

如何以流程为抓手做好项目商务管理



PART 01

什么是流程？



● 审批流程

- 审批流程指的是企业或组织为确保某一项业务风险可控而设置的分级授权审批机制。
- 如分包结算审批流程、招标申请、报销等。

● 业务流程

- 业务流程指的是为了完成某一目标（或任务）而进行的一系列逻辑相关活动的有序整合。
- 如目标成本测算、商务策划、施工图预算等。

目标成本测算流程

一、涉及责任主体

- 项目层面：项目商务部、技术部（也可包括安全、人资、后勤等）
- 分公司层面：分公司商务部、商务中心、技术中心、供应链等

二、任务目标

完成项目承接效益测算，识别盈亏风险点，确定项目经济管理目标。

三、流程步骤

合同收入拆分-实体部分成本清单编制-措施部分成本清单编制-间接费成本清单编制-生产要素询价-成本归集-召开评审会。

1

2

3

目标成本测算流程

编号	流程名称	流程内容	责任部门	时间节点	成果文件
01	提供施工图预算标准版清单	引用标准版施工图预算	商务中心组长。		经审批通过的标准版施工图预算清单。
02	移交主合同文件、投标过程资料	市场部移交主合同文件及最终版投标文件；商务中心移交投标成本测算相关资料、图纸（若有）	分公司市场部、商务中心组长。	主合同定稿后3天内	主合同文件
03	召开目标成本测算启动会	对测算范围、合同收入拆分方式、合约包划分、各节点完成时间及分工等进行交底，形成目标成本测算计划表及会议纪要	商务中心成本管理负责人	收到标准预算清单2天内	目标成本测算计划表启动会会议纪要
04	合同收入拆分	按照交底的统一拆分方式及归口方式进行拆分，保留收入拆分明细表	商务中心目标成本测算实施人。	启动会后5天内完成	合同收入拆分表。
05	实体部分成本测算	根据合约包划分、拟定的材料节约率等编制实体部分成本测算并形成成本清单项	商务中心目标成本测算实施人。	启动会后7天内完成	填报目标成本测算表
06	实体部分成本询价	根据已列项的成本清单进行成本询价，有集采价的参考集采价，无集采的制作询价表找供应链询价	商务中心目标成本测算实施人。	启动会后10天内完成	目标成本测算表实体部分成本完成。
07	周材及机械费成本测算	项目根据标准测算模板列项并统计指标，完成后发分公司技术中心审核通过后交由商务中心审核	项目商务经理。	启动会后5天内	周材及机械费成本测算表

目标成本测算流程

编号	流程名称	流程内容	责任部门	时间节点	成果文件
08	其他措施费成本测算	临建及安全文明施工费按照标准清单测算，其余部分按照文件约定按建面测算	项目商务经理。	启动会后7天内	其他措施费目标成本测算表
09	管理费成本测算	由人力资源部提交项目配置的人员名单，根据分公司薪酬标准进行测算	项目商务经理，项目劳资员配合。	启动会后7天内	管理费目标成本测算表
10	汇总形成项目整体目标成本	实体及措施费部分测算完成后交由商务中心汇总形成初稿并编制测算说明，商务中心审核把关后移交项目商务人员，项目商务人员审核并提出争议事项，对于错误项由分公司商务中心修改，对于争议项于目标成本测算评审会讨论决策后修改	商务中心目标成本测算实施人。	启动会后14天内	项目目标成本测算表
11	召开目标成本测算评审会	商务中心测算负责人牵头召开目标成本测算评审会，项目汇报项目整体利润水平及相关经济指标；分公司各部门及领导定项目经济指标	测算相关人	整体目标成本完成后	评审会议纪要
12	目标成本测算上线审批	目标成本测算评审完成后，根据评审意见，由项目修改目标成本测算表并编制目标责任书，提交上线审批	项目商务经理。	评审会后7天内	项目目标成本测算线上审批

