

A stylized world map in shades of blue and white, centered on the Atlantic Ocean. The map is overlaid on a background of a hexagonal grid pattern, also in shades of blue. The overall color scheme is a gradient from light blue at the top to dark blue at the bottom.

# 商务管理工作概要

商务法务部  
2016年7月

# 前言

商务管理是前期市场运作、投标报价、合同签订、成本控制等多方面策划管理的融合。

涵盖的内容包括了建筑工程招标投标管理、合同管理、成本管理、结算管理、信息化管理等多方面；

涉及到人力资源管理、材料管理、施工生产管理、技术管理、安全管理等多层次、多行业的综合管理工作。

# 目 录

第一篇 大商务体系及项目各部门主要职责

第二篇 商务管理工作的主要内容及流程

第三篇 商务信息化管理

第四篇 商务管理底线

第五篇 商务管理谈判技巧



2016年大学生入职培训

# 第一篇

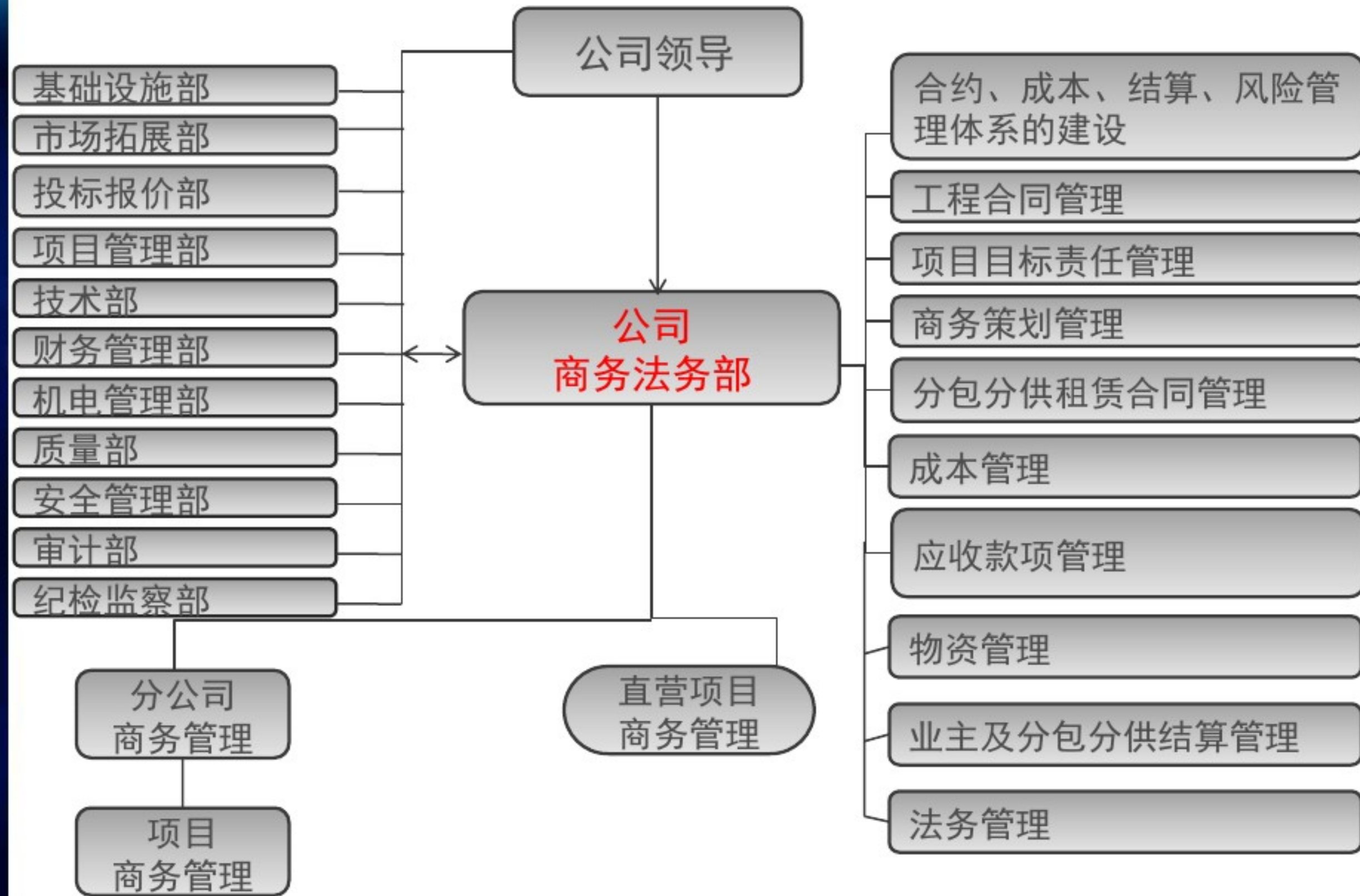
## 大商务体系下项目各 部门主要职责



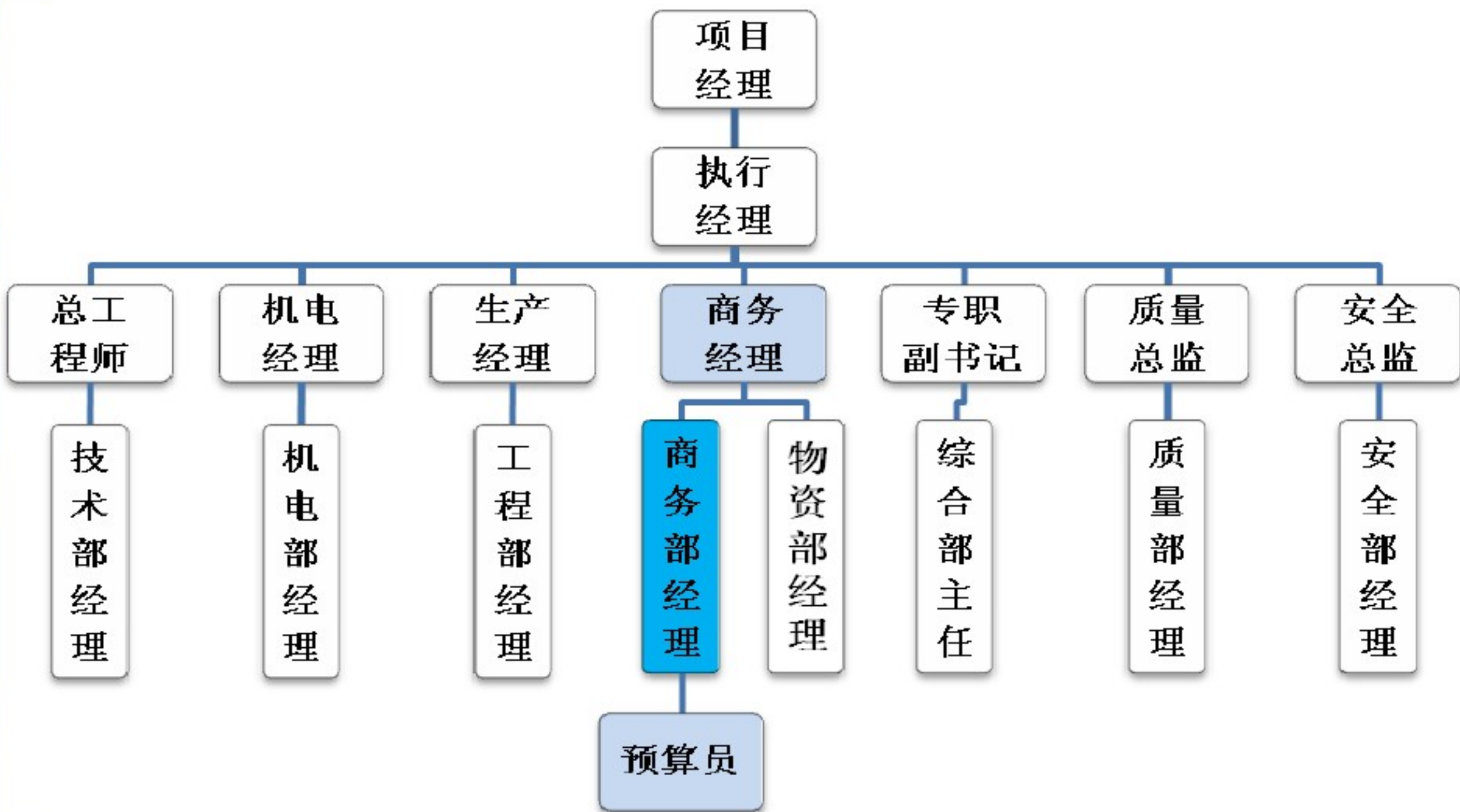
## 总承包公司商务体系及项目商务主要职责

1. 一局总承包公司商务系统管理体制比较完善；
2. 新毕业的学生都在一线工作、锻炼。

# 公司商务体系



# 项目商务岗位设置



# 大商务体系下项目各部门主要职责

序号	部门	分工
1	项目经理	<p>1、领导组织编制项目成本策划、全期现金流测算和成本实施计划，并予以审查认可后上报公司主管部门审核、审批。在施工过程中分段组织实施，控制成本消耗，每月十日前组织召开上月的成本分析会议，检查执行情况，并对今后的成本管理工作提出布置与要求。</p> <p>2、组织项目部管理人员认真学习，领会总（分）包合同文件的内在涵义，增强对合同管理的责任心。全面履行项目与公司签订责任书中的各项经济技术指标。承担项目成本管理第一责任，对项目各项成本耗费进行批准或审核。</p> <p>3、组织和领导相关管理人员，参与公司标价分离工作，正确地进行成本管理，分析成本管理资料，制定考核奖罚细则，及时进行阶段和岗位成本考核奖罚。</p> <p>4、依据项目成本策划及投标策划，领导组织编制履约商务策划，确定商务创效立项，并在审查认可后上报公司主管部门，配合公司完成对项目整体商务策划的验收及创效立项备案工作。</p> <p>5、组织和领导相关管理人员，及时地根据施工过程中的变化情况对商务策划及现金流测算进行动态调整。</p> <p>6、依据项目实际成本及预估成本，领导组织编制结算商务策划，并在审查认可后上报公司主管部门。在实施过程中，跟据实际情况及时有效地调整结算策划，确保完成目标收益并力争结算收益的最大化。</p> <p>7、依据公司相关政策规定，组织和领导相关管理人员，制定商务创效奖励细则，并及时进行创效确认和奖励发放。</p>

# 大商务体系下项目各部门主要职责

序号	部门	分工
2	商务部	<p>1、做好“三算、四谋、两沟通”工作。即商务管理要做好收入预算、计划成本预算和实际成本归集；要做好投标报价策划、合同签约策划、施工过程中再策划、竣工结算策划；要做好内部各系统之间的沟通联动工作和外部业主、监理、咨询方的沟通工作。</p> <p>2、参与标价分离工作，协助项目经理对项目管理责任目标实施计划的编制，并认真组织分期贯彻执行。</p> <p>3、牵头组织对工程收入的确认和索赔工作。</p> <p>4、熟悉并掌握总、分包合同条款，及时组织或通知项目相关人员完成合同风险防范、成本风险预警和变更索赔签证等工作。做好对项目全体人员的总包、分包合同交底工作。</p> <p>5、负责阶段收入计算和各期项目责任成本收入的确认；提供各分项预算成本控制额和资源要素消耗控制指标；提供要素消耗收支情况及对比，发现和总结各种要素消耗的经验、教训；审核分包月结算额，提出分包结算意见。</p> <p>6、建立完整的合同及结算资料台帐。审核各项成本支出预估资料。及时做好施工过程中的成本调整上报工作。按总分包合同约定及时编制工程变更、签证的索赔和工程竣工结算，并做好与业主工程经济资料的整理、保管和存档工作。</p> <p>7、牵头组织合同策划、工程量清单策划、重新组价策划和全期现金流测算。</p> <p>8、配合技术、生产完成洽商变更、签证、索赔策划。</p> <p>9、牵头策划总包服务费（分包照管费）的计取。</p>

# 大商务体系下项目各部门主要职责

序号	部门	分工
3	物资部	1、负责项目材料进场验收及总需求量的控制，协同生产部门做好材料消耗量的控制。每项材料进场量及成本计划均应在计划提出当日送到项目总工及项目商务经理审核，并经项目经理审批方可实施。
		2、负责材料、周转料具的租赁采购以及发放后的管理工作，同时做好现场废旧材料的收集和整理工作。
		3、准确分清材料和工具消耗对象。承担对材料质量、供应和数量验收、发出及周转料具进退场等工作的责任。
		4、按期编制相关材料报表，核算当期材料、料具。按月/季/节点做好材料实际消耗量的统计分析以及与预算控制量的对比工作，并分析偏差原因及提出有针对性的解决措施。
		5、按期进行机械费用预估的资料编制。
4	财务资金部	1、按期登记成本台帐相关资料，提供成本分析数据和成本核算，及时报送相关成本核算资料
		2、正确归集项成本耗费，审核各项成本开支，提出成本管理的分析意见。
		3、对项目通过采购和企业内部调剂而管理的办公设备、器材的申请、购买、登记和收缴工作。
		4、负责督促及办理分包抵税工作。
		5、牵头负责税费策划，制定合法避税方案。
		6、负责制定月度项目整体付款方案，根据资金流入情况确定项目费用支出，确保资金满足项目生产需要。

# 大商务体系下项目各部门主要职责

序号	部门	分工
5	技术部	1、优化施工组织设计，编制切实可行、节约为先的施工方案；编制详细的周转工具使用数量和进出场时间，大型机械使用数量、型号和使用时间，临时设施的投入情况。
		2、承担施工组织设计、施工方案以及技术工艺对降低项目成本的责任
		3、参与项目责任成本实施计划的编制
		4、施工图纸问题的发现、设计方案的优化、图纸的变更；变更前需与商务部门沟通
		5、新技术、新材料的应用
		6、牵头负责施工中的洽商更事由，并及时与生产部门、商务部门沟通，跟踪洽商、变更的办理工作直至完成费用申请、确认
		7、牵头组织施工组织设计、技术方案优化策划
		8、牵头统计非实体材料用量，并按节点进行消耗分析
		9、按照计划成本确定的测量、试验费用实施控制管理
		10、保证各项测量、试验数据准确，并及时提供给相关部门
		11、配合商务部门做好各项费用计算所需依据和资料
		12、定期或不定期对材料验收、砼施工、砂浆搅拌时采取的计量仪器和计量方法进行抽查，做好记录，对于不按要求计量或应计量而不进行计量的人员行为坚决制止，必要时应向有关领导汇报，并给与处罚

# 大商务体系下项目各部门主要职责

序号	部门	分工
6	质量部	<p>1、根据合同约定的质量要求进行工程质量管理验收，避免因质量问题造成返工费用发生</p> <p>2、按月、季度、节点统计返工费用支出，并提供给商务部门。对产生的质量问题的原因进行深入分析，提出解决措施</p>
7	生产（机电部）	<p>1、做好“两看、两比、一办理”。即项目现场管理要认真看图纸、研究图纸，明确好流水划分和分包界面，要看好现场分包干活的质量、工序和材料损耗情况；在施工前计算好实际材料资源消耗量与商务提供预算相比较，确定实际需求计划量，在分项施工完要及时对比实际使用量与计划量的差异；要熟悉合同、图纸，对比施工现场实际情况，发现问题后及时找商务、技术，分析研究办理好签证和相关资料。</p> <p>2、按照图纸内的工程量（含损耗）完成材料的进场计划编制工作</p> <p>3、提供当期实物完成报表，审核所管辖范围的各项分包完成报表</p> <p>4、负责发现施工中的签证、索赔等事由，并及时与技术部门、商务部门沟通，跟踪签证、索赔的办理工作直至完成费用申请、确认</p> <p>5、对管理范围内的零星用工、材料耗量承担责任。负责钢筋、砼、模板、周转材等材料损耗的控制</p> <p>6、适时组织机械设备的进场、使用和退场工作，做好机械设备使用登记工作</p> <p>7、避免质量事故以减少成本支出</p> <p>8、制定措施减少水电费支出</p> <p>9、按方案实施安全防护、文明施工及环境保护，并根据现场实际需要进行调整</p>

# 大商务体系下项目各部门主要职责

序号	部门	分工
8	安全部	1、按照计划成本确定的安全措施费用实施控制管理
		2、按月、季度、节点统计安全措施费用，并提供给商务部门，对于超出控制指标的应事先与商务部门沟通
		3、负责项目安全设施的管理，制订措施防止丢失、损坏

# 项目预算员工作职责

## ◆ 职责概述-综合描述

预算员工作一般包括土建和安装专业；

主要负责工程预算的编制及对项目成本的复核工作，并根据现场实际情况，对比实际成本与计划成本差异，做出分析，为项目成本管控提供基础数据等。

# 项目预算员工作职责

## ◆ 职责概述-专业工作

负责完成与业主工程款结算、分包队伍的结算及工程竣工决算的基础工作；

按集团公司下达的定期统计报表制度及其格式、内容、时间统计上报，并须经统计负责人审阅、签字认可；

及时、准确的将月、季、年统计报表上报集团公司项目管理部及建设单位；建立、完善统计台帐。

# 项目预算员工作职责

## ◆ 职责概述-管理工作

协助商务经理和商务部经理编制项目制造成本实施计划；

与责任工程师密切配合，相互沟通，共同努力，确保实施计划的实现。

# 项目预算员工作职责

## ◆ 职责概述-其他工作

领导布置的其他事项工作及应配合的其他岗位、部门的相关工作。

# 项目预算员工作职责

## ◆ 岗位要求

学历、专业、职业资格、职称、专业工作经验、管理岗位经验、综合素质。



# 商务管理工作的认识

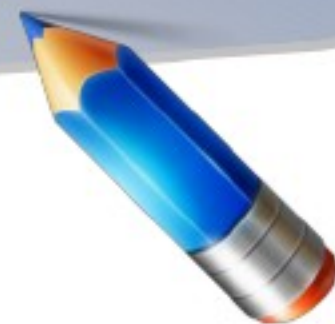
商务管理工作的认识要时刻记住两点：

一：要充分认识到商务管理工作在公司管理中的重要地位。

二：要清醒认识到商务管理工作的复杂性、综合性。

# 商务人员的职业操守

- ◆ 要敢于承担责任、勇于坚持立场
- ◆ 要时刻保持谦虚谨慎的工作态度
- ◆ 要适度掌握保持客观公正
- ◆ 要遵守法律法规，严格执行公司的管理制度
- ◆ 要时刻提醒自己尊重维护机密





2016年大学生入职培训

## 第二篇

# 商务管理工作指引

A vertical decorative banner on the left side of the slide features a stylized world map. The top portion shows continents in white against a light blue background, while the bottom portion is a dark blue gradient.

1 投标

2 业主合同签订

3 目标责任管理

4 商务策划

5 计划成本

6 分包、分供合同签订

7 应收款项、过程结算率

8 成本管理

9 结算

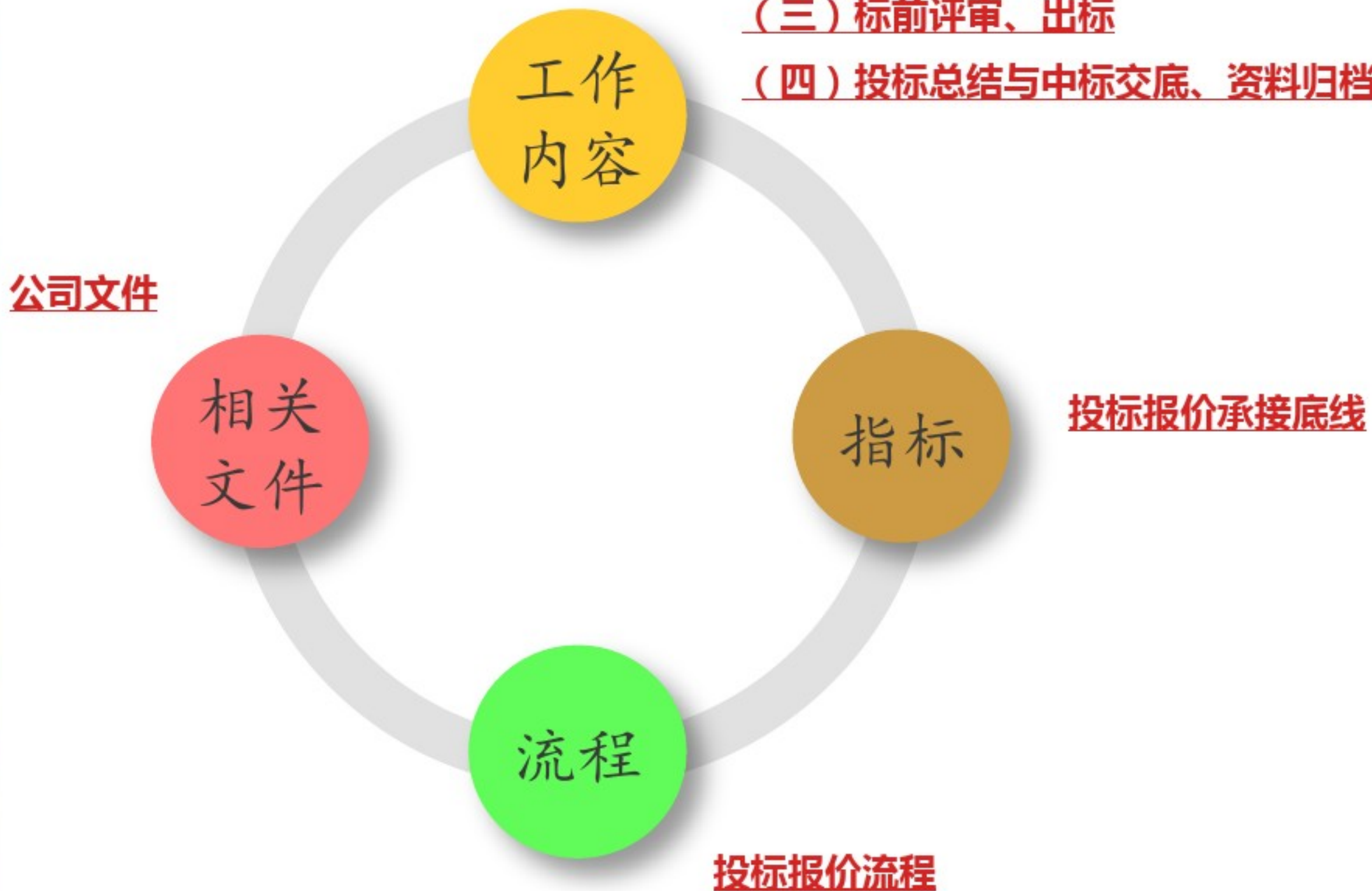
# 一、投标

(一) 编制投标文件

(二) 标前成本测算

(三) 标前评审、出标

(四) 投标总结与中标交底、资料归档



# (一) 编制投标文件

- 1、招标范围、报价方式/合同形式、评标办法及评分规则等。
- 2、根据投标工作量，投标截止时间倒推时间节点，工作任务规定具体责任人。
- 3、询价文件编制分为常规地材、专业分包、零星项目三部分，建议找2-3家分包分供询价。
- 4、汇总工程量做出主要工程量的含量分析、核对图纸及清单项目特征描述、参照定额及询价结果上机组价。组价时应关注各地区关于安全文明施工费的规定及计取办法、规费及税金的计取办法、人工费的调整办法等内容。



