



中建一局集团**项目商务管理规定**培训

集团公司商务管理部 @志想汇

第一篇

项目目标责任书的签订及 风险抵押金的缴纳



一、公司按规定与项目部签订项目目标责任书，及时进行考核、兑现，项目部对目标进行分解落实，按规定足额缴纳风险抵押金。

参考文件：集团下发的《项目预收益报表要求》、《关于下发《项目目标责任书（范本）》的通知》和《工程项目风险抵押管理办法》。



【关键点】

（一）公司层面

1、公司在合同签订之日后60天内与项目部签订项目目标责任书

- **合同签订之日指我方合同评审审批完签字盖章之日，开工时间指业主发开工令之日或项目进场之日。项目目标责任书签订完成以公司领导与项目部责任担当体签字为标准。**



【关键点】

（一）公司层面

2.项目目标责任书的内容全面

- **对于指标中的商务创效策划指标在责任书签订时未明确的，可以通过后期补充形式明确或公司进行实时监控。实现正现金流量时间指标在合同签订时测算需要垫资并经公司认可的项目必须在责任书中明确，对于施工过程中无垫资需求的项目，在责任书中可以不明确，项目履约过程中发生垫资（借款），以补充方式明确实现正现金流量时间或按照公司关于借款偿还时间的规定执行。**



【关键点】

（一）公司层面

3.公司按相关规定对项目部目标责任书指标完成情况进行考核并奖罚兑现

- **公司有完善的项目目标责任考核办法，并严格按照规定对项目部指标完成情况进行考核、奖罚兑现。**在项目施工过程中，各公司应对项目收益率、过程结算率、工程款回收率、存贷差等指标进行按月监控，并按季度/年度/主要工程节点对主要经济指标完成情况进行过程考核、评价。项目完成竣工结算并通过审计后，根据项目实际收益率、收益额和资金回收情况，实施项目目标责任书和风险抵押的最终考核。



【关键点】

（二）项目部层面

1.项目部按规定在开工之日后3个月内足额缴纳风险抵押金

- 项目开工之日指业主发开工令之日或项目进场之日。项目部按照各公司风险抵押金缴纳标准，在班子成员任命文件公布之日起2个月内足额缴纳。



【关键点】

(二) 项目部层面

2.项目部对目标责任进行分解落实到部门或个人，签订相关分解内容责任状并明确奖罚

- **项目目标责任分解是指将项目目标责任主要经济指标，如：成本控制、商务策划创效、业主过程结算、工程款回收、竣工结算等，结合项目的岗位设置和人员配置情况，细化落实到相关部门或岗位，并以责任书的形式明确。指标的分解要明确，有可操作性，尽量量化。**



第二篇

项目部组织或参与投标报价及投标决策



二、项目部组织或参与投标报价、成本测算、整体商务策划、现金流量测算和承接项目决策，拟派项目经理对投标价格和预收益进行签字确认。

参考文件：集团下发《关于加强工程投标报价阶段管理工作的通知》及（补充）和“三大建设”规定动作。

【关键点】

（一）公司层面

1.根据项目实际情况及项目部能力，牵头组织或委托项目部组织投标工作

- **项目的实际情况**是指投标工程的难易程度、竞争对手强弱、体量大小、报价形式等，**项目部能力**是指项目投标组价能力、成本分析能力、资源掌控能力。公司牵头组织或是交由项目组织投标，应由公司主管领导根据上述情况判断决策。



【关键点】

(一) 公司层面

2.组织投标、议标、决标评审会，并完善相关策划资料、评审决策资料

- **公司要有完善的项目投标策划、成本测算、投标评审、议标等管理机制、表格和流程；要对项目投标报价、成本测算、整体商务策划等关键商务内容进行审核把关，并按照“标前成本测定+整体商务策划”原则确定标价。最终投标报价评审决策由公司主要领导、主策划人、项目经理进行会议或其它内部保密方式决策。项目中标后，应完善评审决策书面资料《投标文件评审表》。**



【关键点】

(二) 项目部层面

1.拟派项目部组织或参与投标工作，并进行成本测算、现金流量测算、盈亏分析及商务策划。项目投标成本测算、现金流量分析细致到位。

- **在项目投标前必须确定项目经理，项目履约团队确定如果不具备条件，应至少明确商务负责人。项目部或投标小组必须进行成本、现金流测算，并提出具体盈亏分析和商务创效策划点。**
- **成本测算要按照公司要求对分项成本进行测算，要求主要分包、分供、机械、其他措施费价格贴近履约实际采购价格。**



