

编 号：

工程

项 目 成 本 策 划 书

版本号：第 一 版

编 制 人：_____

审 核 人：_____

批 准 人：_____

日期： ____年 ____月 ____日

项目成本策划书会签表

工程项目名称：

文件名称	项目成本策划书
编制单位	
编制人员	
项目商务经理意见： 年 月 日	

项目材料主管意见：

年 月 日

项目安全总监意见：

年 月 日

项目成本主管意见：

年 月 日

项目技术主管意见：

年 月 日

项目总工程师意见：

年 月 日

项目副经理意见：

年 月 日

1、项目成本管理机构

2、项目成本小组职责

三、影响项目成本因素、防范措施、责任人

1、成本策划的内容、措施、责任人

2、合同风险、防范措施、责任人

3、材料价格风险、防范措施、责任人

4、发包人直接发包工程的风险、防范措施、责任人

四、项目责任成本指标

五、施工过程中成本控制措施

1、项目部管理岗位责任成本合同

2、月度成本分析

3、节点考核

六、工程成本总结

1、责任成本、计划成本及实际成本的对比分析

2、运行过程中的经验与教训

3、改进措施

附件一：项目部管理人员岗位责任书

- 1、项目副经理成本管理岗位责任书
- 2、项目总工成本管理岗位责任书
- 3、项目合约经理成本管理岗位责任书
- 4、项目安全总监成本管理岗位责任书
- 5、项目物资（材料）主管成本管理岗位责任书
- 6、履约时限、时效及履约责任表（附件二）
- 7、索赔机会（附件三）

××工程成本策划书

一、项目综述

（一）工程概况

工程名称		中标时间	200 年 月 日
发包人		中标价	
设计单位		合同签订时间	200 年 月 日

监理单位		合同备案时间	200 年 月 日
承包人		备案合同编号	
建筑面积		合同工期	天
立项批准文号	建房【】号	开工日期	200 年 月 日
结构形式		竣工日期	200 年 月 日
质量等级	合格	合同价款形式	固定总价
合同总价	元	自行完成合同价	
土建造价		安装造价	

（二）项目责任目标概况：

土建责任成本		工程质量	
土建经营效益率		开工日期	200 年 月 日
土建经营效益额		竣工日期	200 年 月 日
土建管理效益率		死亡事故、重伤事故	无
土建管理效益额		火灾和机械责任事故	无
预付款回收		轻伤频率	1.5%以内
进度款回收		CI	确保安全文明工地
工程完工回收款		上级及地方政府安全文明施工检查	不得被通报批评
工程竣工回收款		环境管理	杜绝环境污染事故
保修金回收		总包结算的编制方法	分结构、建筑编制
总包预算编制方法	分段编制	分段结算报送时间	分段完工 28 天内

地下室预算完成时间	15 天	竣工结算报送时间	竣工后 28 天内
地上预算完成时间	20 天	结算催办函	报送之日起 28 天内
粗装预算完成时间	20 天	结算的审核时间	竣工后 6 个月内
材料计划提交时间	预算完成后 10 天	主劳务预算审核时间	收到之日起 20 天内
量汇总完成时间	预算完成后 10 天	专业分包预算审核时间	收到后 5 天内
预算的报送时间	会审会签后 5 天	劳务、分包结算报送时间	范围完成后 10 天内
总包预算的审核时间	合同约定时间或报送后 3 个月内	劳务、分包结算审核时间	收到结算 20 天内
变签证价款的调整	编制报送计 7 天	二次项目经营	业主满意无投诉

二、项目成本管理组织架构

1、项目成本管理小组

为了全面做好项目成本管理工作，项目部成立由项目经理担任组长的项目成本
管理小组，具体情况如下：

组 长：副 组 长：

组 员： _____

组 员： _____

组长：（项目经理）

副组长：（项目商务经

项 目 副	项 目 总	项 目 安	项 目 物	项 目	项 目 成	项 目 预	...	
-------------	-------------	-------------	-------------	--------	-------------	-------------	-----	--

