

关于项目管理中全流程商务管控的思考及应用

顾雪峰

中电系统建设工程有限公司 北京 100141

【摘要】项目是建筑企业的主要盈利单元,项目商务管控的好坏将直接影响到企业的最终效益。尤其在当下市场透明化、竞争白热化的形势下,项目精细化管理和全流程商务管控显得更为重要,并逐步成为建筑企业核心竞争力之一。

【关键词】项目管理;商务管控;全流程;项目大行政

建筑行业经过多年的发展,行业整体管理水平得到了很大提高,各个企业根据自身的公司性质和特点都形成了各自侧重的管理方式,其效果也不尽相同。但项目商务管理无疑是所有企业都关注的重要内容,全流程项目商务管理更是体现出建筑企业在多层级管理中统筹协作、资源共享的能力,是企业提质增量、降本增效的重要途径。因此本文针对项目的前、中、后期围绕项目管理全流程商务管控进行深入分析和探讨。

1 项目前期商务管控

好的前期商务策划是整个项目高效实施的前提,在项目前期商务控制环节,有很多需要关注的内容。如投标造价、商务风险、成本分析、采购规划等都需要重点关注。而要做到全程管控,在项目前期很有必要成立以项目为单位的商务管理小组,负责从项目招投标开始直到项目审计结算的全流程商务管控。商务项目小组全权负责组织商务风险分析、成本分析、投标报价、售前技术支持等工作,在前期报价过程力求提供准确、有效、真实的信息,为项目商务谈判、风险评估、投标策略等做好准备工作,为项目实施做好基础策划。

1.1 成本分析和投标造价

(1)无论招标是否提供清单,都要根据招标范围和图纸重新核算工作量清单,按统一规范做好各专业清单计算书。

(2)理解图纸的设计意图和招标惯例,发现招标过程中存在的技术和商务问题,及时处理。

(3)对比图纸设计、工艺需求和清单特征,高度重视产品的品牌和技术参数,如有必要与相关的厂家进行技术沟通,确保设备材料价格的准确性。

(4)了解项目所在地、工期和质量要求等,评估项目可能存在的商务风险,合理测算项目的人工成本和管理成本。

(5)汇总项目成本分析,力求数据的真实准确,避免可能存在的漏项。

当然,要做到造价准确就必须能够熟练运用定额、对图纸和工艺有相当的了解,同时还应具有一定的施工经验。

1.2 商务策划和采购规划

(1)根据项目的招投标方式选择合理的商务策划和投标策略,如 EPC、综合单价或总价包干等不同计价方式其报价策略有很大的区别。

(2)吃透图纸和工艺,对后期可能存在的设计变更要有充分的考虑和报价准备,如有可能也可以采用不平衡报价策略。

(3)根据工期要求初步做好前期采购规划,结合合同付款方式,合理测算资金计划,垫资规模和回款周期。

2 项目中期商务管控

对于项目的中期商务管控来说,也涵盖很多的方面。包括项目的实施成本及目标利润的规划、项目实施成本控制、变更签证管理及过程审计工作。项目实施以后随着项目部进场,形成了公司商务项目小组与项目部的双通道管控模式。但问题是往往存在项目部现场人员的运营费用、采购费用、分包费用、税费及各类签证变更归口不一,无法及时有效的统计和核算,同时项目部与商务项目小组之间存在信息互通不足、管控难度大。这就很有必要在项目部设立类似于项目经理助理的项目大行政岗位,负责归口所有与公司层面的衔接,除包括以上涉及的各类台账和数据外,统一对外的变更签证、文件归档和竣工资料等。由于这个岗位的存在,公司层面的商务项目小组与项目部之间真正实现双通道无缝衔接。

2.1 项目的实施成本及目标利润规划

(1)商务项目小组负责向项目部和项目大行政进行商务交底,包括合同范围、技术、投标策略、潜在的风险和可能的变更方向等。

(2)投标的成本分析和工作量计算书是项目实施成本及目标利润规划的基础,但是项目部要根据

真实的采购、分包和管理规划等做好项目成本核算。

(3)商务协助项目部做好目标利润规划,作为项目部以项目为单位的绩效考核指标,并以此严格控制实施中成本和费用。

2.2 商务和项目部双通道管控

建筑工程往往面临任务重、工期紧、要求高等现状,项目部在实施过程中的主要精力侧重在项目实施,而商务项目小组与项目大行政可以很好的衔接起来,对项目实施过程进行深度高效的管理和支持。

