

# 精装修工程项目商务管理分析

许江浩\*

北京丽贝亚建筑装饰工程有限公司, 北京 100043

**摘要:**我国在经济不断发展的情况下,对各类基础设施进行了大量的投资,这就导致建设行业竞争越来越激烈,而相应地,投标单价就不断的降低,可是人工与材料等的费用却在不断上涨。在精装修工程中,为了能够提高企业的经济效益,就需要对其进行项目商务管理。因此,本文主要对精装修与项目商务管理进行概述,还有项目商务管理的相关理念以及在精装修工程中进行项目商务管理的要点。

**关键词:**精装修工程;项目商务管理;分析

## Analysis of Business Management in Fine Decoration Project

Jiang-Hao Xu\*

Beijing Libeiya Building Decoration Engineering Co., Ltd., Beijing 100043, China

**Abstract:** In the context of continuous economic development, China has invested a lot in various types of infrastructure, which has led to increasingly fierce competition in the construction industry. Correspondingly, the unit price of bids has been constantly reduced, but the cost of labor and materials has been rising. In the fine decoration project, in order to improve the economic benefits of the enterprise, it is necessary to carry out project business management. Therefore, this article mainly summarizes the fine decoration and project business management, as well as the related concepts of the project business management and the main points of the project business management in the fine decoration project.

**Keywords:** Fine decoration project; project business management; analysis

### 一、前言

项目商务管理在整个精装修工程项目的各个阶段,从合同到投标与招标,再到对合作商的管理,一直到施工和最后的结算阶段。运用项目商务管理,能够对成本进行有效的控制,对施工起到一个积极的作用。同时,在整个过程中进行项目商务管理,也能够保证企业获得更多的利润,减少运营风险,有利于企业的发展。项目商务管理通过对施工的成本进行控制,有效地保证了企业的可持续发展。

### 二、精装修概述

#### (一)精装修定义

精装修就是在简单装修的基础之上,对其进行进一步完善的产品,指那些装修具备设计效果和风格,同时使用了一些有档次的用材,并且在施工完成上交房屋钥匙之前,房间内的所有空间都全部铺装完成,厨房与卫生间也基本安装好。其实就是交房以前把整个房子都完全装修好,业主可以直接入住<sup>[1]</sup>。图1为目前一般的精装修施工的流程图,可以发现精装修的内容较多,对整个房屋进行了装修。

#### (二)精装修种类

##### 1. 简约化精装修

简约化精装修就是指在把毛坯房交给客户以后,然后根据客户不同的喜好来对房间进行装饰,这是一种散户式的私人化家装。在基本的建筑上,根据每个人的装修要求,只要将房屋进行一些必要的硬装,但是并没有完全进行装饰,因此,后续就需要客户自己根据个人爱好去进行装饰。这类简约化的精装修管理比较简单,是我国最近几年比较

