



中建七局第三建筑有限公司

CHINA CONSTRUCTION NO.7 ENGINEERING BUREAU NO.3 CO.,LTD

项目商务管理培训

(工程预结算及项目成本管理)

成本管理部

2011年8月

项目商务管理培训

前言：商务管理的特点及主要内容

一、项目商务管理的特点

- 1、全方位覆盖；
- 2、全员参与；
- 3、全过程管理。



项目商务管理培训

二、项目商务管理的主要内容

1、收入管理，就是通过加强施工过程中的合同价格管理、进度报量、设计变更、现场签证、经济索赔和工程预结算等工作，以达到增加工程结算造价为目的的管理过程。

2、支出管理，就是通过加强过程管理、优化施工组织 and 强化成本控制等手段，以达到减少工程支出为目的的管理过程。



主要内容

第一部分、工程预结算管理

第二部分、项目成本管理

第三部分、工作检查与考核



中建七局第三建筑有限公司

CHINA CONSTRUCTION NO.7 ENGINEERING BUREAU NO.3 CO.,LTD

项目商务管理培训

第一部分、工程预结算管理

- 一、工程预算工作
- 二、清单核对工作
- 三、变更签证工作
- 四、竣工结算工作
- 五、分包结算工作



项目商务管理培训

第二部分、项目成本管理

- 一、价本分离工作
- 二、成本策划工作
- 三、成本控制工作
- 四、成本还原工作
- 五、成本策划案例



项目商务管理培训

第三部分、工作检查与考核

- 一、业务工作检查
- 二、业务工作考核



第一部分、工程预结算管理

一、工程预算工作

1、编制工程预算文件的必要性

- ①计划编制工作的需要。
- ②进度报量工作的需要。
- ③价本分离工作的需要。
- ④过程管理工作的需要。
- ⑤竣工结算工作的需要。



第一部分、工程预结算管理

2、编制工程预算文件要及时、准确

- ①、尽早计划、落实到位、及时编制。
- ②、保障编制人员安排到位。
- ③、协调项目内部关系，创造良好工作条件。
- ④、相关人员保持沟通联系，确保计价准确。
- ⑤、大型项目可以分阶段进行编制。



第一部分、工程预结算管理

3、工程预算文件的内部审核确认

工程预算编制完成后，项目商务经理（预算人员）负责将工程预算书和相关资料报送公司内部相关部门或人员审核确认。经审核确认后，视需要及时报送相关单位。公司内部负责审核的部门或人员有：项目商务经理、项目经理、分公司工程预结算主管部门、分公司总经济师等。



第一部分、工程预结算管理

4、工程预算文件要善于应用

项目经营、材料、生产、技术等相关部门在办理日常业务工作中，应积极、有效地应用项目预算文件，以满足项目生产管理需要。



第一部分、工程预结算管理

二、清单核对工作

1、关注清单核对工作的时限要求。

工程量清单核对要求在招标文件或合同规定的时限内完成，若需要延期须得到相关单位的认可。



第一部分、工程预结算管理

2、清单核对文件的内部审核确认。

工程量清单核对文件编制完成后，项目商务经理负责将工程量清单核对文件和相关资料报送公司内部相关部门或人员审核、审批。经审批同意送审后，按合同约定及时报送相关单位审核。公司内部负责审核、审批的部门或人员有：项目商务经理、项目经理、分公司工程预结算主管部门、分公司总经济师、公司工程预结算主管部门、公司总经济师等。



第一部分、工程预结算管理

3、合作经营项目清单核对的相关承诺书。

合作经营项目的工程量清单核对文件在报送发包方或相关单位审核前和审核结果确认前，公司要求合作方必须对工程量清单核对文件送审事宜和审核结果确认事宜作出承诺，承诺书的格式详见《手册》附件。