## (二) 标前成本测算

- 与组价同时进行。技术方案的支持，技术部门应根据投标项目要求提供方案配置，供投标使用。统一使用公司标前成本测算表格。

## (三) 标前评审、出标

- 根据评审情况，做好投标商务策划。总体原则是有利于工程款的提前回收。

## (四) 投标总结与中标交底、资料归档

投标不平衡报价内容交底。

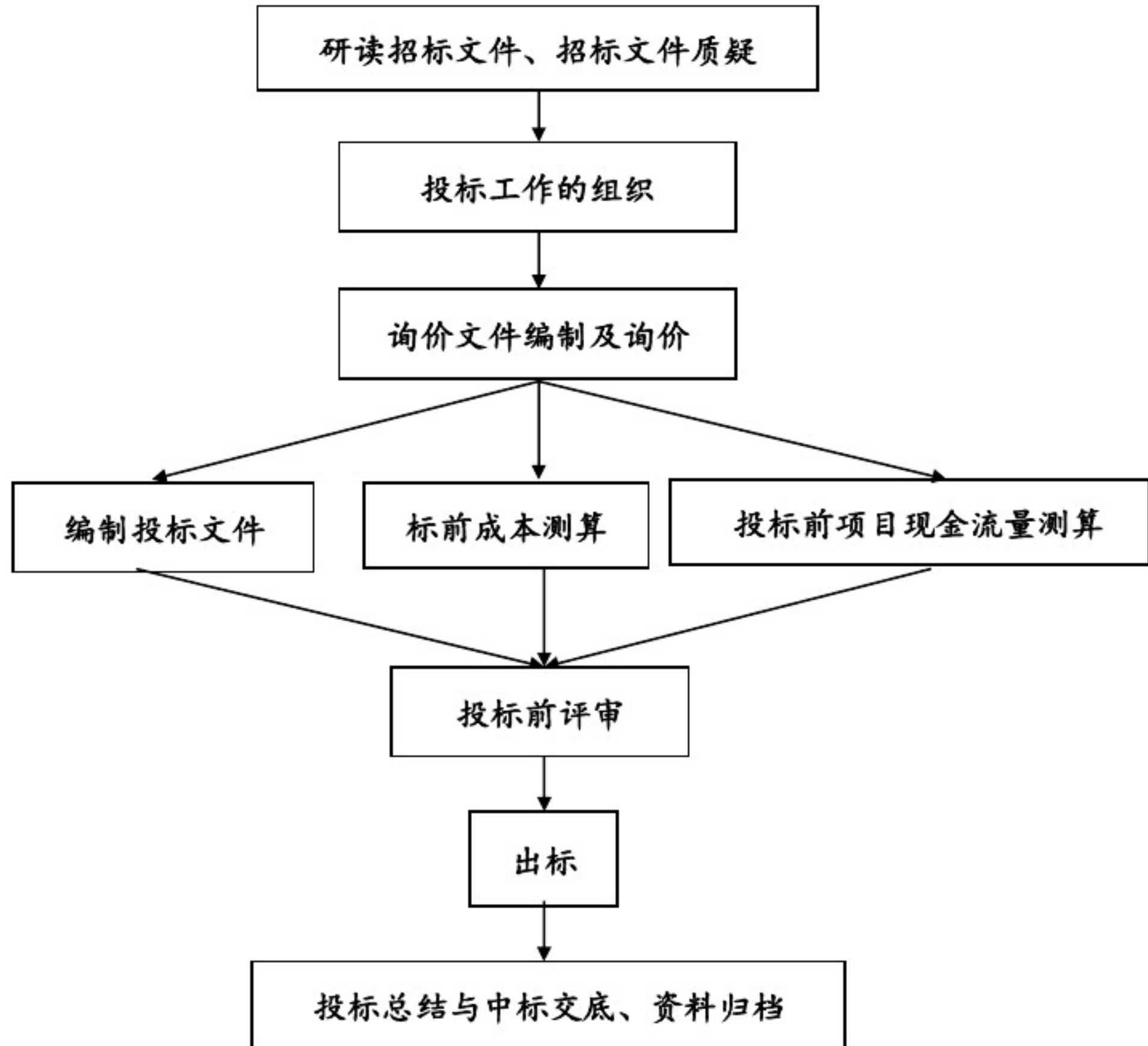


# 投标报价承接底线

- 1、测算现金流量高峰垫资额不高于合同价款的10%。
- 2、总承包工程预收益率不低于 $5\%+X$ ，专业公司预收益率不低于 $6\%+X$ 。
- 3、主材价差不予调整的项目不承接，工期两年以上人工价差不予调整的项目不承接。



# 投标报价流程



# 相关文件

- 总承包公司：
- 《总承包公司工程投标阶段成本测算管理办法》
- 《关于投标报价文件评审及备案的通知》
- 《中建一局总承包公司工程项目投标报价策划指导书》
- 《中建一局总承包公司工程项目投标报价商务策划》



# 二、业主合同签订

## 相关文件

公司文件

集团文件

## 工作内容

(一) 合同草拟、评审、谈判

(二) 签订、备案与合同交底

(三) 经济合同的履约与修改

## 流程

(一) 业主合同签订流程

(二) 业主合同一级交底流程

## 指标

(一) 工程合同集团商务红线

(二) 工程合同签订集团商务橙线

## (一) 合同草拟、评审、谈判

- 1、接到中标通知书后，项目部合同经办人应尽快将业主方合同草拟版提供给公司商务法务部，或依据项目招投标相关资料草拟合同。
- 2、上报草拟合同同时提交评审资料（违反商务红线及橙线的条款，必须明示），商务法务部组织公司各部门进行评审，并填写评审意见，各部门经理签字。



## (一) 合同草拟、评审、谈判

- 3、项目部在收到公司的合同评审意见后，积极与业主进行谈判沟通，力争改善合同条件，并将谈判结果以书面形式反馈公司商务法务部，经公司领导审批后，签订合同。
- 4、谈判小组谈判过程中应填写谈判记录，合同评审意见中无法采纳的要书面解释并经相关领导同意，谈判人员不得擅自就重大经济事项向对方做出承诺，不得私自与对方达成协议，损害公司利益。



## (二) 签订、备案与合同交底

- 1、谈判结束后，对工程合同最终版进行确认，并由相关领导进行评审会签，会签后由公司商务法务部提交集团进行网上评审，网上评审通过后商务法务部统一到集团盖合同章，评审表由公司商务法务部存档。项目部须及时将业主签字盖章的合同返回公司两套，集团与公司分别存档。
- 2、我公司盖章而对方未盖章的合同，经办人必须督促对方尽快签字盖章，并确保合同不离手，防止合同内容被篡改。



## (二) 签订、备案与合同交底

- 3、公司商务法务部负责配合京内项目办理合同备案登记，项目部合同经办人协助办理，公司财务管理部负责缴纳合同印花税。京外项目的合同备案及印花税缴纳由分公司或项目部自行负责。
- 4、合同签订后15天内，公司各相关部门负责填写《工程项目合同交底书》，同时公司商务法务部牵头公司各部门召开合同交底会，对项目责任担当体进行一级交底，交底及被交底人签字确认。一级交底后，项目经理应及时组织项目部的二级交底。



## (三) 经济合同的履约与修改

- 1、在履约过程中发生新增内容或出现变更内容，由项目部上报相关部门汇报有关情况，相关部门协同项目与甲方进行谈判，并签订新增补充协议或变更补充协议（所有补充协议及与经济相关的协议必须由集团签章，分公司及项目部不得用章）。
- 2、工程项目需停、缓建时，报告公司总经理，根据合同有关规定另行处理。
- 3、经济合同解除前，必须填写合同解除审批表，经公司原评审机构评审同意，签订解除合同，并在公司商务法务部登记备案。



# 集团商务红线

- 1、总承包工程预收益率低于5%，专业公司预收益率低于6%，垫资工程预收益率低于一局垫资额年投标回报率18%计算出的底线收益（项目垫资资金利息完全计入项目成本）。
- 2、以现金形式支付履约保证金。
- 3、施工完成业主（监理）审核周期超过一个月（工期大于3个月项目的主合同适用，合同额大于2000万的补充合同适用）。
- 4、承诺放弃或以行为事实上放弃优先受偿权（业主为净资产10亿以下企业的合同适用）。



# 集团商务红线

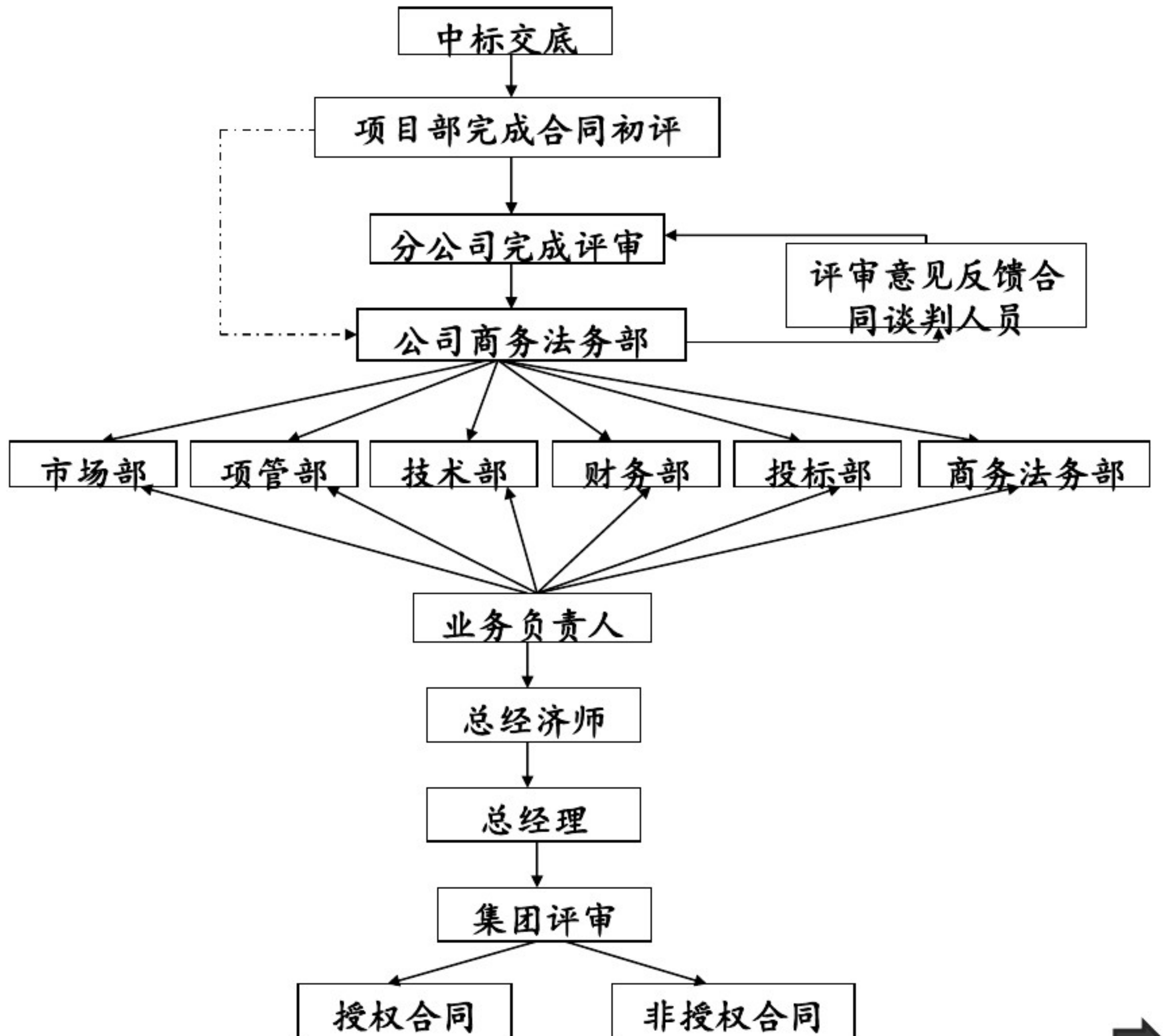
- 违反商务红线的合同原则上不签订，如有特殊原因必须签订的需由公司商务法务部组织公司内部评审并上报集团进行非授权合同评审、审批。



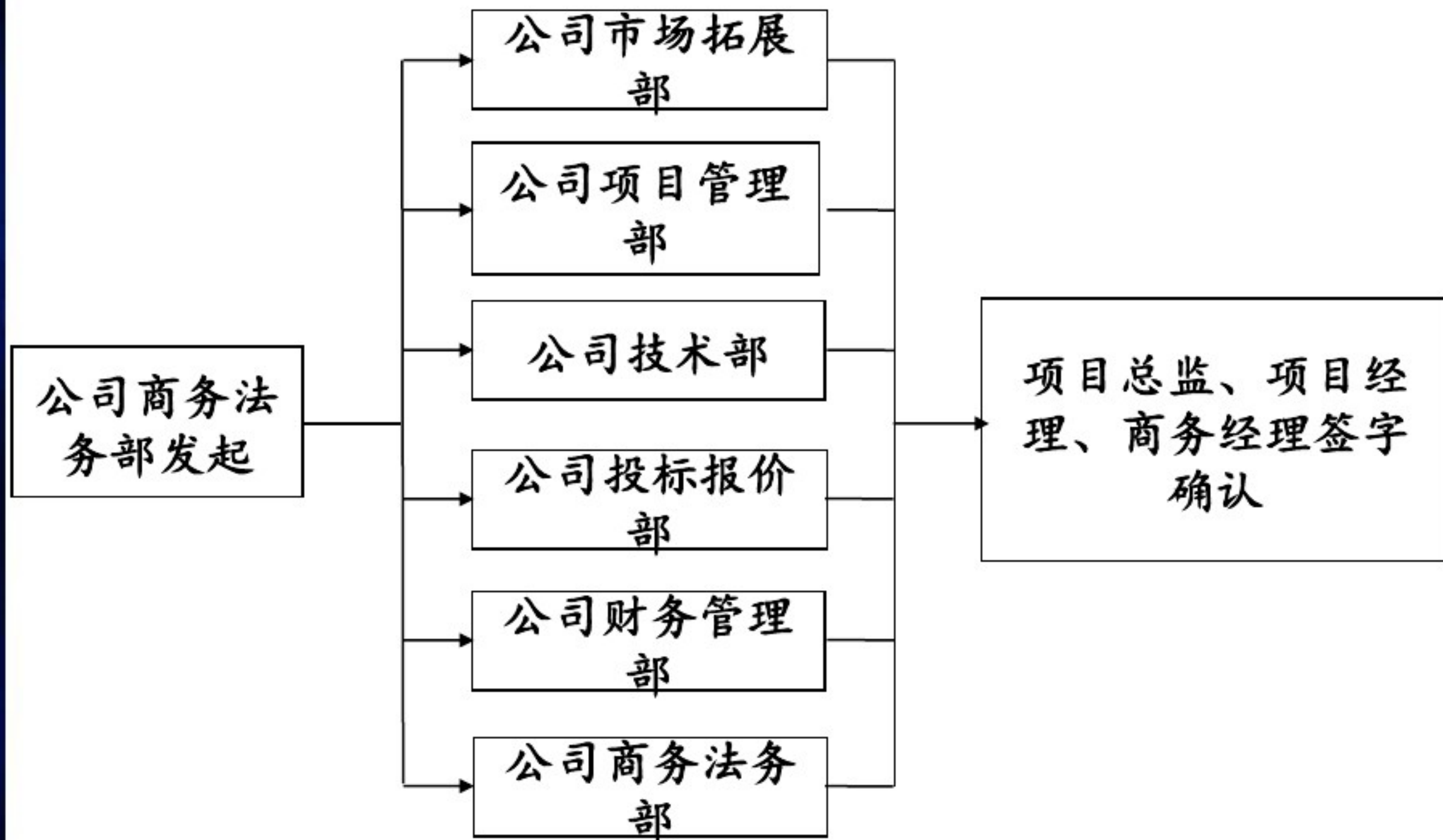
## 集团商务橙线

- 1、工程进度款支付额度低于每月75%或工程进度款支付方式为节点付款。
- 2、竣工交付时工程款支付额度低于85%。
- 3、工期延误的处罚高于日万分之四。
- 4、工程延误的处罚无上限。
- 5、存在我方须无条件退场条款。
- 6、发包人出现两个及以上法人单位。
- 7、该项目尚未取得规划许可证或建设用地许可证。
- 8、约定合同争议解决方式为仲裁裁决的。





# 业主合同一级交底流程



# 相关文件

- 总承包公司：
- 关于印发《总承包公司工程承包合同管理办法》修订的通知
- 关于《工程承包合同管理办法修订版》内容调整的通知



# 相关文件

- 集团：
- 《中国建筑一局（集团）有限公司合同管理办法（含分包、分供合同管理）》
- 关于印发《中国建筑一局（集团）有限公司承包合同评审管理细则》的通知
- 关于进行合同评审审批授权、停止执行董事会禁令、调整商务红线并设置商务橙线的规定
- 关于对《关于进行合同评审审批授权、停止执行董事会禁令、调整商务红线并设置商务橙线的规定》进行第二次修订的通知

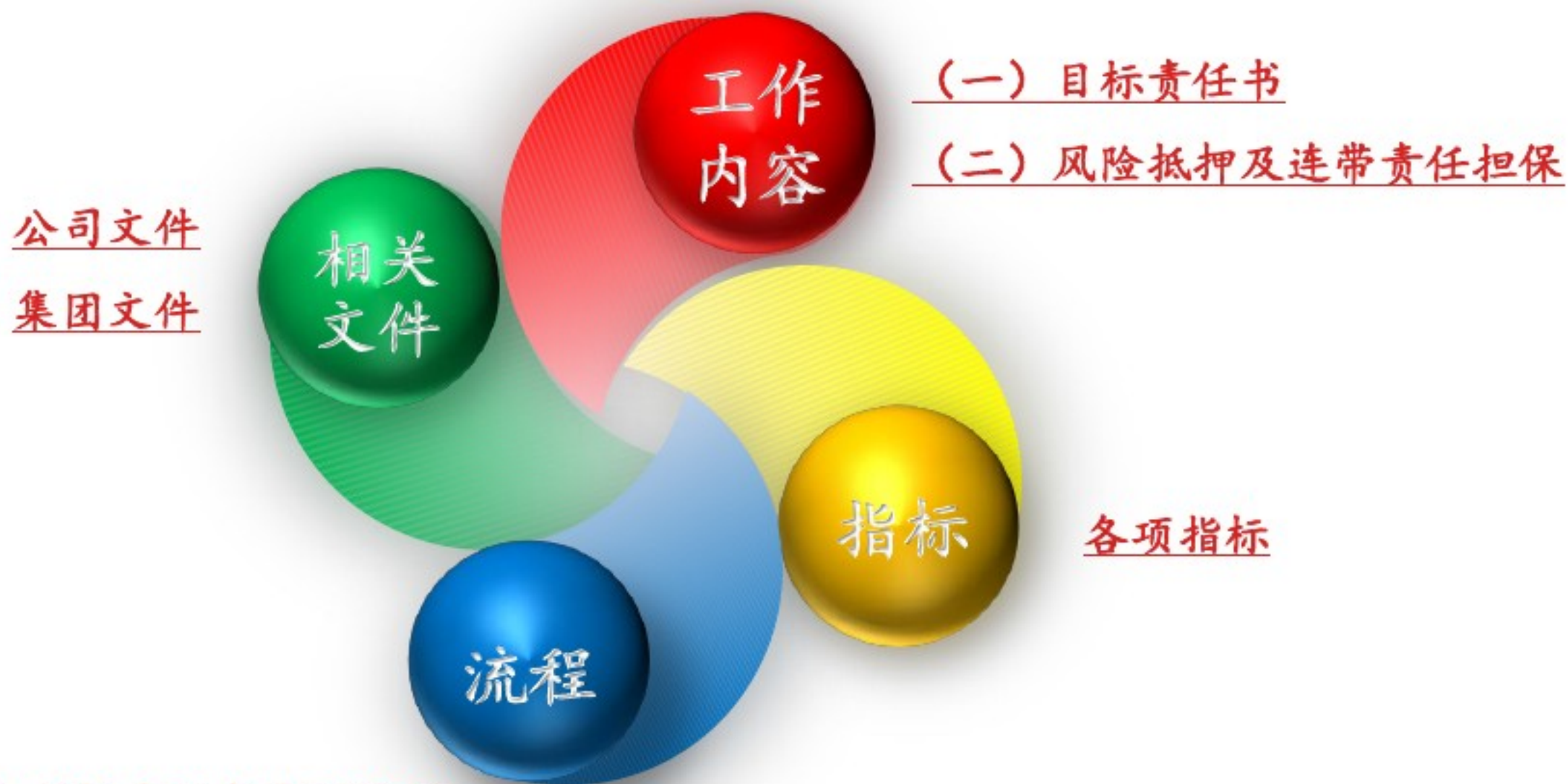


# 相关文件

- 集团：
- 《中建一局集团关于阶段垫资总承包项目评审的有关规定》
- 《中国建筑一局（集团）有限公司工程合同签订工作指导书》
- 《中建一局集团公司合同专用章管理规定》
- 《中国建筑一局（集团）有限公司合同专用章管理规定补充规定（一）》
- 《集团公司授权合同办理签章规定》