2、项目成本小组职责

- ①负责对本项目的成本影响因素进行全方位的分析，针对成本的各影响因素进行风险识别和分析，并制定防范措施；
- ②采取有效方式方法对施工期间的成本进行控制
- A、 测算项目部的计划成本，制定成本降低的控制措施；
- B、 经济责任指标的分解并签订岗位责任状；
- C、 月度成本控制：每月进行月度成本分析，并根据分析的结果对下月的成本计划进行调整；
- D、 节点成本控制：节点分为地下室、地上主体结构，要对三种不同成

本（责任成本、计划成本、实际成本）进行比较，总结运行过程中的经验和教训，制定防范、改进措施。

③项目成本工作总结：工程竣工后，要对三种不同成本（责任成本、计划成本、实际成本）进行比较，总结运行过程中的经验和教训、今后成本管理工作的改进措施等，为今后的成本管理工作留下宝贵的经验和教训。

三、影响项目成本因素、防范措施、责任人

1、成本策划的内容、措施、责任人

序号	策划内容	措施或对策	责任人
一	工程策划优化		
1			
二	相关费用		
1	环保、排污、噪音费		
2	意外伤害险	转嫁分包和业主直接分包	
3	营业税返税		

4	社会保障费		
	材料检验试验费、		
	结构检测费		
	沉降观测费		
	夜间施工和白天照明		
	二次搬运费		
	总包管理费、配合费		
三	现场管理费		
	管理人员住宿费		
	保安费		
	厨师费		
	现场办公室租费		

	办公室设备		
	办公费、差旅费、通讯费		
	车辆使用费		
	业务招待费		
	伙食补助费		
	完工收尾费		
四	风险转嫁		
	工期、质量、安全		
	临时设施		
	施工用水电		
	生活用水电		
	垂直运输		

	脚手架		
	工程成品保护		
	工程维修		
五	专项方案		
1	临时道路平面布置编制		
2	临时水平面布置编制		
	施工用水运距的确认		
	蓄水池留有照片或录像		
3	临时电平面布置编制		
4	围挡平面布置编制		
	围挡留有照片或录像		
5	办公加工场地平面布置编制		
6	土石方工程方案编制		

	边坡进行支护方式确认		
	土方、石方方量或部位的确认		
	基坑集水井、排水沟确认		
	基坑排水（台班、人工）确认		
	土方、岩石类别的确认		
	淤泥流沙量的确认		
	湿土含水率的确认		
	机械进退场次数确认		
7	人工灌注桩方案编制		
	实际桩长确认		
	桩土方、石方量确认		
	桩基排水（机人）确认		

	桩土方、岩石类别的确认		
8	机成孔灌注桩方案编制		
	高压注浆水泥用量确认		
	机械进退场次数确认		
9	机械打桩（静压桩）方案编制		
	打、压桩记录监理确认		
	试桩数量确认		
	打、压桩汇总表业主确认		
	机械进退场数量确认		
10	砼工程方案编制		
	超深的工程量确认		
	外加剂使用部位确认		
	植筋在图纸会审中明确		

	基坑排水（机人）确认		
11	模板工程方案编制		
	模板、支撑体系留有照片或录像资料		
	对拉螺栓留有照片或录像资料		
12	钢筋工程方案编制		
	马凳筋、墙柱定位筋规格、间距隐蔽记录		
	钢筋直径 6，在图纸会审中明确为直径 6.5		
13	砌筑工程方案编制		
14	粗抹灰工程方案编制		
	墙面、天棚砼面处理在图纸会审中明确		
15	脚手架施工方案编制		

