签证管理流程，严格执行。

## （四）合同管理

### 1、心得体会

5 / 7

强合同精神的宣传，加强日常的检查，以确保合同约定的有效实现。目前公司部分合同已初步形成了范本合同，且对合同执行建立台帐的制度。

### 2、缺点与不足

须经常加强合同的学习，随着合同数量的增加，必须了解每份合同的重点内容，能够熟稔合同内容。

（五）转化思想，加强管理角色与对外沟通能力，积累经验

作为建设单位的预算管理人员，要做的不仅仅是数据的审核与分析，必须要站到建设管理者的角度去看问题分析问题，并技巧的解决问题。从前期造价核对到与政府算账损失，常总的高屋建瓴、百折不挠、据理力争、周到沟通招待无不是一个管理者、领导者的特质，向常总学习，以常总为榜样！

加强对外沟通，兼听则明，少说多做。多向常总、王经理学习，进一步做到言简意赅、条理清晰，层次分明，能够吃苦耐劳，能够从战略及战术上为公司降低成本增加效益。例如与政府算损失，在常总领带下高度配合算账组，力克万难，关键的数据分析做到”我为君分忧，君为我解愁“，充分冲锋到一线帮对账组分析各种数据，做到关键问题上大家相互理解，照顾彼此关切，公平公正合理解决问题；例如在招采过程中，王经理亲力亲为蒞选材料供应商及各招投标单位，多渠道、多方面考察各参与者的综合实力，为公司从中选择更优质合理的中标单位提供了坚实的基础；例如与部门之间沟通协调，王经理总能够一语中的，使各方面工作提高效率，减少了相互推诿扯皮。

从常总和王经理身上要学的东西很多，”以人为镜可以明得失“，做一个细心的人，要多向前辈学习积累经验，做一个踏实的学习型人才、复合型人才。”家有一老，如有一宝“，珍惜和常总及王经理在一起的岁月，做到”专心拉车，抬头看路“！

四、对公司的建议及希望

1、从高品质地产原则出发，公司应加强管理做到合理低成本。从设计方案到施工图设计图纸，再到施工现场管理，需进一步加强各环节成本管理。

2、公司要高屋建瓴，做好预判，提前准备，加快资金周转。

3、学习更高效完善的地产开发管理模式，加快开发进度，加强销售力度，对公司的经营会有很大的帮助。

总之，真心希望公司蒸蒸日上，少发生不发生各种堵门现象，减少负面影响，能够成功融资及加快资金回流，希望各位领导、同仁能够舒心工作，使项目能够一帆风顺，日进万金！！

xxxxxx置业有限公司成本部

xxx 2016年1月12日

7 / 7

## 成本管理部工作总结篇九

为了使本项目成本管理规范化、程序化，切实为业主把好资金使用关，用好资金，根据我公司对造价管理的管理标准并结合本项目的特点制定本计划。本计划适用于本项目管理服务各阶段的成本管理，并根据工程实际进展状况作出及时调整。

### 2. 职责

#### 2.3. 项目经理

2.3.1. 项目经理对项目各阶段的成本管理负全面责任。

2.3.2. 负责与业主沟通，细化合同关于成本管理工作的内容

和范围,明确项目管理部、业主、造价咨询单位、监理单位造价管理的职责分工、工作流程和审批权限。建立项目成本管理制度。

2.3.3. 负责审批项目部出手的有关工程成本管理方面的重要文件、凭证等。

## 2.4. 项目合同造价管理组

2.4.1. 负责编制成本管理工作计划,成本管理工作制度和项目成本管理工作流程。

2.4.2. 负责编制项目投资估算、项目投资目标分解、年度资金使用计划。进行

成本分析和投资风险因素分析,制定控制措施。

2.4.3. 审核初步设计概算,进行设计阶段成本控制。

2.4.4. 审核造价咨询单位提供的工作计划和工程量清单等成本管理成果文件。

2.4.5. 协助业主组织或参与招标、采购阶段的询价、比选和商务谈判,进行招

标、采购阶段的成本控制。

2.4.6. 负责施工阶段工程变更、工程进度款支付、索赔费用的控制和管理。

2.4.7. 负责组织和审核工程结算。

## 3. 阶段性项目成本管理计划

### 3.1 土地审批阶段

针对获得土地使用权方面搜集相关信息，对于土地获得所需要的相关文件涉及到的费用建立价格信息台账，做到每笔费用有据可依。

### 3.2 建设工程的立项阶段

- 1) 充分利用各种社会资源简化项目立项程序，加快项目立项进度，从而降低因工程延期造成项目成本的增加。
- 2) 确保项目立项审批所需文件的质量，尽量防止文件的第二次修改，降低过程成本，为项目后期工作打好良好的基础。