# 三、目标责任管理



(一) 目标责任书办理流程

(二) 风险抵押金缴纳通知评审流程

(三) 退风险抵押金评审流程

(四) 转缴风险抵押金评审流程

## (一) 目标责任书

- 施工合同签订之日60天内（合同未签订的以实际开工时间为准）项目责任担当体与公司签订《项目目标责任书》。
- 项目责任担当体要签订连带责任担保书。
- 目标责任书中包含市场目标、经济目标、履约管理目标、成果目标、相关方满意目标、递延目标等内容。相关指标均为公司对口管理部门下达，签订过程中的疑义项目部应及时与相关部门沟通，不得以不认同指标为由拒不签订。

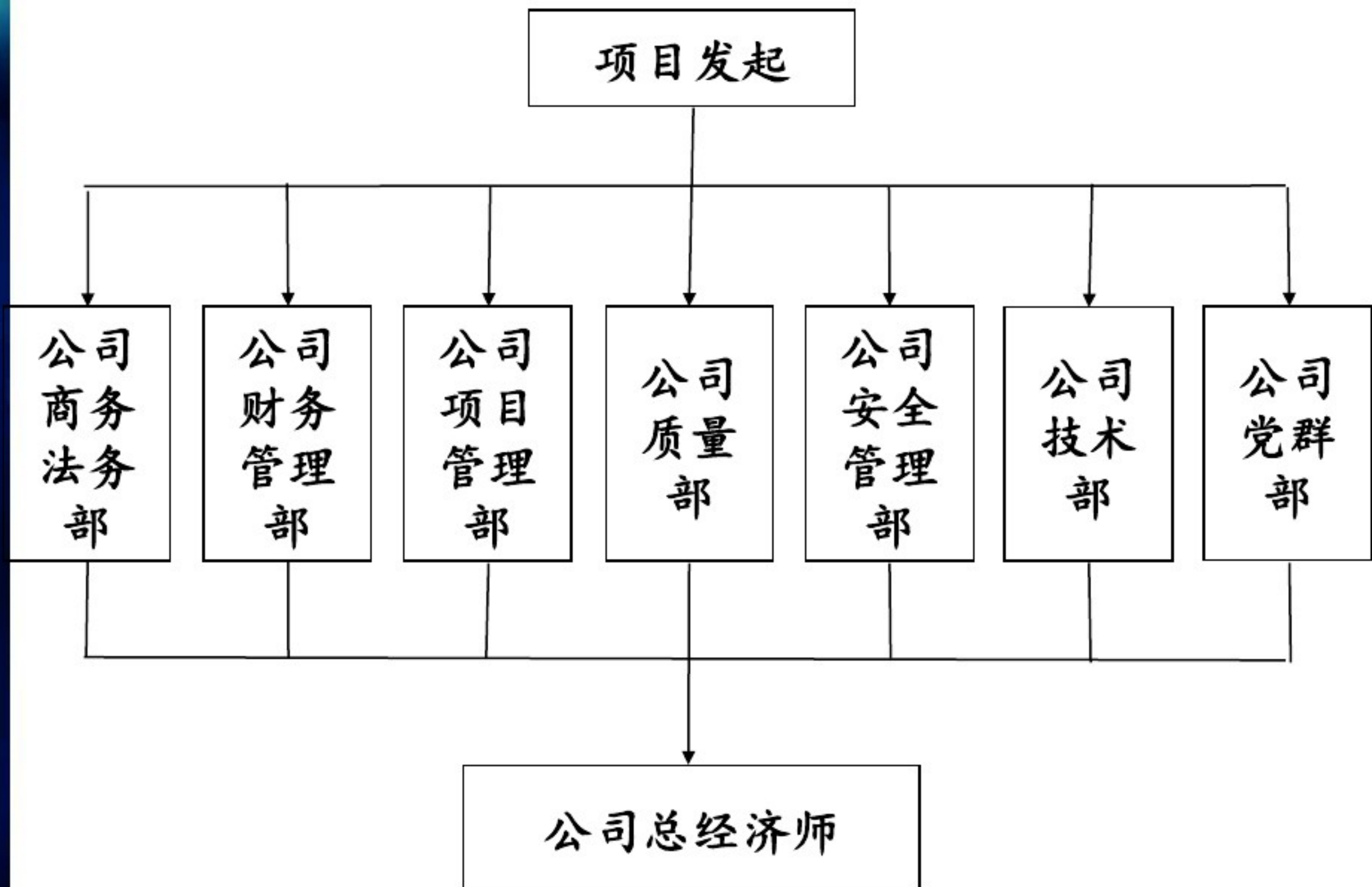


# (一) 目标责任书

- 目标责任书是项目考核、奖励、兑现、评价的依据，是项目管理的纲领性文件。
- 目标责任书中预期收益率指标由公司商务法务部下达，现阶段总承包类工程不得低于5%，一经下达即贯穿项目全过程。预期收益率指标结合投标收益测算及工程合约条件等下达。



# (一) 目标责任书



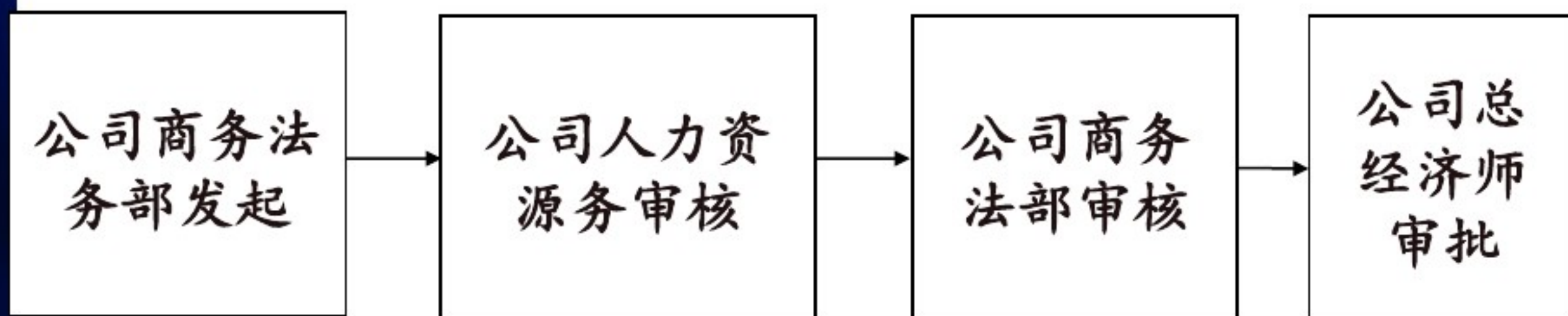
## (二) 风险抵押及连带责任担保

- 项目责任担当体应在收到《项目风险抵押金缴纳通知书》后30日内一次缴清风险抵押金。对不缴纳成员，公司有权对该成员的工作岗位进行调整。
- 风险抵押金全部由项目责任担当体缴纳，总额不应低于项目自施合同额2%，最高不超过200万（具体额度由公司根据项目情况计算）。



## (二) 风险抵押及连带责任担保

- 风险抵押金缴纳通知评审流程



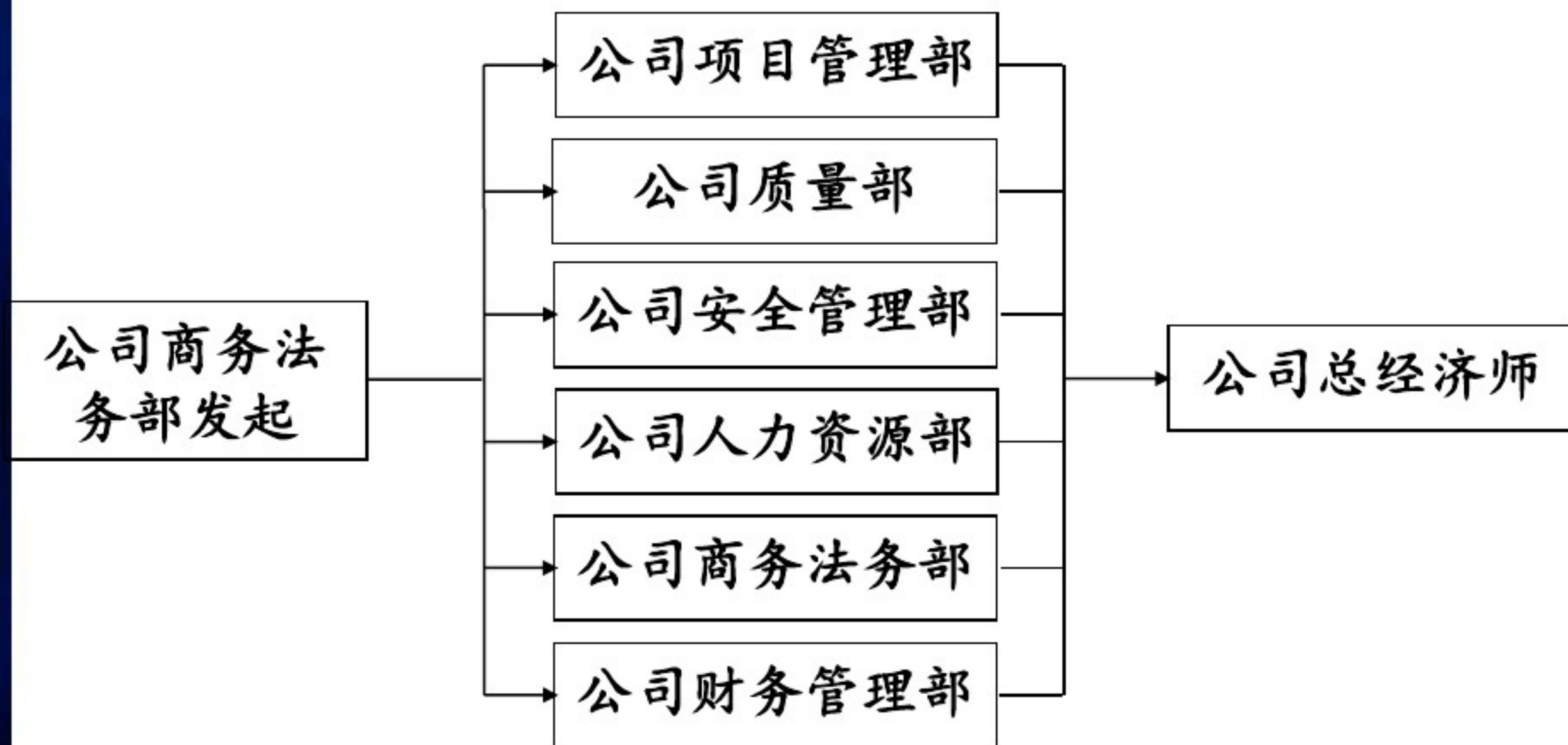
## (二) 风险抵押及连带责任担保

- 项目部完成竣工结算并已经完成成本考核兑现后，提出返还申请，填写《总承包公司完成竣工考核兑现项目风险抵押金退还申请表》，由商务法务部组织公司相关部门进行评审确认，经总经理审批后由财务管理部全额返还或者部分返还。



## (二) 风险抵押及连带责任担保

- 退风险抵押金评审流程



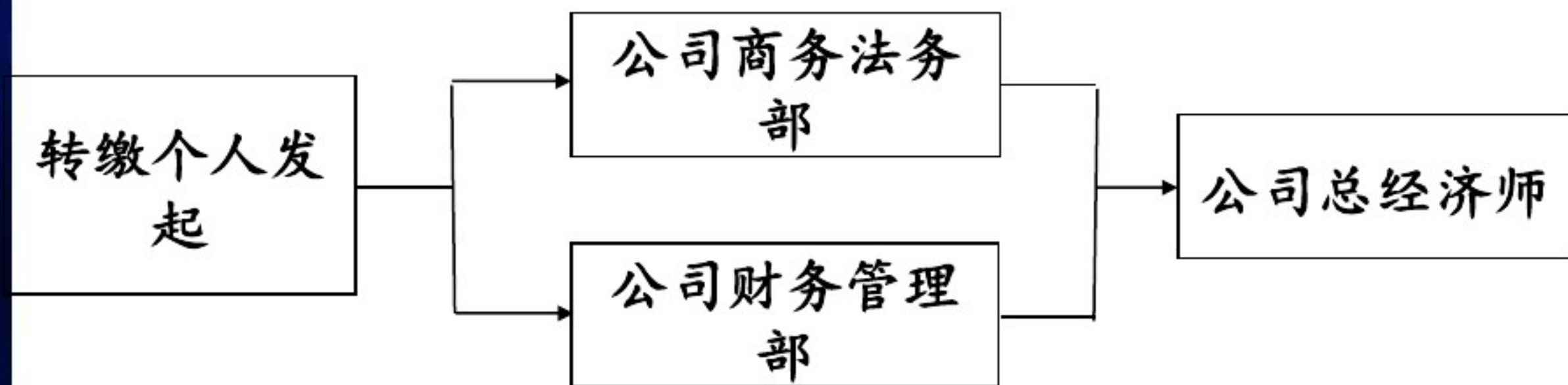
## (二) 风险抵押及连带责任担保

- 履约过程中，责任担当体调离或调整岗位的，调离或调整岗位的人员风险抵押金按比例返还，且需填写《总承包公司未完成竣工考核项目风险抵押金退还申请表》，该人员仍需承担在任期间相应连带责任，继任者补缴相应金额的风险抵押金，并签订连带责任担保书。



## (二) 风险抵押及连带责任担保

### 转缴风险抵押金评审流程



# 各项指标

- 1. 工期指标：执行合同签约工期。
- 2. 项目预期净收益率指标：总承包工程预收益率不得低于5%，专业工程预收益率不得低于6%，垫资工程预收益率不得低于一局垫资额年投标回报率18%计算出的底线收益（项目垫资资金利息完全计入项目成本）。
- 3. 结算目标：项目竣工后1年内完成竣工结算，业主合同另有约定的执行其约定。分包分供租赁结算：严格执行公司相关管理规定，分包合同内容完成后3个月内完成结算工作。



# 各项指标

4. 过程结算率（累计监理批量/累计确认营业收入）：不低于100%。

5. 现场经费控制目标：

自施合同额1(含)亿元以下项目，不超过3.5%；

自施合同额1亿元至3（含）亿元以下项目，不超过3%；

自施合同额3亿元至5（含）亿元以下项目，不超过2.5%；

自施合同额5亿元以上项目，不超过2%。



# 各项指标

6. 临时设施费：大型项目（20万平方米以上住宅、10万平方米以上公建）应控制在自施合同额的1%以内，小型项目应控制在自施合同额的1.5%以内。
7. 架管丢失赔偿率控制在架管租费总额的1.5%以内、扣件丢失赔偿率控制在扣件租费总额的6%以内。
8. 钢筋节超率  $(1 - \text{实际耗用量} / \text{业主结算量}) \% \text{ 大于 } \underline{4\%}$ ；  
商品砼节超率  $(1 - \text{实际耗用量} / \text{业主结算量}) \% \text{ 大于 } \underline{2\%}$ 。



# 各项指标

9. 应收款项占营业收入比不高于29%；  
已完工未结算款占营业收入比不高于15%；  
有收款权应收款项为0。
10. 需要公司资金投入的项目：参考投标阶段和合同签订阶段所进行的资金流测算。
11. 垫资利率：半年内： 10%  
半年-1年： 12%
- 到期未还，除需补提利率差外，还需增加5%罚息。





# 各项指标

12. 工程质量目标:

13. 施工安全及文明施工管理目标:

14. 科技目标:

15. 治安、消防、交通目标:

16. CI管理目标:



# 相关文件

- 总承包公司：
- 关于印发《总承包公司项目目标责任书（模版）》的通知
- 关于印发《总承包公司项目风险抵押金管理办法》的通知
- 关于印发《总承包公司项目成本考核管理办法》的通知



# 相关文件

- 集团：
- 关于加强《项目目标责任书》管理工作的通知（建一项通字[2012]52号（合发部门文件））
- 中建一局集团项目目标责任考核指导意见（试行）
- 《中国建筑一局集团项目预收益报表要求》
- 《项目成本控制、经营创效责任分解指导书》



# 四、商务策划

工作  
内容

商务策划的概念

商务策划的原则

编制要求

指标

商务策划奖励办法

流程

商务策划评审流程

相关  
文件

公司文件

集团文件

# 商务策划的概念

工程项目商务策划是指通过综合分析工程项目发生发展的环境和要素，主动研究客观存在或隐含的风险和不利因素，在满足施工质量、安全和工期要求的前提下，为实现项目经济效益最大化，分阶段主动实行的商务策略设计、评价和控制活动。



# 商务策划的阶段划分

投标签约

施工履约

竣工结算



# 商务策划的原则

前提：服务项目承接、保障合同履约、完成责任目标

目标：化解风险、降本增效

原则：全程策划、动态管理、全员参与、持续改进



# 编制要求

自营合同额在1亿元以上的总承包工程和3000万以上的专业工程，都要在工程开工三个内完成商务策划工作，编制商务策划书，并报公司商务法务部审批。

项目商务策划应在项目经理的领导下，组织商务、技术、工程、质量、安全等部门组成策划小组完成编制。



# 编制要求

商务策划指引<sup>+</sup>

(第一版)<sup>+</sup>

<sup>+</sup>



<sup>+</sup>

<sup>+</sup>

中建一局总承包公司<sup>+</sup>

2016年3月<sup>+</sup>



# 商务策划奖励办法

序号	考核项	考核标准	奖罚方法	审批依据
1	材料、设备暂估价收益	1. 土建类 $\geq 6\%$ ; 2. 装饰类 $\geq 10\%$ ; 3. 机电类 $\geq 10\%$	按超额完成考核标准部分总价的5%奖励	1. 业主认价单; 2. 分包分供合同等
2	暂列项收益	4. 土建类 $\geq 6\%$ ; 5. 装饰 $\geq 10\%$ ; 6. 机电类 $\geq 10\%$	按超额完成考核标准部分总价的5%奖励	1. 业主认价单; 2. 分包分供合同等



# 商务策划奖励办法

序号	考核项	考核标准	奖罚方法	审批依据
3	洽商变更	7. 洽商变更得到业主确认, 增加收益或减亏、扭亏	<p>1. 及时得到业主确认且能随工程款同期支付的, 按增加收益或减亏、扭亏总额的5%奖励(无法计算准确增加收益或减亏、扭亏额度的, 按事项总费用的0.5%奖励);</p> <p>2. 及时得到业主确认但不能随工程款同期支付的, 按增加收益或减亏、扭亏总额的3%奖励(无法计算准确增加收益或减亏、扭亏额度的, 按事项总费用的0.3%奖励);</p> <p>3. 工程竣工阶段得到确认的, 按增加收益或减亏、扭亏总额的1.5%奖励(无法计算准确增加收益或减亏、扭亏额度的按事项总费用的0.15%奖励);</p> <p>4. 通过主动变更实现工期提前, 按节约成本额度的3%奖励</p>	<p>1. 经业主确认的洽商变更单、设计变更单、签证单;</p> <p>2. 业主审批的洽商变更单、设计变更单、签证单的费用明细单</p> <p>3. 业主审批的工程款支付证明及明细;</p> <p>4. 业主审批的工期延长证明或提前完工证明资料等</p>
4	主动设计变更(包括做法变更、施工方案的优化、新工艺新技术的使用、工期大幅提前的措施等)	8. 变更得到业主确认, 增加收益或减亏、扭亏		
5	签证	9. 签证得到业主确认, 增加收益或减亏、扭亏		



# 商务策划奖励办法

序号	考核项	考核标准	奖罚方法	审批依据
6	索赔	10. 索赔得到业主确认, 增加收益或减亏、扭亏	<p>1. 及时得到业主确认且能随工程款同期支付的, 按增加收益或减亏、扭亏总额的5%奖励;</p> <p>2. 及时得到业主确认但不能随工程款同期支付的, 按增加收益或减亏、扭亏总额的3%奖励;</p> <p>3. 工程竣工阶段得到确认的, 按增加收益或减亏、扭亏总额的1.5%奖励;</p>	<p>1. 经业主确认的索赔签证单、补充协议;</p> <p>2. 经业主确认的索赔费用明细;</p> <p>3. 业主审批的工程款支付证明等</p>
7	合同条件调整、签订补充协议	11. 增加收益或减亏、扭亏	<p>1. 得到业主确认且费用能随工程款同期支付的, 按增加收益或减亏、扭亏总额的5%奖励(无法计算准确增加收益或减亏、扭亏额度的, 按事项总费用的0.5%奖励);</p> <p>2. 得到业主确认但费用不能随工程款同期支付的, 按增加收益或减亏、扭亏总额的3%奖励(无法计算准确增加收益或减亏、扭亏额度的, 按事项总费用的0.3%奖励)</p>	<p>1. 补充协议;</p> <p>2. 业主审批的工程款支付证明等</p>



# 商务策划奖励办法

序号	考核项	考核标准	奖罚方法	审批依据
8	主材量节超率	12. 钢筋 $\geq$ 4%; 13. 砼 $\geq$ 2%; 14. 电缆、管材 $\geq$ 3%; 15. 桥架 $\geq$ 5%; 16. 板材保温 $\geq$ 13%; 17. 管材保温 $\geq$ 5%; 18. 模板、木方、脚手架投入数量低于投标期测算数量或商务策划数量3%; 19. 其他材料 $\geq$ 当地定额平均水平	按超额完成考核标准部分总价的5%奖励	1. 业主确认的工程量核对资料; 2. 成本分析; 3. 工程主要材料统计分析确认单 4. 成本锁定等
9	在施项目过程结算率X (考核周期为半年)	20. $\geq$ 100%	等于100%不奖不罚; 以项目为单位, 过程结算率大于102%, 每半年度奖励项目经理、执行经理、商务经理各5000元。	1. 监理批量单 2. 建造合同



# 商务策划奖励办法

在施项目过程结算率考核由公司商务法务部每年度6月份、12月份各进行一次，直接出具奖罚明细，经总经济师审批执行。在施项目过程结算率的奖罚对象为项目总监、执行经理、商务经理。

商务策划专项奖励由项目部按上表要求提出详细的申请报告及支持性资料，经公司商务法务部组织复核确认，总经济师审核、总经理审批执行。公司审批此专项奖励的时间为自项目部上报之日起30天内完成。公司根据项目资金的实际情况安排专项奖励的具体发放额度及发放时间。

