2017年年度招标采购及成本控制中心工作总结

招标采购及成本控制中心自成立以来，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，经历了工作中的 得与失，在得与失中不断成熟和坚定，努力打造一个敬业、高效的工 作团队。现将部门工作总结如下：

**1**、招标工作：

1. 招标策划：根据工程管理部提出的招标申请及工作范围、标段 划分、分包范围划分等，组织发起项目的招标方式的分判，选定招标 代理公司及造价咨询公司，编制招标方案及招标计划；
2. 招标管理：负责编制审核了金山丽景项目地下车库交通设施购 安工程、金山丽景19#楼屋面采光井玻璃雨棚购安工程、金山丽景1#、 2#楼屋面防水维修工程、黄金广场地下车库3#库改造工程、黄金广 场1#地下车库拆除改造工程等各项目的招标公告及招标文件、工程 量清单和标底，组织开标、评标、合同商务谈判等具体工作，截至 2017年12月25日，2017年共组织招标工作共计5项，累计招标金 额约40万人民币。
3. 招标后期管理：每个项目中标结果公示后，组织中标单位与工 程管理部进行交底，并对投标报价进行合理性分析，针对不平衡报价 进行预警处理。同时建立起公司的招标资源库，将已参加过我单位招 投标的单位按信用等级录入我公司招标采购资源库，资源库刚建立不 是很完善，随着工作的日益推进，逐渐完善公司的招标采购资源库。

**2**、成本管理工作：

1. 成本策划：组织编制公司项目建设成本，协助财务完成项目目 标成本，根据确定的建设成本进行过程控制，并提出限额设计要求；
2. 成本信息管理：收集、整理公司范围内的成本相关信息，对项

目成本科目进行分类和归集，建立及维护公司成本信息库；

1. 成本动态管理：对项目的成本进行监控，收集整理项目动态成 本，并进行汇总和分析；项目过程中进行项目设计变更、现场工程签 证的成本测算及审核，截止2017年12月,2017年累计完成变更、签 证成本审核约26项。
2. 合同管理：下半年度在各部门配合下完成合同签订共计7项，

主要合同包括材料采购合同、化粪池购安合同、有线数字电视入网安 装合同、小区泵房安装合同、19#楼消防系统安装合同、小区视频监 控施工合同、零星及维修工程合同、防水维修合同、自来水安装合同、 黄金广场地下车库改在工程合同、地下车库佳通设施施工合同、金山 丽景地下车库机械车位安装合同等合同，总合同额约66万元人民币

1. 档案管理：对每个项目都建立了合同台账、工程款支付台账， 收集整理已完成项目招投标资料，分别移交工程管理部和综合部卷宗 计约8卷，为今后的查阅资料做好了准备。
2. 工程进度款：审核工程合同进度款结算申请，并监控进度款的支 付，根据项目进展主要审核了定远金山丽景19#楼及幼儿园工程月进度 款；

3、 结算审核方面

施工单位报的结算，我部门成员及时到现场核对己完工程量。在现有 情况下坚持实行三审制度，即审计事务所完成初审，部门主管完成二 审，审计委员会完成终审，基本确保审核结果真实可靠。目前己完成 目前己完成定远项目1#-18#楼、会所、地下车库、室外雨污水官网、 消防官网、基坑支护工程的结算、黄金广场6#楼监理服务费结算、 金山丽景1-18#楼监理服务费结算、定远金山丽景项目售楼部改造工 程结算、黄金广场26、27层钢结构安装工程结算、金山丽景地下车 库交通设施购安工程结算、金山丽景19#楼及幼儿园智能化工程结算, 现正在进行的有定远金山丽景项目土石方工程、景观工程结算。

4、 工作中存在的不足及改进

1. 我部门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. 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。
5. 公司的成本资源库已经初步建立起来，但尚不成熟。

5、 给公司的建议

建安成本是房地产企业开发成本中所占比重最大的支出，一般占 到全部开发成本的60%左右。而整个工程施工阶段的管理，在既不 降低房屋建造标准又要保证工程质量的前提下，能否科学、合理的采 取和运用一些有效措施来强化自身的管理，将直接关系到公司最终获 得利润的大小。现就公司目前的情况提出以下建议：

