

管理造价咨询单位服务之浅见

刘盛领

荣安地产股份有限公司, 浙江 宁波 315000

[摘要]随着社会经济发展,人们对房屋的需求,房地产事业的蓬勃发展,房产公司已有的成本管理配备跟不上发展速度或房产公司本以委托造价咨询单位进行成本管理控制,对投资成本进行管控,随着日益增长需求委托造价咨询单位进行管理,而房产公司又如何加强对造价咨询单位管理,造价咨询单位受房产公司委托如何进行成本管理及控制,房产公司协调造价咨询单位与施工单位的管理关系,同时房产公司以成本管理及控制为主线,委托造价咨询单位进行管理,协调管理关系推进对设计阶段,招投标阶段、施工阶段、竣工结算阶段等进行投资成本管控,分析解决这一系列过程中产生各种情况并进行调整修正管理措施,以达到房产公司的投资方案预期效益。

[关键词]房产公司;成本管控;咨询管理;管理措施

DOI: 10.33142/ec.v5i4.5823

中图分类号: TU723.3

文献标识码: A

Brief Discussion on the Service of Management Cost Consulting Unit

LIU Shengling

Rong'an Real Estate Co., Ltd., Ningbo, Zhejiang, 315000, China

Abstract: With the development of social economy, people's demand for houses and the vigorous development of real estate industry, the existing cost management equipment of real estate companies can not keep up with the development speed, or the real estate company originally entrusted the cost consulting unit to control the cost management and control the investment cost. With the increasing demand, entrusted the cost consulting unit to manage, and how can the real estate company strengthen the management of the cost consulting unit. The cost consulting unit is entrusted by the real estate company to manage and control the cost. The real estate company coordinates the management relationship between the cost consulting unit and the construction unit. At the same time, the real estate company takes cost management and control as the main line, entrusts the cost consulting unit to manage, coordinates the management relationship, and promotes the investment cost control in the design stage, bidding stage, construction stage and completion settlement stage, analyze and solve various situations in this series of processes, and adjust and modify management measures to achieve the expected benefits of the investment scheme of the real estate company.

Keywords: real estate company; cost control; consulting management; management measures

引言

房产公司对开发项目进行经济投资,为了更好及保障投资资金的合理使用及收到预期收益,对开发项目各开发阶段设计阶段,招投标阶段、施工阶段、竣工结算阶段等进行投资成本管控,委托造价咨询单位进行管理,如何选择到好的匹配项目的造价咨询单位,如何进行对造价咨询单位进行管理,造价咨询单位在房产公司指引下如何展开造价咨询工作,以及造价咨询单位如何在房产公司协调下正确处理与施工单位关系,为房产公司提供快捷高质量的合理的造价咨询意见,最终实现房产公司的投资收益,本文就这几方面结合经历过的几个案例,对造价咨询的全过程管理的以下想法与大家探讨,以便在以后的工作中更进一步,同时更好地管控好成本,达到预期投资收益,以收到更好的效益,达到各方主体的双赢。

1 选择匹配合适的造价咨询单位

1.1 选择委托造价咨询单位的目的

房产公司进行成本管控由于业务增长及本身管理条

件限制,需要委托专业的造价咨询单位帮助房产公司快速有效达到成本管控的目的,而作为造价咨询主体的造价咨询单位的选择对房产公司后续投资管控及收益产生间接的重要影响,选择到匹配合适的造价咨询单位是关键第一步。

1.2 造价咨询单位的选择

选择造价咨询单位委托其工作任务主要有两种方式,一是全过程委托;二是单项委托;下面就全过程委托单位选择,在拟建项目启动前需要安排进度时间招好造价咨询单位,在项目所在地城市首先进行对行业内口碑较好单位及已使用的单位,根据项目规模及项目特征,筛选符合要求的单位入库,进行邀请并初步意向招标洽谈,从中选出符合预审要求发出其参加投标邀请书,结合项目1 全过程咨询单位的招标与大家商讨:

(1) 造价咨询单位的入围:对筛选单位进行实地考察,主要考察咨询单位的内部流程、工作氛围等进行实地询问,并形成考察纪要;