【关键点】

(二) 项目部层面

1.拟派项目部组织或参与投标工作，并进行成本测算、现金流量测算、盈亏分析及商务策划。项目投标成本测算、现金流量分析细致到位。

- **现金流量测算要对项目整个施工周期的现金流（包括票据使用）情况进行测算。对于需要垫资的项目需要有项目可行性分析报告，要求至少有最高峰使用资金及时间、垫资资金及垫资时间、资金成本和预收益情况；对于不需要垫资的项目，各公司根据自身管理情况，明确现金流测算要求及标。**
- **盈亏分析要有成本测算与投标报价分项的比较，分析出亏损点、盈利点，并有相应的策划措施。**



【关键点】

(二) 项目部层面

2. 项目经理确认投标价格及预收益，且预收益不低于集团预收益底线

- 在项目投标出标前，项目经理必须对投标价格和预收益率进行书面确认，对于有议标过程的项目，项目经理还需要对整体下浮空间和最终确保收益率进行确认，并且在议标过程中的价格调整需要项目经理进行确认。按照集团公司项目预收益底线要求，土建项目预收益率不得低于4%，专业项目预收益不得低于5%。



第三篇

成本策划、项目计划成本、商务创校策划及成本分析的编制



三、项目部及时进行成本策划，编制项目计划成本、商务创效策划，按月进行成本分析，分析成本控制、创效效果。

参考文件：集团《成本管理办法》、《商务策划指引》、《投标报价策划工作指导书》、《合同谈判工作指导书》。



【关键点】

（一）公司层面

1.完善公司各业务系统岗位的成本管理职责

- 公司有完善的各相关业务系统（进度、质量、安全、商务、技术、物资、机械、劳务、财务资金等）岗位的成本管控职责，职责中应有明确的成本管控指标、具体工作要求。管理职责要分公司总部和项目部分别制定。



【关键点】

（一）公司层面

2.建立项目人工、主要材料和机械的消耗量控制指标

- 公司要结合自身管理情况，明确项目人工、材料、机械、专业分包、临时设施、现场管理等消耗量或费用控制指标，并在相关制度或项目目标责任书或岗位责任书中明确。指标设置可以参考集团公司的《成本管理办法》提供的参考值。



【关键点】

（一）公司层面

3.至少按季度组织项目运营分析会，重点对风险项目进行成本控制、创效情况进行问题分析

- 集团建议按月组织项目运营分析会，但每季度至少召开一次，会议应对各项目管理状况、主要指标情况、存在问题、解决方案等进行详细分析，对主要经济指标不好的项目要有细致分析，针对共性问题要有相应解决措施。
- 风险项目指存在潜亏损风险、垫资、合同条件差、履约存在问题、已完工未结算额较大的项目。针对这类项目，公司相关部门要建立销项表单，并指定专人跟踪落实，针对问题随时组织召开专题会。运营分析会和专题会要形成书面会议纪要，明确具体责任人、督导部门或人员，并有落实情况的反馈。

【关键点】

（一）公司层面

4.对项目创效策划进行立项备案，并督导项目部实施，定期督导、检查创效策划的实施情况，分析创效成效及进行奖励

- **公司有完善的项目商务创效策划奖励办法，明确奖励事项、立项条件、考核时间、考核标准及奖励标准。对于立项备案的创效策划，公司要定期对其实施情况进行检查督导，对已实现的商务策划，公司按照管理规定及时组织审核认定，并按奖励办法规定兑现。**



【关键点】

(二) 项目部层面

1.项目人工、主要材料和机械的消耗量控制指标落实到部门或岗位，并签订相应的责任状明确奖罚标准

- 在签订项目目标责任书后，项目经理要将相关指标细化分解到项目部门或各相关岗位，并与相关部门负责人或岗位人员签订责任书。对于公司有明确到岗位奖罚标准的，要依据公司相关制度确定标准；对于公司没有明确到岗位或没有专项的奖罚，项目经理可以根据项目情况，将项目人员责任状完成情况与绩效考核或阶段（或竣工）兑现挂钩。
- 消耗量指标的考核应按月进行考核，对于不具备按月考核的，可以按阶段时点进行考核。

【关键点】

(二) 项目部层面

2. 在项目开工后60天内完成项目成本策划（计划成本）的编制，策划内容要求全面、适合项目分判和控制使用

- **对于具备条件（图纸完善、现场条件具备）的项目，计划成本须在开工后60天内完成；对于体量大、单体多的项目或图纸不完善的项目，可以分阶段编制计划成本，但必须在相应施工内容备料和实施前30天完成。提倡编制计划成本精细、可操作，并且真实、全面的预见项目发生的全部成本，但如果项目不具备条件的，至少要对主要分项成本（主要材料、分包、机械）进行计划编制。**