\*通讯作者:许江浩,1990年6月,男,汉族,北京人,现任北京丽贝亚建筑装饰工程有限公司商务经理,初级职称,本科。研究方向:土木工程(网络教育)。

常见的一种，装饰装修市场多数是这种简约化精装修。

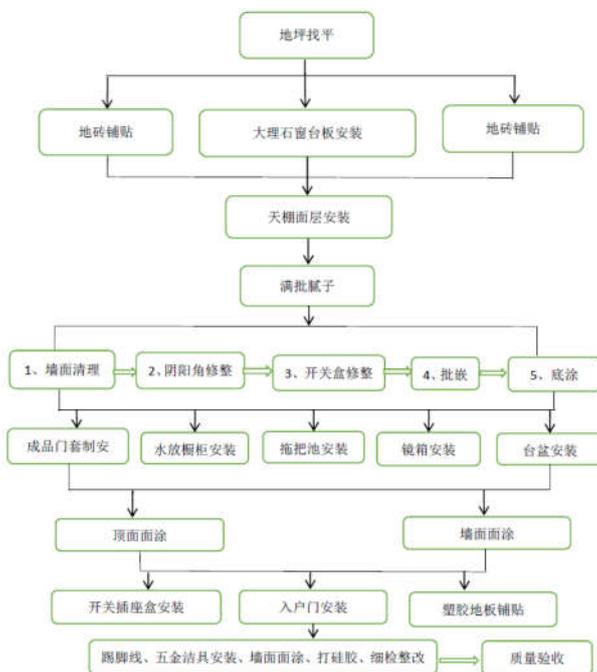


图1 精装修施工流程图

### 2. 标准化精装修

标准化精装修也就是指精装修的批量化生产，这种精装修能够满足目前房地产市场的需要，推动住宅的精装修。一般这类精装修都是由开发商来对装修风格进行确定，按照这个定下的统一标准来进行施工，这样就有利于进行批量的流水化施工，提高整个工程的生产效率。但是如果进行标准化精装修，需要有较高的要求，必须能够保证使用材料的质量，同时进行合理有效的施工，所以，标准化精装修是我国近期内的一种发展趋势。

### 3. 定制化精装修

定制化精装修其实就是指根据购房者自身的意愿与喜好，再结合开发商一起制定出的装修方案，在装修过程中也会根据购房者提出的意见进行不断的改善。这种精装修有着十分明显的个人化特点，其实也就是精装修的个性化。如图2就是一个十分典型的室内精装修房间，可以看出装修十分精致。但是这种精装修在现阶段比较难以普及，因为我国目前在建筑和装修上面没有能够达到较高的工业化，所以定制化精装修是我国未来的一种发展趋势<sup>[2]</sup>。



图2 室内精装修

## 三、项目商务管理概述

### (一) 项目商务管理的特点

项目商务管理主要有三个特点，分别是全方位覆盖、全员参与和全过程管理。全方位覆盖就是指在整个项目的所有方面，无论是施工还是进行成本控制和预结算等，都是项目商务管理的内容。全员参与指的是所有的管理人员都会

参与到这个项目商务管理之中。全过程管理指的就是在施工的所有过程之中，都会对其进行项目商务管理<sup>[3]</sup>。

(二) 项目商务管理的主要内容

第一个内容就是对收入进行管理，在施工过程中，项目商务管理人员对合同的价格进行管理，还有整个施工的进度，或者出现了一些合同以外的设计变更，以及经济索赔和工程的预结算等工作，最终达到增加工程结算造价这个目的所进行的一个管理过程。第二个内容是对支出进行管理，管理人员对整个施工的过程加强管理，同时对施工团队进行优化和对成本进行强化的控制这些方式，来减少整个施工工程的支出这样的管理过程<sup>[4]</sup>。

四、项目商务管理理念

在如今我国的市场上，各精装修施工企业十分有必要加强项目商务管理。这种项目商务管理不再是以前那种单纯的进行成本控制，反而是能够在公司的层面进行投标的管理，还有合同与预算结算的管理等，因为以前的成本控制不利于管理，存在一定的盲目性。公司只会希望多接一些工程任务赚更多的钱，所以只考虑如何中标，却不会去考虑整个施工过程中存在了哪些困难，以及相应的解决办法，这就会导致公司会把施工的风险忽视掉，到最后实际施工的时候出现各种不利于施工的困难<sup>[5]</sup>。在项目部也没有专业地进行商务管理的人员，这就使得他们不能够及时地去对风险进行预防，在实际的施工过程中也不能完全的掌握报价，最终使公司盈利较少甚至不能盈利。所以想要更好地适应当前的建筑市场，就必须增强项目商务管理的理念，使其成为项目管理的一个重要的部分。想要对整个工程进行有效的管理，就需要不断地提高商务管理意识，并且还要建立一个专业的队伍。对工程的项目商务管理应该贯穿于整个工程，同时，对于团队的负责人来说，他必须有着足够的素质，能够制定出科学合理的决策，并且商业团队之中还应该有各种专业的人才，包括对于工程的预结算还有合同的管理以及财务的相关知识等，在精装修工程施工的每一个阶段都能进行参与，不断的规范这个工程的合同管理、成本控制以及风险防范。