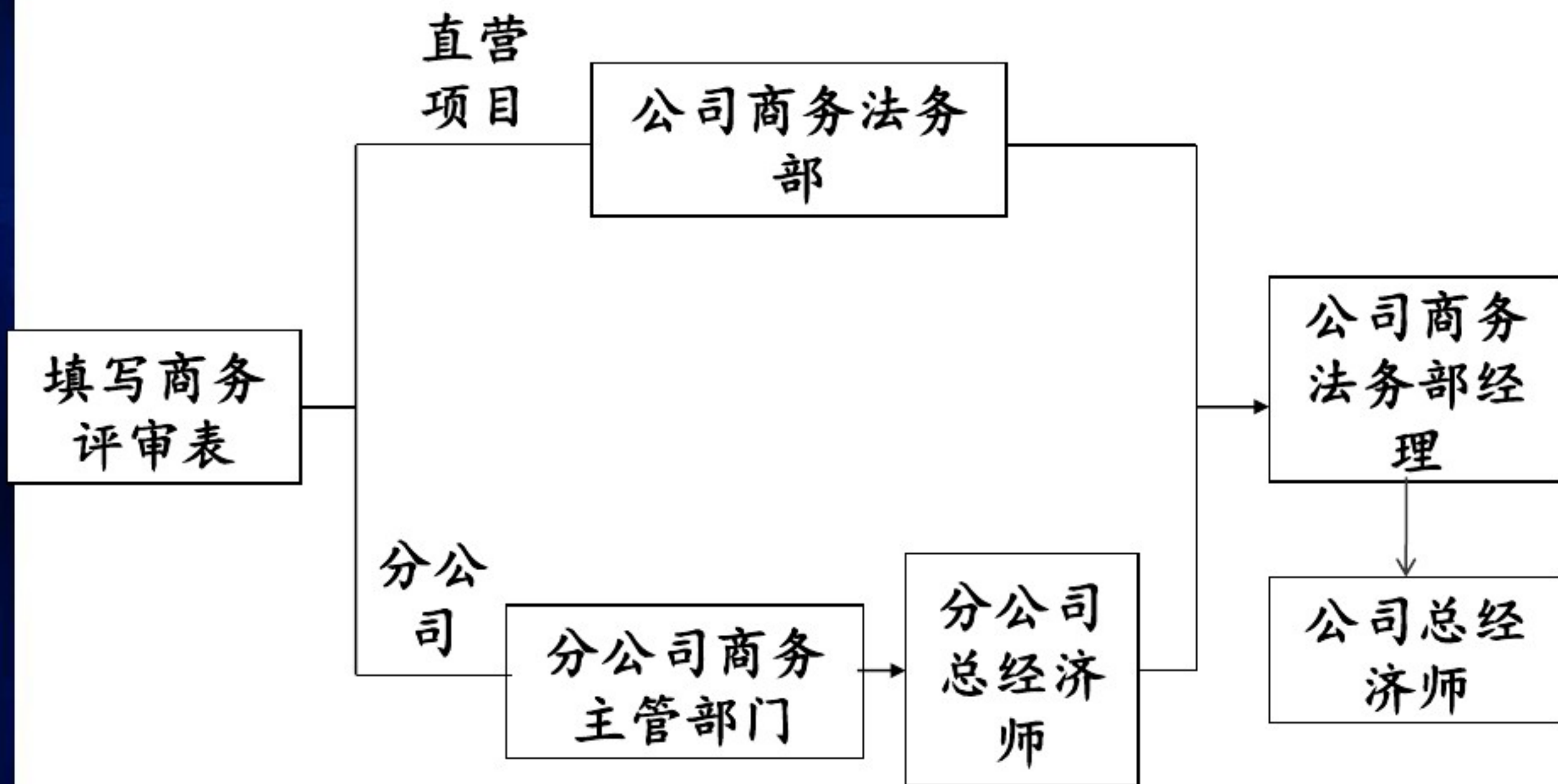


# 商务策划奖励办法

除在施项目过程结算率外其他商务策划专项奖励，发放给项目经理的商务策划专项奖励额度不超过奖励总额的20%，其余部分奖励除项目经理外的其他人员；同时应遵循“贡献优先”的原则，重点奖励商务策划书中确定的主策划人及与奖励事项直接相关的管理人员。



# 商务策划评审流程



# 相关文件

- 总承包：
- 关于印发《总承包公司项目商务策划管理办法》的通知
- 关于印发《总承包公司商务策划专项奖励管理办法》的通知



# 相关文件

- 集团：
- 《中国建筑一局（集团）有限公司工程项目商务策划工作指引》
- 《项目商务创效策划及结算清欠专项奖罚指导意见（试行）》



# 五、计划成本

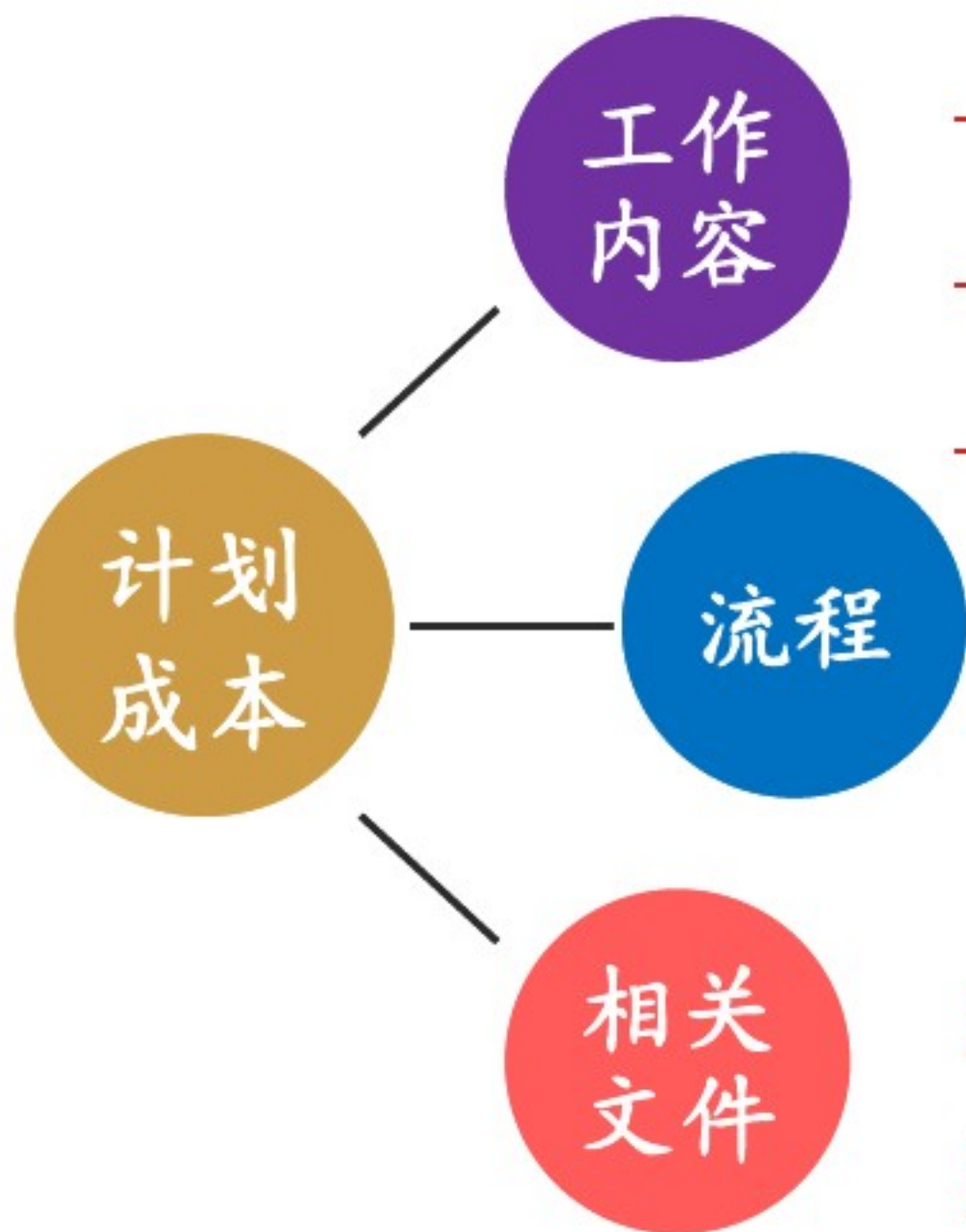
(一) 概念

(二) 编制依据

(三) 编制要求

(四) 计划成本分解

计划成本审批流程



公司文件

集团文件

# (一) 成本管理

## 家庭成本与建筑成本

**家庭成本**：油盐酱醋费、水电费、煤气费、穿着费、请客吃饭费用、旅游费用、小孩教育费、孝敬父母的费用、购买家电/家具费用等等家庭开支的费用。

**建筑成本**：钢筋、混凝土、模板等材料费，塔吊、电梯等机械费，周转料具费用，雇用分包干活的费用，管理人员的工资，招待费用，现场办公室、临时道路等费用，公司的管理费，政府收取的税金等等施工所需要消耗的费用。



# (一) 成本管理

## 家庭收入与建筑收入

家庭收入：家里有收入人员的收入总和。

建筑收入：按照合同履行，完成施工项目交付业主后，业主所支付的费用。



# (一) 成本管理

什么是利润

**家庭节余**：家庭收入-家庭开支所剩下的费用。

**建筑利润**：建筑收入-建筑成本支出所剩下的费用。



# (一) 成本管理

成本管理基本理念

## 家庭成本管理

以家庭收入为上限，以满足家庭生活为条件确定费用支出。制订支出计划，按计划控制支出，分析是否超计划支出，分析超支原因，重新调整支出计划。

**支出超出家庭收入只有借钱度日。**



## (二) 编制依据

施工图纸工程量，结合工程施工期间的人、材、机市场价格及施工期间的实际施工方案编制。



## (三) 编制要求

1、项目部必须工程开工后三个月内完成计划成本的编制工作；对于三边工程，项目部在收到图纸后三个月内分阶段编制完成。

2、实体工程项目部依据施工图纸计算出工程量，单价结合工程施工期间的人、材、机市场价格；非实体部分依据项目部的施工方案及进度计划，结合市场价格及经验数据进行编制；费用部分按照公司相关文件进行编制。

3、施工过程中，项目依据计划成本对项目成本进行管理，当出现偏差时，项目部须实时调整并做专项分析、制定控制措施及对策。



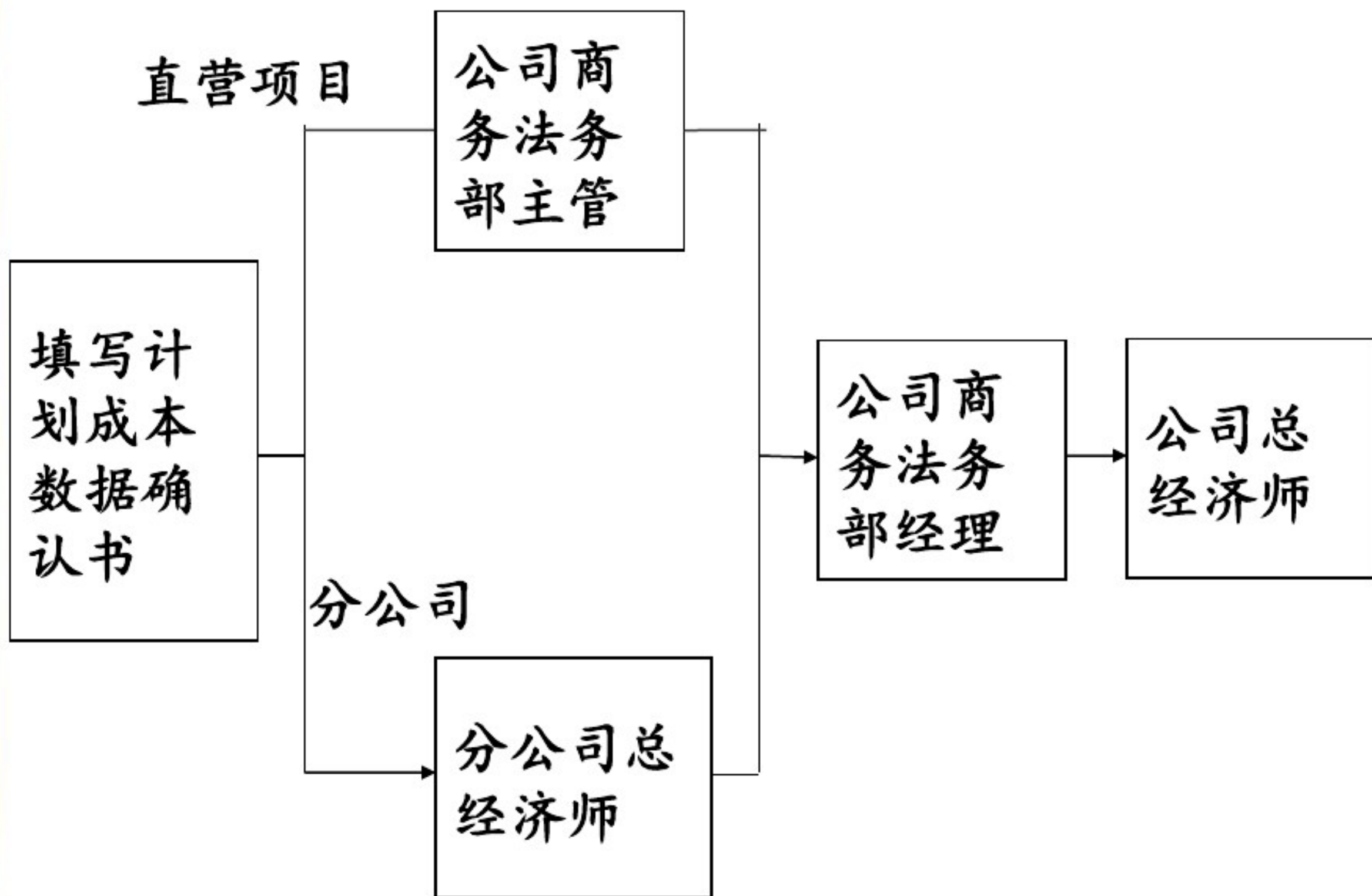
## (四) 计划成本分解

1、根据公司审批后的计划成本，将成本指标分层级落实，项目经理与其他管理人员签订目标责任状。

2、目标责任状必须制定严格的目标完成情况及相应的处罚措施。



# 计划成本审批流程



# 相关文件

- 总承包：

- 《总承包公司项目成本管理办法》
- 《总承包公司项目现场经费管理办法》
- 《总承包公司项目现场经费管理办法补充规定1》
- 《总承包公司项目计划成本管理办法》



# 相关文件

- 集团：
- 《中建一局集团项目成本管理办法（试行）》
- 《中国建筑一局（集团）有限公司工程项目成本管理工作指导书》



# 六、分包、分供合同签订

## 分包：

要 商 业 集 采 流 程  
经 线  
业 分 包 集 采 流 程  
集 团 文 件  
C I 分 包 集 采 流 程 需 提 供 资 料

(三) 分包招标文件审批需 提 供 资 料

(四) 分包定标需 提 供 资 料  
分 供 集 采 流 程  
(五) 分包合同及补充协议 同 签 订 需 提 供 资 料

## 分供：

(一) 分供 入 需 提 供 资 料  
(二) 分供 料  
(三) 分供定标需 提 供 资 料  
(四) 分供合同及补充协议审批需 提 供 资 料



## 要求：

分包分供采购过程中，开标、议标和定标时项目责任担当体要全程参与。

分包分供合同签订时价格不得高于限价，合同版本必须选用制式版本。



# 分包（分供）合同招标流程



# 分包审核（准入）需提供资料

**劳务分包：**营业执照、安全生产许可证、资质证书、组织机构代码、税务登记证、履约责任人授权书、考核表、准入申请报告、施工队长履历表、业绩、法人身份证、法人授权委托书

**专业分包：**营业执照、安全生产许可证、资质证书、组织机构代码、税务登记证、履约责任人授权书、法人身份证



## 分包采购任务需提供资料

需有暂估总价和工程量。

## 分包招标文件审批需提供资料

招标文件

## 分包定标任务需提供资料

分包报价单、开标记录、议标记录、收支明细对比表（有范本）、（如是独家议标，需付签字齐全的报告）



# 合同及补充协议审批需提供资料

中标通知书、合同文件、合同金额组成明细表（需有工程量和单价、如合同内有该明细表，则不需单独提供）、收支明细对比表（有范本）



# 劳务分包合同协同平台审批流程

分类		集采任务	集采流程	备注	
劳务分包	直营项目部	非授权 直营项目	供方审核（准入）	商务经理发起→项目经理→劳务管理部门负责人	
		采购任务			
		招标文件审批	项目部责任担当体→项目管理部劳务业务经理→商务法务部合同主管→商务法务部业务经理→商务法务部经理→总经济师		
		定标任务			
		合同及补充协议审批			
	授权直营项目	供方审核（准入）	商务经理发起→项目经理→劳务管理部门负责人		
		采购任务			
		招标文件审批	项目部责任担当体→项目管理部劳务业务经理→总经济师		
		定标任务			
		合同及补充协议审批			
	分公司	非授权 分公司	供方审核（准入）	商务经理发起→项目经理→劳务管理部门负责人	
		采购任务			
		招标文件审批	项目部责任担当体→分公司总经济师→分公司总经理→项目管理部劳务业务经理→商务法务部合同主管→商务法务部业务经理→商务法务部经理→总经济师		
		定标任务			
		合同及补充协议审批			
	授权分公司	供方审核（准入）	商务经理发起→项目经理→劳务管理部门负责人		
采购任务					
招标文件审批		项目部责任担当体→分公司总经济师→分公司总经理→项目管理部劳务业务经理→总经济师			
定标任务					



# 专业分包合同协同平台审批流程

分类		集采任务	集采流程	备注	
专业分包	直营项目部	非授权 直营项目	供方审核（准入）	商务经理发起→项目经理→商务采购负责人	
		采购任务			
		招标文件审批	项目部责任担当体→商务法务部合同主管→商务法务部业务经理→商务法务部经理→总经济师		
		定标任务			
		合同及补充协议审批			
	授权 直营项目	供方审核（准入）	商务经理发起→项目经理→商务采购负责人		
	采购任务				
	招标文件审批	项目部责任担当体→总经济师			
	定标任务				
	合同及补充协议审批				
	分公司	非授权 分公司	供方审核（准入）	商务经理发起→项目经理→商务采购负责人	
			采购任务		
			招标文件审批	项目部责任担当体→分公司总经济师→商务法务部合同主管→商务法务部业务经理→商务法务部经理→总经济师	
			定标任务		
			合同及补充协议审批		
授权 分公司		供方审核（准入）	商务经理发起→项目经理→商务采购负责人		
采购任务					
招标文件审批		项目部责任担当体→分公司总经济师→总经济师			
定标任务					
合同及补充协议审批					



# CI分包合同协同平台审批流程

分类		集采任务	集采流程	备注	
CI工程分包	直营项目部	非授权 直营项目	供方审核（准入）	商务经理发起→项目经理→商务采购负责人	
		采购任务			
		招标文件审批	项目部责任担当体→党群部经理→商务法务部合同主管→商务法务部业务经理→商务法务部经理→总经济师		
		定标任务			
		合同及补充协议审批			
	授权 直营项目	供方审核（准入）	商务经理发起→项目经理→商务采购负责人		
	采购任务				
	招标文件审批	项目部责任担当体→党群部经理→总经济师			
	定标任务				
	合同及补充协议审批				
	分公司	非授权 分公司	供方审核（准入）	商务经理发起→项目经理→商务采购负责人	
			采购任务		
			招标文件审批	项目部责任担当体→分公司总经济师→党群部经理→商务法务部合同主管→商务法务部业务经理→商务法务部经理→总经济师	
			定标任务		
合同及补充协议审批					
授权 分公司		供方审核（准入）	商务经理发起→项目经理→商务采购负责人		
采购任务					
招标文件审批		项目部责任担当体→分公司总经济师→党群部经理→总经济师			
定标任务					
合同及补充协议审批					



## 分供审核（准入）需提供资料

营业执照、组织机构代码、税务登记证、  
设备租赁厂家需额外提供安拆资质证书等有  
关文件（适用于有相关资质的厂家）、法人  
身份证扫描件（正反面）

## 分供采购任务需提供资料

涉及招标的招标文件



# 分供定标需提供资料

- 1、各家报价单（3家以上，要盖厂家公章）
- 2、各家议标记录（有范本）
- 3、询价表（30万以下）、原报价汇总表和议标后价格汇总表（项目物资和商务经理签字）
- 4、收支明细对比表（有范本，项目物资和商务经理签字）



# 分供定标需提供资料

- 5、如是独家议标，需附项目担当体及分公司总经济师和总经理签字的报告或在评标说明中写明相关情况并上传相关证明文件扫描件
- 6、 草拟合同
- 7、 特殊行业的供应商需提供相应的资质证明文件，例如：渣土清运需提供道路运输许可证、当地渣土准运审批报告（如当地有要求）等相关证明文件
- 8、 分供定标报告评审表



# 分供合同及补充协议需提供资料

1、合同文件

2、收支明细对比表（有范本，项目物资和商务经理签字）

3、涉及设备租赁的供应商按要求提供相应的资质证明文件



# 分供合同协同平台审批流程

物资分类	授权分类		任务分类	评审流程	备注
			供方审核（准入）	项目经办人→项目商务经理→公司采购管理部门负责人	涉及一般纳税人的厂家，需上传一般纳税人证明文件
普通材料 采购流程	合同额30万（含）以下	所有分公司及直营项目	采购任务 定标任务 （分供）合同及 补充协议审批	项目部责任担当体→总经济师	除商混、机械设备及安全类材料外的所有材料
	直营项目 部	非授权直营项目		项目部责任担当体→商务法务部分供合同主管→商务法务部业务经理→商务法务部经理→总经济师	
		授权直营项目		项目部责任担当体→总经济师	
	分公司	非授权分公司		项目部责任担当体→分公司总经济师→分公司总经理→商务法务部分供合同主管→商务法务部业务经理→商务法务部经理→总经济师	
授权分公司		项目部责任担当体→分公司总经济师→分公司总经理→总			