### 3.3 设计阶段

#### 3.3.1 设计阶段的目标及内容

- 1) 通过设计招标(含方案竞赛)，协助业主选择高水平的设计单位和项目设计

队伍，在规定的设计进度和投资限额内，完成符合业主和合同要求的高质量的工程设计。根据有关统计资料表明，设计费用一般只相当于建设工程全部寿命费用的1%以下，但是这少于1%的费用对施工项目造价的影响度达到75%以上，由此，可见设计阶段的成本管理对整个项目资金使用合理性有重要作用，对设计阶段的成本管理显得尤为重要。

- 2) 在保证项目投资管理目标即批复的初步设计概算的前提下，最大限度地满足建设单位的要求，把有限的资金用到最需要的实体项目上。

- 3) 编制设计阶段管理工作计划，协助建设单位编制设计任务书、组织评选设计方案，招标选择设计单位。

- 4) 编写设计阶段技术、经济分析报告，经项目经理批准后提

交业主。

### 3.3.2 方案设计的成本管理

方案阶段项目部协助业主作好多方案技术经济比较,提高投资估算精度,作好投资估算。采用设计招标形式选择最合理的设计方案,促使设计单位采用先进技术,降低工程成本。

### 3.3.3 初步设计的成本管理

1) 项目设计任务书和初步设计方案应在充分考虑业主定位和投资目标的基础

上,项目部工程技术人员和造价工程师必须密切配合,进一步进行技术和经济分析比较,协助业主选择相对经济、合理、适用的设计方案。

2) 项目部编写设计阶段技术、经济分析报告,经项目经理批准后提交业主。

### 3.3.4 施工图设计的成本管理

1) 要求设计人员按照批准的总概算控制总体工程设计,各专业在保证达到设计任务书各项要求的前提下,按分配的投资额控制各自的设计,在满足设计任务书和相关标准的前提下,采用合理的工艺技术,材料设备和合理的结构形式,使其设计造价接近投资限额或更少。

3) 编制技术经济审核报告,经项目经理批准提交业主和设计单位。对不合理技术方案和设计概算,要求设计单位修改设计图纸,调整设计概算。

## 3.4 招投标阶段

根据招标采购工作计划对拟采用招标方式招标的项目,项目

部应审核招标代理机构或造价咨询机构提供的工程量清单，审核结果提交业主和招标代理机构或造价咨询机构。招标代理机构或造价咨询机构对偏差部分进行修正后，方可进行招标。

#### 3.4.1 招标阶段成本管理的目标

通过招标的方式，在工程、货物、服务的采购中选择性价比较高的供应单位，做好在招标阶段的成本管理。

#### 3.4.2 设计招标的成本管理

严格按照业主要求，同时兼顾对项目总投资的控制。在设计招标阶段协助业主选择最优设计方案及最优的设计单位，以确保设计进度、质量、成本得到有效控制，不影响整体工程的进度。

#### 3.4.3 施工招标的成本管理

准确把握设计图纸，通过对建设项目的具体情况分析和投标单位的资格预审，编制招标文件，确定工程标底；通过评标、定标，选择中标单位，并确定承包合同价。合理地确定工程标底是施工招标阶段工程成本控制的一种重要方法，工程标底的确定往往因设计图不全，材料的变更，或因市场价的不断变化，难于有一个准确的数值。

#### 3.4.4 监理招标的成本管理

通过招标选定有资质的工程监理单位，明确监理单位在工程中的工作范围。

#### 3.4.5 主要材料设备招标的成本管理

根据招标采购计划对直接采购的项目，项目部应组织招标代



理机构或造价咨询单位、项目管理部、监理单位进行询价，编写询价报告。严格控制材料等可变价格。对工程造价影响大，价格和质量较难把握的主要材料和大型设备应单独招标。主要材料和大型设备的供应控制主要是价格和质量方面，应深入市场调查，然后定下主要材料和大型设备的技术指标及其质量，价格档次，由投标单位按要求自行报价，形成投标价格，签定合同时就形成了固定单价合同，防止施工单位以次充好，对其供应的材料应严格检查。

### 3.5 施工阶段

#### 3.5.1 施工阶段成本管理的目标

- 1) 使项目要求的质量、工期、费用所进行的全过程、全方位的规划、组织、控制与协调。
- 2) 缩短工期、提高质量和降低造价。

3.5.2 投资人或项目管理者在工程施工阶段对项目的管理是为使项目要求的质量、工期、费用所进行的全过程、全方位的规划、组织、控制与协调。根据项目合同和项目约定的工程进度款申请和审批程序进行工程计量和工程款支付审批。根据合同和项目约定的工程变更费用申请和审批程序，审批工程变更费用支付申请。工程投资控制。项目部应建立工程进度款支付和工程变更费用及其它费用支付台帐，并定期进行分析比较，编制项目造价分析报告，经项目经理批准后提交业主。费用索赔管理。项目部应根据合同和项目约定的索赔报审程序，与项目部工程技术管理人员配合，进行索赔处理和审批。

