

# 浅谈工程项目商务策划

## ——以苏河湾地块围护工程为例

代保胜

上海市机械施工集团有限公司 上海 200000

**摘要:** 随着建筑市场激烈竞争,施工总包企业不仅要具备技术、管理及资金优势,还需面对强大的成本压力,做好施工项目成本管理,提升项目盈利水平是众多优秀施工企业立足建筑市场发展的必然选择,所以进行工程项目商务策划非常重要。本文以苏河湾地块围护工程为载体,阐述该工程项目商务策划的内容,为施工企业进行项目商务策划提供一定的帮助。

**关键词:** 施工项目;商务策划;发包模式

引言:在施工项目实施过程中,做好商务策划是项目成功实施的重要保障,是提升企业盈利水平行之有效的重要途径。商务策划以合同履约为原则,加强施工项目的技术、商务、工程等各方面内容的管理,整合人、材、机、环、法资源合理配置,通过全方位各角度地履行履约风险的有效防范和控制,以此实现项目履约能力的整体提升,最大限度地满足企业盈利需求。

### 1 工程概况

苏河湾44-01地块位于上海市静安区苏河湾,西至浙江北路、东至福建北路、南至北苏州路、北至天潼路。北侧距离运行中的地铁12号线(隧道埋深18.5~20m)约10米,南侧毗邻苏州河。44-01地块占地面积约26443m<sup>2</sup>,总建筑面积约67000m<sup>2</sup>,我司承接本项目的围护工程,主要施工内容为地下连续墙52680m<sup>3</sup>,加固工程228029m<sup>3</sup>,围护排桩、立柱桩及格构柱5932m<sup>3</sup>。

### 2 合同条件分析

根据施工合同条件拟从以下几个方面进行分析。

#### 2.1 承包方式情况及分析

本合同造价组成如下表:

序号	费用名称	费用(万元)	备注
1	分部分项工程	17181.4240	
2	措施项目	565.2190	包干使用
3	增值税	1774.3643	按10%计取
合计		19518.0063	

承包方式:

(1) 工程量清单内为暂定数量的为工程量按实调整,为单价包干,费用为18539.3593万元;

(2) 工程量清单内以“项”为单位的总价包干,将不因任何因素调整,如该项目未实施时,则相关价款将

在结算时整项扣除,包干总价为978.647万元。

本项目为围护专业分包工程,先行报价后中标。但后期合同需与总承包单位签订,现阶段业主尚未进行招投标工作,总包单位尚未确定,预计总包单位2018年12月底确定,随后还需走公开招标及合同签订流程,本项目实施需垫付工程款至2018年年底,故项目存在垫资情况,资金成本较大。

另按照以往经验,作为专业分包并非与建设方直接签订合同,而是与总包单位签订合同,在未来合同签订的过程中,可能会发生总包管理费。必要时需及时和建设方沟通,争取避免总包管理费的发生。

#### 2.2 资金情况及分析

本工程无预付款需垫资,前期施工主要为场地、清障等,后期围护施工预计考虑6个月施工完毕,资金成本较大,无法规避。

工程付款周期为过程中支付当月产值的80%,竣工验收后支付至90%,全部工程竣工后支付至95%,留5%保修金。实际工程款需等业主确定完总包单位后,才可以通过总包单位申报,预计付款时间为2018年年底。

由于本工程围护施工阶段调差约定至施工完毕后开始调整,甚至可能到竣工结算一次性调整,如遇材料涨幅大的情况,资金支配将存在较大问题,故考虑在签订材料合同时,付款比例及周期相应拉长,来调整如材料涨价导致的资金周转压力。

#### 2.3 工期情况及分析

本工程绝对工期为213天,具体开工日期按收到总包发出的开工指令为准。本工程工期相对紧张,考虑施工过程中障碍物清理情况未知,且工地临近地铁,施工过程中需考虑地铁安全等因素,且工程处于闹市,无施工

