

**青建集团股份公司**  
**商务管理基础知识培训**

二〇一一年七月十六日

## 目 录

第一章	商务管理范畴及商务体系建设
第二章	投标报价与报价技巧
第三章	合同签订
第四章	商务规划
第五章	标价分离
第六章	成本控制
第七章	成本核算
第八章	成本分析
第九章	物资管理和机具租赁
第十章	总分包结算
第十一章	清欠

## 第一章 商务管理范畴及商务体系建设

### 第一节 商务管理范畴

根据集团股份公司《商务人员管理制度》，商务人员是指集团股份公司总部、事业本部、分公司、项目部从事合约、成本、预结算、采购、租赁、招投标及风险管理工作的专业人员。

商务管理就是指合约、成本、预结算、采购、租赁、招投标及风险管理。根据集团、事业本部、分公司的部门职责划分，主要指造价、合约、物资管理三个部门。

## 第二节 商务体系建设

根据集团股份公司新战略期的总部、事业本部职能调整，商务管理工作具体由事业本部代集团总部行使管理职能。

事业本部已经成为集团的运营管理和效益中心。

分公司已经成为集团的生产经营和成本中心。

项目部已经成为集团的项目管理中心和责任成本中心。

## 第二节 商务体系建设

商务管理始终以经济效益为中心，在新的战略期要想实现经济效益转型，就必须打造精干、务实、高效、敬业的商务领导体系。而集团股份公司商务管理一直比较薄弱，商务管理领导体系尚未有效建立，为了能抓好商务管理工作，所以各单位负责人要真正建立商务体系。

## 商务体系干什么？

### 1、造价方面：

- ★ 预算部门需对投标及新开项目进行利润率测算。
- ★ 每月及年度要对当月及全年完成的产值测算项目、公司平均利润率。
- ★ 通过月度成本核算查漏补缺。
- ★ 竣工工程按时递交结算报告，以保证工程结算及时完成。

## 商务体系干什么？

### 2、合约方面：

- ★ 公司的各类合同要严格按照集团规定签订。
- ★ 合同条款不合理时，合约人员要进行谈判争取。
- ★ 合同是产生风险的风险源。
- ★ 合同交底。

## 商务体系干什么？

### 3、材料方面：

- ★ 材料人员应掌握每月及全年的材料采购量及价。
- ★ 实行计划采购，根据业主批价及购买价进行盈亏分析，测算利润情况。
- ★ 材料招投标要符合集团规定，日常管理要按照“日清月结，三级账目相符”规定。

## 第二章 投标报价与报价技巧

### 第一节 组建投标小组

公司的市场部门从业主领取招标文件后，经过公司或事业本部的经营风险评估后，应组建投标小组，进行编制投标书。

投标小组组成应有以下人员：分管领导、经营人员、预算人员、施工人员、技术人员、材料人员等组成，土建、装饰、安装、市政等造价专业人员齐备。

## 第二章 投标报价与报价技巧

### 第一节 组建投标小组

#### 投标小组干什么？

该小组应仔细阅读招标文件、踏勘现场、审学投标图纸、提投标疑问、编制技术标、计算工程量、材料询价、组价、考虑报价策略、形成总价格、确定最终报价、装订商务标书和技术标书。

## 第二章 投标报价与报价技巧

### 第二节 报价策略应用

俗话说：“工程要想价格低，关键看设计”，那么施工企业“要想利润高，报价技巧不可少”。

应根据工程的实际情况，应使用不同的报价技巧

·

## 第二章 投标报价与报价技巧

### 第二节 报价策略应用

#### 一、不平衡报价

- 1、基坑支护方案的选择比较技巧应用
- 2、分部分项工程量清单中工程量核算技巧应用
- 3、砼墙面、天棚面抹灰报价技巧应用
- 4、不符合习惯做法报价技巧应用
- 5、资金时间价值的报价技巧应用

