

建设项目全过程控制与管理 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/235/2021\\_2022\\_\\_E5\\_BB\\_BA\\_E8\\_AE\\_BE\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_c41\\_235843.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/235/2021_2022__E5_BB_BA_E8_AE_BE_E9_A1_B9_E7_c41_235843.htm)

工程项目有三大目标，即质量目标、进度目标和投资目标。从某种意义上来看，这三大目标是一个完整的整体，集中反映在工程项目全过程的造价与成本中，又形成和实现于各个阶段和环节，工程造价是在全过程实现的，当然要在全过程中进行控制。近年来，对工程造价进行控制已经被人们广泛接受了，但是造价问题是常抓常有，项目管理是常抓常新。“概算超估算，预算超概算，结算超预算”的三超现象还普遍存在，结算扯皮现象屡见不鲜。工程项目的全过程包括投资决策阶段、设计阶段、项目实施阶段、项目营运阶段，每个阶段又包含了若干个环节和步骤，加强每一个环节的管理对工程造价的控制都有着重要的意义，笔者就从以下几个方面谈个人观点：一、加强工程项目的决策控制

- 1、编制项目建议书。建设单位根据企业资本支出计划提出工程项目建设计划，并指定项目管理部门或委托具有相应资质的单位编制项目建议书，项目建议书经项目管理部门审核后，提交决策部门审批。
- 2、编制可行性研究报告。根据已通过审批的项目建议书，建设单位自行或委托具有相应资质的设计单位编制可行性研究报告，报告内容主要包括市场可行性分析、技术可行性分析和财务可行性分析。为了防止工程项目投资失控，在可行性研究阶段必须深入调研，对可行性方案的审批应慎重，要进行多方面的论证，并建立决策责任制。
- 3、项目决策。将项目建议书和可行性研究报告提交最高管理层，由管理层开专题会

议进行决策，在进行充分论证后，得出科学的决策。在设计阶段必须委托资信良好的单位设计并签订详细合同，规定若因设计问题导致工程变更而增加的费用由设计单位担负，在工程的过程中，设计阶段具有重要的意义，设计对工程造价的影响很大，不能因设计的不妥造成整个项目效益低下。

二、项目实施阶段的控制

- 1、建立健全招投标机制。严格按照招投标的控制流程进行招投标管理，该流程主要包括招标、评标、定标和合同管理四个环节。招标是根据招标项目的特点和需要编制招标文件，明确招标项目的技术要求，对投标人资格审查的标准、投标报价要求等内容要经过财务部门认可；评标是依据招标文件中确定的原则和方法，组建专门的评标委员会评标，评标方法由评标委员会在开标前确定，评标方法一经确定，在评标时不得改变；定标是评标委员会按照招标文件确定的标准和方法，对候选投标文件进行公开评审和比较，并择优选择中标人；合同管理是建设单位分别与监理单位、施工单位及材料设备供应商订立书面合同，会计人员参与合同的签订，审核合同的金额、支付条件、结算方式、支付时间等。书面合同留存财务部门一份作为支付合同价款的依据。
- 2、优化施工方案，减少无益消耗，对工程中涉及到人力、材料、机械和工期的，要科学配置，保证施工协调、有序和高效。
- 3、加强施工现场管理，杜绝因工程质量和材料问题造成的返工浪费情况发生。
- 4、杜绝违法分包转包现象。鉴于分包转包现象对于工程项目的危害之大，在招投标时认真审查投标单位的资格，在订立合同时明确规定并注明违约责任，在施工过程中对工程项目的施工单位进行监督，防止施工单位私自转包分包。
- 5、完善监督人员

的责权利关系，强化监督机制。针对大多数工程缺乏有效的监督机制问题，制定和完善了监督人员的责权利关系。监督人员在施工现场代表了建设单位的部分权利，施工单位必须听从监督人员的意见和建议，通过多种渠道来解决工程监督不力的问题。

三、项目进入工程结算阶段的控制

一是完善工程付款程序，把握好付款的关口。以前在对工程款的拨付问题上，业主容易出现对工程造价情况不能准确把握，造成工程款的拨付凭感觉，容易产生超比例支付甚至是超付总造价的现象。现在形成的一套比较可行的办法是在工程施工过程中，对工程进度款的支付流程是由施工单位提交申请支付工程款单，监理单位根据工程进度状况初步核算工程量，从而进一步估算工程造价，再由监理单位将附有工程量完成情况的清单及付款申请单移交于工程造价咨询机构，由造价咨询机构再对此进行核查，以确定工程款的拨付。这种根据工程进度状况进行工程款拨付的行为，应该说是比较科学的反映工程的现状和有效进行工程造价控制的重要环节，层层把关，层层审核，程序比较严谨，责任比较清晰，对工程造价起到有力控制，但由于在工程建设的过程中，各项工作非常繁杂，经常出现一些对工程造价的失控点和盲点，项目的实际发生与否，以及发生的量的大小，不能客观反映出来，因此在这方面要进一步加强对工程造价的动态，建立台账，使之与工程的进度直接衔接起来，让工程造价与工程进度图一样直观。

二是加强对监理、造价咨询机构等中介机构的监督管理。工程监理、造价咨询等单位在工程建设的全过程中起到了至关重要的作用，工程监理对工程质量、工期进度等方面的监督管理充分发挥其主观能动性，造价咨询机构对项目工

工程造价控制发挥了闸门的作用，所有与本工程项目有关的资金流向都应通过造价咨询机构予以确认，杜绝了资金拨付的随意性和盲目性。由上可见，中介机构在工程建设的管理过程中发挥了主要的管理作用，它们作用发挥好坏，直接关系到工程建设的质量和投资效益，通过对中介机构实施有效监管，是实现工程有效控制的关键，加强对中介机构的业务指导和随机性的抽查，检查有无违规操作的行为，以及中介机构之间的相互监督，切实保证中介机构发挥其各自的职能作用。

三是加强对图纸以外发生的工程量签证的管理工作。在目前的工程造价中，工程量签证已成为其组成中分量较重的一块，图纸以内的工程量，属于静态的部分，比较容易控制，但工程量签证部分在时过境迁以后，很难予以核实其是否发生的真实性，过程控制尤显重要，加强监理单位和工程造价咨询单位共同对工程进展过程中发生的工程量和工程进度款进行有效控制，现场签证由业主、监理单位、工程造价咨询单位及施工单位四家签字认可，拧干签证中的水分，提高了现场签证的真实度，实现工程造价的有效控制。

四是控制好工程款的付款比例。目前，建筑行业中有有关施工合同的签订中对工程价款的拨付一般的约定是工程完工后支付到工程总造价的90%，（甚至更高的95%），其余的5-10%为工程质量保证期满后支付，笔者认为加强付款比例的控制，掌握工作的主动性，是实现工程造价控制的基础。总而言之，建设工程项目管理需要在项目工程管理理论的指导下，根据具体的建设项目做出具体分析，在建设项目的各个阶段落实好控制和管理的各项措施，做到工程投资的社会效益和经济效益的最大化。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。

详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)