# 分供合同协同平台审批流程

物资分类	授权分类		任务分类	评审流程	备注
			供方审核（准入）	项目经办人→项目商务经理→公司采购管理部门负责人	
商混采购流程	合同额30万（含）以下	所有分公司及直营项目	采购任务 定标任务 (分供) 合同及补充协议审批	项目部责任担当体→公司技术部经理→总经济师	包括商混、外加剂等所有涉及商混类材料的采购
	直营项目部	非授权直营项目		项目部责任担当体→公司技术部经理→商务法务部分供合同主管→商务法务部业务经理→商务法务部经理→总经济师	
		授权直营项目		项目部责任担当体→公司技术部经理→总经济师	
	分公司	非授权分公司		项目部责任担当体→分公司总经济师→分公司总经理→公司技术部经理→商务法务部分供合同主管→商务法务部业务经理→商务法务部经理→总经济师	
授权分公司		项目部责任担当体→分公司总经济师→分公司总经理→公司技术部经理→总经济师			



# 分供合同协同平台审批流程

物资分类	授权分类		任务分类	评审流程	备注
			供方审核（准入）	项目经办人→项目商务经理→公司采购管理部门负责人	
机械设备及安全类材料采购流程	合同额30万（含）以下	所有分公司及直营项目	采购任务 定标任务  (分供) 合同及补充协议审批	项目部责任担当体→公司安全部（机械主管）→总经济师	包括机械设备租赁、周转材料租赁、安全网买卖等所有涉及安全类材料的采购与设备租赁
	直营项目部	非授权直营项目		项目部责任担当体→公司安全部（机械主管）→商务法务部分供合同主管→商务法务部业务经理→商务法务部经理→总经济师	
		授权直营项目		项目部责任担当体→公司安全部（机械主管）→总经济师	
	分公司	非授权分公司		项目部责任担当体→分公司总经济师→分公司总经理→公司安全部（机械主管）→商务法务部分供合同主管→商务法务部业务经理→商务法务部经理→总经济师	
		授权分公司		项目部责任担当体→分公司总经济师→分公司总经理→公司安全部（机械主管）→总经济师	



# 相关文件

- 总承包：
- 《总承包公司分项工程专业及劳务分包招标管理办法（试行）》
- 《中建一局总承包公司分项工程分包合同管理办法》
- 《总承包公司项目商务红线管理规定》

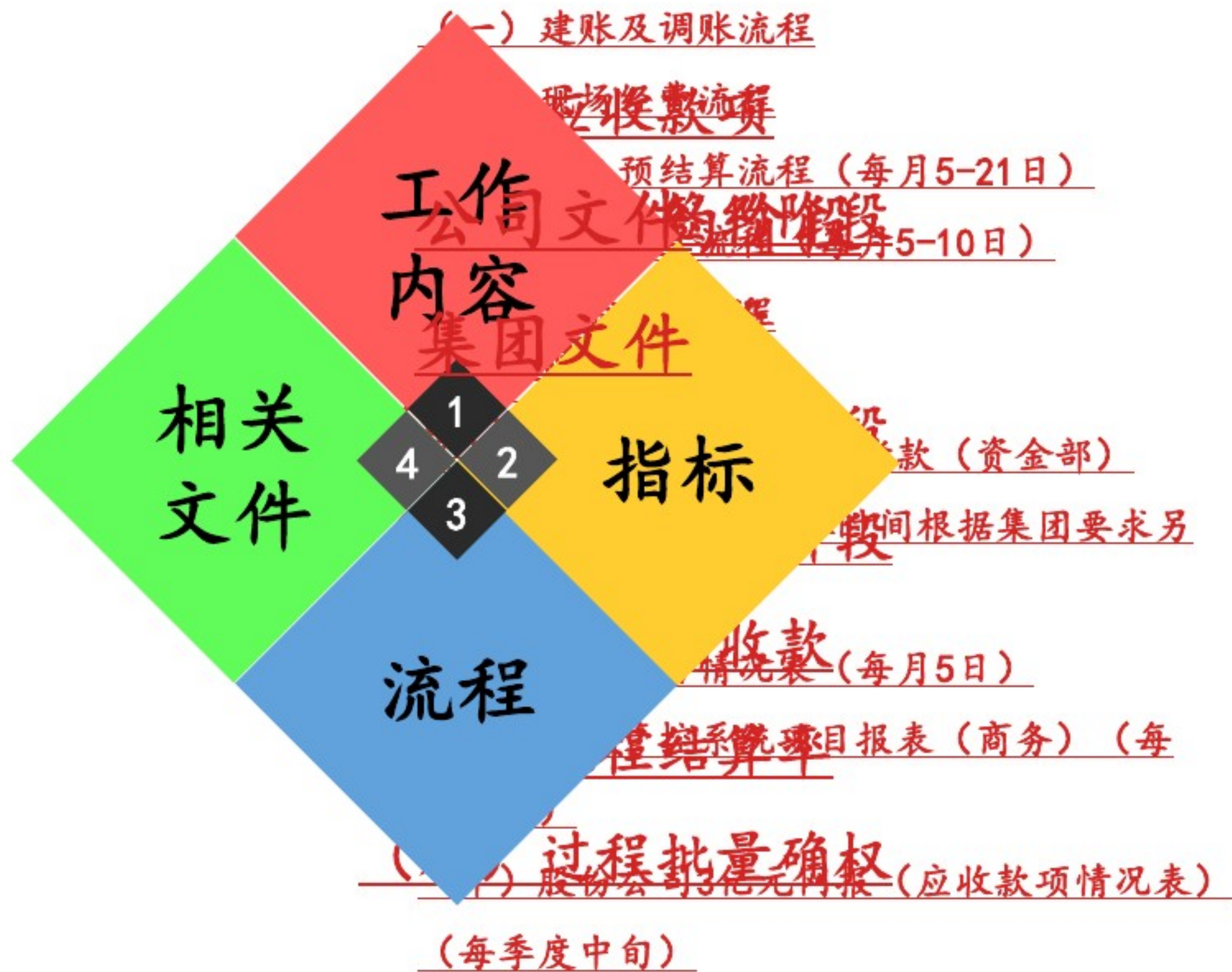


# 相关文件

- 集团：
- 《内部总分包协同经营管理办法(试行) 》
- 《关于子企业使用中国建筑一局（集团）有限公司合同专用章3、5、6、7号的管理规定》



# 七、应收款项、过程结算率



## (一) 应收款项

1、 $\text{应收款项} = \text{应收账款} + \text{已完工尚未结算款（简称已完未结）} + \text{其他应收款}$ ；

2、 $\text{已完工未结算款} = \text{累计确认的营业收入} - \text{业主累计确认的监理批量}$ ；

3、营业收入是指按照建造合同完工百分比法逐月确认的收入，即 $\text{营业收入} = \text{预计总收入} * \text{已发生成本} / \text{预计总成本}$ ；



## (一) 应收款项

4、 $\text{应收账款} = \text{业主累计确认的监理批量}$   
 $(\text{累计确认的进度款}) - \text{累计回收工程款} - \text{减}$   
 $\text{去累计计提的坏账准备 (财务考虑)}$

应收账款可分为无收款权和有收款权两类。

无收款权应收账款为按合同约定付款比例暂时未达付款节点部分；有收款权应收账款为按合同约定付款比例的应收工程款与实际已回收工程款的差额部分



## (一) 应收款项

5、其他应收款，是企业应收款项的一个重要组成部分，是指项目支付的各种保证金（投标保证金、履约保证金、农民工工资保证金、安全文明施工保证金等）、押金（新型材料押金、水电押金、房租押金等）、备用金、借款、劳保统筹等。



## (一) 应收款项

6、应收款项占营业收入比=应收款项/当年营业收入。

7、进度款回收率=累计收款/业主累计确认的监理批量(累计确认的进度款)。

8、收付比=项目累计付款/业主累计确认的监理批量(累计确认的进度款)。



## (二) 投标签约阶段

1、在满足付款比例和付款时间的同时还要满足：工程洽商变更与进度款同期支付；工程竣工后六个月内结算必须完毕；一般保修尾款额度不应超过5%，除防水工程外应在两年内支付完毕，防水工程保修金应在5年内支付完毕；按月度批复确认已完工作量，并及时返还我方批复证明。

2、合同签订后及时进行建账，需提供资料依据签订合同和成本预测填相关财务建账表格。



## (三) 在施阶段

- 1、施工过程中洽商变更和签证及时确认。
- 2、每月定期盘点形象进度，在规定的时间内完成工程量上报，协调业主和监理确认完成，将业主或监理批复的已完工作量确认单及时传递给项目财务人员进行账务处理，保证及时足额回收工程款。
- 3、对于业主确认的工程量少于实际完成量、以各种理由推拖不认可工程量、洽商变更不及时审批等情况，要积极与业主协商，通过各种手段让业主足额确认工程量。



### (三) 在施阶段

4、项目另行签订补充协议、变更洽商及索赔，一旦取得业主的书面确认，必须及时调整建造合同的预计总收入，并将业主书面确认的此类资料与调整后的建造合同一同上报公司商务法务部。

5、项目部必须根据实际情况对已完工未结算按照已过时间未确认、未到时间待确认、争议进行分类并于每月25日前上报公司商务法务部。

6、短期内应收款项、营业收入出现大幅度增加的项目必须在当月提供书面报告说明原因。

### (三) 在施阶段

7、项目部每月及时上报本月度项目分包预结、分供盘点等成本情况，商务法务部会依据各项目的应收款项总体情况核查项目的成本的真实性有效性。对于没有及时上报月度成本的项目，将不予审批资金计划。

8、每个月度公司将建立应收款项预警制度，将在办公平台上进行应收款项排序、过程结算率较低项目的排序、收付比较高项目的排序，在全公司公布项目的管理形态。

9、监理批量入账后项目及时申请绩效工资。



## (四) 已竣未结阶段

1、对于业主经营状况差，诚信度差的项目必须完成竣工结算或结算基本确认才能为业主出具政府需要的工程结算证明，才能为业主办理工工程验收手续。同时对于已确认债权的款项，要及时、足额、超额回收工程款。

2、竣工结算的项目，公司与项目签订责任状，按责任状落实奖罚。

3、已竣未结项目不再计入新成本。

4、竣工验收后按规定及时进行成本锁定，并按成本锁定及时调整建造合同预计总收入、总成本、总毛利表。



## (五) 已竣已结阶段

1、按照合同约定按时足额回收工程款是主要任务。

## (六) 其他应收款

1、项目部负责回收履约保证金，各种押金和备用金由借用责任人负责回收。

2、各类保证金、押金，各部门办理人员在缴纳支付后应及时将收据上交公司财务管理部，由财务管理部负责管理。

3、对于因管理不善导致其他应收款不能收回或不能足额收回的，要追究责任人的责任。



## (七) 过程结算率

过程结算率=监理业主累计确认量/项目累计营业收入×100%。

“监理业主累计确认量”是指截止报表结账期监理业主累计确认的项目已完工作量；“项目累计营业收入”是指截止报表结账期项目累计确认的建造合同营业收入，也可称为建造合同营业收入，即按成本完工百分比法计算的项目营业收入。



## (八) 过程批量确权

- 1、合同中明确确权要求的，需符合合同要求。
- 2、合同中无明确确权要求的，按以下次序认定：

定：

(1) 批量单中应取得建设单位的盖章；

(2) 无法盖章的，应取得建设单位项目负责人签字；

(3) 无法取得建设单位项目负责人签字，仅能取得建设单位项目业务负责人签字的，项目需取得其签字具备法律效力的辅助性资料，包括但不限于其任命文件、其签字确认的双方往来函件、其签字确认并已获得支付的往期批量确认单、其签字的会议纪要等。



## (八) 过程批量确权

3、项目批量单中无建设单位确认要求，列示需项目管理公司（或咨询公司）和监理单位确认的，应取得项目管理公司（或咨询公司）确认项目需取得项目管理公司（或咨询公司）签字、签章具备法律效力的证明资料，包括但不限于建设单位与项目管理公司（或咨询公司）的合同，履行项目管理公司（或咨询公司）职责过程中签认的相关文件、建设单位依据项目管理公司（或咨询公司）确认工作量支付工程款的相关资料等。



## (八) 过程批量确权

4、项目批量单中仅需项目管理公司、咨询单位或监理单位一家单位确认的，取得项目管理公司、咨询单位或监理单位签字、签章，但同时需取得同3相关资料。

5、建设单位以补充协议方式确定合同外增加内容的，应在签证、变更等合同外增加内容的成本发生时予以确认。

6、批量单中不得出现类似“不作为付款依据”的表述。



## (八) 过程批量确权

7、对于已竣未结项目，以最近取得的业主审核金额作为确权的依据；若尚未经业主审核，则以业主委托的咨询单位或监理单位返还的审核数作为确权的依据。

8、取得符合要求的业主监理批量单后，要及时传递给项目财务和公司商务法务部，公司及时进行账务处理。



# 投标签约阶段

- 1、预收益5%以上，付款比例80%以上。
- 2、付款比率低于底线（75%）的项目、按照节点付款的项目，经过审批，资金得到了落实才能承接。坚决放弃预期收益率在4%以下的项目，放弃付款节点间距较大的项目（三个月以上）。



# 在施阶段

1、结构验收前项目收付比（项目付款/监理批量）大于75%的项目停止项目支付分包、分供及租赁款；

结构至竣工验收前工程收付比大于85%的项目停止支付工程款；

竣工验收至竣工结算前项目收付比大于90%的停止支付工程款。对于收付比较低的项目，公司将对比项目的过程结算率批复项目的资金计划。

过程结算率低于100%的项目，原则上不予提供资金支持；特殊情况公司将视合同签订情况，确定是否提供资金支持。

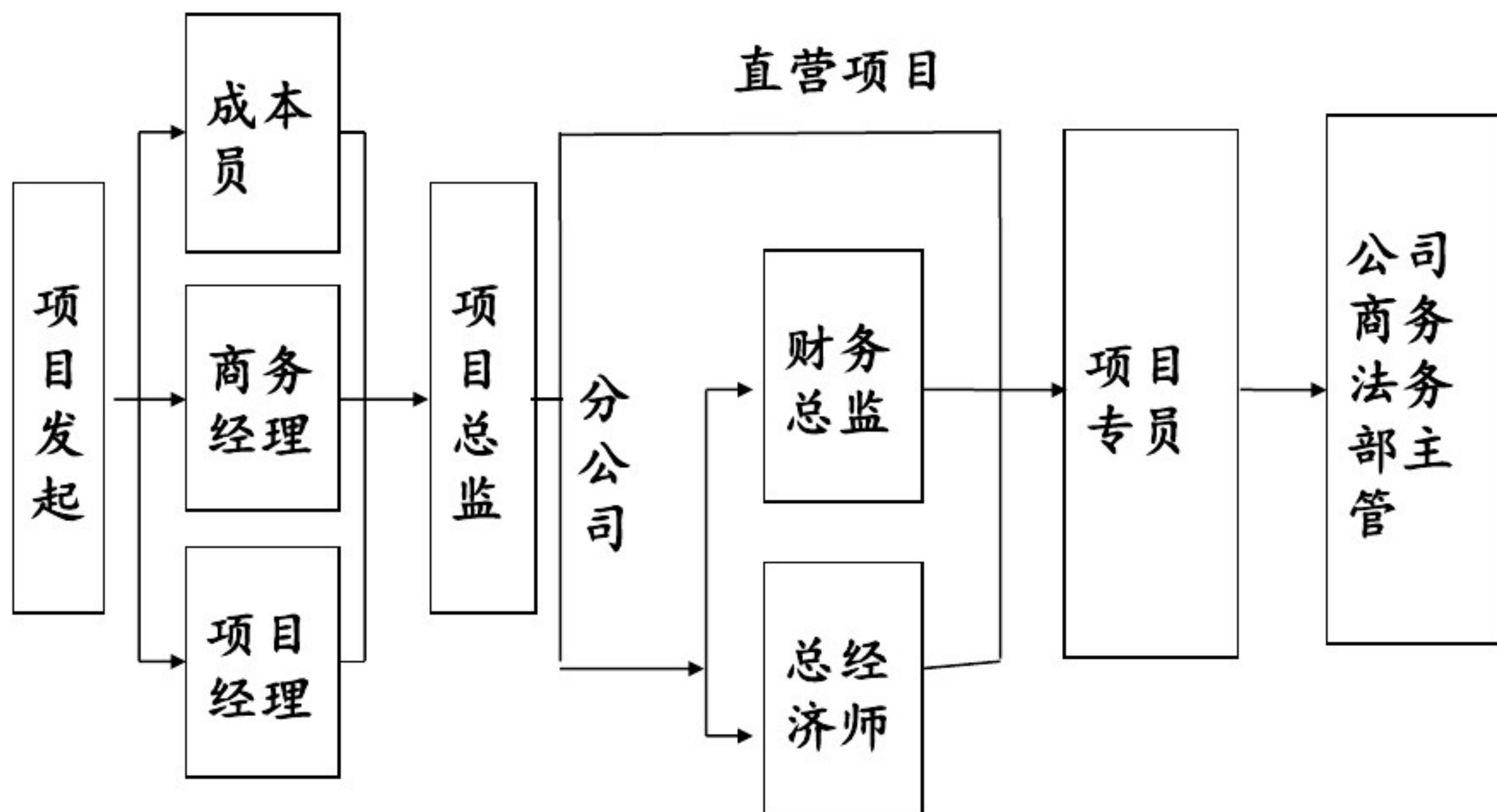


# 在施阶段

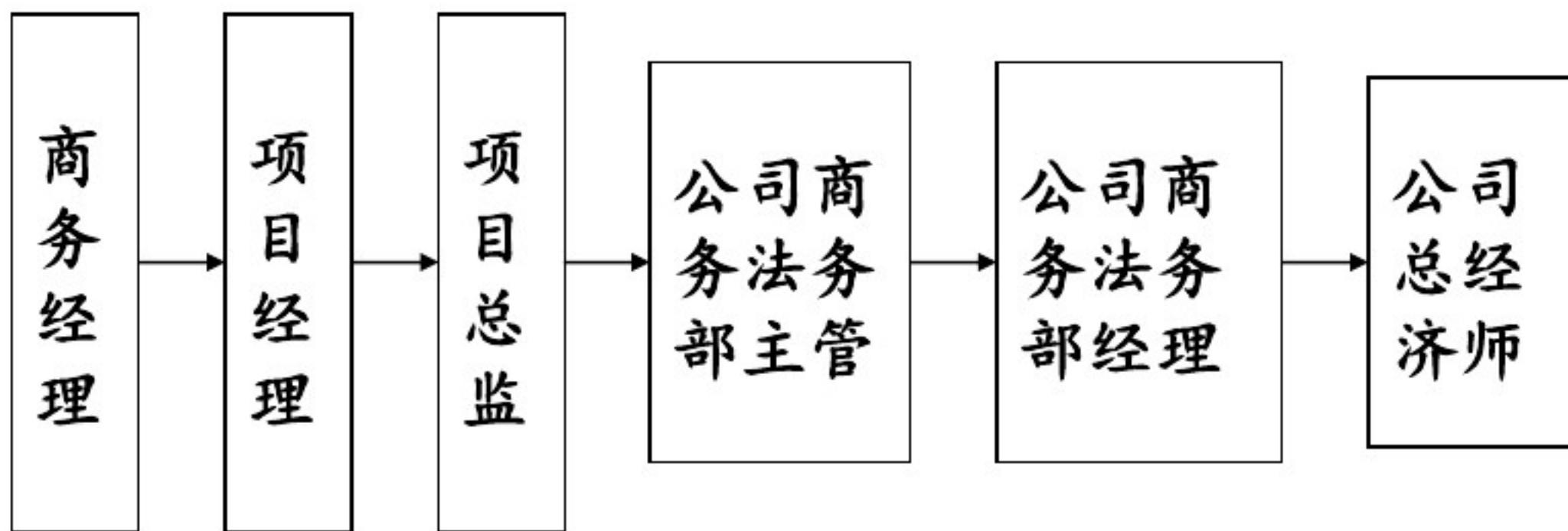
- 2、应收款项/当年累计确认总收入 $\leq 29\%$   
(现阶段股份及集团要求)
- 3、年末已完工尚未结算款/当年累计确认总收入 $\leq 0\%$
- 4、过程结算率=累计确认的进度款/累计确认总收入 $\geq 100\%$
- 5、年末有收款权应收账款/应收账款总额 $\leq 10\%$
- 6、年末无收款权应收账款/累计确认的进度款 $\leq (1-\text{合同约定付款比例})$