PART 2

为什么说执行就是走流程？



01

在没有充足把握的时候，按流程办事就是最佳选择

02

需要跨部门、跨机构协同作战的时候，流程是组织和纪律的有效保障。



PART 3

从项目经理的视角来看商务管理存在什么问题？



1

自身经验不足，
商务管理不知
从何抓起。

2

商务人员能力
不足，关键时
刻掉链子。

3

项目先天不足
导致问题很多，
总是疲于应付。

PART 4

流程能给商务管理解决哪些问题？





让商务工作开展
具有前瞻性、更
有条理。



让项目各部门围
着“商务”干，
提升盈利能力。



有助于培养合规
管理意识，防控
项目风险。



PART 5

怎么利用好流程这个抓手？



养成习惯定期检查流程执行情况。

善于学习流程、研究流程、优化流程。

PART 6

流程改造案例分享



(一) EPC项目设计阶段商务策划

流程所涉及部门

- 项目层面：项目商务部、技术部
- 分公司层面：分公司商务部、商务中心、技术中心

流程管理目标

确保设计限额可控、力争概算预留部分转化为项目净利润。

流程改造前存在的问题

预算普遍超概报送，审核时间长、争议大，各方利益诉求不一致，难以实现利润最大化。

流程改造的思路

强化部门协同、分公司层面重点解决图纸报审前的问题，项目层面重点解决财评问题。整套流程以施工图设计启动开始，至预算财评完成结束。

EPC项目设计阶段商务策划流程改造前后对比

序号	节点名称	改造前	改造后
1	召开商务策划编制启动会	商务策划由项目商务在项目牵头编制，无明显举措，分公司层面参与少	分公司商务部牵头项目及分公司各部门，明确分公司及项目各部门职责分工，时间节点，全员配合
2	组建策划书编制小组		
3	合同利弊分析及应对措施	/	/
4	概算风险分析（EPC项目）	商务策划主要针对施工总承包商务策划，EPC项目设计阶段的概算风险分析仅由商务中心及技术中心完成，未正式纳入商务策划范围	项目商务经理、技术总工结合招标文件、初设图纸对概算缺漏项风险进行识别、判断概算是否充裕，进一步提高项目对于概算分析的参与度
5	概算限额划分（EPC项目）		商务中心组长根据概算充裕情况确定概算预留金，划分各专业设计限额，预留一部分概算，确保后续施工过程中有更多策划空间
6	设计标准拟定（EPC项目）		增加设计标准拟定这一流程节点，技术支持岗根据限额划分及业主需求初拟项目设计标准
7	梳理各专业高盈利项做法清单（EPC项目）	/	项目商务经理联合各专业分包将高盈利项做法与初设做法做对比分析，确定概算占用额度以及利润增加比例，评估策划实施风险等级，将专业分包提前纳入到商务策划中来，确保概算设计及预留合理
8	设计优化入图	设计优化入图未强制纳入商务策划的一个环节，导致有时概算调整后图纸未及时对应调整	项目技术总工根据梳理的各专业高盈利项风险评估等级确定设计优化入图内容
9	限额管控措施（EPC项目）	无	项目商务经理制定限额管控措施、根据限额拟定交付标准，确保施工图报审前限额可控
10	成本管控重难点及应对措施	无	增加成本管控重难点分析，项目商务经理联合项目班子成员识别管控重难点并针对重难点设置管控目标及应对措施，积极调动项目各部门把控成本
11	商务管理重难点分析	重难点分析主要集中在盈亏项分析，未明确具体哪些重难点	项目商务经理联合项目班子识别项目商务管理重难点、需着重围绕项目过程确权率提高、总承包商务统筹、预算财评、认质认价、竣工图策划、316结算管理等目标展开

（二）施工图预算

流程所涉及部门

- 项目层面：项目经理、项目商务部、技术部
- 分公司层面：分公司商务部、商务中心、技术中心

流程管理目标

蓝图下发后45天内建立三版预算，确保报送版与内控版之间存在5%的增效。

流程改造前存在的问题

项目参与程度不深，技术系统参与积极性不强，预算策划容易陷入“空中楼阁”的困境。要么与实际不匹配，审减风险大；要么支撑性证据不够，导致结算对审中难以最终落地。

流程改造的思路

大幅提升施工图预算管理过程中项目参与度、提升协同部门的参与度，围绕预算策划能否最终落地增加关键节点的责任分工。

施工图预算流程改造前后对比

序号	节点名称	改造前	改造后
1	施工图预算申请	申请表描述了图纸版本，计量单位，计算规则和时间要求	在包含项目基本信息的同时，增设预算需求资料清单表，引导经验匮乏的项目合理收集经济资料。
2	施工图预算人员安排	人员安排描述了各单项工程的建筑面积，对应的负责人，预算开始和完成时间	在包含任务分配情况的同时，明确了预算流程各个关键节点的时间，参与人员，便于过程控制。同时倡导项目商务人员参与工程量计算（项目商务人员≥2人时，必须有一人参与算量及对审工作）。
3	施工图预算策划交底	进一步明确项目概况，图纸版本，计算范围，计量规则，具体合同条款	项目需要针对策划提出是三版预算的调整意见，同时对预算需求资料清单表进行交底，明确各个细部节点的计算依据，统一口径。
4	施工图预算编制及图纸答疑回复	图纸答疑记录表，描述了楼栋、问题、附图及项目回复的处理方式	组长在小组工作群编辑在线图纸答疑记录表，小组成员根据建模过程中遇到的图纸问题及时在线反馈，项目应全过程参与施工图预算编制，及时解决图纸问题并进行回复，回复不及时的按商务中心意见处理。
5	上机清单审核	/	增设上机清单审核记录表，要求项目商务经理、技术总工参与计价文件审核修订并签字，进一步提高计价文件的准确度和合理性，提高项目参与度。
6	施工图预算模型审核	/	商务中心组长过程中组织小组内部评审会，对标准版算量模型、工程量清单审核，相关人员及时按要求修改，并留存记，有效督促算量人员及时修订错误，提高模型的精准度。