3.5.3 在组织措施上，督促承包商在保证质量和进度的前提下尽可能采取先进技术，以降低工程成本，制定先进的、经济合理的施工方案，以达到缩短工期、提高质量和降低成本的目的。

3.5.4 加强材料、设备的采购和管理。材料费是构成工程施工过程中成本的主要内容，一般材料费占工程总成本的60%~70%。

### 3.6 竣工验收阶段

#### 3.6.1 竣工验收阶段的成本管理目标

1) 避免承包商在结算过程中，虚报工程量和高套定额基价等以获取高额利润的行为。

2) 审核竣工内容是否符合合同要求、验收是否合格，审核结算方法、计价方法、

优惠条款是否符合合同；按竣工图审核工程量，在审核中，应根据竣工图、设计变更、现场签证等，按照国家规定的工程量计算规则逐项核对；严格执行计价依据与计价方法；严格审查设计变更签证；检查取费标准，是否按照国家及北京市相关计取。

3.6.1 从项目的各个环节入手，找出控制要点，突出重点管理，实施建设过程严格监控，这样以来，就可以将建设工程总造价控制在预计或理想的范围内。

3.6.2 工程项目或工作单元竣工后，项目部应按合同和项目约定的工程竣工结算程序，及时组织施工单位、监理单位进行工程结算，审查施工单位报送并经监理单位审核的竣工结算报表，进行竣工结算。

3.6.3 协助业主与承包单位进行工程结算谈判。

3.6.4 协助业主报送审计部门进行工程审计。

### 4. 项目部投资控制总结及资料归档

4.1 项目竣工结算完成后，项目部应组织投资控制分析总结，

按照项目分解结构，编制项目各时间段投资分析对照表，包括目标值、调整值、实际结算值的对照及该工程分类指标分析、含钢量、砼含量指标等。经项目部校核，项目经理批准后报公司造价部经理审定后归档保存，同时也作为公司造价数据库内容由造价部保存。

4.2 项目投资控制总结是项目工作总结的组成部分，应按要求在竣工结算完成后一个月内完成。

### 4.3 记录

项目成本管理形成的记录按作业文件《项目管理资料管理规定》的要求收集、保存、归档。

## 5. 项目成本管理的全局统筹计划

5.1 以策划阶段、设计阶段为重点的建设全过程造价控制。

5.2 主动控制。工程项目造价控制，不仅要反映投资决策，反映设计、发包和施工，被动地控制工程造价，更要能动的影响投资决策，影响设计、发包和施工，主动地控制工程造价。

5.3 技术与经济相结合。将技术与经济有机结合，通过技术比较、经济分析和效果评价，正确处理技术先进与经济两者之间的对立统一关系，力求做到在技术先进条件下经济合理，在经济合理基础上技术先进，把控制工程成本观念渗透到各项设计和施工技术措施之中。

5.4 工程监理。从组织和管理的角度采取科学的措施确保建设项目工程成本目标、工期目标和质量目标合理地实现，为业主办求最佳投入产出。实践证明，工程监理是控制工程成本的有效途径。

5.5 合同管理。

# 成本管理部工作总结篇十

成本管理部工作总结n众所周知成本管理部是公司的龙头部门，是关系到公司整个房地产建设流程的重要环节。2011年即将过去，在米总的细心指导下我部门的业务水平有了长足的进步，同时也感谢我身边的同事们，我们共同营造了一个舒心和谐的工作环境得以完成领导赋予的各项工作任务。现在我将我们成本管理部今年完成的各项工作汇报如下：

一、预结算方面完成的工作： 预结算方面完成的工作： 方面完成的工作 我们预结算的工作分三个阶段： 第一阶段：工程开工前按图纸进行工程预算，为公司提供准备该工程的资金数额，物料供应等的参考数据； 第二阶段：工程施工过程中对超出施工图纸的施工项目及数量进行实地测算做好签证记录，同时力求做到能够因势利导找出节约或避免额外工程费用发生的方法，此外要按合同规定的工程付款节奏对各阶段已完工程产值进行及时准确的复核，为公司的工程付款提供数据； 第三阶段：工程施工结束时对该项目进行全面的工程造价结算并进行成本分析，查找影响造价变化的主导因素，总结经验以备在后续工程中能更好的控制工程费用。此外要参与一些分项的合同的洽谈，合同签订工程开工后即对工程进行全程跟踪，在各阶段为公司提供详实可靠的数据。

（一）完成的预算工程：本年度完成的预算项目共计 审减值万，为公司避免和挽回损失 项，预算值 万元nn万元。其中完成三期保温涂料外立面nn三期车道工程、黄土房装饰估算、饰品街等 15 个工程共计 69030000 元（六千九百零三万元）。