第一部分、工程预结算管理

三、变更签证工作

- 1、设计变更的程序
 - ①、发出变更意向书。
 - ②、提出书面变更建议。
 - ③、提交变更报价书。
 - ④、商定或确定变更价格。



第一部分、工程预结算管理

2、应该办理现场签证的几种情况

- ①、由于施工条件的变化或无法预见的情况所引起工程量的变化。
- ②、工程变更及工程环境变化、合同缺陷。
- ③、工程停工、返工、窝工涉及工程价款索赔。
- ④、工程价款变更。
- ⑤、其它应该办理签证的情况。



第一部分、工程预结算管理

3、办理变更签证的业务流程

- ①、按规定格式填写签证单。
- ②、明确签证项目的工程数量和金额（或计算方法）。
- ③、相关代表签字，必要时加盖公章。



第一部分、工程预结算管理

4、办理变更签证应关注以下五点

- ①、认真研究合同的相关条款。
- ②、认真做好方案的比选工作。
- ③、关注发包方的需求与关注。
- ④、关注政府投资项目的概算。
- ⑤、现场签证应符合“三性”要求。



第一部分、工程预结算管理

⑤、现场签证应符合“三性”要求

- A、签证办理的时效性
- B、签证手续的合法性
- C、签证内容的完整性



第一部分、工程预结算管理

四、竣工结算工作

1、把好合约签订关口，保障结算工作顺利开展。

- ①、应对工程价款的支付、结算方法、签证形式以及结算争议的解决办法等作出详尽明确的约定；
- ②、明确结算审核的时限要求；
- ③、明确当结算出现争议时，对无争议部分的价款发包方应先行支付；
- ④、对大中型项目，提出按工程形象进度分阶段结算的条款。



第一部分、工程预结算管理

2、确保竣工结算的及时编制

与前面讲的工程预算文件的及时编制基本相同，这里再补充三点：

- ①、按规定及时成立项目结算工作小组。
- ②、及时完善变更、签证、索赔等结算相关文件。
- ③、及时、准确地完成项目竣工图的绘制工作。



第一部分、工程预结算管理

3、保证竣工结算的编制质量

- ①、做好结算资料的收集，确保结算基础资料的完整性。
- ②、熟悉施工现场、施工工艺流程，防止出现重大疏漏。
- ③、熟悉计价定额，确保准确算量套价。
- ④、正确使用专业软件，切实减少人为失误。



第一部分、工程预结算管理

4、合理把握结算送审造价

- ①、认真分析结算文件初稿，合理预估项目应结造价。
- ②、统计汇总项目的施工总成本。
- ③、合理把握结算送审造价。
- ④、预留水分的造价通过合适的方式体现在结算文件中。



第一部分、工程预结算管理

5、竣工结算的送审

- ①、竣工结算送审需经公司内部审核确认。
- ②、竣工结算送审的相关材料应完整齐全。
- ③、竣工结算送审应办好签收手续。
- ④、合作经营项目竣工结算的相关承诺书。



