

浅谈商务管理在建筑施工项目中的作用

商务管理作为项目管理的重要组成部分在整个项目周期中体现的作用越来越大，更需要从新的高度来认识商务管理在项目管理中所处的位置及作用。本文通过对商务管理重要性的阐述、分析来讨论商务管理，以达到对项目管理发展的促进作用。

商务管理是一种综合性的管理模式，其贯穿于项目管理的全过程，从项目的前期接触、招投标过程、施工合同的签订、项目管理的前期策划、方案的比选、分项合同的签订、施工过程成本管理、月进度结算、进度款的支付、竣工结算的整理、再到竣工结算的核对及确定、质保金的回收、财务决算等全过程均体现特别重要的作用。

1、商务管理制度及体系建立

商务团队是商务管理的主要力量，其每个基层单位均设立一个商务团队，具体由商务经理牵头、负责。其商务团队人员组成除了土建造价人员以外还需要精装、安装、法律、财务、材料等专业性人才。商务人员以青年员工为主，但人员还存在一些问题，如努力方向不明确、经验欠缺、业务素质较低等。首先需将增强团队的凝聚力作为商务团队建设的工作之一；其次解决业务素质低、经验欠缺的问题；再次需引进复合性人才，以便将商务团队打造得更加强大。同时需注重商务团队文化方面的建设，形成良好的文化氛围。

- 、 业主未按期交付施工图或其他技术资料，导致施工延期；
- 、 由于业主提供的资料不完整或有错误，导致施工过程中改变施工方案、施工进度计划或返工；
- 、 业主未能按约定提供施工场地、道路或水电，使工程不能按期开工或不能正常施工；
- 、 业主或监理工程师发布令改变施工方案、施工顺序、施工现场布置；
- 、 业主或监理工程师要求加快或减慢施工进度或中止施工；
- 、 业主或监理工程师未能按期进行工程的检查验收。索赔应及时，应在提出索赔申请的同时提交索赔额的计算书及相应的证据。

根据以上分析，笔者认为作为编制人员应不断的进行学习，掌握网络计划技术、计算机应用技术、计算机网络技术，努力提高施工组织设计的科学性、实用性和可操作性。建议加强对施工组织设计的管理和运用，使施工组织设计能真正起到提高管理水平，增加企业效益的作用。

商务管理制度是商务人员行动的准则，也是团队强大战斗力的有利保障，更是商务管理在项目管理过程中起主导性的基础。商务管理制度应结合公司实际情况、工程项目具体情况建立，并在每年底将执行过程中存在的问题进行汇总分析，及时对商务管理制度进行修订。

2、商务管理工作的重要性

2.1、商务管理的参与者：

商务管理过程中需及时理清各方关系，在合同执行出现较大争议时需由双方高层领导出面进行商务谈判以促成争议得到解决；在整个商务管理过程中项目经理所占的地位相当关键，项目经理在商务管理方面投入的精力及重视程度对项目的赢亏有决定性的作用。因此在商务管理过程中需项目经理的全力支持与配合。作为商务经理需与项目经理保持畅通的沟通渠道，针对商

务布局、商务重点问题、竣工结算等均有专项策划。商务经理需将工程量核对做详细的策划，并将核对过程中所出现的各种问题及时与项目经理进行沟通，协助项目经理找到最有效的解决方案。

在竣工结算阶段，项目经理及商务经理需将结算工作作为工作重点，及时掌控核对进展情况。分析其中原因：首先检查是否将此工作作为现阶段的重点工作来做；其次由于商务管理未成体系，商务人员仅着眼于手头具体的商务工作，如与建设方对量、商函处理、现场签证、劳务及分包结算等；再次，商务管理与生产管理、材料管理之间联系不紧密，商务工作对生产与材料管理的指导与监控性不强；其次，生产管理人员对成本认识不足，对成本关注不够。

商务工作不能及时核算出项目实际成本，也不能及时分析项目成本偏差及偏差原因，致使商务工作对项目成本控制指导性缺失，同时使部分商务问题错过了最佳解决时机。

(1) 成本管理需项目经理的全力支持并有效的进行配合；

(2) 增强造价人员的成本意识、提高造价人员的业务素质、增强团队的执行力；

(3) 商务管理建立操作可行的管理体系，且将项目成本管理作为重点工作之一；

(4) 加强商务与技术、生产、材料的联系，寻求几方面的交集，提高相互间的配合效率；

(5) 商务人员针对突发事件需反应迅速、及时理清思路、把握好各项工作之重点并有足够的协调能力。

(6) 商务敏感性是作为一个商务人员的基础素质；

(7) 商务谈判前需做充足的准备，并对所报商函适时修正。

2.2 、与技术部门的配合

商务管理是综合性的管理工

作，它需要商务经理有较强的组织沟通能力，对商务管理过程有较强的掌控能力。作为综合性的商务管理需要技术部门的通力配合，进行全过程、全方面的商务管理。因商务工作存在的特性，需要商务经理通盘考虑，做好商务工作的推进及落实工作。