许可证，夜间施工难度大。

2.4 材料情况及分析

招标文件中约定了原材料补差条款如下：

(1) 调差信息价基准月：《上海建设工程造价信息》2018年10月份信息价；

(2) 调差范围：混凝土、钢筋、水泥、格构柱；

(3) 调差方法：按合同实施期间当期造价管理部门发布的信息价，变动幅度在±3%范围以外的部分调整。

本工程中商品混凝土、钢筋、水泥及格构柱钢结构单价目前均呈下跌趋势，且均超过了3%的调差范围，因

此3%的价差均为利润，预计钢筋部分价差共计50万元，混凝土部分价差共计42万元，格构柱价差共计33万元，合计价差135万元。

3 清包发包模式

项目部根据中标报价分析，根据清包的发包模式先行进行测算。按照当前清包施工的指导价、材料按市场价测算，分部分项费用差约为146万元。整体项目分部分项毛利较低，毛利率约1.5%，措施费毛利率约-37.11%，项目整体毛利率-0.33%。数据如下表：

收入			支出			盈亏差额	备注
序号	名称	合价(元)	序号	项目名称	合价(元)		
一	围护工程	96890959.79	一	围护工程	95436625	1454335	1.50%
二	加固工程	56704327.28	二	加固工程	57007737	-303410	-0.54%
三	围护排桩	15585414.72	三	围护排桩	15277036	308379	1.98%
四	检测工程	1180431.81	四	检测工程	1180431.81	0	0.00%
五	暂估价	1423106.77	五	暂估价	1423106.77	0	0.00%
六	措施费	5652190	六	措施费	7750000.00	-2097810	-37.11%
七	合计	177436431	七	合计	178074936	-638506	-0.36%
八	增值税	17743643	八	增值税	17743643	0	
	总计	195180063			195818580	-638517	-0.33%

预计本项目仍存在如下风险：

(1) 因为本工程目前按清包测算出来的整体毛利率为-0.33%，其中未考虑资金成本以及障碍物清理的不确定因素。

(2) 因为该工程还未确定总包，前期约定本工程需垫资施工，等发包方确定总包单位后，才可进行工程款支付流程，资金成本高。

(3) 本项目地处市区繁华地段，且边线临近地铁12号线天潼站-曲阜路区间，实际施工阶段明确无施工许可证，施工过程中周边协调及安全文明施工费用较高，并且由于紧临地铁，相关地铁协调费用及后期可能发生的措施费用等在投标报价中考虑较少。

(4) 本工程地下存在较多障碍物，例如人防结构设施等，故需要进行清除，目前障碍物的空间体积仅为物探报告，可能与实际现场实际情况不相符，投标时考虑保证工程桩单价的原则，清障部分费用存在后期施工考虑不充分的风险<sup>[1]</sup>。

4 管理型发包模式

本工程由于中标价贴近实际施工成本，措施费用考虑不足，且存在较多未知因素以及资金垫资情况，故考虑将本工程以整体下浮5%的形式进行发包管理，保证项目盈利。

工程以整体下浮发包管理模式后，另外考虑在分包合同中约定：

(1) 施工过程中发生的协调费、办公费及管理人员工资由分包分摊，节约内部成本；

(2) 过程中签证、设计优化双方共同推进，上报业主，盈余部分双方分成；

(3) 管理费按6%抽取，其中1%作为安全、质量、进度考核奖，未来结算时根据实际情况进行返还。

为满足依法合规需要，拟将项目发包模式拆分劳务分包、材料采购、设备租赁等若干分包合同。

4.1 劳务分包策划

序号	拟分包的分项工作内容	拟分包项目工作量	分包限价	承包方式	合同签订形式	其他
一	围护工程	195180063	183469259	双包	内部协议	抽取6%管理费(其中1%作为安全、质量、进度、考核奖)含10%增值税
1.1	劳务分包	52071214	48946941	劳务	劳务分包	

## 4.2 材料供应策划

序号	材料名称	材料规格	单位	数量	单价	合价
一	代采购材料					
1	混凝土					
1.1	混凝土		m <sup>3</sup>	67401.96	500	33700979
2	钢筋					
2.1	钢筋	-	t	7889.54	5000	39447681
2.2	格构柱		t	1750.72	5000	8753614
3	水泥	P.O42.5	t	81516.51	500	40758255
4	声测管		m	6735.54	20	134711
5	注浆管		m	4180.68	15	62710
	合计					122857950