(2) 对造价咨询单位组建的团队询问:包括团队、

项目经理、现场驻场人员等人员组建进行审查,重点是项目经理、现场驻场人员,对项目经理的专业技术水平及整体把控能力,现场驻场人员的执行力、沟通能力、快速反应能力、敏感问题的处理能力等进行询问,形成询问纪要;

(3) 造价咨询单位的后台服务的询问:全过程咨询服务,现场驻场人员一周三天,其他事情处理都是后台处理,所以后台的技术力量支撑及快速反应能力尤为重要,形成询问纪要;

(4) 造价咨询单位的口碑及诚信的侧面了解及正面询问相结合,形成记录;

(5) 意愿合作的程度,双方对主要问题的认知必须是高度一致,是一切展开工作的关键基础。

在项目 1 咨询单位招标过程中虽然一家咨询报价远低于中标单位,当时招标小组就是结合上述进行充分讨论最后选择报价合理各项符合要求的单位,对房产公司来说咨询单位的咨询服务费是次要,最重要的是选择的咨询单位能为房产公司进行成本管控,控好投资,使项目收益达到预期效益才是重中之重,在后来履行过程中得到充分论证。

2 对造价咨询单位的管理措施

房产公司把业务委托给造价咨询单位,接下来咨询单位的服务的时效性及质量是否达到委托的要求,对于房产公司的后续工作及其他相关业务是否顺利有效展开、帮助房产公司快速有效达到成本管控,达到房产公司投资预期效益最关键管理动作,主进行以下管理措施与大家探讨:

2.1 咨询工作任务的委托委派

明确委派成本管控的时间及质量要求。如果没有具体要求,一是咨询单位对委派任务的方向不明确,二是对咨询单位没有约束;接下来可想而知因为咨询单位对任务的方向不明确,咨询单位在完成过程中与房产公司沟通量会增加或沟通不充分或咨询单位按照自己意思完成工作任务,完成的工作达不到房产公司的要求甚至背道而驰;同时没有了约束,延后完成以及出来的成果也不是房产公司所想所要的。所以委派任务的时间及质量要求是必须十分明确下达给咨询单位,这是房产公司管理咨询单位具体出成果时效质量程度的第一步。

明确委派成本管控的不同阶段的不同时效质量要求。设计阶段、招标阶段、施工阶段、竣工结算阶段等不同阶段规定具体对咨询单位的咨询成果规定完成时间完成质量要求;

2.2 不同阶段的管理措施

2.2.1 设计阶段的管理措施

这个阶段的咨询单位接受房产公司的委派工作主要是协助房产公司制订方案版目标成本及施工版目标成本,房产公司委派咨询单位工作一般最早方案设计阶段,现从方案设计阶段开始对咨询单位管理与大家探讨。

方案设计阶段主要是基于设计方案进行成本测算,框

定项目目标成本,这个阶段工作是房产公司与咨询公司服务共同努力制订出项目投资具体需要支出的合理的最高投资目标成本,是以后项目进行投资行为及项目开发成本管控的限定目标成本,原则上不得超出此次设定的目标成本。

这个方案设计阶段对咨询单位的具体管理措施最主要一是需要对设计方案解读及预判能力的管理需要咨询单位提供对方案理解测算方案以了解咨询单位对方案的解读程度对具体实施以便于方向性把控;二是对各种建安子项的成本价格准确把握程度管理需要咨询单位提供相关建安子项的成本价格及已有相关案成本比对以便于成本按最近及市场价确定成本价格;三是对方案已有信息量的准确计算程度管理需要咨询单位提供具体量的计算及计算依据以便于复核算,最后是对成本数据组合的综合能力管理需要咨询单位具体成本价格组成明细及说明以便于修正及精确确定成本组合;

因此方案设计阶段房产公司不仅需要咨询单位要在规定时间内及进行对已有提供设计方案的组成项目成本的各个子项成本进行测算,具体需要对量的准确计算,对价根据已有成本案例、相似案例、综合各项信息数据比对,根据最近成本综合进行精准测算,同时需要对方案对不合理地方提出优化建议及跟踪落实,最终成果提交房产公司,房产公司对成果进行审核核算复核,对不合理成本修正,组合房产模块各种成本,通过审核审批确定项目目标成本,作为开发投资投入的限定目标成本。