【关键点】

(二) 项目部层面

3.项目开工后60天内完成项目整体商务创效策划，在施工过程中进行动态跟踪调整

- **结合计划成本、投标商务创效策划情况，具备条件的项目在开工后60天内完成项目整体商务策划，不具备条件的项目，应首先完成商务创效的大纲策划，明确主要策划方向，在实施过程中结合项目进展情况完成专项策划，专项策划要在专项内容实施前30天完成。策划要有明确的策划内容、目标、责任人、完成时间和措施，并根据实施过程的变化情况适时调整。**



【关键点】

(二) 项目部层面

4. 项目部按月对主要指标进行对比；按季度对项目成本及经济指标进行全面分析，包括收支、计划与实际数据对比、成本管控问题查找以及针对问题的解决措施

- **项目部按月度对主要指标进行对比内容包括：**主要材料节超情况、过程结算情况、资金回收及支付情况、商务策划创效情况等。**项目季度成本及经济指标分析**应全面、系统，包括各分项成本计划与实际的偏差、分项成本控制指标实际情况、项目实现收益情况、过程结算率情况、变更/洽商/索赔实施情况、工程款回收与支付情况等，以及管理问题的查找及和解决措施的制订。项目部在工程大节点完成后需要进行专项成本分析，分析内容同季度分析，如季度与节点时间重合时，可以只对节点进行分析。

第四篇

项目成本盘点及月结月清管理



四、项目成本盘点按月进行，分包分供实行“月结月清”，并及时对分包分供成本进行锁定，公司按规定进行审核。

参考文件：集团《成本管理办法》、《结算管理办法》。



【关键点】

（一）公司层面

1. 公司有完善的成本盘点、成本分析、成本锁定管理制度

- 公司有完善的项目成本盘点、成本分析、成本锁定等成本相关管理制度，制度中有明确的责任分工、工作内容、工作标准、完成时间以及公司检查考核的内容和标准。对项目的成本盘点、成本分析和成本锁定，公司有统一项目表格，规范的工作流程。



【关键点】

（一）公司层面

2.对分包、分供结算作为付款的前提有明确要求，并对结算进行审核

- **公司制度文件中明确有分包、分供预结算单或结算单作为分包、分供付款支付依据的规定及审核流程。分包、分供款支付申请时需提供预结算或结算单明细，公司按流程进行审核，原则上分包分供付款比例不能超过合同付款比例，对于特殊情况需要超合同约定支付的，须要履行公司规定的审批流程。**



【关键点】

（二）项目部层面

1.项目分供在施工过程中按月度进行对帐

- 分供月度对账是指项目与分供应商共同核对确认当月所供应材料的数量和金额，并签署对帐单，如果过程中双方确认签字手续齐全，可以不再单独签署月度对帐单，但需要有月度汇总。



【关键点】

（二）项目部层面

2.项目分包在施工过程中按月做结算，结算的要依据充分、准确。分包施工内容在履行完后3个月内完成结算工作。

- **集团提倡对分包实行按月结算，如部分分包无法做到月度结算的，应每月对发生零星用工进行结算确认，对合同约定费用及无争议的变更、签证、索赔费用进行结算确认，有争议的需明确差异并锁定争议项相关资料，且分包商需出具月度再无过程签证、索赔事项及费用的承诺函。分包完成结算是指与分包商已经确定结算金额，并按公司规定履行完双方签字盖章手续。**
- **应在分包合同中约定：分包商应在规定期限内上报所有现场签证、索赔资料，超过规定期限视为无效。**



【关键点】

（二）项目部层面

3. 单项工程完工3个月内及整体工程竣工后3个月内分别完成单项工程及整体工程的完全成本锁定，公司按规定审核

- 成本锁定指根据分包/分供结算确定数、预计将发生费用进行预估，形成项目完全成本值。对于具备单项工程成本锁定的，按规定在完工后3个月内完成成本锁定工作；对于不具备条件的，可以在整体工程竣工后3个月内完成成本锁定工作。成本锁定后要报公司主管部门根据规定进行审核确认。
- 完全成本是指包括项目的直接费、间接费、税金、财务费用、营销费用、过程奖励、竣工兑现、计提的保修费用等全部费用。