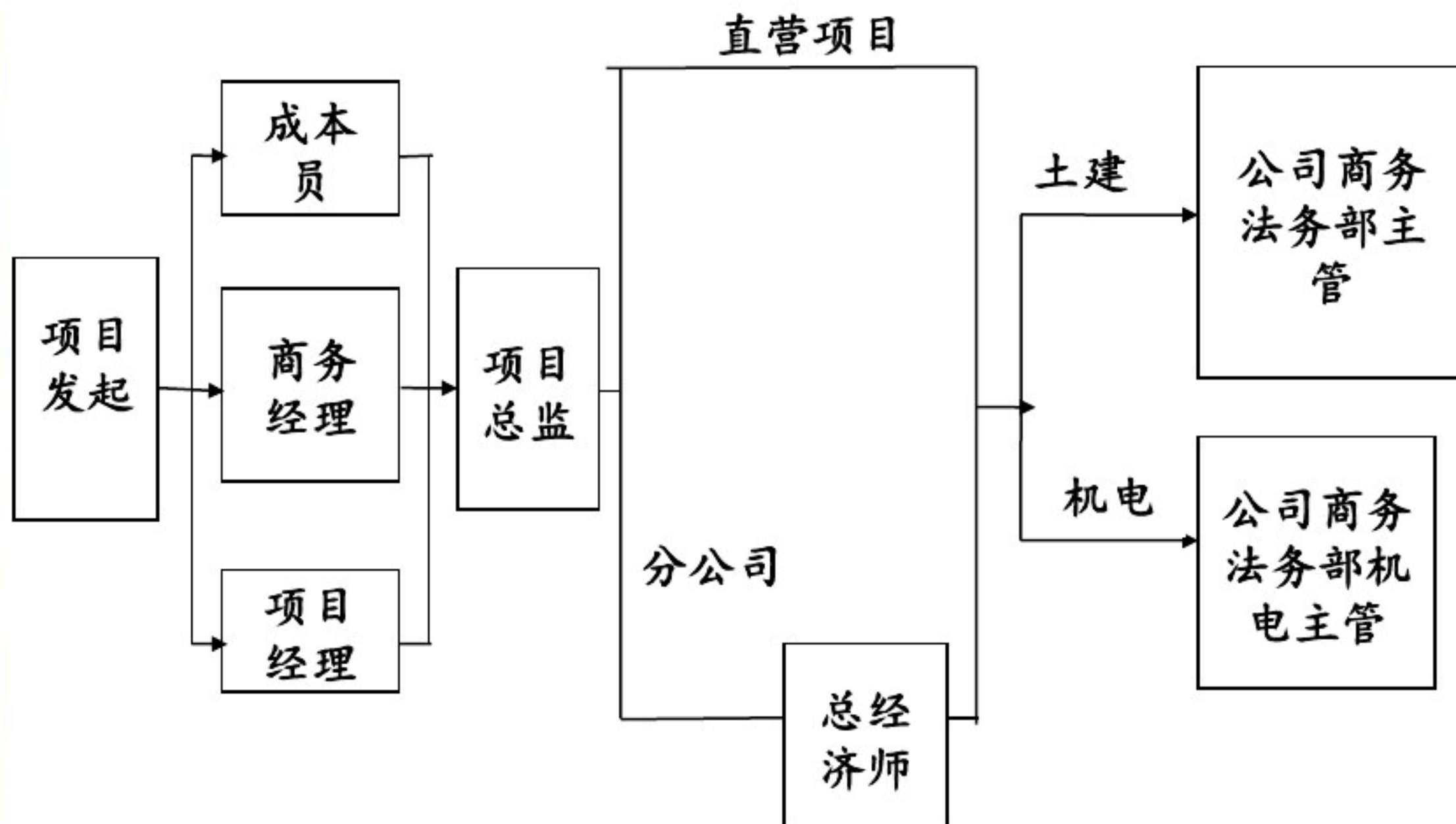
# (一) 建账及调账流程



## (二) 现场经费流程

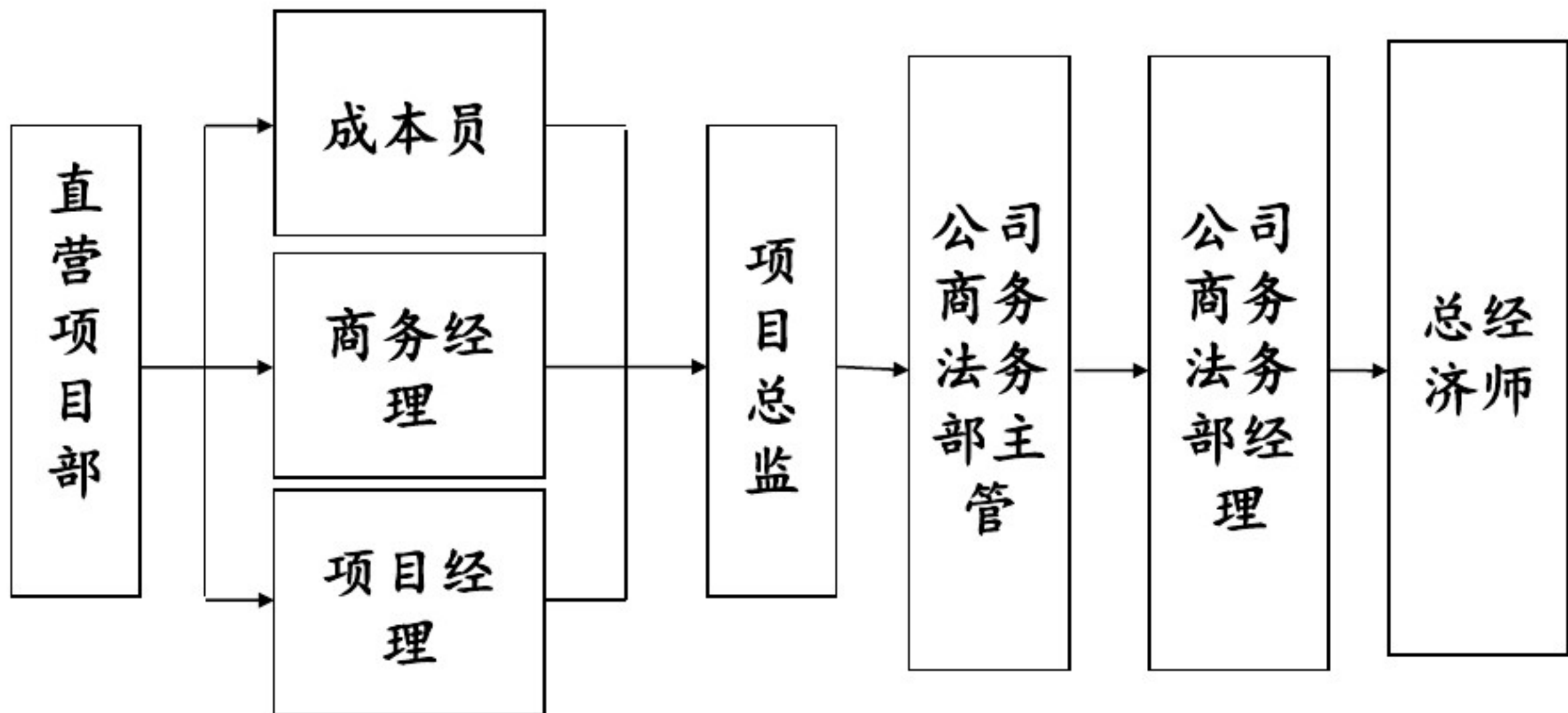


# (三) 分包预结算流程 (每月5-21日)



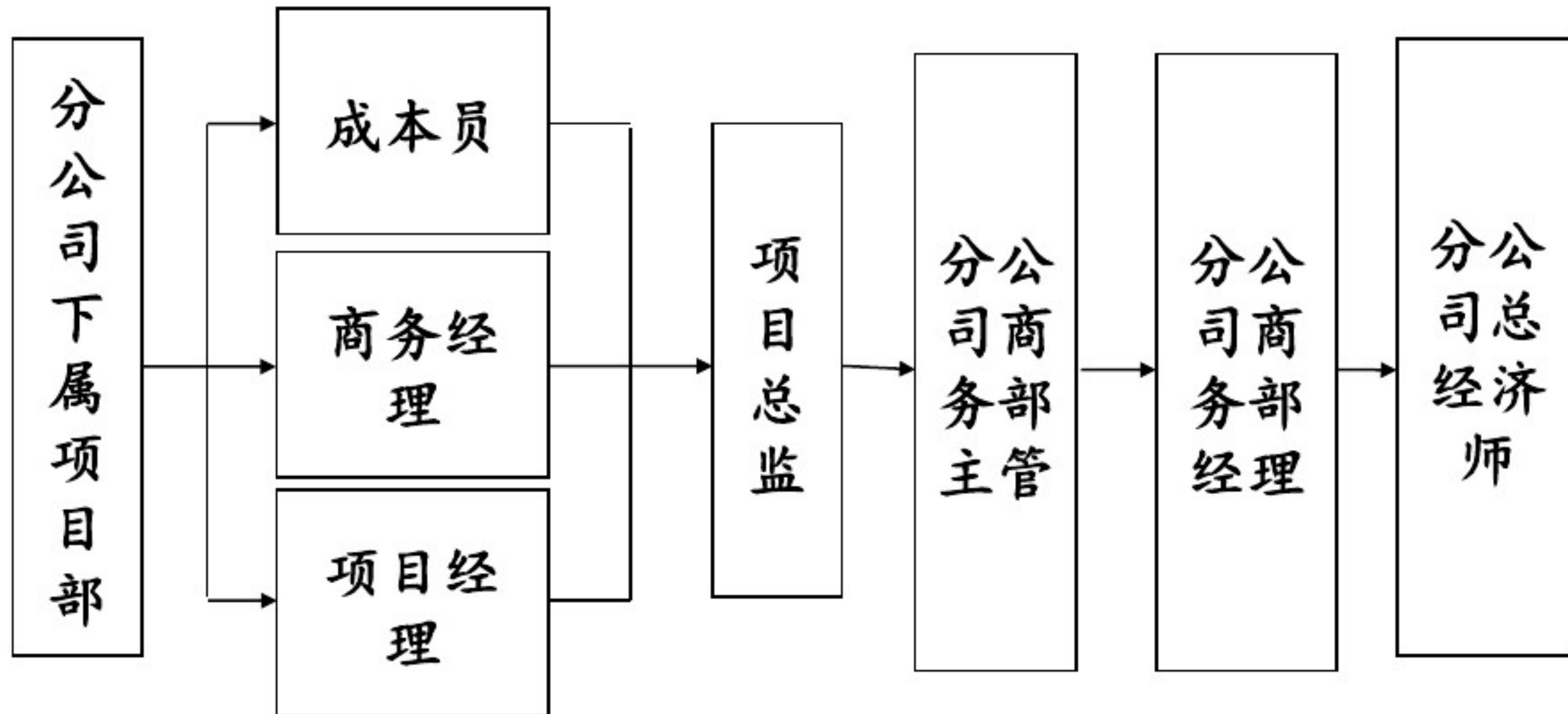
## (四) 绩效工资流程 (每月5-10日)

直营项目部:



## (四) 绩效工资流程 (每月5-10日)

分公司下属项目部:



# (五) 资金计划流程

直营  
项目

成本  
员

商务  
经理

项目  
经理

项目  
总监

分公  
司

总经  
济师

财务  
总监

总  
经  
理

公司  
财务  
部经  
理

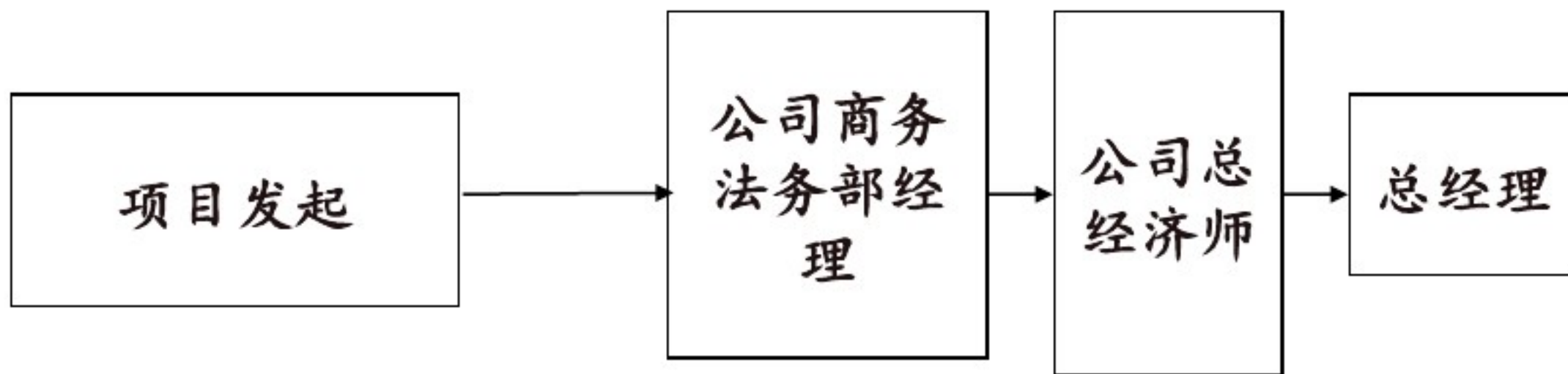
公司  
财务  
资金  
经理

公司  
商务  
法部  
主管

公司  
商务  
法部  
业务  
负经  
理

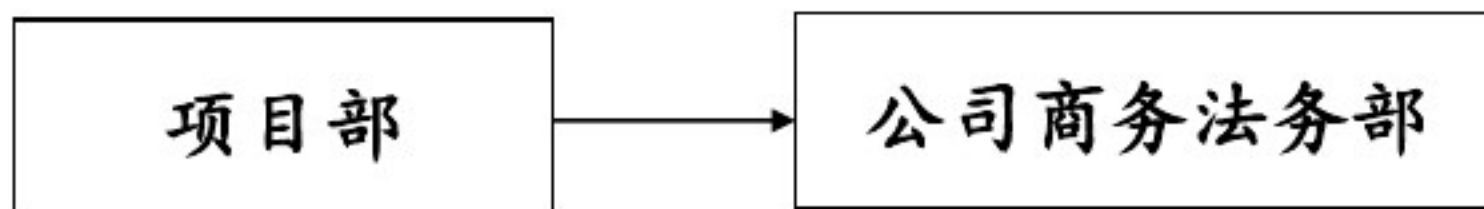


## (六) 报告流程

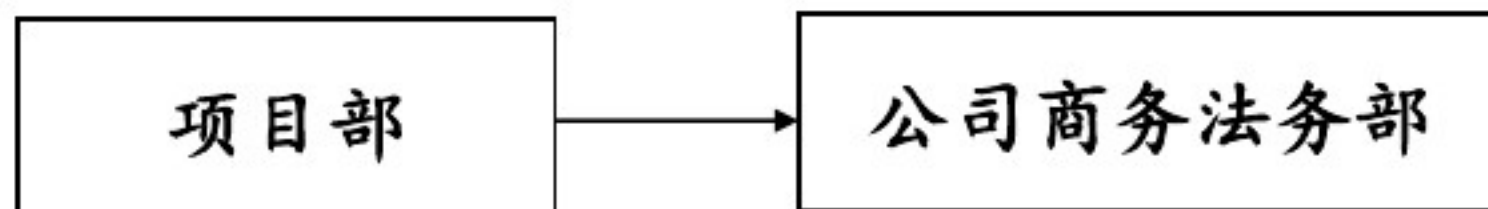


## (七) 综合管控系统应收账款 (资金部)

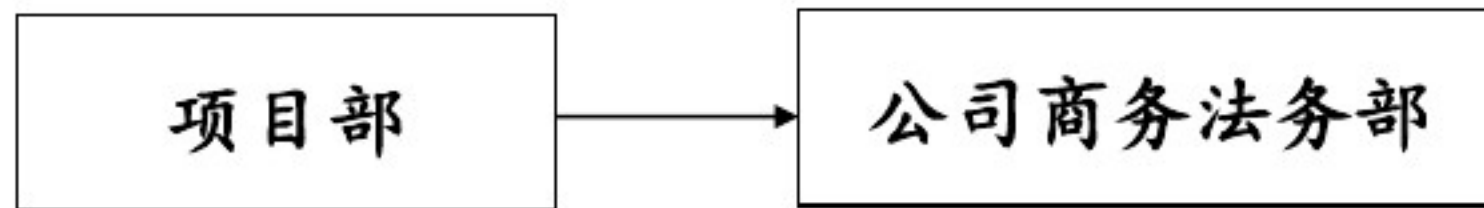
(一般每月3-4日, 具体时间根据集团要求另行通知)



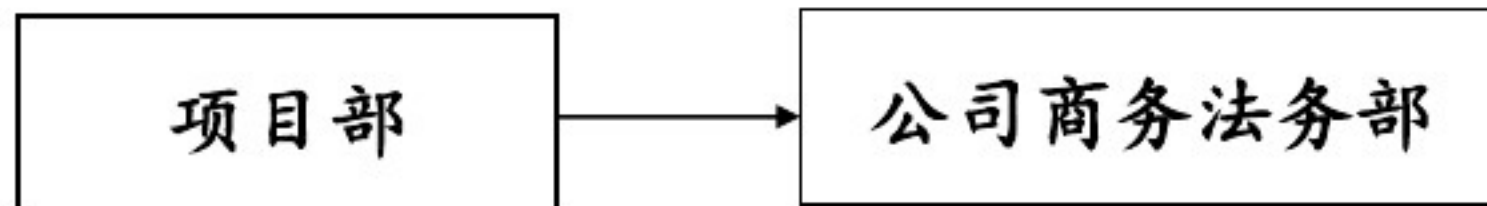
## (八) 项目经营情况表 (每月5日)



## (九) 综合管控系统项目报表 (商务) (每季度初)



## (十) 股份公司3亿元网报 (应收款项情况表) (每季度中旬)



# 相关文件

- 总承包：
- 《总承包公司 应收款项管理办法（试行）》
- 《关于成立总承包公司催收清欠领导小组的通知》

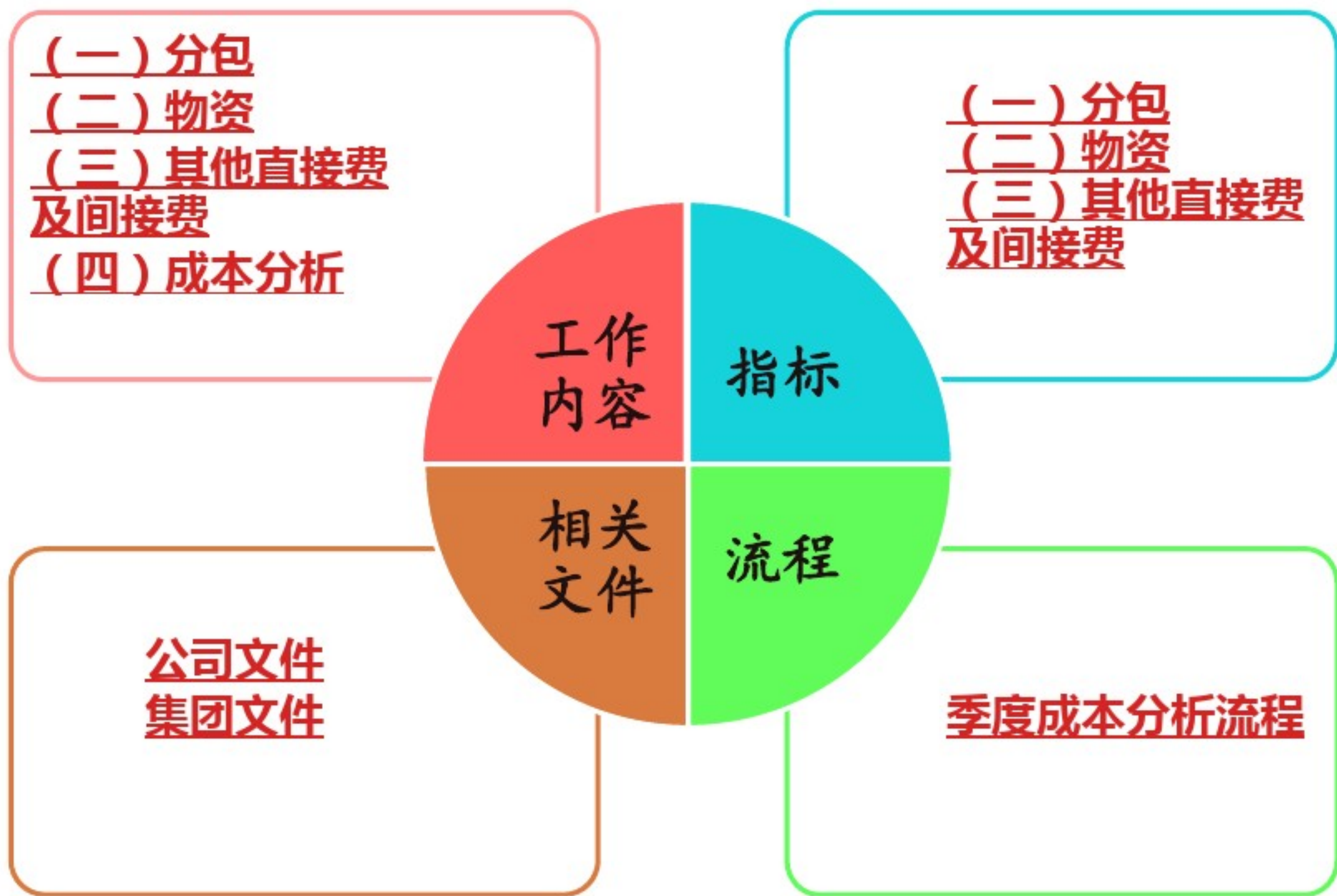


# 相关文件

- 集团：
- 《中建一局集团催收清欠管理办法》
- 《加强项目过程结算与资金支付挂钩管理要求》
- 《中国建筑一局（集团）有限公司工程项目过程报量确权工作指引》
- 《2015年过程结算率季度专项奖罚规定》
- 《关于发布工程过程批量单确权认定标准的通知》



# 八、成本管理



## (一) 分包

1、项目部应严格控制分包单位进场施工后及结算阶段调增合同价款，当调增合同价款大于50万元以上或调增价款超过10%，项目经理及商务经理需向公司领导班子成员做专项汇报，否则不得调增。

2、分包月清月结。对分包单位当月实际完成的形象季度，包括合同外的增项变更签证、零星用工等内容按合同约定与分包单位核对，无争议的要让分包签字确认，有争议的需明确差异并锁定争议项相关资料。



## (二) 物资

1、采购单价不得超过公司限价，严格按照集中采购和招标的方式确定分供应商及采购价格，所有进场材料实行三签制度，按公司制度限额领料。

2、合理选择大型机械施工方案，合理安排工序交叉，减少闲置，提高使用效率。

3、物资月度盘点。项目部按月度与分供应商核对确认当月所供应材料的数量和金额，并签署对账单。每月定期对现场物资进行盘点。对于购买的周转材料应按财务相关规定合理摊销进入成本，租赁的周转材料按当月实际发生租赁费计入成本。



## (三) 其他直接费及间接费

1、资金成本，编制详细的资金流测算，做好工程款回收工作，减少公司资金投入，以收定支，控制资金支出。分包分供单位付款、预结算、结算不得突破合同约定。施工过程中占用公司资金的，需将资金利息计入项目成本。

2、其他直接费及间接费盘点。其他直接费中临建房、办公用品等按照各公司财务规定摊销计入当月成本。现场经费等间接费按实际发生计入，税金按照实际发生计入。



## (四) 成本分析

1、工程结构封顶后三个月内，项目部完成结构成本分析。

2、工程竣工结算完成后三个月内，项目部完成工程竣工成本分析。

3、在月度盘点的基础上，在施项目应按月度、季度、工程节点召开成本分析会，通过收入、计划成本、实际成本的对比分析，判断项目收益实现情况，查找不足，确定改进措施。



## (四) 成本分析

4、成本分析会要求项目责任担当体必须参加。

5、成本分析中必须包含人工费、材料费、机械使用费以及专业及劳务分包等量差节超、价差节超情况及原因，识别项目风险源并研究制定纠偏措施。



## (四) 成本分析

6、每个季度成本分析会必须形成成本分析报告，报告格式不统一，但必须包括项目基本情况，工程整体收入情况，对业主单位的签证索赔情况，分包单位履约情况、分包合同调整情况，项目实际成本与计划成本、收入的对比分析，主要成本及管理控制目标的完成情况，对上一期成本分析的落实情况 and 下阶段成本控制工作的部署，成本发生偏差的原因分析，以及解决问题的措施，并落实责任，需要公司总部及领导协调解决的相关事宜。