施工图预算流程改造前后对比

序号	节点名称	改造前	改造后
7	施工图预算最终评审	完成施工图预算后，由商务中心组织开展施工图预算最终评审会，评审会由商务中心组长主持并汇报，项目上参与评审	完成施工图预算后，由商务中心组织开展施工图预算最终评审会，评审会由商务中心组长主持，项目商务经理汇报，对上机文件进行评审，项目经理、项目技术部、项目商务部需参与施工图预算评审，调整汇报人员，要求项目商务经理熟悉本项目做法价格。
8	施工图预算修正	/	评审完成后，根据评审意见修正预算；并由组长进行汇总。明确修订时间。
9	内控版和报出版预算调整	/	商务中心负责在标准版模型的基础上，结合项目开源节流策划点，将算量模型调整为报送版、内控版两个版本。便于项目过程管控。
10	成果文件移交	商务中心整理过程中指标表、标准版算量模型、工程量清单等算量资料，编制预算书，移交项目签收确认，归集存档	商务中心整理过程中指标表、三个版本算量模型、工程量清单等算量资料，编制预算书，移交项目签收确认，归集存档。

（三）目标成本测算

流程所涉及部门

- 项目层面：项目商务部、技术部（也可包括安全、人资、后勤等）
- 分公司层面：分公司商务部、商务中心、技术中心、供应链等

流程管理目标

完成项目承接效益测算，识别盈亏风险点，确定项目经济管理目标。

流程改造前存在的问题

每个项目的测算方式千差万别，不利于分公司各项目指标对比，后由商务中心一手完成测算，项目参与程度不深，导致目标成本测算时效性及准确性无法得到有效保障，且项目无法准确把握项目整体成本情况，对于项目的盈亏风险无法识别。

流程改造的思路

加强目标成本测算过程中项目的参与度，对项目成本影响较大的因素由项目自行完成测算，提高项目对于整体成本管控重难点的把控；统一分公司各项目合同收入拆分方式、周材、机械、其他措施费、管理费等的测算明细项，并对各项目测算指标进行统计分析，便于不同项目进行横向比对

目标成本测算改造前后对比

序号	节点名称	改造前	改造后
1	提供施工图预算标准版清单	改造前后类似	引用标准版施工图预算
2	移交主合同文件、投标过程资料	改造前后类似	市场部移交主合同文件及最终版投标文件；商务中心移交投标成本测算相关资料、图纸（若有）
3	召开目标成本测算启动会	无启动会，目标成本测算完成时效无法得到有效保障，测算由一人完成，未形成有效分工	对测算范围、合同收入拆分方式、合约包划分、各节点完成时间及分工等进行交底，形成目标成本测算计划表及会议纪要
4	合同收入拆分	每个项目合同收入拆分方式不一，分公司项目间无法进行横向比对	按照交底的统一拆分方式及归口方式进行拆分，保留收入拆分明细表
5	实体部分成本测算	每个项目合约包划分方式千差万别，未形成统一标准	根据合约包划分、拟定的材料节约率等编制实体部分成本测算并形成成本清单项
6	实体部分成本询价	根据以往经验单价测算，测算存在一定偏差	根据已列项的成本清单进行成本询价，有集采价的参考集采价，无集采的制作询价表找供应链询价
7	周材及机械费成本测算	周材归口及统计标准不一，项目间无法横向对比，且对于周材及机械费测算由项目完成，准确性大打折扣	项目根据标准测算模板列项并统计指标，完成后发分公司技术中心审核通过后交由商务中心审核统一了测算模板，分公司项目间可进行横向比对

目标成本测算改造前后对比

序号	节点名称	改造前	改造后
8	其他措施费成本测算	其他措施费的测算项每个项目标准不一	临建及安全文明施工费按照标准清单测算，其余部分按照文件约定按建面测算，统一测算标准，对项目进行临建及安全文明施工费的成本组成及后续费用管控有重要作用
9	管理费成本测算	由项目进行管理费测算，项目商务对于管理费费用测算准确性无法保证	由人力资源部提交项目配置的人员名单，根据分公司薪酬标准进行测算
10	汇总形成项目整体目标成本	商务中心进行汇总，项目未对整体目标成本把关，对于测算的承接效益未经过项目评审	实体及措施费部分测算完成后交由商务中心汇总形成初稿并编制测算说明，商务中心审核把关后移交项目商务人员，项目商务人员审核并提出争议事项，对于错误项由分公司商务中心修改，对于争议项于目标成本测算评审会讨论决策后修改
11	召开目标成本测算评审会	由商务中心确定，项目未有效参与	商务中心测算负责人牵头召开目标成本测算评审会，项目汇报项目整体利润水平及相关经济指标；分公司各部门及领导定项目经济指标
12	目标成本测算上线审批	上线审批前期末纳入流程节点，导致商务中心测算完之后项目往往一两个月都未上线审批，目标成本测算时效存在问题	严格规定目标成本测算上线审批时间，确保时效性

分享完毕，谢谢观看