五、精装修工程项目商务管理的要点

(一) 做好开源提高收入

1. 明确合同范围

在进行精装修的施工过程中，会有很多的单位都进行施工，并且多数会集中在一个施工现场，这就就会出现交叉施工的情况，因此必须与发包人明确地对不同的施工范围进行划分，并且写到合同之中，这是进行商务管理最基本的一项工作。图3就是深圳某家装修公司的装修工程合同样本，里面对于施工的相关信息与情况进行了规定。整个项目管理团队必须及时的开会，对图纸进行审核，并且与各方进行沟通，确定施工的范围，同时还要检查合同工程量的完备程度，如果出现了一些模糊不清的内容，必须能够及时与建设单位还有相关方开会协调，避免出现错误<sup>[6]</sup>。另外如果合同工程量不完备，精装修的承包方应该上报，与建设单位进行沟通联系，对合同进行修改。

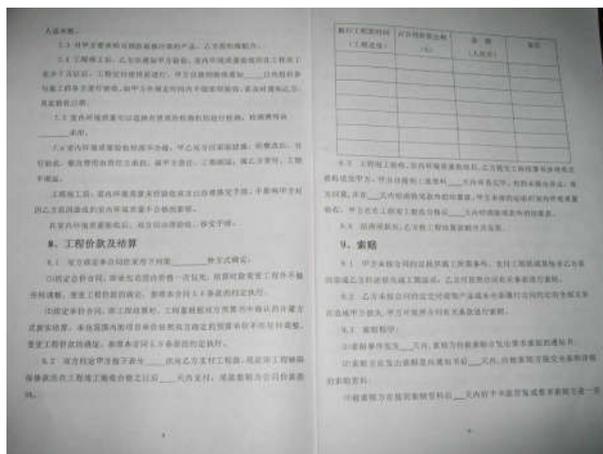


图3 深圳装修工程合同样本

2. 完备指令流程

精装修工程经常会出现设计变更的情况，还有一些现场签证这类在合同规定以外的内容，这些都是为了使精装修能够达到更好的效果。所以，这些商务管理人员必须在项目管理团队进行更改以后，及时的去整理相关一些商务证

据,并且根据合同的要求,准确的办理工程联系函,还要在施工的过程中加强监督,保证能够拿到在合同以外但应该得到的收入。

### 3. 寻找最佳契机

项目管理团队还应该对招投标资料进行充分地了解,及时地发现合同之中的各种风险点与有利点,同时根据施工单位所拥有的一些优势和掌握的相关市场信息,与投标时企业预设的一些策划点相结合,根据这些情况再开展商务工作,争取在满足施工要求的前提下,尽可能地实现开源,一般是从材料的价格、方案的优化和确定等方面。

### 4. 及时办理结算

一般来说,精装修单位会用分承包单位的身份与总承包单位进行合同的签订,所以整个工程的进度和结算都会受到总包单位的限制。因此,在实际的工程实施时,负责精装修的单位在装修结束以后,必须完整的编制出工程结算书,对整个工程的结算策划进行编制,同时制定相应的结算策略,根据双方合同的要求把符合要求的结算资料上交给总包单位,并且要在验收合格以后的规定时限内进行上交,这样保证及时与总包单位对此次工程的施工进行结算,并且确定最后的结算价格,保证项目工程款能够进行的回收。

## (二) 加大节流严控成本

### 1. 制定目标成本

通过实行项目的内部责任承包,以此来将整个项目管理团队的积极性大幅提高。当企业的项目中标以后,成本管理部门必须马上根据项目进行成本测算,结合本公司的实际状况、本次项目的施工地区,还有一些相似的经验以及数据库,将这个项目的施工过程中所需要的成本进行合理准确的预测,其中有各种直接间接费、税金和管理费等内容,并且将这个预测的成本作为实施这个项目时的目标成本,同时也是上缴的依据。

