

# 《项目三次经营联动，实现工程降本增效》

## 【课程背景】

俄乌战事，疫情肆虐，导致经济持续低迷，建筑业也未能幸免，建筑市场非常残酷，鉴于此“三次经营”即“增利润与降成本”变得非常关键。成本策划，严苛控制成本，提高有效成本率,防范因投标、合同、工期、造价、结算、签证变更等原因造成的成本风险。同时，也要掌握一些财税知识（如非票抵扣，税务筹划等）

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？

三次经营保结算！怎样办理分段和期中结算？一、二、三次经营步步为盈！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！只有将这三次经营通过三个合同交底有效地结合起来，才能真真使项目利润倍增！

## 【课程收益】

- 1、商务策划与“铁三角”管理
- 2、掌握投标阶段策划要点（关乎三次经营）
- 3、掌握合同管理与风险控制（落实过程结算）
- 4、掌握现场成本动态管理，控制要点含（变更，签证，索赔）
- 5、掌握对分包成本的管控（人材机，确认量价，签证等）
- 6、掌握结算关键环节操控

## 【培训大纲】

### 第一讲：工程项目商务策划与“铁三角”配合

#### 一、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

#### 二、商务策划内容、方法

- 1、项目组织协调管理策划
- 2、项目经营管理风险策划

### 3、合同管理、法律风险防范策划

案例讨论：某工程合同分析及对策

### 三、商务策划经典案例（铁三角配合）

- 1、投标阶段策划案例（图纸，清单，方案，测算，不平衡报价）
- 2、签约过程商务策划（风险，霸王条款，支付等）
- 3、开工前商务策划（签证，界面，发包模式等）
- 4、施工过程中商务策划（图纸与方案，方案与利润）

案例讨论：针对自己项目做商务策划（分不同阶段---头脑风暴）

### 第二讲：建筑项目投标

- 1、项目标前调查
  - 1) 项目业主情况调查
  - 2) 标前工地调查（地貌，周边，地下等）
  - 3) 编制标前工地调查分析报告
- 2、标前审招标文件
  - 1) 成本部门审图要点
  - 2) 工程部门审图要点（含建筑，结构，水电，装修等）
  - 3) 图纸问题与投标策划（不平衡报价）
  - 4) 如何审核招标文件
- 3、编制成本测算
  - 1) 实际成本快速测算
  - 2) 管理费与利润
  - 3) 风险系数
- 4、投标策略（影响一、二、三次经营）
- 5、项目投标总结

### 第三讲：合同管理与成本

- 1、合同签订（关键环节谈判）
  - 1) 支付比例与条件
  - 2) 工期
  - 3) 霸王条款
  - 4) 界面与合同
  - 5) 与甲方合同与分包合同签订内容区别
- 2、合同履行
  - 1) 施工总承包合同特殊风险及控制
  - 2) 专业分包合同特殊风险及控制
  - 3) 专业分包合同计量风险控制
  - 4) 劳务分包合同特殊风险及控制
- 3、合同归档

#### **第四讲：施工阶段成本控制**

- 1、项目经理部职责
  - 2、施工阶段成本控制要点
    - 1) 目标成本的细化及落实（关注合同中亏损项）
    - 2) 把好项目劳务队伍“准入”关，从源头避免过程“扯皮”现象，规避风险，
    - 3) 加强材料费管理，做好材料成本的有效控制（损耗率，废料利用）
    - 4) 人材机，管理费管控案例分享
    - 5) 成本分析方法及纠偏措施
- 案例分享：某项目农民工“吃空饷”现象众生相

#### **3、关于分包结算问题及处理方法**

- 1) 未严格执行合同条款，超量、超价结算
- 2) 应扣未扣费用加大项目成本
- 3) 合同外费用失控
- 4) 变更增加量有出入

#### **第五讲：结算阶段成本关键点控制**

- 1、办理竣工竣工结算的相关规定
  - 2、结算资料的编制
  - 3、结算的分类与难点透析
  - 4、清单招标、图纸包干的优缺点及结算招术
  - 5、加速结算、准确结算的跟踪武器——过程结算跟踪控制工具的应用技巧
  - 6、成本结算常见争议问题处理附案例
- 课程总结**