第一部分、工程预结算管理

6、竣工结算的审核与核对

- ①、有效沟通、分层对接。
- ②、明确目标、把握底线。
- ③、延期管理、积极跟进。



第一部分、工程预结算管理

7、竣工结算延期管理

- ①、依据合同约定，分别采取相应敦促措施。
- ②、关注竣工时间，有效保障工程款优先受偿权。
- ③、遵守合同约定，依约办理工程交付工作。



第一部分、工程预结算管理

五、分包结算工作

1、工程分包价款的调整或变更

- ①、办理原则。
- ②、签证单格式。
- ③、签证审批程序。



第一部分、工程预结算管理

2、工程分包结算办理程序

- ①、分包结算的编制与审核审批。
- ②、劳务（专业）分包结算书格式。
- ③、合作经营分包结算书格式。
- ④、分包结算特殊情况处理程序。



第一部分、工程预结算管理

3、工程分包结算的备案管理

- ①、劳务（专业）分包结算备案。
- ②、合作经营分包结算备案。



第二部分、项目成本管理

- 一、价本分离工作
- 二、成本策划工作
- 三、成本控制工作
- 四、成本还原工作
- 五、成本策划案例



第二部分、项目成本管理

一、价本分离工作

1、价本分离的相关术语

(1)、主要的相关术语。

①价本分离、②合同价、③标准成本、④责任成本、

⑤计划成本、⑥实际成本、⑦风险抵押。



第二部分、项目成本管理

(2)、相关术语在项目成本管理中的体现。

①、企业层级：企业通过价本分离，在合同价（中标价）的基础上，测算项目标准成本，与项目部商定责任成本，明确项目成本控制目标，落实项目成本管理责任制。

②、项目层级：项目部依据项目责任成本，制定计划成本，落实开源节流措施，将指标分解到位，责任落实到人，严格控制项目实际成本。



第二部分、项目成本管理

2、价本分离流程

(1)、投标报价交底。

收到中标通知书后3天内，营销报价部门以书面交底或交底会议形式向工程、技术、合约、预结算、成本等管理部门以及已确定（或拟任）的项目经理和商务经理进行投标交底，对各部门及项目部提出的问题予以解释，并提供以下数据与资料。



第二部分、项目成本管理

(2)、价本分离基础资料获得。

在总包合同签订后的规定期限内，相关部门提供标价分离所需资料。其中：项目成本方案策划工作要求在总包合同签订后的10天内完成；施工机械、周转料具、劳务分包、材料的价格及废料回收指标的确定，项目管理人员、辅助人员工资总额的测定，质量成本、安全成本、CI成本、现场管理费的测定等工作均要求在总包合同签订后的13天内完成。



第二部分、项目成本管理

(3)、标准成本测算。

- ①、组建价本分离工作小组。
- ②、编制《项目标准成本测算书》。
- ③、项目标准成本测算工作的时限要求。
- ④、《项目标准成本测算书》的审核审批。
- ⑤、《项目标准成本测算书》的备案。



第二部分、项目成本管理

(4)、责任成本确定。

- ①、责任成本的洽商。
- ②、责任成本的审核、审批。
- ③、《项目责任成本测算书》的备案。



第二部分、项目成本管理

(5)、责任成本调整。

①、责任成本调整条件。

在项目施工过程中，因重大设计变更及其它原因引起的重大工程量、价格增减，确实给项目责任成本造成重大影响时；或《项目管理目标责任书》约定的责任成本可以调整的情形发生时，可以申请调整责任成本。



第二部分、项目成本管理

②、责任成本调整程序。

- A、项目部申报、分公司初审。
- B、公司部门复审、公司领导集体决策。
- C、按决策意见进行调整、相关资料存档备案。



第二部分、项目成本管理

二、成本策划工作

1、项目成本策划的主要内容。

充分识别影响项目成本的风险因素、制定可采取的成本降低措施、确定项目计划成本、分解岗位计划成本指标等。



第二部分、项目成本管理

2、《项目成本策划书》的编制与审核。

根据项目成本策划结果，项目商务经理负责组织编制《项目成本策划书》，经项目部材料主管、技术负责人、商务经理、项目副经理会签后报项目经理，项目经理审核签字后报分公司成本主管部门。分公司成本主管部门牵头组织工程管理、技术质量、安全、材料、合约、财务资金等部门对《项目成本策划书》进行评审会签，并报分公司总经济师审批。《项目成本策划书》的具体格式和相关要求等按《中建七局有限公司建筑工程项目标准成本编制办法》及相关规定执行。

（注：[策划书电子版](#)）



第二部分、项目成本管理

3、成本风险的识别与防范。

项目部通过项目成本策划的方式，对发包人、分包商、投标报价、合同、市场、政治、自然、人文、资源、技术、质量和工期等各项要素进行全面分析和权衡，判断对成本造成的影响程度，有针对性地制订各项保证措施并加以贯彻实施，从而保证责任成本目标的实现。项目商务经理汇总相关的保证措施，编制《项目成本控制及措施计划表》（格式详见《手册》附件）。



第二部分、项目成本管理

4、项目计划成本及计划成本指标分解。

①、项目计划成本编制。

项目部依据《项目管理目标责任书》、《项目策划书》、项目成本降低措施、市场信息等编制项目计划成本。

②、计划成本指标分解。

项目部根据项目计划成本、《项目管理目标责任书》和《项目成本策划书》等，进行经济责任指标分解，明确各岗位工作职责范围，落实各岗位的成本降低额度，量化指标、责任到人。