(1) 技术、商务的相互配合为变更索赔的基础；

(2) 施工过程中与建设方有相对平等的地位，需把握时机在此重要阶段完成索赔；

(3) 商务经理及时有效的组织技术等相关人员进行现场影像资料的办理，做好签证，形成一系列行之有效的索赔措施、方法。

(4) 根据现场专项方案、特殊方案等，及时办理相关方面增加措施费用项目的签证，认证的技术方案在索赔过程中起到主导参考作用。

2.3 、公司专家的指导

在项目管理过程中需要灵活运用专家的力量，请公司专家到项目进行全方位的指导。造价管理是非常专业的工作，项目部造价人员水平普遍偏低、工作经验欠缺、实际操作能力较差、对问题的认识及分析能力不能满足项目管理发展的需要，这就更加需要公司专家对项目上的造价人员进行有力的支持及指导。为此商务经理需尽力将需求做深入的调研，请专家到项目进行讲座及具体专项问题的梳理。在商务管理过程中一定要重视专家的作用，并能

合理的利用专家的力量；

2.4、专项问题的策划与执行

对于重点项目、特殊项目，尤其是未签订施工合同已开工建设的项目，前期商务策划是商务管理工作的重中之重。针对策划方案需征集项目经理、技术人员等意见及建议并促成各相关部门之间的及时配合。

3、商务管理的实现

商务敏感性是每个商务人员尤其是商务经理所需具有的特质，商务管理中的作用是商务管理意识的体现。商务人员对工作必须具有主动性、有效性、持续性、高效性。具体实现途径如下：

3.1、施工合同、分项合同管理：

(1) 项目中标后，及时签订施工合同，项目具备施工条件后进行合同交底，并进行责任分解，让管理人员充分理解施工合同的约定，以便于施工过程中对于决策和关键点的把握，并建立施工合同交底记录，形成书面责任分解表。

(2) 项目所有分项合同严格按照公司要求进行评审，结合评审意见进行合同签章手续，杜绝项目私自印章签订分项合同。注重分项合同的及时签约，收集整理签约方的资质等有关资料，争取合同覆盖率达到百分之百。

(3) 及时办理签证、依约索赔等资料，建立文档记录和资料保管，加强专业的、有针对性的签证和索赔管理，注意提出签证索赔的期限和程序，并及时沟通、督促使其签章完善。

3.2、合同履行管理：

要求商务台帐建立规范、齐全、分类存放、有目录可查，清晰明了。

(1) 变更签证

项目的变更、签证办理应及时，单独保管，按时间先后顺序编号，建立了台帐；注明编号、签订时间、签证内容、涉及的金额、经办人等信息。

(2) 材料认质认价及时与建设方协商，办理材料认质认价，所有认价单单独保管，按时间先后顺序编号，建立了台帐，注明编号、认价时间、材料名称、报送单价、认定单价、其它说明等信息。

(3) 建设方工程款支付按合同约定按期给甲方报送月工程进度款支付申请报送后专人进行跟踪，建设方按合同约定时间内进行计量、确认，并建立了台账。

3.3、商务培训：

项目部制定了与之相适应的商务管理办法，定期组织项目相关人员进行商务培训，并有培训记录，使得管理人员的商务意识得到了根本性的改变，商务管理水平不断提高。

3.4、商务管理工具的应用：

项目成本管理软件是目前公司根据需求调研定制开发的一款辅助管理软件，软件的应用结合企业编制的计划成本模块可达成以下两个目标：

(1) 提高效率：为项目部提供一套实用易用的支撑平台，辅助项目部理清计划成本和实际成本，逐步替代成本业务相关的手工帐务处理，让项目成本动态及时核算清晰，打造并提升项目成本控制能力。

(2) 规范管理：规范项目本管理过程，为企业进一步统一核算口径、积累指标数据、成本管理更趋于标准化、精细化管理。

结束语：

目前，在这个逐步以商务管理为核心的现代施工项目管理过程中，商务管理的作用越来越重要，更需要从新的高度来认识商务管理在项目管理中所处的位置及作用。