(1)严格按项目实行人员成本摊销和一岗多责制度。按单聚散,结合流动技术支持,减少项目固定人员投入,降低项目管理成本。

(2)过程中通过空间管理、设计深化和合理技术方案优化等措施,降低实施成本,提高二次经营利润。

(3)过程中的采购及分包的动态管控尤为重要。对于采购和分包的询价比价,结合成本目标和采购规划严格控制,尤其是单价的对比,避免不平衡报价和漏项报价等,同时做好过程付款动态跟踪、超额预警和及时纠偏等。

(4)以收定支,实时跟进收付款情况,做好月度资金更新和周采购付款相结合,保障项目健康的资金流。

(5)跟进项目实施过程中的产值核算,包括分包、采购等相关方的过程结算,并要求管理好进出项票据。

2.3 项目变更签证和过程审计

(1)所有的实施内容都应有理有据,商务与大行政应在项目实施过程中应严格按合同办事,及时发现合同要求、投标范围、技术要求及数量等变化,过程中进行申报变更签证。

(2)根据合同付款方式和工程进度,做好月进度工作量统计和付款申请工作,并跟踪审批流程和更新收款台账。

(3)涉及到变更签证和过程审计的项目,商务小组应及时进行审计申报,保障签证和过程审计的时效性。

3 项目后期商务管控

在项目的后期管控过程中,主要涵盖内容包括对上包和下包的结算,即项目与业主的结算和对内部供应商及分包的决算。

3.1 上包审计结算

(1)首先要熟悉合同、协议和招投标文件中的结

算条款,明确项目的计价方式,根据投标文件和过程签证变更文件进行项目审计结算工作。

(2)实行量价分离原则,对于现场具体实施的工作量、签证和变更等,由项目部统一完成竣工图的绘制及资料的汇总工作,并经业主、监理等相关方审核确认。竣工图是进行审计结算的重要依据,应严格审核确认。

(3)商务项目小组结合合同清单、签证变更和竣工图资料进行项目结算编制,对比实际实施采购、分包、管理成本和目标利润的情况反向审核结算资料的完整性,力求准确合理。

(4)当然,结算不仅仅要作对,还要有大局意识。既要考虑到开源,又要考虑到审计费用和核减率的问题。

3.2 下包审计结算

(1)设备供应商和材料商的结算相对单纯,过程中由项目大行政做好送货单、入库和付款台账,由商务小组结合采购合同进行核算、对账等工作。

(2)对于分包结算,过程中的工作量审核至关重要。原则上分包单位的所有单项工作量均不大于我方上包业主的审核量,在量上严格控制。过程中的零星费用及时认定,避免最后结算时产生争议。

(3)公司营销及管理费用、项目管理人员成本(包含奖金等)和过程中运营费用最后与项目部管理班子进行对账划分,最后摊销到项目成本。

4 结语

综上所述,全流程的商务管控是商务团队项目经理责任制的具体化落地,其实现的关键在于如何与项目部之间形成无缝衔接的协同模式,而项目大行政岗位的设定无疑解决了双通道之间的互通。只有在对内对外的信息传递上作为统一的窗口,才能保证项目的信息的及时、准确和完整性,这无疑解决了目前项目管理中的一大痛点。当然项目大行政的岗位要求也是相当高的,要求其在项目造价、过程商务流程、台账管理及资料管理等方面都需要有一定的经验。

全流程商务管控中的经营目标责任制、按单聚散和一岗多责等是按岗位设定具体的激励措施的前提,是对项目团队和商务团队绩效考核的依据,也是项目目标利润最终实现的保障,值得在项目实施中深度研究和探索。

【参考文献】

[1]杨柯宁. 全过程造价管理在实践中的思考与应用[J]. 中国市场, 2015(32):49-50.

[2]何寒伟. 关于企业项目管理中应用项目部和商务小组组合管理的思考[J]. 中国商论(35):85-86,共2页.