#### 二、不确定材料设备的报价技巧应用

## 第二章 投标报价与报价技巧

### 第二节 报价策略应用

#### 三、暂定工程项目报价技巧应用

#### 四、其他报价技巧应用

值得注意的是，无论使用任何报价技巧，都必须  
是项目现场管理与商务管理相结合，要有一个合理的  
幅度范围。

## 第二章 投标报价与报价技巧

### 第三节 投标报价案例分析

**【案例一】 基坑支护不平衡报价**

**【案例二】 工程量清单中数量不准确不平衡报价**

**【案例三】 天棚、墙面抹灰案例**

**【案例四】 经营案例**

## 第三章 合约签订

### 第一节 合同的起草、洽谈、评审、签订

#### 一、合同的起草

- 1、合同主体要合法
- 2、结算方式要明确
- 3、付款方式要明确（比例、时间）
- 4、合同价款调整的风险因素应明确
- 5、违约条款
- 6、合同文字表述要严谨

## 第三章 合约签订

### 第一节 合同的起草、洽谈、评审、签订

#### 二、合同的洽谈

- 1、什么是合同谈判？
- 2、合同谈判的目的？
- 3、合同谈判应做哪些准备工作？
- 4、合同谈判应注意哪些原则？

## 第三章 合约签订

### 第一节 合同的起草、洽谈、评审、签订

#### 三、合同评审

##### (一)、合同评审的流程

##### (二)、合同评审资料

## 第三章 合约签订

### 第一节 合同的起草、洽谈、评审、签订

#### 四、合同的签订

合同根据集团股份公司的规定评审通过后即可盖章，总包合同：集团股份公司盖章后送对方盖章，对方盖章后按合同要求份数取回，合同管理部门应进行核对，核对无误后进行分发。

其他合同：由对方先盖章，我方合同管理部门核对无误后，加盖印章，然后分发。

## 第三章 合同签订

### 第二节 合同的交底

一、合同交底的重要意义

二、合同交底的必要性

三、合同交底的内容

## 第三章 合约签订

### 第三节 合同违约风险

业主主要违约项：

- 1、业主付款违约。
- 2、提供场地、图纸、直包违约。
- 3、批价、签证、索赔办理违约。
- 4、结算拖期违约。

## 第三章 合约签订

### 第三节 合同违约风险

承包人主要违约项：

- 1、工期违约。
- 2、质量违约。
- 3、合同价款低于成本风险。
- 4、政策性调整、材料涨价风险。
- 5、结算风险。

## 第三章 合约签订

### 第四节 合同案例分析

**【案例一】 “阴阳合同”**

**【案例二】 合同条款的严谨性**

**【案例三】 合同约定不明**

## 第四章 商务规划

在投标阶段由投标小组编制商务规划大纲，项目中标后由项目部编制商务实施规划。

### 第一节 商务规划大纲

- 一、商务规划大纲的编制依据。
- 二、商务规划大纲所含主要内容及完成时间要求。
- 三、需注意的事项。

## 第四章 商务规划

### 第二节 商务实施规划

项目中标后，根据投标阶段的项目管理商务规划大纲，由项目商务经理牵头，项目成本管理小组成员共同参与，在商务规划大纲的指导下，进行编制项目管理商务实施规划。

## 第四章 商务规划

### 第二节 商务实施规划

#### 一、商务实施规划编制及审批

项目管理商务实施规划由项目部具体编制，报分公司审批，编制并审批完成时间为项目中标后**45**天内

序号	内容责任人完成时间	内容责任人完成时间	内容责任人完成时间
1	商务实施规划编制	商务经理	项目中标后40日内
2	商务实施规划审批	商务分管领导	商务实施规划上报后5日内

## 第四章 商务规划

### 第二节 商务实施规划

#### 二、商务实施规划包含的主要内容

- 1、施工图预算策划。
- 2、责任成本测算（分公司和项目核对、调整、定稿）
- 
- 3、合约规划。
- 4、现金流量测算。
- 5、商务风险管理规划。
- 6、成本管理规划（计划成本、成本控制）。
- 7、成本控制措施和责任分工。
- 8、成本核算。
- 9、竣工结算规划。
- 10、各岗位签订责任书。