【关键点】

（二）项目部层面

4.项目成本盘点按月进行，对材料实行收发存管理，材料摊销、回盘及时准确。

- **项目成本盘点是指对分包（含劳务）实际完成量、材料实际消耗、架料和机械租赁费用、其它直接费和间接费等实际发生成本及时、如实进行清点。对临建费用、周转材料应按项目施工期进行合理摊销，不能一次性进入当月成本。材料的回盘是指已领料但未用于实体消耗的原材料和半成品不能计入当月实际消耗量，应从领用量中扣除。**



第五篇

现金流量分析表的编制及管理



五、项目中标后，项目部组织编制现金流量分析表，公司对现金流量表的实施情况进行管理。

参考文件：集团公司《关于工程投标报价阶段管理工作实施要求的通知（补充）》、《关于加强项目资金管理的重要规定》。

【关键点】

(一) 公司层面

1. 公司有完善的项目现金流编制管理要求和表样

- 公司有完善的项目投标前、中标后的现金流量管理规定及现金流量测算表样。



【关键点】

(一) 公司层面

2. 审核项目编制的各阶段项目现金流量表，并按照审核通过的项目现金流量表控制项目资金支付

- **公司按制度文件规定对中标后项目编制的全周期现金流量、月度资金计划进行审核和评价，并严格按照资金计划进行支付。**



【关键点】

（二）项目部层面

1.在项目中中标后完成项目现金流的完善，确定资金使用高峰期、资金缺口最大值、项目实现正现金流时间，并报公司审核通过后按照实施

- 项目中中标后，在投标阶段现金流量测算的基础上，结合项目实际情况，编制项目全周期现金流量表，确定需公司支付资金的使用量、使用周期，预测项目实现正现金流的时间。对于费率标、图纸不全等不具备条件的项目，可以根据项目情况编制全周期现金流量初稿，待条件具备时进行调整。



【关键点】

(二) 项目部层面

2.按月度编制项目资金计划，报公司审核后作为资金支付依据

- 项目根据现金流量预算和当月资金实际回收情况，按月在支付前编制项目资金计划，经公司审核后作为项目资金支付依据。



第六篇

资源平台的建立及管理



六、公司总部建立包括价格数据、标准文本在内的资源平台，并对项目采购过程进行监管，对采购结果进行评价；项目部按照公司资源平台规则进行采购，对分包、分供有选择权及使用权。

参考文件：集团《成本管理办法》和“三大建设”检查标准要求。



【关键点】

（一）公司层面

1.公司资源平台丰富、优质，有满足项目施工需要的足够的采购资源，并且资源价格信息完善，能够给项目资源价格的确定提供有效支撑

- **资源是指项目施工所需必备的生产要素，应包含劳务、专业分包、物资、租赁等相关方名称、资源价格、供方资信、供方评价信息等。公司资源价格信息应按区域分类建立，能够为项目的投标、招标和成本管理提供有效支持。并定期上报集团公司汇总发布，供所在区域项目使用。**



【关键点】

(一) 公司层面

2. 分包、分供合同标准文本量满足项目经营需要

- 公司根据实际情况，建立完善足够项目使用的项目分包、分供标准合同文本库。



【关键点】

（一）公司层面

3.公司监督采购过程，对采购结果定期进行有效分析、公示，并对出现的管理缺陷制定有效措施，及时纠偏。

- **公司有明确的项目资源采购流程及权限规定，项目在采购过程体现公开、公平、合理原则，并接受公司的评审和监督。公司至少按季度对各项目的采购价格进行分析、公示，并根据公司情况，制定各项资源采购限价标准。**



【关键点】

（二）项目部层面

1.项目根据资源平台规则，在公司提供的资源平台内选择资源，并且在公司资源价格内确定价格

- **项目资源选择须在公司提供的平台内选择，如项目拟选用资源在公司资源平台外，须按公司规定履行完资源入库程序。项目资源采购价格原则上不得超出公司限价规定。**



【关键点】

(二) 项目部层面

2.按照公司提供的标准分包文本签订合同，并报公司审核

- 项目应严格按照公司提供的标准合同文本签订合同，对于项目特殊规定在补充条款中明确并报公司审核。



第七篇

完全成本管理的实施 及收益的上缴

七、项目部必须实施完全成本核算，并按月以货币形式上缴完成收益，并确保过程上缴利润不回流。

参考文件：集团《成本管理办法》、《大项目部财务资金管理指导意见》。

【关键点】

1.所有项目部必须实行完全成本核算原则

- **完全成本是指包括项目的直接费、间接费、税金、财务费用、营销费用（含营销奖励）、过程奖励、竣工兑现、计提的保修费用等全部费用。**



【关键点】

2.项目部按月足额以货币形式上缴完成收益

- **项目应按月以现金形式向公司上缴项目预收益，预收益缴纳额度按各公司规定执行，但不得低于集团规定的底线预收益率（土建项目4%、专业项目5%）乘以当月确认的营业收入计算。若项目在公司存款余额小于月度应缴预收益额（含借款项目），则不足部分将转成内部借款，计取资金占用成本。之后，若项目回收工程款，须首先归还该部分因欠缴收益而形成的内部借款。**