第二部分、项目成本管理

三、成本控制工作

1、项目成本过程控制流程。

项目成本过程控制主要包括项目成本分析、项目盈亏预测、项目成本台账以及项目成本检查等环节。



第二部分、项目成本管理

2、项目成本分析

- ①、应有针对性地制定纠偏措施。
- ②、应包含对相关纠偏措施实施情况的分析。
- ③、应覆盖项目成本管理的各个方面。



第二部分、项目成本管理

③、应覆盖项目成本管理的各个方面。

A、从质量管理中要效益

执行合理的质量标准，确保质量投入合理化。同时，要加强质量管理，严格控制返工率，避免造成不必要浪费。

B、从工期控制上要效益

缩短工期会给项目管理带来很多好处，但也有不利的地方，要认真加以研究分析，选择最佳工期方案。

C、采取技术措施控制工程施工成本

施工方案优化是有效控制工程施工成本的主要途径之一。



第二部分、项目成本管理

3、项目盈亏预测。

①、项目部定期进行项目盈亏预测。

项目部每季度末应及时进行项目实施过程中的成本测算与预测，填写《项目盈亏预测汇总表》等相关表格，经项目经理、项目商务经理和项目材料主管等相关人员签字后，随同当月的《月度项目成本分析报告》一起报送给分公司成本主管部门。



第二部分、项目成本管理

②、分公司对项目盈亏情况实施监控。

分公司成本主管部门主管人员对《项目盈亏预测汇总表》及相关资料进行核实与分析，发现问题及时督促整改落实，并针对亏损或阶段性亏损项目制定《预警通告》。《预警通告》经分公司成本主管部门科长和总经济师审批后发出，项目商务经理及相关部门据此做好整改落实工作。



第二部分、项目成本管理

4、项目成本台账。

项目商务经理负责按要求建立项目成本台帐，项目成本台账主要应包括：《项目收入、成本、毛利计算台账》、《项目总成本预计表》、《未完工程尚需发生的成本(直接费)测算表》、《未完工程尚需发生的成本(现场经费)测算表》及《项目资金成本收支控制图》等，台账的具体种类、格式与相关要求按《中国建筑第七工程局有限公司项目商务（法务）经理工作手册》及相关规定执行。



第二部分、项目成本管理

四、项目成本还原

1、项目成本还原的相关要求。

工程竣工或结算（含竣工结算和中间结算）完成后2个月内，项目经理应组织项目商务经理等相关人员完成项目的成本还原及指标分析工作，填写《项目成本还原及指标分析表》及相关资料，并按规定于考核兑现前报相关部门或人员审核。



第二部分、项目成本管理

2、项目成本还原的主要内容。

项目成本还原至少应包含以下六个方面：
项目整体成本核定、分包结算汇总核定、项目预算收入核定、项目部管理费用核定、项目部材料损耗控制核定、项目部改进成本控制措施核定等。



第二部分、项目成本管理

五、成本策划案例

1、施工准备阶段。

- ①、认真研究施工合同中关于工程质量目标要求及优质工程费计取标准的相关条款，进行必要的分析与测算，在满足合同要求的前提下，合理确定工程质量目标。
- ②、科学安排施工进度，合理缩短施工工期，以缩短周转架料使用时间、大型机械使用时间以及项目管理间接费用的成本支出。
- ③、通过施工方案优化，提高工效、降低成本，比如：在高层核心筒施工时考虑采用内爬模，以节约模板的使用量及缩短工期等。



