

《建设工程商务策划与实施控制》

--施工企业盈利工具与经营致胜之道实战培训

课程背景：

建筑业正处在快速发展的时代，但是行业总产值的增加并没有带来行业收益的相应增加，相反，身处有利的行业发展大环境，很多施工企业却还在低利润区徘徊。“微利”正在成为建筑施工行业的代名词。

企业要生存、要发展，就必须赢利。建筑施工企业的利润来自于施工项目每个环节！经营模式创新和项目管理精细化时代已经到来，中国建筑企业需要回到企业经营的实质上来--向管理要效益！

一次经营是盈利的源头。二次经营是盈利的关键。三次经营要成果。效益从策划中立，从实践中出，费用从预算和控制中降。

施工企业通过项目三次经营、精细化管理与合同管理有效地结合，实现在规模和效益上的双丰收。

标准课时：1-2天（请用户根据课时安排选择内容）

课程内容：

第一部分 施工成本管理的基本知识

构建企业的成本管理体系：1) 成本管理体系的建立 2) 成本管理体系各职能和层次职责和权限 3) 制定成本管理制度 4) 成本管理的基础工作

一、施工项目成本管理概述

1. 施工成本管理的概念、任务、主要内容
2. 构建企业的成本管理体系
3. 施工成本管理的流程与要点
4. 成本管理各个环节存在的问题
3. 施工成本管理的措施

第二部分 施工成本精细化管理——一切源于策划

事半功倍的“事前控制”：1) 成本测算：把住项目成本的源头 2) 保证签约质量 3) 确定项目经理的责任成本 4) 成本策划和成本计划 5) 落实目标责任 6) 确定控制措施

一、为什么要进行项目策划

1. 策划的功能与要素、项目策划在项目管理中的作用
2. 策划与计划，两类不同的项目策划

二、商务策划的内容与范围

1. 商务性策划在项目管理不同阶段的任务
2. 商务性策划应包括哪些内容
3. 商务性策划案例分析

三、项目管理策划--商务策划方法

1. 项目组织架构管理策划
2. 项目经营管理风险策划
3. 合同管理、法律风险防范策划
4. 分包模式和分包商的选择策划
5. 成本控制的策划

- 6.工程签证索赔策划
- 7.工程结算工作策划
- 8.关系协调策划
- 9.策划过程中常见问题的处理
- 案例：某公司工程项目的前期策划书
- 案例讨论：某工程合同分析及对策

第三部分 项目管理策划--组织实施控制要点

商务策划的组织保证、制度建设、能力培养和激励措施；组织实施控制要点

- 一、商务策划的支持与保证
- 二、商务策划的组织实施控制要点
- 1.项目策划输出的方案应当是可实施的。
- 2.策划者同实施者形成顺畅沟通机制。
- 3.对策划成果的落实要明确责任，并实行动态控制。
- 4.策划的落实就是将策划过程中的设想和创意转化为现实
- 5.商务策划方案应因人、因事、因环境等的不同而随机应变，不可僵化教条

【附案例】：施工项目一次经营实战案例：

- 案例 1：投标报价技巧
- 案例 2：投标报价清单中漏项漏价；
- 案例 3：关于签订合同时实质性内容的谈判
- 案例 4：“黑白合同”中如何认定实质性内容变更？
- 案例 5：合同谈判技巧
- 案例 6：我公司中标的合同价低于成本价怎么办？

【附案例】：建筑施工项目二次经营、三大营利工具应用操实战案例

- 案例 1：施工图纸与招标图纸不一样怎么办？
- 案例 2：如果招标文件和施工承包合同约定，材料涨价的风险全部由承包人承担，承包人有何办法？
- 案例 3：项目特征描述不符的风险分担
- 案例 4：固定总价合同履行中，当事人以工程发生设计变更为由，要求对工程价款予以调整的，如何处理？
- 案例 5：指令性变更案例
- 案例 6：固定价合同履行过程中，主要建筑材料价格发生重大变化，当事人要求对工程价款予以调整的，如何处理？
- 案例 7：因图纸变更，原先砼浇筑时预留的管洞取消，现需要将预留洞封堵，并作防水处理，预留和洞口封堵及防水处理应如何套用定额？
- 案例 8：现场签证遇到的问题及处理方式
- 案例 9：当事人工作人员签证确认的效力，如何认定？
- 案例 10：签证的效力是否依赖于证据
- 案例 11：甲方拒绝按照约定方式签证怎么办？
- 案例 12：索赔案例--不利的自然条件与人力障碍引起的索赔
- 案例 13：索赔案例--共同延误的处理
- 案例 14：索赔失败案例启示

案例 15：从责任划分和工程进度的角度看索赔

案例 16：预付款纠纷案例分析

案例 17：进度款案例--甲方拖延支付进度款怎么办？

通过典型案例解决以下问题：

- A.总包、分包合同精细化管理对策;
- B.工程预付款支付控制建议及对策;
- C.工程计量环节的过程控制及对策;
- D.工程进度款支付控制建议及对策;
- E.期中价款结算的控制建议及对策;
- F.工程变更的过程跟踪控制及对策;
- G.现场签证的过程跟踪控制及对策;
- H.工程索赔的过程跟踪控制及对策;

【附案例】建筑施工项目三次经营实战案例

案例 1：发包人收到竣工结算文件逾期不予答复如何应对？

案例 2：承包人能否直接依据《司法解释》第二十条的规定，请求按照竣工结算文件结算工程价款？

案例 3：甲方能否要求对固定价格合同审价？

案例 4：结算价与审计价不一致时，如何处理？能否以审计价为准结算工程款？

案例 5：发包人以工程未验收或承包人未移交工程竣工资料为由，拒绝支付工程款的，如何处理？

案例 6：当事人在诉讼前已就工程价款的结算达成协议，一方要求重新结算的，如何处理？

通过典型案例解决以下问题：

- A.施工项目竣工结算编制;
- B.应对发包人竣工结算多次审核策略;
- C.应对竣工结算审核与审计矛盾策略;
- D.发包人拒不签认竣工结算文件对策;
- E.竣工结算中造价及合同争议的处理;
- F.质量纠纷导致结算纠纷的处理对策;
- G.工程结算尾款支付及尾款清欠对策;
- H.质量保证金的管理与结清结算策略