【关键点】

3. 严禁已竣未结算、已竣已结项目利润回流，对利润回流项目进行责任追究

- 利润回流指项目在考核当期财务报表反映扣除税金后本期发生亏损。



第八篇

项目过程结算率、结算完成时间 及结算收益率规定



八、项目过程结算率95%以上，项目竣工一年内完成竣工结算，公司结算项目平均收益率达到6%以上。

参考文件：集团《关于加强过程结算与资金支付挂钩管理要求的通知》、《项目商务策划及过程结算奖罚指导意见》、《结算管理办法》。



【关键点】

（一）公司层面

1. 公司有对项目过程报量、过程结算及竣工结算的明确要求，包括时间、底线值、策划具体事项等要求

- **公司制度中有关于项目过程报量、过程结算和竣工结算时间、底线值、策划具体事项等的明确规定。过程结算是指业主对项目部上报的已完工程量的确认，即监理业主确认量（批量），也叫确权。竣工结算是指项目竣工验收后，业主对施工单位上报项目结算金额的确认过程，集团公司要求项目竣工验收后6个月完成竣工结算，个别项目不能超过1年。**



【关键点】

(一) 公司层面

2. 公司有相关过程结算率奖罚或过程结算率与资金支付挂钩的管理规定，并按季度或节点进行考核

- 公司有关于过程结算率的奖罚或过程结算率与资金支付挂钩的制度，有明确的奖罚标准和时间，过程结算率与项目资金支付总额的比例关系。集团要求对项目各阶段的资金支付总额不能超过监理业主确认量的一定比例，并对过程结算未达到95%的项目，原则上不允许向项目提供借款。
- 项目资金支付总额包括支付分包分供和租赁单位工程款、其它直接费、间接费、税金、资金利息、上交预收益、预付款、备用金、各类保证金（含押金）等全部资金支出，资金支出方式包括现金、票据、信用证等各种方式。



【关键点】

（一）公司层面

3.对未达到过程结算率、超期结算、结算项目未达到目标责任书确定预收益的事项，有相应的处罚措施

- **未达到过程结算率是指过程结算率低于95%或公司目标责任要求的；超期结算是指项目竣工后未在1年内或责任书确定期限的；结算项目未达到目标责任书确定预收益是指项目竣工结算后收益未达到目标责任书约定的预收益率（含亏损项目）。根据公司与项目签订的责任书及公司相关制度规定，对违反底线管理或指标不达标的项目和责任人要进行处罚或责任追究。**



【关键点】

（一）公司层面

4.审核项目上报的结算策划书，针对重点、难点项目组织专题策划、专项责任落实

- **对每一个竣工项目，项目都要牵头编制结算策划书并报公司相关部门审核，公司根据审核情况与项目签订结算责任书。对结算金额较大、争议较大的项目，公司牵头组织项目结算策划会，确定公司一名领导负责该项目的结算工作。**



【关键点】

（二）项目部层面

1.提前进行业主报量策划，明确月度报量、确认量底线值，并进行责任分工落实，确保项目过程结算率达到95%以上

- **报量策划要由项目经理牵头，商务经理负责，明确形象进度确认、变更洽商确认、施工预算工作安排和责任分工，通过采取提前报量、膨胀报量等方式争取多确认、多回款。累计确认量底线值至少为项目累计实际发生成本加上预收益。**



【关键点】

（二）项目部层面

2.项目在竣工前进行竣工结算策划，策划包括结算底线值、目标值，将责任进行分解落实，并上报公司审核

- **结算策划书内容包括：结算进度计划、不同层级对接相关方分工、结算书报价策略、对争议事项的应对措施等内容，结算策划书的形式可以采用书面或会议纪要形式体现，关键是可行，能够指导结算工作。结算策划至少要在竣工前2-3个月完成。**
- **结算底线值是指从业主那必须结算回来的金额，底线值的确定应保证完成项目责任书约定预收益。结算目标值是指在通过一定的努力，可能从业主结算回来的最大金额。**





谢 谢

@理想汇