## 4.3 设备使用策划

序号	设备名称	型号规格	单位	数量	单价	合价	备注
一	代租赁设备						
1	成槽机		月*台	12	290000	3480000	3*4月
2	履带吊主吊	500t	月*台	5	464000	2320000	1*5月
3	履带吊副吊	350t	月*台	5	278400	1392000	1*5月
4	汽车吊	50t	月*台	5	69600	348000	1*5月
5	钻孔灌注桩机	GPS-10	月*台	32	13920	445440	8*4月
6	挖掘机	220	月*台	18	55680	1002240	3*6月
7	高压旋喷桩		月*台	6	58000	348000	2*3月
8	三轴搅拌桩		月*台	6	92800	556800	2*3月
9	MJS桩机		月*台	3	92800	278400	1*3月
10	RJP桩机		月*台	2	92800	185600	1*2月
	合计					10356480	

## 4.4 项目效益测算

4.03%。数据如下表：

按照上述发包模式测算，本工程整体预计毛利率

序号	收入		支出		盈亏差额	备注
	名称	合价(元)	合价(元)			
1	施工开办费	5,652,190	5,313,059	339,131	6%	
2	44-01地块围护工程	148,842,424	139,911,878	8,930,545	6%	
3	110KV围护工程	21,518,710	20,227,587	1,291,123	6%	
4	其他工作单价表	1,423,107	1,337,720	85,386	6%	
5	自有成本		1007042	-1,007,042		
6	节点考核奖		1774364	-1,774,364	完成安全、质量、进度返还1%	
	合计	177436431	169571651	7864780	4.43%	
	销项税	17743643	17743643			
	总计	195180063	187315294	7864769	4.03%	

本项目通过对清包和管理型两种发包模式进行商务策划，经济比选后采取管理型模式进行发包，保证项目盈利。

## 5 项目降本增效措施

5.1 虽然本工程考虑管理型发包模式，项目部充分发

挥技术方面的优势，通过二次经营积极寻求变更途径，比如通过投标清单得知，由于本工程 $\phi 600\text{mm}$ 与 $\phi 850\text{mm}$ 灌注桩施工单价一样，故实际施工过程中争取与设计进行沟通在满足施工质量的基础性，争取将 $\phi 600\text{mm}$ 灌注桩变更为 $\phi 850\text{mm}$ ，变成一种桩径的好处有利于分包单位的

施工并且提高施工效率,即降低了成本也节省了工期压力带来的可能造成的赶工等不利因素<sup>[2]</sup>。

5.2 在合同签约前与分包单位友好协商,部分关键岗位的人员由项目部配置,剩余项目管理人员由分建单位安排,这部分管理成本考虑最终在结算中扣除分建单位,达到降低内部成本的目的。

5.3 地下障碍物清理为风险点之一。由于投标报价中障碍物清理费用偏低,实际障碍物尚存诸多不确定因素,因此今后在实际施工过程中若发现障碍物时,留下影像资料并及时通知建设方及监理单位到现场确认,降低履约风险。由商务经理负责上报签证金额,由建设方成本合约部进行核价确认。在取得签证确认前及时与分建协作单位洽商分成事宜,测算实际施工成本,达到降本增效目的。

5.4 由于本工程围护实体工程为单价包干,而临时设

包干的项目若未施工,则结算时整项扣除。因此,在实际施工时针对措施费用及时让建设单位确认,争取结算时不被核减,保证营业收入<sup>[3]</sup>。

结束语:商务策划是商务管理的重要组成部分,是施工企业开展工程项目的重要内容。商务策划不仅是施工企业降本增效的有效途径,也是提高企业的经营能力,为企业带来更多经济效益,进而推动企业发展,促进社会进步。希望能通过本文商务策划给项目管理者一点借鉴。

#### 参考文献

[1]周正华.施工项目商务策划研究与实践[D].清华大学,2013.

[2]陈颖.施工企业工程项目商务策划分析[J].中外企业家,2019(33):201.

[3]揭继立.施工企业工程项目商务策划探究[J].智能城市,2017,3(09)