

# 大商务成本管理实务操作提纲

## 前言

1、疫情对工程项目成本的影响（防疫费用及措施费、停工损失、工期顺延、人材机涨价、复工后如何管控成本、分供应商如何应对、增值税和社保调整）

2、经营承揽压力大（PPP,EPC），保本微利

3、项目管理粗放，成本管控方法不到位

4、考核激励动力不足（三次经营、母子分包为转包

5、劳务实名制

6、《民法典》新的建设工程施工合同司法解释

## 一、大商务成本的核心与要点分析

1.大商务成本目前存的 8 个问题

2.大商务成本管理的核心是什么（16 个主要核心及 1246）

3.项目核心--铁三角

## 二、项目前期商务策划

1.工程项目的全生命周期与三次经营

2.项目实施规划的准备工作

## 三、工程项目成本管理

### （一）现代成本管理方法

4.1 成本管理的四种方法

- 4.2 成本管理发展的四个阶段
- 4.3 成本管理的七大内容
- 4.4 成本管理的三大程序
- 4.5 工程项目成本分类及成本控制原则
- 4.6 方圆图成本管理理念（四大效益、四大支撑）
- 4.7 典型成本管理模式介绍（低成本管理，三大纪律八项注意）

## **(二) 施工企业公司成本管理**

- 1.建立健康管理体系：组织和制度
- 2.标前成本测算
- 3.合同交底与策划管理：双预控
- 4.责任成本目标：编制与下达
- 5.成本考评体系：基础管理和效果
- 6.基础管理工作
- 7.工程项目考核
  - 7.1 一般企业的考核
  - 7.2 模拟股份制的介绍等

## **(三) 工程项目成本精细化管理**

- 1.三级管理模式各层级如何成本管控
- 2.精细化成本管理内容介绍（“1246”）
- 3.以经济效益为核心打造“5条线”管理线
- 4.五种成本管理理念

## 5.工程责任成本管理的做法-“四个阶段 22 个重点”

① 标前阶段（包括：项目选择、标前测算和报价策略等 3 个环节）

② 开工前阶段（包括：工程量预控、方案预控、单价预控、责任预算编制和效益 策划等 5 个环节）

A.项目策划：营销策划、项目管理策划和收尾策划。项目管理策划包括现场策划、技术策划、商务成本策划和财税筹划。

③ 施工阶段（包括：二次分解、临建成本控制、工程数量控制、劳务成本控制、材料消耗控制、机械成本控制、管理费用控制、变更补差索赔、成本核算与分析、考核兑现等 10 个环节）

④ 竣工收尾阶段（包括竣工决算、销户并账、余款清收和终期考评等 4 个环节）

### 3.八个创利中心：

(1) 变更索赔创效：三个阶段管理

(2) 工程数量创效：五量管控

(3) 科技方案创效：双优化

(4) 分包创效：量、价双控和效率

(5) 物设创效：量、价双控，策划和方案

(6) 现场管理费（工期）创效：标准化和均衡生产

(7) 安全质量创效：防事故

(8) 财税筹划创效：资金和增值税

6. 施工中成本管理应注意的问题

7. 如何做好变更索赔

#### **四、EPC 项目成本管理**

##### **(一) EPC 项目成本管理的特点**

1. 价格形式

2. 工程总承包费用项目组成

3. 投标报价编制

4. 合同价款调整与支付

5. EPC 成本管理的重点

##### **(二) EPC 工程总承包项目前期策划阶段**

1. 项目前期工作流程

2. 项目前期策划的内容

3. 前期工程存在哪些问题

4. 策划案例

5. 合同管控要点

##### **(三) EPC 采购阶段**

1. 如何做好采购管理及成本控制

2. 采购中应注意的问题

3. 集团内部采购招标工作应注意的问题

##### **(四) 合同管理**

1. EPC 项目的合同管理

## 2.对下分包采购合同的管理

### 五、工程项目全过程成本关键环节控制实操分析

- 1.增值税下如何投标测算，如何报价，如何确定分包单价？
- 2.项目如何做好上场策划，策划哪些内容（税务筹划）？
- 3.增值税下如何做好合同管理及变更索赔，合同重点有哪些？如何抓好变更索赔？
- 4.增值税下如何测算目标成本，测算方法、流程和内容？
- 5.增值税下如何抓好分包管理（准入、招标、合同、交底及价格比选）？
- 6.增值税下如何抓好物资设备管理（准入、招标、合同、结算及价格比选）？
- 7.增值税下如何收入、成本核算与分析？
- 8.如何抓好收尾项目管理？

### 六、工程项目责任成本管理经典案例剖析

- 1.某局责任成本管理办法介绍
- 2.某工程项目前期商务策划模板及案例
- 3.某单位责任成本管理核算 23 张表格介绍及案例
- 4.某单位责任成本管理软件功能介绍及应用

### 七、工程造价

- 1.最新《建设工程工程量清单计价规范》（征求意见稿）  
解读
- 2.《建筑工程施工发包与承包计价管理办法》（修订征求

意见稿) 解读

3.财政部、住建部《关于完善建设工程价款结算有关办法的通知》解读

八、商务人员的培养