## (一) 分包

1、施工过程中严格控制分包合同外费用的发生，合同外零星用工费用不超合同价的2%。



## (二) 物资

1、钢筋损耗率控制在各地定额规定以内，业主结算量大于施工图纸计算量（含定额损耗率）的2%。

2、商品混凝土损耗率控制在各地定额规定以内，业主结算量大于施工图纸计算量（含定额损耗率）的0.5%。

3、周转材料，一般情况下新购板材周转次不低于6次，新购木方周转次数不得低于9次。架管丢失赔偿率控制在架管租费总额的1.5%以内，扣件丢失赔偿率控制在扣件租费总额的6%以内。



## (三) 其他直接费及间接费

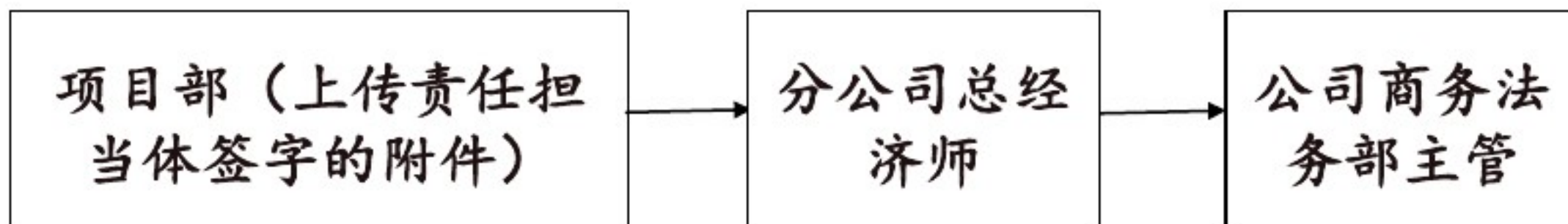
1、临时设施费用大型项目（20万平方米以上住宅、10万平方米以上公建）应控制在自施合同额的1%以内，小型项目应控制在自施合同额的1.5%以内。

2、现场经费，自施合同额1(含)亿元以下项目，不超过3.5%；自施合同额1亿元至3（含）亿元以下项目，不超过3%；自施合同额3亿元至5（含）亿元以下项目，不超过2.5%；自施合同额5亿元以上项目，不超过2%。



# 季度成本分析流程

分公司所属项目：



直营项目：



# 相关文件

- 总承包：
  - 《总承包公司项目成本管理办法》
  - 《总承包公司项目现场经费管理办法》
  - 《总承包公司项目现场经费管理办法补充规定1》
  - 《总承包公司项目计划成本管理办法》



# 相关文件

- 集团：
- 《中建一局集团项目成本管理办法（试行）》
- 《中国建筑一局（集团）有限公司工程项目成本管理工作指导书》



# 九、 结算

一

项目开工之日就是办理结算的开始之日；  
结算工作贯彻项目自始至终。

**投标阶段**是为项目的收益埋下伏笔；**施工阶段**为项目的收益打下基础；**结算阶段**为项目的收益“锦上添花”。

二

## (一) 分包结算:

- 1、固定价合同，须填写分包结算单和分包工程完成情况。
- 2、在合同中约定了造价变更条款的，要按合同约定条件对分包完成工作量作增减调整纳入结算。
- 3、分包方结算造价500 万元以上的，结算时要进行履约分析，填写分包履约分析表。
- 4、工程量增减及零星用工，责任工程师必须填写工作量增减签认单和零星用工签认单。



## (一) 分包结算:

- 5、所有分包结算时必须做收支对比表。
- 6、项目部每个月25日对分包完成的工程量通过月结单形式进行预结算。
- 7、合同中约定结算时间的，按合同约定时间完成，合同中没有约定结算时间的在分包工程验收合格后3个月内完成结算。



# (一) 分包结算流程

分类	流程	需上传附件
一、直营项目		
分包结算单	预算员→商务经理→项目（执行）经理→成本员→项目总监→商务法务部结算主管→商务法务部经理→总经济师→财务总监	附件6《分包工程申请结算明细》、附件7《分包工程完成情况》、附件8《分包履约分析》（分包结算造价500万元以上的需提供）、附件9《工作量增减签认单》（发生时提供）、附件10《零星用工签认单》（发生时提供）、附件14《分包工程物资汇总结算单》、附件15《收支对比表》



# (一) 分包结算流程

分类	流程	需上传附件
二、授权 分公司		
分包结算 单	预算员→商务经理→成本员→项目（执行） 经理→项目总监→分公司商务部结算主管 →分公司商务部经理→分公司财务总监→ 分公司总经济师	附件6《分包工程申请结算 明细》、附件7《分包工程 完成情况》、附件8《分包 履约分析》（分包结算造价 500万元以上的需提供）、 附件9《工作量增减签认单》 （发生时提供）、附件10 《零星用工签认单》（发生 时提供）、附件14《分包工 程物资汇总结算单》、附件 15《收支对比表》



# (一) 分包结算流程

分类	流程	需上传附件
三、授权 大项目		
分包结算单	预算员→商务经理→成本员→项目（执行）经理→项目总监→总经济师→财务总监	附件6《分包工程申请结算明细》、附件7《分包工程完成情况》、附件8《分包履约分析》（分包结算造价500万元以上的需提供）、附件9《工作量增减签认单》（发生时提供）、附件10《零星用工签认单》（发生时提供）、附件14《分包工程物资汇总结算单》、附件15《收支对比表》



## (二) 成本锁定

1、项目所有分包在完成工作内容后3个月内完成最终结算。

2、分供每个月进行对账，供货完成后3个月内完成全部分供结算。

3、工程竣工后三个月内完成成本锁定工作

4、以锁定金额为成本控制上限，严格控制分包分供结算金额，控制间接费用支出，防止项目竣工后和结算后成本无限制增加；以锁定后的完全成本、税金及预收益金额的合计值作为业主结算下限，确保项目利润最终实现，避免项目利润回流。



## (二) 成本锁定

5、项目应提交完整齐备的成本锁定资料由公司审批。相关的资料需包括：

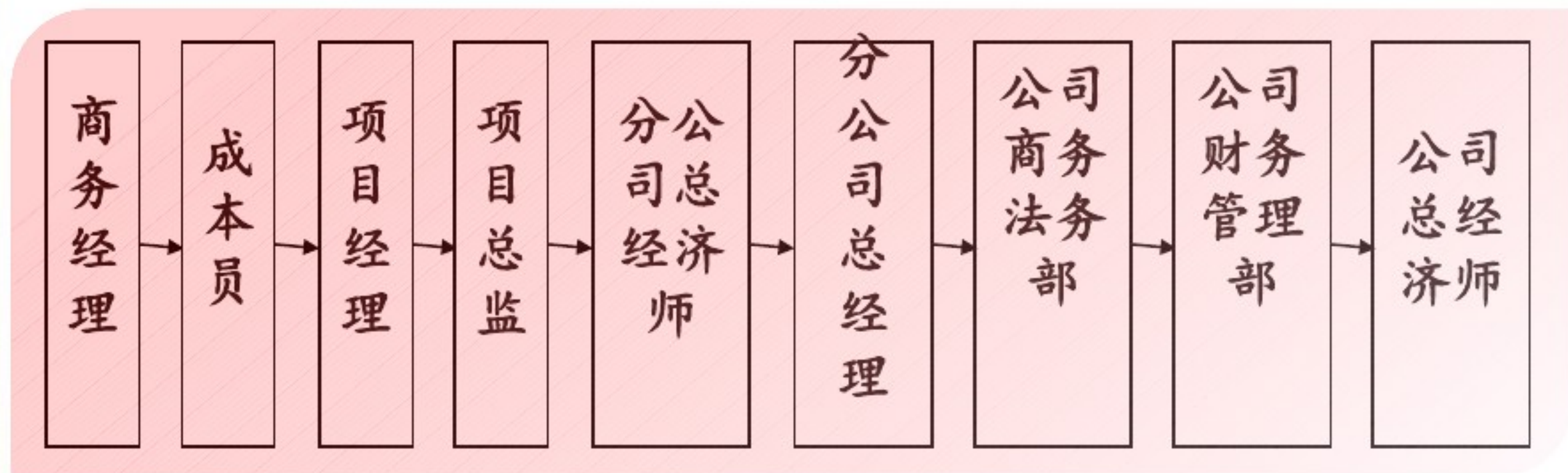
(1) 完整填报的符合商务、财务要求的项目成本锁定预估单；

(2) 各项预估金额的相关计算公式、文字说明及审批资料等。

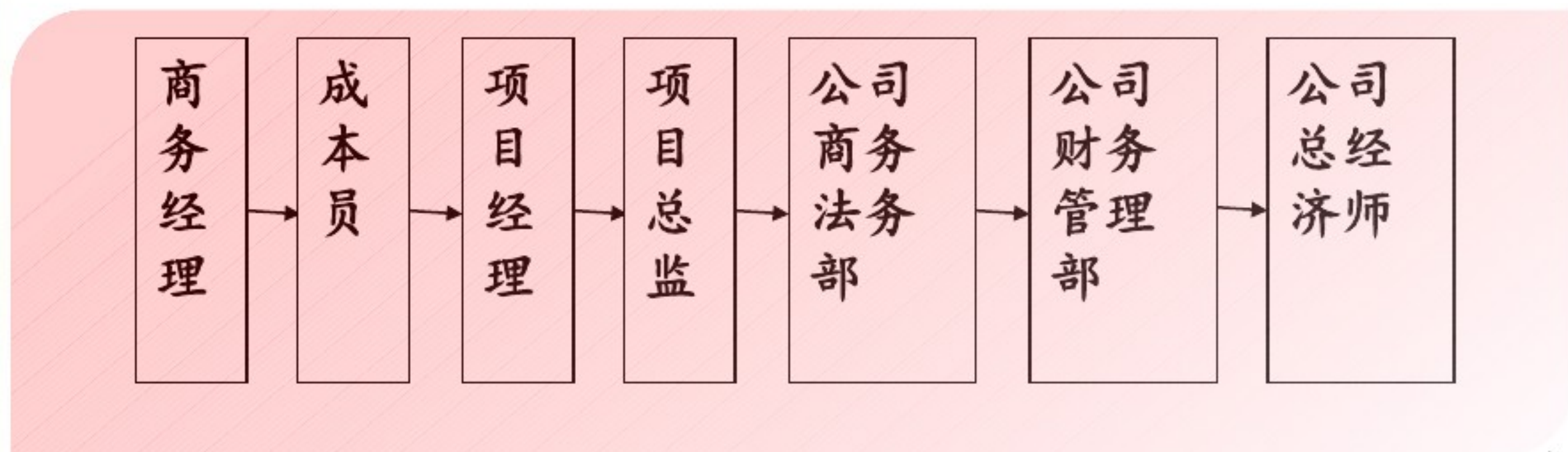


## (二) 成本锁定流程

分公司所属项目：



直营项目：



## (三) 业主结算:

- 1、在项目竣工后10 天内由总承包公司主管领导与项目经理签订《项目结算责任书》，项目不得以任何理由拒签。
- 2、根据合同要求整理结算资料，建立完整台账，所有资料必须是书面形式。需要业主、监理、设计确认的需签字齐全，以作为结算依据。
- 3、编制竣工结算策划。
- 4、上报结算。
- 5、项目经理牵头，项目商务人员与业主核对业主结算。



### (三) 业主结算：

6、各分公司及项目部及时进行业主结算情况及结算收益分析，及时了解项目结算状况及存在的问题。

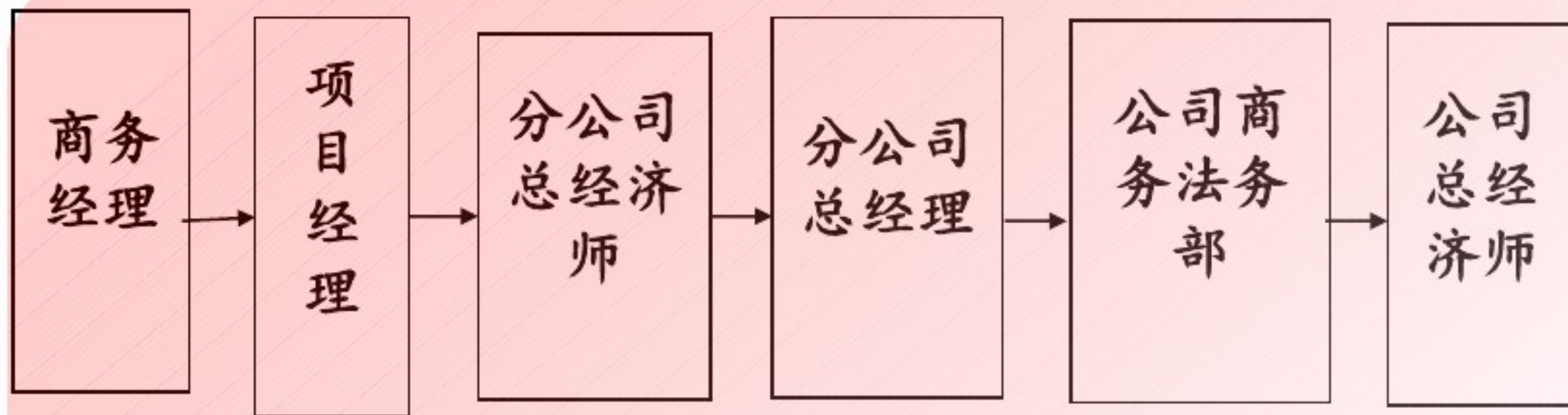
7、对于施工体量大，或多个单体的项目，争取按阶段结算，竣工一个结算一个。

8、在项目结算完毕且业主确认后14天内，由项目部报送一份完整的结算资料至公司商务法务部备案，定案表原件必须公司留存。

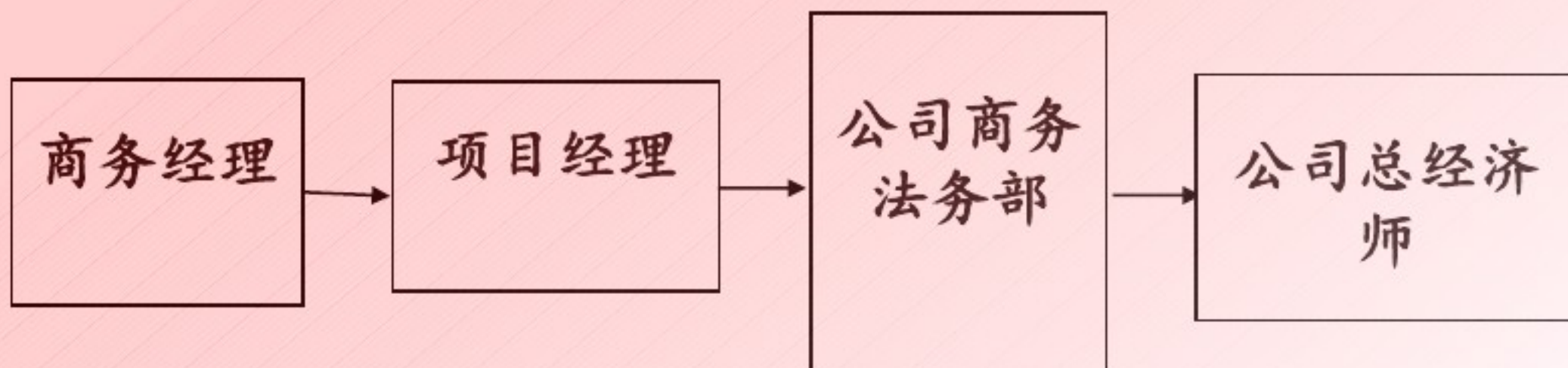
9、项目竣工验收后，正常情况下应在6个月内完成业主结算，个别项目不得超过1年，超过1.5年未完成竣工结算的项目为久竣未结项目，对相关责任人按公司规定予以一定处罚。

## (三) 业主结算策划、结算书审批流程

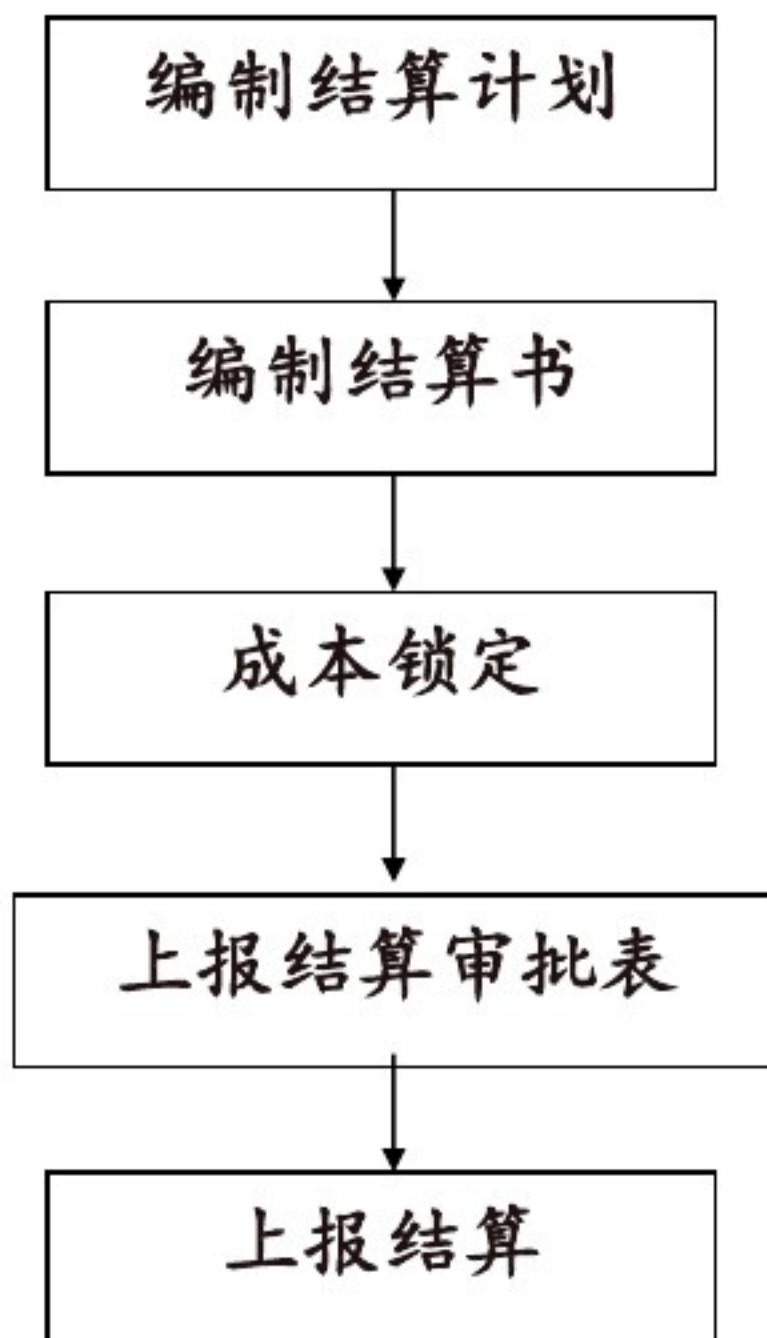
分公司所属项目：



直营项目：



# 业主结算的编制



# 竣工结算编制的依据

## 竣工结算编制的依据

### 一、招投标阶段

#### 1 中标(中选)通知书

例如：某工程招标时遗文件内约定拆除的设值部分将返给业主。我直坚持该费用为我方所直到该类补遗文件由业示，我方才予放弃。

例如：某工程地下水位与地勘不符，水位的下降势必造成排、降水等投入的增加，该项目采用止水帷幕的做法，为此项目部将实际的地勘情况上报业主并附件该类费用。

### 二、施工阶段

#### 7 施工合同及附件、协议书、补充协议

#### 8 图纸会审纪要

#### 9 竣工验收记录

## •竣工结算编制的依据

### 竣工结算编制的依据

11 经发包人、设计、监理等单位确认的  
12 图纸会审记录、设计变更、技术核定单、  
13 工程洽商记录、监理工程师通知或发包  
14 人施工指令等内容均应反映在相应的竣  
15 工图上。

15 对未在竣工图上反映的图纸会审记录、  
16 设计变更和工程洽商记录等，其费用在  
16 结算时发包人有权不予考虑。

的竣工图纸。

单位、材料

供货  
认。

17 与工程结算时扣减、增加费用的依据。如验收单数量大  
往来于预算量，意味着超耗，业主将扣减一定费用；  
18 建设如小于预算量，意味着节约，我方将争取一定的  
费用奖励我方。

# 索赔的办理

## 1、索赔依据的收集

1、施工日志内需要记录停水停电时间累计；甲指分包单位...影响...