### 2. 紧扣成本要素

精装修工程的成本要素是人工费、材料费、机械费、现场管理费和税金等,一般分为直接费、间接费和税金三大类。首先要直接控制成本,如果是一个比较有经验的施工单位,就能够根据经验判断出不同的内容所需要的成本是多少,一般来说直接费的成本最高,在整个总成本中占据80%~90%,剩下的才是其他成本,因此,可以直接对直接费进行控制来降低成本<sup>[7]</sup>。在对于分包方和分供方的选择上面,施工单位的工作人员应该根据设计好的施工图纸,对所需要的施工人员和建设材料进行准确的计算。这些所需要的人工费和材料费必须进行合理的选择,尽量通过进行集中的招标和采购,选择那些质量较高的企业,材料供应商应能够保证材料的质量,综合的考虑之下,根据整个施工过程的要求、质量和价格等,选择出最合理的企业。这就在保证质量的基础之上,尽可能地降低成本,与各分包分供方签好合同,规避风险。在工程施工的时候,必须严格的控制零星用工和零星采购的情况,其中零星用工指的是建筑工程在预算定额范围以外,但是建设单位和施工单位协商好的用工,零星采购则是指那些金额比较小而且是零散的采购行为。如果必须出现这两种情况,就应该由项目商务管理人员能够及时核算出相应的用量,对总计划进行调整,并将这个新的计划作为后面工作的依据。在最终的结算阶段,要通过整个工程中签订的所有合同以及一些变更材料,对本次施工的成本进行锁定。另外,在确定成本的时候,必须选择一个有代表性的区域,严格按照图纸实施,并且通过这个区域来了解整个施工时的人工与材料的损耗,根据数据来指导整个工程。在这个过程中一旦出现超过成本的情况,就要及时地采取措施,避免造成成本的增加。其次要控制间接费,根据企业自身的实际水平,企业要制定出一个间接费用标准,对施工时的金额进行限制,并且把间接费作为考察的依据,加入项目目标成本,保证不会超过要求。最后要合理的降低税负,我国自从开始实施营改增政策,而我国精装修工程所需要的材料十分多样,每种材料的税率都有所差异,所以,这就需要各企业对其进行详细的了解与规划。那些能够简单征收的项目应确定选择哪种缴纳方式,如果选择了一般征收,就需要在不同阶段进行对比,选择最低的一种方式。

### 3. 定期成本分析

一般来说,精装修工程是一个短平快的工程,就是指投资少、周期短但是效益高的工程,所以,除了要进行工程实施,也要重视整个施工过程的商务管理。根据施工工期的时间长短,应该在每个季度或每个月中,由项目经理来组织开展一些成本分析的活动,比如成本分析会。在分析的时候要更重视“四算对比”,也就是项目的收入、目标成本、计划成本和实际成本之间的对比情况,还要实行三同步原则,其实就是形象进度、产值和成本的同步,这样就能够对整个项目成本的节约与超过的情况有一个准确的了解<sup>[8]</sup>。如果出现了超过成本预算的情况,必须分析出现的原

因,并且能够根据原因适当地采取一些纠偏措施。

### (三) 做好总结提取经验

相关的项目商务管理人员应该在整个施工工程结束,工程结算完成以后的一个月之内,综合此次施工的实际情况,还有从项目开始到最后结束之间所进行的所有商务管理活动都进行一个总结,并以此来发现项目管理之中出现的各种状况,及时本次管理中的得失,从中得到经验,来提高自身的管理水平,为以后的工作提供保障。另外,管理人员还可以与施工企业的成本管理部门一起建立一个关于本次工程的资源库,及时地对数据库进行更新,这就有利于对以后相似的工程进行指导。

### 六、结论

我国的精装修工程正在不断的发展,但是在保证质量的情况下,就会经常出现成本过多,不利于企业提高自身的经济效益。而项目管理在当今的企业制度之中是一个十分重要的部分,对精装修工程进行项目商务管理,就能够保证对工程有科学合理的管理,同时也能够对整个工程的成本进行控制,以此来提高企业的收益,并且也提高企业的生存能力与发展空间。

### 参考文献:

- [1]林俊杰.批量精装修工程精细化管理研究[J].住宅与房地产,2019(06):134.
- [2]贾东坡,王明毅,雷林飞,刘堂琳,张秋玲.国际工程项目商务管理体系建设研究[J].工程技术研究,2018(14):133+187.
- [3]柳贵涛.批量精装修工程项目精细化管理应用研究[D].长春工程学院,2018.
- [4]尚海军.精装修工程项目管理研究[J].城市建设理论研究(电子版),2017(07):118-119.
- [5]皇甫华.浅谈商务管理在建筑施工项目中的作用[J].建材与装饰,2016(49):132-133.
- [6]文凤林.浅谈精装修工程项目商务管理要点[J].科技视界,2016(20):195+259.
- [7]高小琼.浅谈施工企业的项目商务管理[J].低碳世界,2016(17):135-136.
- [8]杨涛.浅谈如何做好施工阶段商务管理与控制[J].建设科技,2016(11):113-114.