方案设计阶段之后接下来设计阶段管理是施工图设计阶段对咨询单位的管理,前面的方案设计阶段管理是制订目标成本的方向性的成本投资管控管理,接下来的施工图设计阶段的管理是具体实施的成本投资管控管理,具体对咨询单位的管理措施主要表现在以下几个方面:首先指导方向是需要咨询单位要把各类成本管控在方案设计阶段的目标成本内对施工图设计阶段的各类成本详细测算出来与方案设计阶段对比,大于则优化,直至不超出方案设计阶段成本;其次需要咨询单位对施工图设计在测算过程中发现的可优化的地方提交优化建设及跟踪落实;以上咨询单位需要做好方案版及施工图版的成本对比台账,同时在优化好时做好施工图版时对方案版的目标成本修正,修正为施工图设计阶段的目标成本,以房产公司及咨询单位服务房产公司协同管控好项目成本投资管理。

2.2.2 招投标阶段的管理措施

招投标阶段咨询单位接受房产公司的委派工作主要是协助房产公司做好编制招标清单、编制招标控制价、投标询价分析、定标清标、合同经济条款审查等工作。

这个阶段房产公司对咨询单位的管理措施主要集中在以下:管理措施基调需要咨询单位管控的招到成本必须控制在施工图目标成本内为指导方向,如超出在不影响设计方案及质量规范前提下要求进行优化或要求招标小组

增加供应商进行充分竞争,直至不超出施工图版目标成本为止。

具体管理措施体现在咨询单位做好服务的本专业工作的完成时间及质量控制,编制清单时间必须在招标小组规定时间内,清单编制的质量必须充分熟悉招标文件及房产公司的招标方案前提下,进行清单编制,编制清单的科目齐全、工程量的计算误差必须在控制值内不得出现错漏乱杂等缺陷,编制清单好提交房产公司审查复核好移交给招标小组,招标控制价编制按最近招标中标价或市场价进行合理编制招标控制价,禁止泄漏招标控制价,编制完成后移交房产公司,房产公司审查复核好封存。

招标答疑及时准确无误回复,上述时间全部控制在招标小组要求时间内完成,同时需要咨询单位对投标单位的报价进行按规定格式不仅对不同报价进行对比分析并且要与招标控制价进行对比分析,如在目标成本及招标控制价内进行后续工作。

对如超目标成本不超控制价的报价管理措施必须要求咨询单位对分析超出原因,根据超出原因要求进行优化或招标小组增加供应商进行充分竞争直至招到不超过施工图版目标成本为止。

对如超目标成本同时超控制价的报价管理措施必须要求咨询单位对分析超出原因,根据超出原因要求进行优化或招标小组增加供应商进行充分竞争,并且对招标控制价与报价及市场价对比分析,如控制价编制不合理调整控制价,但调整的控制价咨询单位必须出具原因分析及后续不再出现同类情况的承诺,以免增加返工的资源消耗,直至招到不超过施工图版目标成本为止。

投标询价分析、定标清标,对咨询单位管理则需要咨询单位按照房产公司格式对投标询价定标清标三个环节时,投标询价进行对比性分析并且着重指出差异重要要素及偏差率分析,针对性进行询价以报价合理充分竞争;定标清标则根据拟中标单位中标清单进行与各报价、控制价进行对比分析数据分析其拟中标的具体原因,同时对拟中标清单进行不平衡报价进行清标以免后续中标履行过程中造成不必要争议。

2.2.3 施工阶段的管理措施

招标完成后进入施工阶段,在施工阶段咨询单位接受房产公司的委派工作主要是驻场人员现场跟踪成本管控工作,进行对施工过程中设计变更、工程现场签证的测算签证管理、对成本动态情况编制动态成本反馈预警控制等工作。

在这个阶段对咨询单位的管理措施一是对现场驻场人员及现场跟踪成本管控的管理措施要求咨询单位驻场人员每周至少三天驻场,同步房产公司工作时间驻场管理,驻场人员对现场的成本动态情况进行记录对现场发生的成本事项进行处理,对不能处理的首先及时报咨询单位后