16	垂直运输机械方案编制		
	塔吊成品埋件发票，二要 业主确认		
	塔基土石方类别要确认		
17	钢结构制安方案编制		
18	冬季施工方案编制		
	采用保温措施留有照片 或录像资料		
	冬季施工砼的价格确认		
	冬施部位确认		
	气象资料收集		
六	清单工程量（固定总价）		
1	清单量 > 图示量项		

2	清单量 < 图示量项		
3	清单漏项		
七	清单单价		
1、	清单单价偏高项		
2	清单单价偏低项		
八	定额及建经政策	列出未计、可能争取计取的事项	

上表中风险因素等级的划分：上表中红色为重大风险，黄色为较大风险，其

他为一般风险

2、合同风险、防范措施、责任人

序号	风险因素、措施或对策	责任人
一	工期	
1	协议工期不明确为预期：待业主、项目公司与三川集团签订总承包合同时，在合同中明确	合约部
2	业主原因拖延工期：延误工期事件的书面报告草稿 在延误事件发生后 7 天内承包人须向业主书面报告（须经商务经理审核）	项目部员工 商务经理
3	进度计划：总、年、月、旬或周计划编制，要认真、合理 公司组织论证协助项目制订切实可行的施工组织设计，保证工期履约	项目总工 工程部
4	材料、设备供应（含周转料具）：材料、设备采购计划 及时进行材料招议标工作 供应合同应有逾期供应违约条款，材料、设备质量不符合约定的违	商务经理 采购部 合约部

	约条款	
5	专业分包： 编制项目专业分包工程计划 编制合理的进场计划 提前组织招议标工作 对分包资质进行严查 专业分包须在预定前 10 天，向甲方提交预定采购计划，并确认价格 招议标文件或合同中应有逾期（或质量原因导致逾期）完工的违约条款	商务经理 生产经理 采购部 工程部 商务经理 合约部
6	分包： 编制项目分包工程计划 编制合理的进场计划；适时、合理组织劳动力，配置生产要素 提前组织招议标工作 招议标文件或合同中应有逾期（或质量原因导致逾期）完工的违约条款	商务经理 生产经理 采购部 合约部
7	设备租赁： 专项方案 编制项目机械租赁计划 提前组织招议标工作	项目总工 生产经理 采购部

	招议标文件或合同中应有逾期进场或机械故障的违约条款	合约部
8	分包与分包工序交接： 重视交叉工序、工序交接的协调管理，分清责任，避免扯皮导致工期延误或责任不清。	生产经理
二	工程质量	
1	验收标准不明确： 协议约定工程质量标准中有“甲方的相关要求”。在三方合同中调整	合约部
2	材料、设备质量： 招议标文件或合同中应有材料、设备质量的约定，对不符合约定的有处理 加强材料验收，项目质量部门参加验收	合约部 项目物资
3	分部分项质量： 加强过程验收、工序交接验收，分清质量缺陷的责任 招议标文件或合同中应有质量缺陷返修或整改及其费用的约定 招议标文件和合同中应有保修责任和保修期的条款	责任工程师 合约部 合约部
三	协议条款不全： 待业主、项目公司与三川集团签订总承包合同时，在总包合同中约定，明确总包合同与已签订的协议或补充协议有抵触的，以总	合约部

	包合同为准	
四	融资利息计算基数： 计算基数协议未明确， 在三方签订的总包合同中明确	合约部
五	项目班子： 更换项目管理成员， 须提前征得业主的同意， 以防违约	项目经理
六	合同价款：	
1	投标的清单单价： 根据招标文件和施工图的分部分项重新组价	预结算部
2	专项施工方案： 各专项方案必须与定额和建经政策相结合 专项方案须经商务审核 在三方签订的总包合同中明确 “批准的施工方案是结算计量的依据”	项目总工 商务经理 合约部
3	施工和生活用水： 施工用水和生活用水运距的确认 现场要对蓄水池留有照片或录像资料	责任工程师 商务经理
4	临时用电： 临电平面布置图	责任工程师
5	临时围挡： 现场要对围挡留有照片或录像资料	商务经理