某工程的气象资料，类似721大暴雨，护坡出现塌方，雨水倒灌，造成设备被泡，护坡等需要重新恢复等。工程开工之初办理了工程一切险，我方前往气象局购买当日的气象资料，证明该日的气象情况；提供各类资料办理索赔，补偿工程的直接损失，为此收益达10%左右。

有六...指定专人收发。

3) 气象...工程部人员负责整理保存真实、完整、...的天气情况记录。

# 索赔的办理

## 2. 索赔依据的收集

### 2.1 工期索赔的依据

序号	相关证据资料	提供部门
1	工程延期证明	工程部
2	业主、监理审批通过的总进度计划	技术部
3	周报及人员花名册	工程部
4	人工、物资、设备清点记录	工程部
5	料具封存保管记录	工程部
6	现场工长的施工日志及影像资料	工程部
7	复工资源需求计划甲方签字	工程部
8	人工、机械、周转料具市场单价	商务部

# 索赔的办理

## 2. 索赔依据的收集

### 2.2 资金利息索赔的依据

序号	相关证据资料	提供部门
1	工程延期证明	工程部
2	业主、监理审批通过的总进度计划	技术部
3	工程款支付台账	财务部
4	拖欠工程款的数额、应付未付的时间、实际支付时间	商务部

# 相关文件

- **总承包：**
- 关于印发《总承包公司总包、分包结算管理办法》的通知
- 关于印发《总承包公司物资及租赁结算管理办法》的通知
- **集团：**
- 《中建一局集团工程结算管理办法》
- 《2015年项目竣工结算专项奖罚规定》





2016年大学生入职培训

## 第三篇

# 商务信息化管理



# 商务信息化管理

商务系统信息化工作，这是一项长期持续创造性的工作。是借助现代化的网络及信息技术，构建一个项目管理信息化平台，实现项目管理信息的共享，为项目管理决策和控制提供服务和支持，从而不断提高项目管理工作效率和整体管理水平的动态过程。

# 商务信息化管理

The screenshot shows a WeChat group chat interface for a group named "总承包公司商务管理群" (General Contractor Company Business Management Group). The group has 500 members and is categorized as "同事,朋友-同事" (Colleagues, Friends-Colleagues). The interface includes a top navigation bar with options for "聊天" (Chat), "公告" (Announcements), "相册" (Album), "文件" (Files), "活动" (Activities), and "设置" (Settings). A central area displays the group's profile picture and a "发起会话" (Start Conversation) button. Below this, there are tabs for "首页" (Home), "成员" (Members), and "设置" (Settings). The main content area shows the group's creation date (2011/10/28) and a note from the creator: "群主很懒,什么都没有留下" (The group owner is lazy, nothing is left behind). A list of group members is visible, including names like "商务部黄黎明" and "商务部黄艳莉". On the right side, there is a sidebar with a banner for "高考只有一次 我们会有四次" (The Gaokao only happens once, but we will have it four times), a "群通知" (Group Notice) section with several file attachments, a "群应用" (Group Applications) section with icons for "文件" (Files), "群活动" (Group Activities), "签到" (Check-in), and "群收藏" (Group Favorites), and a "群成员(304/480)" (Group Members) section.

总承包公司商务管理群  
★ (500人群) 同事,朋友-同事

聊天 公告 相册 文件 活动 设置

总承包公司商务管理群 182939827 LVO 发起会话

首页 成员 设置

同事,朋友 同事

本群创建于2011/10/28: 群主很懒,什么都没有留下

群主/管理员

群成员(304/480)

【话唠】商务部黄黎明(59...  
【话唠】商务部黄艳莉(86...  
【传说】商务部郝建平(27...  
【冒泡】商务部-李春霞(5...  
【吐槽】商务部花冬生...  
【活跃】平谷项目-曹令(1...  
【吐槽】吕阳 丁榕(64555...

群通知

【文件】截止到2015年2季度华北...  
【文件】集团商务管理制度汇编(...  
【文件】关于开展“三大建设”综合...  
【文件】第七组行程.xlsx

群应用 更多

文件 群活动 签到 群收藏

# 商务信息化管理

网址 <http://www.cscec1bzcb.com/index.do>



**中建一局集团公司总承包公司**

CHINA CONSTRUCTION FIRST ENGINEERING DIVISION CORP.LTD.

用户名

密码

登录邮箱

公司首页

关于我们

新闻动态

业务领域

精品工程

分支机构

党群天地



公司新闻

更多 >



· 北大校长林建华莅临一局房山基地科研... [2015-07-02]

· 青岛国际航运中心项目荣获青岛市总工... [2015-07-02]

· 总承包公司项目经理书记“一肩挑”落... [2015-07-02]

· 天坛医院项目荣获国际最佳BIM施工... [2015-07-01]

集团动态

更多 >



· 集团召开2014年度经济活动分析会... [2015-07-02]

· 集团召开第二次中心组学习扩大会议“... [2015-07-01]

· 世界那么大，我们在一局一起奋斗——... [2015-06-24]

· 中建一局《建设者报》荣登中国品牌内... [2015-06-24]

服务专区



办公平台

技术平台

项目管理系统

商务管理平台

# 商务信息化管理



中建一局集团公司总承包公司

CHINA CONSTRUCTION FIRST ENGINEERING DIVISION CORP. LTD.

中建一局集团公司总承包公司信息门户 公司宣传网站 规章制度 文件中心 公告板 人事管理 部门天地 竞标专题 修改密码 企业邮箱

- 查看所有网站内容
- 项目管理系统
- 流程中心
- 公司会议日程
- 领导工作计划
- 规章制度
- 文件中心
- 公告板
- 任务中心
- 竞标专题
- 图片中心
- 档案管理
- 修改密码
- 人事管理
- 新版流程中心
- 证书系统
- 回收站

中建一局集团公司总承包公司信息门户  
交互操作  
待办任务

## 公告板

标题	创建时间
关于收取各项目第三季度全周期现金流测算的通知	昨天 18:15
关于集团履约品质检查为集团组准备口服药的通知	昨天 14:45
关于组织公司2016年度员工体检的通知	昨天 13:23
中建一局总承包公司质量管理部部门经理招聘启事	昨天 10:08
关于提交7月份党委联席会议议案的通知	昨天 9:45

1 - 5

## 宣传报导

标题	单位名称
合肥市委书记吴存荣、万达集团董事长王健林到合肥万达项目参观考察	合肥万达项目
中国音乐学院项目党支部开展“两学一做”主题教育活动	中国音乐学院项目
张朝安视察调研国家核与辐射安全监管技术研发基地建设项目	国家核与辐射项目
公司总部第五党支部组织开展“两优一先”推选活动暨“两学一做”学习推进会	技术部
北京耀辉国际城南区公寓项目顺利通过竣工验收	耀辉国际城项目

## 文件中心

标题	文件号
关于启用“中建一局集团公司总承包公司纪检监察部”印章的通知	建一总承党发〔2016〕14号,建一总承办发〔2016〕92号
关于印发《总承包公司 BIM 建模人员管理办法》的通知	建一总承技字〔2016〕91号
关于印发《中建一局总承包公司 2016 年“安全生产月”活动方案》的通知	建一总承安字〔2016〕90号
关于对北五里新村等项目部分人员降职降薪的决定	建一总承人字〔2016〕89号
关于尤天翔任职的通知	建一总承人字〔2016〕88号

1 - 5

## 中标交底

标题	创建时间
新新传说房地产项目一期工程	星期三 9:45
青年路北里10号楼综合管沟项目	6月1日
安徽江淮客车有限公司棚户区改造项目	6月1日
北京耀辉国际城南区公寓项目竣工验收	6月1日

# 商务信息化管理

<http://mc.cscec1b.net:90/netrep/index.jsp>

JOIN-CHEER



中建一局综合分析及评价系统（正式）

用 户:

密 码:

登录

取消

# 商务信息化管理


The screenshot displays the website's interface with a navigation bar at the top containing the logo and menu items: 云筑网 (YZWCN), 首页 (Home), 云筑集采 (Cloud Procurement), 云筑商城 (Cloud Mall), 云筑劳务 (Cloud Labor), and 云筑金服 (Cloud Finance). A secondary navigation bar includes links for 招标易 (Bidding), 投标易 (Bidding), 合同宝 (Contract), and 友商宝 (Merchant). The main content area features a large banner for '中建创新战略新布局 互联网+建筑' (China State Construction Innovation Strategy New Layout Internet+Construction) with the YZWCN logo and a '全新' (New) badge. A left sidebar lists categories: 云筑集采 (Bidding, Bidding, Contract, Merchant), 云筑商城 (Buy, Order, Logistics, Settlement), 云筑劳务 (Total, Subcontract, Real-name, Worker), and 云筑金服 (Insurance, Salary, Invoice, Credit). The footer contains five columns of service links: 云筑集采 (Bidding, Bidding, Contract, Merchant), 云筑商城 (Buy, Order, Logistics, Settlement), 云筑劳务 (Total, Subcontract, Real-name, Worker), 云筑金服 (Insurance, Salary, Invoice, Credit), and 云筑网 (About, Cooperation, Contact, FAQ).

# 商务信息化管理

<http://erp.cscec1b.net/x5/portal/login.w>

中国建筑一局(集团)有限公司   
CHINA CONSTRUCTION FIRST BUILDING (GROUP) CORPORATION LIMITED



 登录协同管理系统

用户名

密码

记住用户名  最大化

登录



# 商务管理信息化系统

(一) 流程审批类：共七大类23项

(二) 报表填报上报类：共五大类14项

备注：

- 1、以下内容中字体为红色的，为6月1日可以上线的内容；
- 2、字体为墨绿色的，为开发完调试阶段的内容；
- 3、字体为黑色的，为开发阶段的内容。

# 商务管理信息化系统

## (一)、流程审批类

### (一) 业主合同管理

- 1.1 总承包合同评审流程
- 1.2 业主合同一级交底流程

### (二) 目标责任管理

- 1.3 目标责任书办理流程
- 1.4 风险抵押金缴纳通知评审流程
- 1.5 退风险抵押金评审流程
- 1.6 转缴风险抵押金评审流程
- 1.7 竣工结算项目目标责任考核流程

# 商务管理信息化系统

## (一)、流程审批类

### (三) 商务 策划及计划 成本管理

- 1.8 商务策划流程
- 1.9 计划成本流程
- 1.10 季度成本分析流程
- 

### (四) 分包 分供招标及 结算管理

- 1.11 分包招标与分包合同评审流程
- 1.12 分供招标与分供合同评审流程
- 1.13 分包预结算流程
- 1.14 分包结算流程

# 商务管理信息化系统

## (一)、流程审批类

### (五) 业主结算管理

- 1.15 成本锁定流程
- 1.16 结算策划流程
- 1.17 结算书审批流程

### (六) 财务、资金相关管理

- 1.18 建账及调账流程
- 1.19 现场经费流程
- 1.20 绩效工资流程
- 1.21 资金计划流程

### (七) 其他管理

- 1.22 报告流程
- 1.23 广联达软件采购流程

# 商务管理信息化系统

## (二)、填报上报类

### (一) 应收款项类

- 2.1 大项目经营情况表
- 2.2 应收款项前20分析表
- 2.3 大额应收账款分析表 (5000万以上)
- 2.4 大额已完未结分析表 (2000万以上)
- 2.5 项目营业收入统计表
- 2.6 应收账款统计表

### (二) 商务日常管理管理类

- 2.6 监理批量统计表
- 2.7 商务月报
- 2.8 洽商变更统计表
- 2.11 物资盘点表

# 商务管理信息化系统

## (二)、填报上报类

### (三) 风险项目 类管理

- 2.10 风险项目情况跟踪表

### (四) 其他类

- 2.12 公司总部全年度培训计划及执行情况
- 2.13 分公司全年度培训计划及执行情况
- 2.14 承诺书
-



2016年大学生入职培训

## 第四篇

# 商务管理底线

# 公司商务底线

- 1、严禁假招标、不招标、不认真招标，不按公司程序招标。
- 2、严禁私授合同、不经合同评审签订各种合同。
- 3、严禁以分公司和项目名义签订合同。
- 4、严禁不签合同先进场及无合同付款。
- 5、严禁不签补充协议私增分包承包内容。
- 6、严禁擅自给分包商涨价。



## 公司商务底线

- 7、严禁未经许可采用扩大分包形式签订合同。
- 8、分包工程完工后三个月内必须结算。
- 9、工程竣工三个月内成本必须锁定。
- 10、工程竣工时业主结算必须报出；工程竣工六个月内结算完成，最多不得超过一年半。
- 11、物资进场须由物资人员、责任工程师和分包使用方三方共同进行验收。



## 公司商务底线

- 12、项目必须执行物资每月实物盘点制度。
- 13. 严禁废旧物资处理不符合制度要求。
- 14. 严禁由于案件原因导致集团进入法院失信名录。
- 15. 严禁公司内部商务管理工作中的其他弄虚作假、不诚信行为。





2016年大学生入职培训

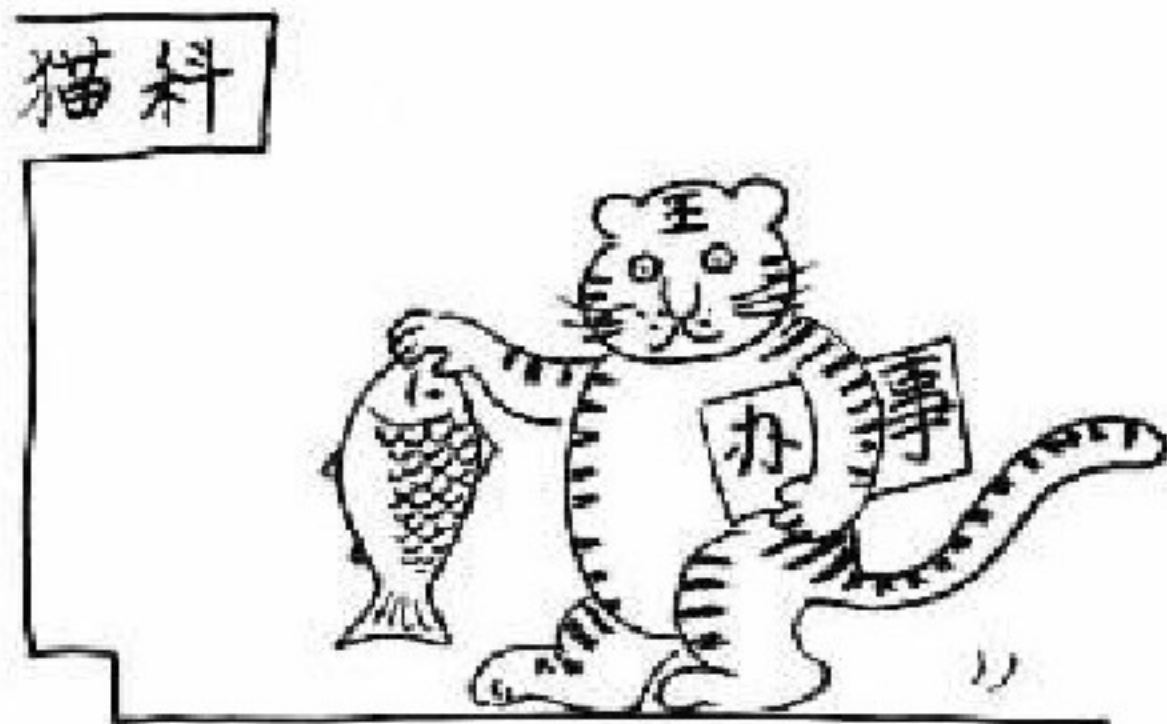
## 第五篇

# 商务管理谈判技巧

# 商务管理谈判技巧

## ◆ 投其所好

投其所好是与人建立良好沟通的桥梁。所谓“物以类聚，人以群分”与对方有着共同的兴趣爱好会马上拉近双方的距离，培养“知己”的感觉，可以使谈判达到事半功倍的效果。



# 商务管理谈判技巧

## ◆ 先入为主

适用于对方谈判代表比较斯文，懂礼貌，谈判的气氛比较融洽，不好意思驳人面子时，我方可由最高领导坦诚的陈述我们的客观事实，并先行抛出我们的诉求。迫使对方即便不能接受，也不好意思提出差距太大的意见，从而使整个谈判占据了主动地位。



# 商务管理谈判技巧

## ◆ 善于倾听

在倾听对方发言时，注意不要随便打断对方的发言，只有让对方把话说完，才能了解对方的真正意图，同时也是对对方的尊重。倾听时要注意对方的面部表情、眼神和体态，以便对对方的思想进行推断。并在听取对方发言时不断归纳重点，分析问题，随时应对对方的问题。

# 商务管理谈判技巧

## ◆ 巧言善辩

多用于合同条款有歧义或有漏洞，不同的人“可以”产生不同的理解。实际上，中国的语言博大精深，没有谁对谁错，只有谁说服谁。巧言善辩伴随着合同履行全过程。



# 商务管理谈判技巧

## ◆ 巧妙发问

一是了解相关信息，二是探索对方的观点运用有其利于自己的观点。



# 商务管理谈判技巧

## ◆ 盛气凌人

由于合同条件对己不利，通过正常谈判很难达到预期目标，只要能抓住对方不利因素或理由，可以威逼对方，看对方如何反应，迫使对方接受修改合同条件。也可以适时表现出非常情绪，必要时可以加重语气，以显示自己的决心。

# 商务管理谈判技巧

## ◆ 进退有度

谈判要达到“进可攻，退可守”的效果，要给人留有余地，不能使谈判陷入僵局。尤其对方只考虑自己，感觉目标无法达成时，可由参与谈判人员中性格比较强势的人员一针见血的揭开对方的面纱，并明示对方如果坚持己见将永远无法解决问题，封住后路。这时，必须马上有人出来缓和气氛，使谈判继续下去。

# 商务管理谈判技巧

## ◆ 适当休会

谈判中遇到障碍或陷入僵局时，适当的休会可以使谈判各方有时间冷静思考。这时，参加谈判的最高领导可邀请对方领导进行单独沟通，以诚相待，亮出我们的底牌。



# 商务管理谈判技巧

## ◆ 动之以情

又称“苦情牌”，多用于施工和结算阶段的谈判，项目部通过履约为先和做人做事已经赢得了业主的认可。这时，可以大打“苦情牌”，倾诉合同条件和客观事实的差距，如果不改变现状将对个人前途造成影响，这种情形下往往都会博得业主同情而在其权利范围内进行让步。

好感动啊



# 商务管理谈判技巧

## ◆ 晓之以理

多用于合同条款明确，无法变通的情况。往往采取“避开合同，摆事实讲道理”的办法。以合同对双方应该公平公正，而我们的实际付出与合同条件极不对等的事实说服对方改变合同。改变合同往往对业主来说相对较难，过程中可以抓住有利时机采取一些措施。

# 商务管理谈判技巧

## ◆ 死缠烂打

死缠烂打在合同谈判过程中就是“执着”。

多用于议价或施工过程谈判，对于久攻不下的人或事采取的一种方式，其抓住了人性的弱点即“人非草木，孰能无情”，当我们执着的做一件事情的时候，往往结果都是精诚所至，金石为开。



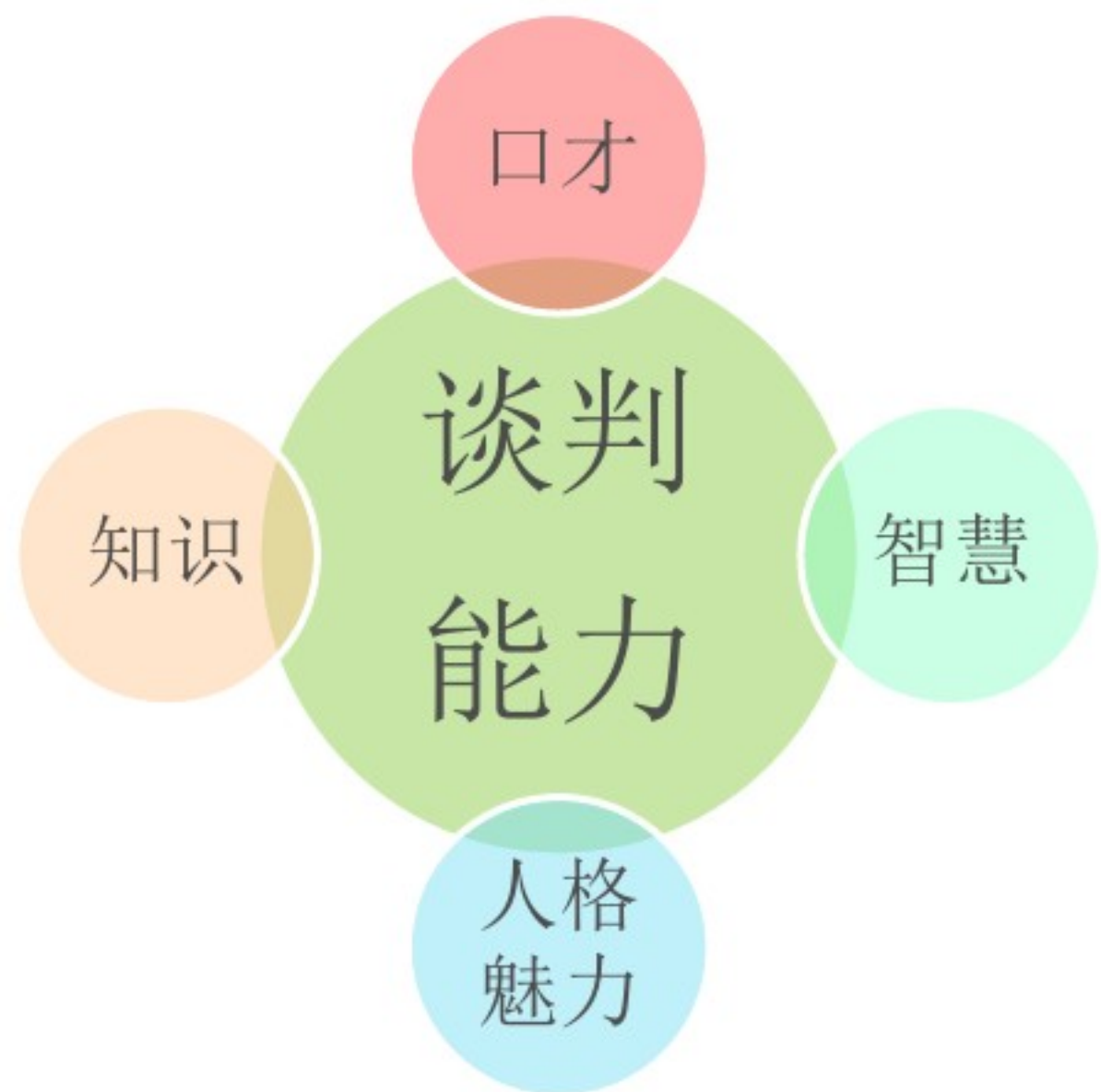
# 商务管理谈判技巧

## ◆ 避重就轻

谈判前可多梳理几条我方需要改善的条款，配合重大风险条款的洽商，谈判过程中其他的都可以让步，但要紧紧咬住风险条款不松口，为达成一致对方往往不可能一条都不答应，如此会使谈判结果达到双方满意的效果。

# 商务管理谈判技巧

- ◆ 实际谈判过程中，运用哪些技巧取决的因素很多，比如对方参加人员的权限范围、性格特点、我方参与人员的性格特点、团队的默契程度等等。





谢 谢!