## 第五章 标价分离

### 第一节 项目责任成本的确定

项目中标后根据项目的实际情况、企业施工实力、资源配置情况，为完成该项目合同约定条件所需花费的费用称之为项目责任成本。为了能够准确测算项目责任成本，所使用的工具称之为标价分离。

一、标价分离的依据

二、标价分离工作的时限要求

三、目标责任成本确定的步骤和方法

## 第五章 标价分离

### 第二节 签订项目目标责任书

责任成本确定后**5**日内，分公司与项目部签订《项目目标责任书》，双方确定的责任成本明细作为《项目目标责任书》的附件。同时关于实现目标利润后的超欠奖罚、兑现时限、风险抵押等均应在《项目目标责任书》中约定明确。

## 第六章 成本控制

根据商务实施规划，商务风险有哪些？如何控制？

对项目的成本控制贯穿于项目实施的各个阶段和方面，是全员、全过程管理的过程，也是一个目标责任管理、责权利相结合、开源与节流相结合的动态控制过程，也是落实项目管理商务规划的过程。对项目的成本控制必须以项目商务实施规划为纲，狠抓落实，责任到人，落实《项目岗位管理责任书》，奖惩分明，加强对项目的成本管控，其中的重点工作有：

## 第六章 成本控制

- 1、通过招标形式选定劳务分包队伍、专业分包队伍。
- 2、通过招标形式确定材料供应商、机具租赁商。
- 3、物资抓日清月结、盈亏分析、现场管理。
- 4、质量返工、工期拖延的控制。
- 5、合理配备施工机械。
- 6、现场签证的办理与控制。
- 7、付款比例控制。

## 第七章 成本核算

月度成本核算应注意“1234”事宜：

- 1: 一个牵头人。即商务经理牵头。
- 2: 两个作用。月度监控实现项目预期利润；月度检查并整改管控不足之处，实现过程成本控制。
- 3: 三同步原则。即形象进度、产值报表、成本归集同步进行。
- 4: 四个主要参与部门。预算部门、材料部门、财务部门、项目部。

## 第七章 成本核算

### 第一节 月度收入的确定

项目的月度收入即我们通常所说的产值，根据各方认可的形像进度，将所完成工作量以货币形式表现的总价。

项目每月完成的产值如何计算，具体详见青建集团股份公司《项目产值统计管理制度》（青建字【2010】192号），要求每月上报的产值及时准确，并留存相关资料。

## 第七章 成本核算

### 第二节 月度成本的归集

项目月度成本是指建筑施工企业以工程项目作为成本核算的对象，在施工过程中按项目成本核算范围内的全部生产成本、费用的总和。包括：人工费、材料费、机械费、专业分包费、工程税金、工程缴纳规费、项目管理费、项目其他费用等。

## 第七章 成本核算

### 第二节 月度成本的归集

如何归集成本：具体详见青建集团股份有限公司《项目成本管理制度》（青建字【2010】190号），青建集团股份有限公司房建事业本部《关于发布房建事业本部材料核算单据模板的通知》（青建房字【2011】1号），也就是材料和租赁费的“日清月结，三级账目相符”。

## 第七章 成本核算

### 第二节 月度成本的归集

具体分为：

- 1、各劳务分包单位月度完成劳务产值。
- 2、各专业分包单位月度完成产值及甲供料。
- 3、各供货单位月度供应材料结算单。
- 4、各租赁单位月度租赁周转料具结算单。
- 5、各租赁单位月度租赁机械结算单。
- 6、措施费月度核算。
- 7、材料月度盘点、业主和总包供料超欠供情况。
- 8、月度项目管理费用。
- 9、月度项目其他费用。
- 10、月度项目规费。
- 11、月度项目税金。