台处理,咨询单位反台处理不了的须立即反馈房产公司,对现场发生的成本事件处理以不影响工程进度又合理控制成本为度,进行及时快速处理。

其次对设计变更、工程现场签证咨询单位的管理措施要求咨询设计变更率及现场签证率及总发生额必须控制在目标成本预留范围内,同时进行快速测算,留存并取证相关资料,连同房产公司现场管理人员与施工单位沟通确认签证金额,不得影响工程进度并且合理确认价格,并且做好设计变更、现场签证台账以便后续分析查看。

其中咨询单位编制动态成本反馈预警控制工作是施工阶段房产公司委派的咨询单位的最重要工作,同时也是这个阶段对咨询单位的管理措施直接影响房产公司对施工阶段投资动态成本的有效管控,把施工阶段投资成本控制在目标成本内。主要需要咨询单位对施工阶段发生的包括设计变更、现场签证及不可预计的变更成本按房产公司规定格式按月进行编制,对各发生项变动成本进行归集,并对动态变动成本进行变更率分析,对超过规定变动成本进行预警反馈以便进行及时管控调整。

2.2.4 竣工结算阶段的管理措施

项目施工完成竣工验收后,在竣工阶段咨询单位接受房产公司的委派工作主要是竣工结算、目标成本的最终归集确定、成本后评估分析工作。

竣工结算工作房产公司对咨询单位的管理措施是需要咨询单位及时按房产公司要求时间完成竣工结算,竣工结算质量控制在规定范围内。房产公司通知规定竣工结算完成时限并督促施工单位及时上报以便于咨询单位在房产公司规定时间内完成竣工结算,同时协调处理结算过程中遇到的争议问题,妥善解决争议问题,有理有据实事求是公平合理进行竣工结算。

至于目标成本的最终归集确定需要管理咨询单位按规定格式收集整理,注明数据来源及来源资料附件打包整理;数据归集主要检查数据归集准确,各类表格数据准确无误。

成本后评分析房产公司提供分析模版,咨询单位按照模版进行数据分析,对各阶段过程中发生的成本进行总结分析,提炼成功经验及剖析分析不足之处,于后续成本管控以提供借鉴。

竣工结算阶段委派工作任务完成后,房产公司与咨询单位就项目合作已完成,这期间房产公司与咨询单位协同沟通过程或多或少给双方带来不同的经验共同成长的经历,为后续双方再次合作奠定了基础。

2.3 对咨询单位管理的考核

房产公司对咨询单位的管理措施最重要的还是双方约定的绩效考核,只想马儿跑得快,就得给马儿添草;除了基本服务费之外,需要有额外的考核奖罚条款;基本工作服务质量没达到要求,需有详细的扣罚条款;超出基本

服务条款及质量要求外,有额外的奖励细则;这样咨询单位会尽力完成房产公司委派的工作任务,同样也会想尽办法出色完成工作任务以获取额外的奖励;因此对咨询单位的奖罚实际落地可行的措施十分重要,对咨询单位有制约同时也有奖励,这样才能更好地控制项目投资成本。

2.4 协调咨询单位与施工单位管理

咨询单位是房产公司委托进行成本管控,代表房产公司又不同于房产公司,咨询单位在实施成本管控过程中,施工单位会存在越过咨询单位直接与房产公司对接或存在不尊重等之类现象,因此在每一家施工单位进场之前明确规定程序及在施工合同中约定咨询单位的作用及位置,以免产生不必要的麻烦,同时在实际

管理过程中出现或发现之类事情,房产公司快速作出反应,以确保咨询单位功能及作用,协调处理好施工单位与咨询单位的关系以项目顺利进行。

2.5 管理过程中监管工作

在维护咨询单位的同时也要避免咨询单位与施工单位打成一片,以至损失房产公司利益,这是大忌;需要咨询单位与施工单位融洽又要保持一定距离,实事求是按合同原则办事,因此房产公司需要作好监管工作,一有出现必须严惩不待。维护好咨询单位与施工单位的距离,公正公平办事。