（二）完成的进度割算工程：

1、完成 土建进度割算 147160000 元（一亿四千七百一十六万元），原nn施工单位上报值 220610000（二亿二千零六十一万元），审减值：73450000（七千三百四十五万元）。

2、完成 值 10320000 元。

（三）本部门独立完成的结算工程： 安装进度割算 5130000 元，原施工单位上报值 15450000，审减nn1n截止目前为止我们部门共结算完成了迪厅土建安装工程、二期室外及车库内廊 铺装工程、车库室内外及塞纳河星之盒外墙粉刷工程、酒店室外管网、宾馆外墙保 温、二期宾馆土建接建工程等 38 个工程，结算完成金额 22390000 元（二千二百三十九万元），审减值 4438457 元（四百四十三万八千四百五十七元）。并且在我们 部门内部实行互相审核结算的方法，这样可以避免自己局部有疏忽及考虑不到的地 方。

（四）审核审计事务所结算的工程：

1、复核智信审计事务所审计的银邦装饰工程，审减 额：15826 元；

2、复核智信审计事务所审计的多瑙河酒店惠利空调工程，审 减额□39454 n

元；

3、复核智信审计事务所审计的二期宾馆、多层车库工程，审 减额：82231 元。以上三项共审减审计事务所结算 137511 元。通过审核审计事务所结算及内部结算，使我们更好的做 到了我们部门时刻贯彻 的宗旨，即：一丝不苟、严格审核、 层层把关、降低成本。

二、物资采购方面： 物资采购方面： 一个物资采购人员所 具备的最基本素质就是要在具备良好的职业道德基础上，保 持对企业的忠诚；不带个人偏见，在考虑全部因素的基础上， 从提供最佳价值的 供应商处进行成本控制和采购；坚持以诚 信作为工作和行为的基础；规避一切可能 危害商业交易的供 应商。

（一）材料的限价 完成了多瑙河国际大酒店室内部分、室外景观，二期车库装饰材料，饰品街一期等装饰材料 727 项；安装方面的材料限价 168 项，招标采购材料设备 18 项，材料 限价金额达 98700000 元（九千八百七十万元）。

（二）招标方面 今年招标项目 项，招标金额达 万元。如：三期外墙保温、三期外立面工程、三期防火门、防火卷帘门、三期通风空调、水泵采购等均实行公开招标，本着公平、公正的原则，通过招投标降低成本达千万余元。如：在多瑙河大酒店 工程幕墙施工招标中，原永鑫幕墙施工单位报价 620 万元，经过多方考察最后我们 换了沈飞幕墙施工单位，合同价定为 442 万元，为公司节省了 178 万元。在小商品城三期电梯工程招标过程中，我们选中的三洋电梯厂家由最初报价 356 万元，经米总及成本部相关人员与厂家多次商谈，最终确定合同价款为 340 万元 为公司节省了 16 万元。

### （三）节约资金方面

1、在给多瑙河酒店楼地面“独立石材彩色拼花规格 750\*750”材料限价时，原 施工单位报价 3800 元/m<sup>2</sup> 最后经过我方多家询价单价仅为 2500 元/m<sup>2</sup> 乌斑木板 原施工单位报价 300 元/张，最后经过我方多家询价单价仅为 118 元/张。为公司节约了大量的资金。

2、三期的 cps 控制器论证，原设计 cps 控制器价格昂贵，开始报价每台三千多元，后报价一千七百多元而且是国内产品。为此我们部门有关人员提出改用开关、交流接触器、热继电器三种组合。并采用国外最有先进电器元件组合后性能共优良，价格在 400 元左右就此一项为公司节约资金几十万。

价格。在工程最紧张的时候，我们物资采购人员直接到现场配合工程部门参与施工管理，象窗帘悬挂、地毯铺装、灯具与饰物的装配等等。虽然我们为此付出了很多，但我们毫无怨言，因为我们所有人的目标是一致的，那就是确保酒店按

期开业。

### 三、合同方面： 合同方面：

1、起草、审查、巡签各类合同 220 余件，标的额达 2 亿元；目前公司合同种类繁多，数量大，主要涉及到土建、水电、暖通、设备安装、内外装饰、材料、设备采购等。面对合同类型多，标的额大，履行周期长等特点。我们部门严把法人资格关、个人身份关、合同条款关、履约能力关、资信等级关等，杜绝了不完善和不合法的合同的出现，做到了合同管理“零失误”。

2、付款巡签、登记 230 余件，标的额达 4200 万元；

3、处理涉法、涉诉案件 10 余件，为公司避免和挽回损失 100 万元；

4、建立付款台账，整理合同并编号；