## 第七章 成本核算

### 第三节 月度付款申请表

详见附表

### 第四节 项目现金流量分析

根据完成产值及合同付款比例，计算应从业主收取工程款总额及还应支付金额，已支付分供方工程款金额，按合同还应支付金额，项目费用、交纳税金等费用，计算公司留有资金，能否满足项目承包协议书规定的资金使用及留在公司资金。

## 第八章 成本分析

我们将同一期（每个月）的收入与成本进行对比，如果为正数，说明我们有盈利，如果为负数，说明我们亏损。应查找原因，分析问题所在，为成本控制提供依据。

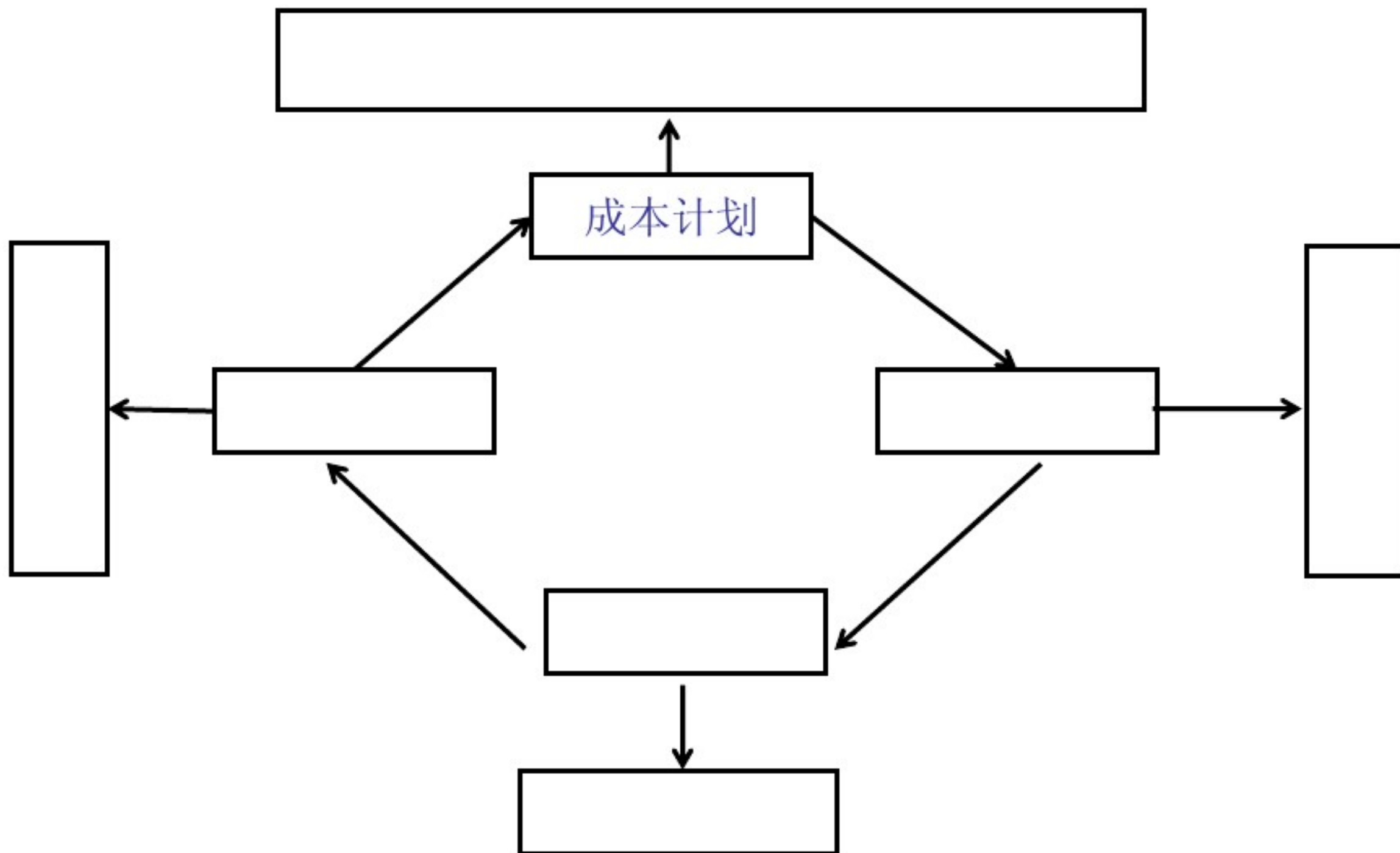
$$\text{项目实际利润率} = \frac{\text{（项目产值或结算值 - 项目各类成本）}}{\text{项目产值或结算值}} * 100\%$$