第二部分、项目成本管理

1、施工准备阶段。

- ④、对合同利润较低的工作内容或施工不便的施工作业法或需要二次深化设计的项目，通过设计变更来改变使用材料或施工工艺，从而可向业主进行重新报价，以此规避投标风险、增加项目利润。
- ⑤、针对业主另行发包的一些分部分项工程，项目部在进场双方交接时，积极收集有关资料，针对标高、遗留问题、施工现状进行签证或索赔。
- ⑥、当业主有约定参与考察或推荐材料供应商和分包队伍时，项目部必须第一时间了解有关情况，并及时协调材料供应商和分包商的报价模式及相互之间的配合，在单价确认上达成共识。



第二部分、项目成本管理

1、施工准备阶段。

⑦、密切关注钢材的市场价格波动情况，在钢材价格下跌至谷点附近时购入钢材，在钢材价格升至峰点左右与甲方确认材料单价。对按信息价定价的项目，还要关注信息价与实际市场价的偏差，必要时采取相应的应对措施。

⑧、合理安排项目资金使用计划，在项目进行劳务班组、材料设备等招标时，要统筹考虑付款比例与采购单价的辩证关系，在确保项目安全运营的前提下，努力减少资金使用成本。



第二部分、项目成本管理

2、项目实施阶段。

- ①、加强分包(分供)管理，适当转移部分经营风险。
- ②、加强工程材料和周转架料管理，严格控制材料数量。
- ③、加强施工现场管理，努力减少材料浪费。



第二部分、项目成本管理

3、竣工结算阶段。

- ①、在施工过程中要切实抓好施工进度、工程质量、安全生产、文明施工等，让发包方满意，与发包方保持融洽关系，以保证结算阶段的主动权。

- ②、项目结算工作要早计划、早布置、早落实，把握好结算编制、送审、审核核对等各个环节，争取获得好的效果。



第三部分、工作检查与考核

一、业务工作检查

二、业务工作考核



第三部分、工作检查与考核

一、业务工作检查

- 1、公司组织的工作检查。
- 2、分公司组织的工作检查。
- 3、项目部组织的工作检查。



第三部分、工作检查与考核

二、业务工作考核

1、对分公司年度工作指标考核。

公司按年度制定工作计划及目标、指标，明确相关要求及相应的考核办法、奖罚标准等；并在次年年初对各分公司上一年度的相关工作进行考核兑现。此项考核的主要对象是分公司经理、总经济师和业务主管部门科长（副科长）。



第三部分、工作检查与考核

2、对工作小组和项目部的工作考核。

公司要求各单位按项目成立价本分离和结算工作小组，并分别签订《价本分离工作责任书》和《工程结算责任书》。相关工作达到相应考核节点时，根据工作完成情况，按责任书的相关约定及时对相关责任人进行考核兑现。



第三部分、工作检查与考核

3、项目成本考核兑现。

①、项目成本考核兑现的主要目的。

主要目的包含两个方面：一是通过考核评价，检验项目管理成效，发现问题及时纠偏，确保实现项目成本管理目标；二是通过奖罚兑现，形成有效激励机制，充分调动项目管理人员的工作积极性，促进项目提升成本管理水平。



第三部分、工作检查与考核

②、项目成本考核兑现要及时进行。

项目成本考核分为过程考核和竣工考核，当工程进度达到《项目管理目标责任书》规定的项目成本考核节点时，项目部要及时进行考核兑现申报，公司（分公司）也要及时组织相关部门或人员进行考核兑现。



第三部分、工作检查与考核

③、项目成本考核申报应提交的主要材料。

主要材料应包括：《项目节点（或竣工）成本考核分析报告》及《项目成本核算书》等相关文件。其中，项目成本核算书的主要内容至少应包括：工程基本情况及说明、预算收入及成本汇总表、工程成本分析汇总表、工程直接成本支出明细表（劳务支出）、土建安装材料（自购）统计表、土建安装材料（甲供）统计表、机械租赁费明细表、周转材料租赁费明细表、现场费用明细表、周转材料（进出库）租赁费明细表、钢筋（进出库）明细表等，并附上相应的建筑工程施工合同及补充协议、项目管理目标责任书等资料。





谢 谢!



中建七局第三建筑有限公司

CHINA CONSTRUCTION NO.7 ENGINEERING BUREAU NO.3 CO.,LTD