

# 《施工企业降本增效，如何盈利—三大盈利工具与三次经营致胜之道》

## 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。

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。一次经营保中标！承包商怎样在低价中标的前提下为二次经营创造利润机会？

二次经营是盈利的关键。二次经营保盈利！为什么二次经营能够倍增结算利润？二次经营是如何进行的？

三次经营要成果。三次经营保结算！怎样办理分段和期中结算？如何利用工程债权救济清欠工程款？

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。

课程时长：2天/12小时

## 课程提纲：

### 第一部分 新形势下建筑施工企业经营的必由之路--进入三次经营精细化管理时代

- 一、项目成本管理的目的——提升价值、创造利润
- 二、项目成本构成——全成本管理
- 三、项目成本管理的阶段——全过程管理
- 四、项目成本管理的主体——全员管理
- 五、项目成本管理的方法——成本管理体系
- 六、项目成本管理的要点——成本确定与控制
- 七、成本管理的发展趋势——主动创造利润
- 八、成本管理的指导思想——全过程精细化

### 第二部分 建筑施工企业一次经营落地实战--施工项目一次经营关键环节，造价合同协同管控

- 一、新形势下建筑施工项目投标报价总体策划
  - 1.建设工程招标程序
  - 2.如何分析招标文件
  - 3.投标文件的准备与制作及投标策略
  - 4.投标报价注意事项
- 二、投标阶段的应对策略
  - 1.投标人不平衡报价的应用策略
  - 2.发包人要求复核工程量清单的应对
  - 3.招标文件效力高于投标文件的应对
  - 4.招标控制价过低问题的应对

5.奖罚措施规定不公平问题的应对

6.加强投标阶段的风险控制

【案例】施工项目一次经营实战案例:

案例 1: 投标报价清单中漏项漏价;

案例 2: 分析--关于合同价问题【关于签订合同时实质性的内容谈判】

案例 3: “黑白合同”中如何认定实质性内容变更?

案例 4: 签订黑白合同, 按实结算付款

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?

通过典型案例解决以下问题: A.工程量清单常见错误识别、分析及其应对; B.招标文件及合同霸王条款研究及应对策略; C.清单计价模式下合同评审与盈亏分析技巧; D.招标文件不利点转换为商务报价机会对策; E.招标控制价编制原则及投标人投诉的对策; F.新形势下应对招标文件与评标方法变化策略, 清单招标中投标人投标报价编制方法及要点, 清单招标中投标人投标报价策略及报价技巧; G.暂估材料单价与专业工程暂估价的招标建议, 甲供材料、甲定乙供材料的报价技巧于对策, 最低价中标下核心报价技巧应用与风险规避; H.工程量清单计价规范下招投标阶段评标要点, 合同签约前的风险再次分析及风险防范对策, 中标后的后续工作及施工合同内外交底要点

### 第三部分 建筑施工企业二次经营落地实战--

#### 建筑施工项目二次经营关键环节造价合同协同管控

一、施工阶段的经营管理

1.施工阶段造价管理程序

2.施工阶段工程价款的构成

二、施工阶段控制要点

1.控制点一: 工程变更

2.控制点二: 现场签证

3.控制点三: 工程索赔

4.控制点四: 工程预付款

5.控制点五: 工程进度款

【案例】建筑施工项目二次经营实战案例

【案例】承包商三大营利工具应用操作实战案例

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;

#### **第四部分 建筑施工企业三次经营落地实战--**

##### **建筑施工项目三次经营关键环节、造价合同协同管控**

###### **一、竣工阶段的经营管理**

1.竣工结算阶段造价管理的任务

2.竣工结算的程

###### **二、竣工结算阶段的控制要点**

1.关键控制点一：工程竣工价款结算争议处理

2.关键控制点二：结算审查与审计

3.关键控制点三：承包人工程价款结算管理

4.关键控制点四：质量保证金、保修期的管理

###### **【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