**项目实际毛利率 ≥ 目标毛利率**

# 第八章 成本分析

商务实施规划

PDCA循环



## 第九章 物资管理和机具租赁

### 第一节 物资和机具采购

- 1、材料计划。
- 2、时限。
- 3、招标。
- 4、合同锁定风险。

### 第二节 现场管理

- 1、不积压，不断货。

## 第九章 物资管理和机具租赁

### 第二节 现场管理

- 2、堆放整齐，标识清楚。
- 3、材料用量控制。
- 4、废料处理。

### 第三节 核算管理

日清月结与盈亏分析

## 第十章 总分包结算

总包结算是工程竣工后向建设单位收取工程款的唯一依据，分包结算是工程竣工后向分包单位支付工程款的唯一依据，我们不仅注重结算质量，更要注重结算时限，集团在结算方面的时限要求为：“31923”规定；  
具体为：

## 第十章 总分包结算

- 3: 工程竣工前3个月开始全面、系统的准备对业主结算及相关资料，同时将劳务分包、专业分包、材料供货商、设备租赁商的初步结算核对完毕。
  - 1: 工程竣工后一个月内在将结算报给业主。
  - 9: 工程结算报给业主后9个月内完成结算审计工作。
  - 2: 工程结算审计完成后2个月内完成所有分包和供货租赁商的准结算。
  - 3: 工程结算审计完成后3个月内回收工程款95%以上。
- 结算目标设定具有前瞻性，方向明确具有指导性，措施到位具有操作性，奖罚合理具有激励性。

## 第十章 总分包结算

### 第一节 结算策划

#### 一、结算策划的目的

确定结算时限、结算目标、结算策略、责任分工以及协调跟踪等事项。

#### 二、结算策划周期

结算策划是指从投标报价至项目竣工结算完成的全过程策划，重点是竣工前的结算策划工作，应从竣工前3个月开始，到竣工结算报告定稿报给建设单位，这个期间的策划工作。

## 第十章 总分包结算

### 第一节 结算策划

#### 三、结算策划前提

初步确定各类成本，相对准确计算目标收入（准结算值）。

#### 四、竣工结算策划书样本

结算策划书样本详见《项目成本管理手册》。

## 第十章 总分包结算

### 第二节 总包结算三次经营

竣工后对建设单位的结算，是施工企业开源的重要途径之一，通常称之为“三次经营”，应根据结算策划，尽最大努力实现满意的结算造价。

## 第十章 总分包结算

### 第三节 考核兑现

对为结算做出贡献的人员，应根据贡献的大小，给予相应的奖励，具体为：

- 1、按“31923”时限完成结算的人员。
- 2、超额实现计划外利润的人员。

## 第十章 总分包结算

### 第四节 结算资料归档

- 1、结算审计报告归档。
- 2、分包结算归档。
- 3、总分包结算建立汇总明细表。
- 4、专人统一保存。
- 5、所有保存资料均应为原件。

## 第十一章 清 欠

### 第一节 根据总包结算“31923”时限催收欠款

按集团结算时限要求，完成总包结算，根据合同及时催要工程欠款。

### 第二节 财务销户制度

财务建立竣工工程台账，动态做出每个工程欠款情况，及时和清欠人员对接，及时收取工程欠款，当100%回收完毕，建立销户手续。

衷心祝公司：

**做强做大！**

祝各位领导及同事：

**身体健康，工作愉快！**