3 造价咨询管理存在的不足及问题及改正

在房产市场的多元化管理的推动下,咨询单位代表房产公司进行成本管控越来越多,同时良莠不齐,虽然房产公司都对咨询单位有相应的管理措施,但在实际履行过程中还是会出现管理过程中存在问题及不足,对一些房产市场上及结合已履行项目1及项目2全过程咨询单位管理过程中出现及发现的一些不足及问题主要有以下几种情况跟大家探讨:

咨询单位项目团队的选择及咨询单位后台力量的组合,对房产公司来说至关重要,比如前面说过经过比对选择的项目1咨询单位能信任项目1,由于时间急及项目1咨询单位的表现,在项目1还未结束的时候项目2直委沿用了项目1咨询单位及团队,以及后来这家咨询单位随着房产形势业务量猛增,委派任务完成的时间上达不到甲方要求,甚至之后过程中经常出现缺陷,这些因为房产公司执行力度强及业务能力强及时发现并弥补了以上时间及质量缺陷,不然造成房产公司的成本管控缺陷,这需要以后即使合格好的咨询单位在启用在另外项目上还是经过比对分析后选择,因为每项都是动态进行的,都会有不确定因素的发生。

全过程驻场人员的执行力及沟通能力存在不同程度欠缺。驻场人员的执行力及沟通能力十分重要直接关系到委派任务的实现,项目2的现场驻场的执行力及沟通能力

的欠缺随着时间而暴露出来,以及造成房产公司委派咨询公司的业务经常催促进度并对业务完成质量进行重点核查,不符合要求进行修正调整,不同程度消耗了资源。房产公司及进对实施驻场人员及时调整,得以项目业务通畅顺利实行。

咨询单位的安装专业业务能力欠缺,虽然咨询单位是专业的造价咨询机构,经过选择委派的团队,但必须重视强调的建筑安装业务能务必须要强,项目2安装专业因为咨询单位专业人员断层,要求咨询单位弥补,最后协调由咨询公司安装总工负责,虽弥补了,但也不同程度影响因,因此在后续项目上也要着重关注安装专业上的业务能力,不然影响本专业,会涉及影响其他工作,因此同时在对咨询单位的考核也进行制约,以在后续工作中减少消耗及不必要的协调。

房产业务上十分重视咨询单位与施工单位的距离关系,如果咨询单位与施工单位达成一片,那公最终损失的是房产公司,这是房产需要制订强制措施以制约咨询单位与施工单位的关系,既融洽又公平公正处理业务事宜,这是房产公司所要求咨询单位。

房产公司的明确任务委派十分重要,经常有咨询人员说他们其他有的公司委派任务时十分含糊,以至于需要经常与房产公司沟通,因此房产公司在委派任务要十分明确时限目的质量要求并提供齐全资料,以减少不必要的沟通及消耗以便于咨询单位出的咨询成果符合房产公司要求。

最后房产公司对咨询单位的奖罚措施是否实际切实可行十分重要,有的虽然有,但仅是形式上实际落实不了,因此实际履行可落实的奖罚措施可制约咨询单位同时也能激发咨询单位的业务冲劲。

最后咨询单位作为专业造价机构,是房产公司作为成本管控的一种方式,具体管理利用好咨询单位是房产公司的一个重要的课题,科学精细化管理好咨询单位的同时,也让咨询单位得到较好的报酬;房产公司与咨询公司协同努力把项目投资管控在目标成本内,甚至节约优化成本是房产公司委派咨询单位的真正意义所在。

[参考文献]

- [1]朱馥.建设项目全过程造价管理存在的问题及对策[J].科技资讯,2018,9(19):11-12.
 - [2]柯洪.工程造价计价与控制[M].北京:北京计划出版社,2006.
 - [3]秦兰仪.施工项目成本管理[M].北京:中国建筑工业出版社,2000.
 - [4]赵宪波.工程项目成本管理探讨[J].科技信息(学术研究),2007,12(12):36-37.
- 作者简介:刘盛领(1969-)男,浙江宁波,汉族,大学本科学历,工程师,研究方向为成本管理工作。