一、 加强对工程施工图设计质量的审核

1、 目前有很多设计人员为求省事，钢筋设计含量一般都是偏大 和基础设计过深；无端增大设计上的保险系数。因此，公司在新的工 程开工前，应组织力量或委托有资质的部门（鉴于公司目前的情况建 议委托有资质的公司），对施工图主要技术经济指标进行分析优化， 如发现超常规，应及时与设计单位一起分析原因，进行必要的修改。

2、 要结合开发项目的基本定位，认真审查设计图纸有无不顾实 际、华而不实的设计、超标准等情况。一旦发现及时与设计人员沟通 予以调整。

二、 优先工程施工队伍

1、 一定要杜绝先干活，后算账的方式，否则会给公司带来了不 必要的损失和麻烦。公司所有项目都应该严格按照公司文件走招标流 程，邀请和接受不少于三家施工企业参与竞标，并制定出以价格高低 为主要考核依据兼顾其它指标的招标文件，组织有关专家、公司招标 采购领导小组进行公开、公正、公平的对投标单位进行筛选。根据政 策规定和市场价格行情，研究确定合同补充条款。

2、 选择几级资质的施工企业，要根据企业资质施工许可范围， 并结合将开发项目的实际情况而定。

3、 诚信是衡量施工单位的重要条件。要选有精湛的管理，并信 守合同、遵守承诺的施工单位作为合作伙伴。

三、 加强施工图预算的编制和审核

1、 聘用有资质的审计单位编制施工图预算，为工程招投标提供 较为准确的价格依据。

2、 在设计单位预算编制好后，招标采购及成本控制中心负责审 核预算编制的是否合理，是否有缺项、漏项，是否按相关计价规范严 格执行。

四、 认真作好图纸会审工作

组织好图纸会审工作是减少返工、降低成本、加快工程进度的有 效手段。会审工作由工程部主持，提前10天以上通知设计、施工、 监理等方面参加。借用施工企业和监理单位各专业有经验的技术人员 的能力，力求多发现问题，并通过设计上及时予以调整和修正，这样 在施工过程中就能把由此带来的损失降到最低程度。

五、 现场签证制度必须严格

施工阶段的现场签证是建安成本的不确定因素，因此只有通过严 格的制度和对现场情况的及时了解与掌握来有效控制。一般可以采取 如下签证流程：施工方提交签证单——现场监理工程师确认——公司 工程部现场代表确认——招标采购及成本控制中心确认——相关分 管领导确认，对于一些涉及金额较大的签证，需公司开专题会讨论确 认。有些内容还需要设计单位确认。缺少任何一个方面的签字认可， 均为无效签证。现场工程师签证仅对数量进行确认，不涉及价格，其 价格由公司招标采购及成本控制中心人员按合同约定结算。

六、 严格按合同约定支付工程进度款，同时工程进度款的支付时 间合理的拖延可以减轻公司巨大的财务压力。

七、 工程决算最终要送到有资格的审计机构进行审计。工程项目 的造价和资金支付必须以审计报告为准。

**6**、**2018**年工作计划

走过2017年，招标采购及成本控制中心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。展望将来我部 门将围绕公司新的整体思路，发扬求真务实的精神，不断改进工作方 法，提高工作效率，加强业务知识学习，提高整体素质。努力纠正2 过去工作中存在的不足，努力解决好工作中出现的各种矛盾，在“廉 洁自律”的基础上，努力做到“干一行，爱一行，专一行，”为企业 的发展做出应有的贡献。

1. 合同管理

加强成本管理，严把合同关，规避合同风险，在往后的合同管 理当中建立整个项目的合同模板，尽量的去规避合同中以前存在发生 过过的风险和有可能发生的风险。

1. 招标采购工作

更加完善招标采购工作，维护公司根本利益。严格按照公司的规 章制度做好招标采购工作，对参与过公司招标采购项目的相关合作单 位建立守(失)信合作单位名录。为公司建立一批好的合作单位。

1. 成本管理工作

认真做好成本预测，在施工中对成本管理实施动态监控管理，严 把工程进度款、结算款审核关，使工程成本始终在有序的管理体系下 运行。

今后在公司的坚强领导和各单位、各部门的鼎力支持下，招标采 购及成本控制中心一定会用自己的实际行动努力、圆满并超额完成本 部门的各项工作任务，给公司一个满意的答复。

招标采购及成本控制中心

二0 一-年十二月二十五日