

工程项目管理的方圆之道

鲁贵卿

2013.12.13



以信为本·以和为贵



中国建筑第五工程局有限公司
CHINA CONSTRUCTION FIFTH ENGINEERING DIVISION CORP.LTD

一、背景介绍

二、建筑工程特点及思考

三、工程项目成本管理方圆图



第一部分 背景介绍



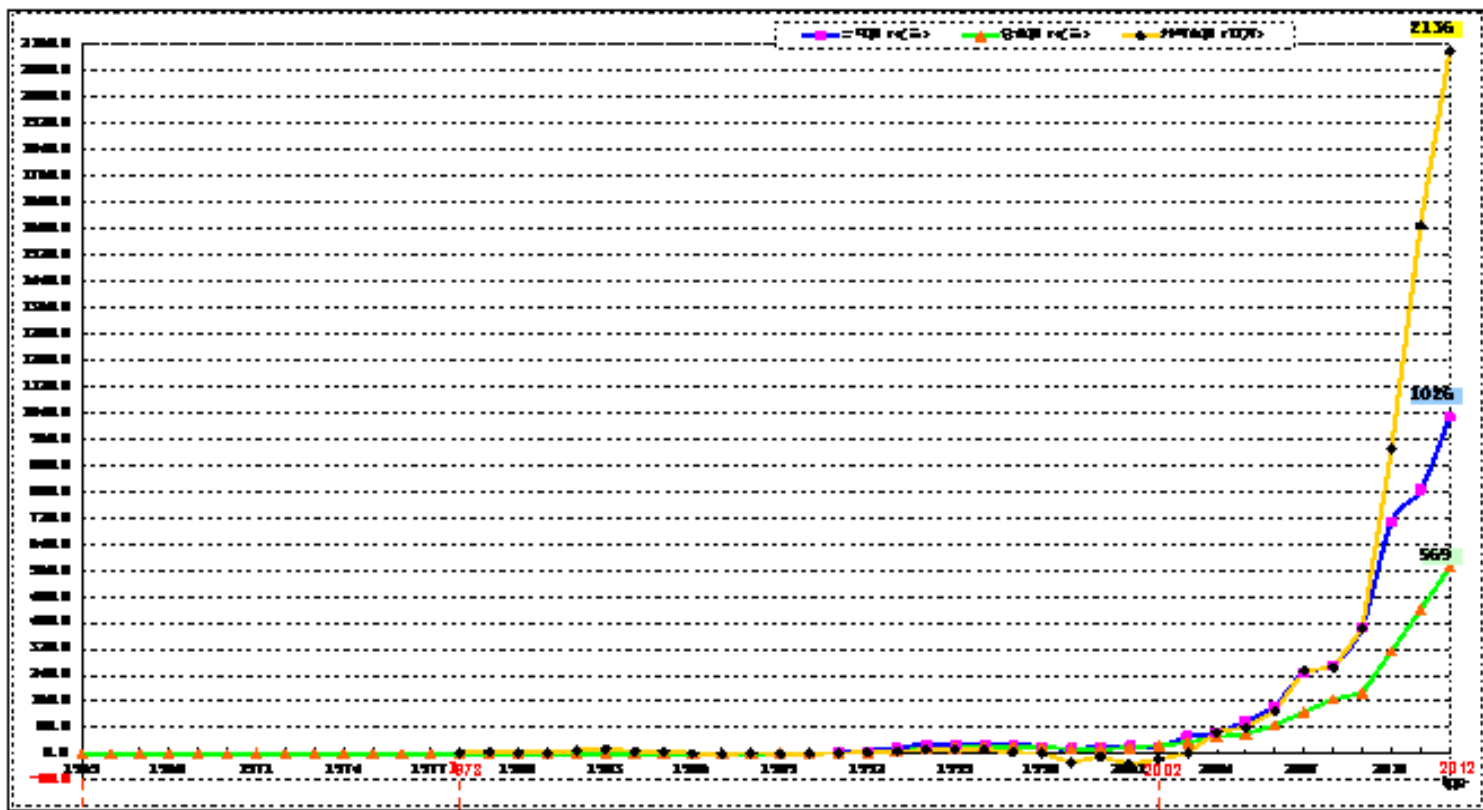
中国建筑第五工程局有限公司

CHINA CONSTRUCTION FIFTH ENGINEERING DIVISION CORP.LTD

中建五局是一个具有近50年历史的曾经
陷入困境的处于完全竞争性领域的**新**国企。



中建五局主要指标增长曲线图



2012年

合同额——
 同比增长 27%
 10年均增 47%
 十年增长46倍

营业额——
 同比增长 16%
 10年均增 35%
 十年增长19倍

利润总额——
 同比增长 33%
 10年均增108%
 十年增长812倍

前天：计划经济时期
 ■ 军工启航 ■

昨天：转轨探索时期
 ■ 上下求索 ■

今天：快速发展时期
 ■ 浴火重生 ■

★10年来，实现了持续、快速、加速、科学发展。



10年时间，7项财务指标：

- 合同额从22.3亿到1026.15亿， 增长**46**倍；
- 营业额从26.9亿到569.12亿， 增长**21**倍；
- 利润总额从-0.16亿到21.40亿， 增长**812**倍；
- 利税总额从0.46亿到35.05亿， 增长**76**倍；
- 资产总额从20.8亿到323.69亿， 增长**16**倍；
- 净资产总额从-2.15亿到59.39亿， 增长**21**倍；
- 员工年均收入从1.41万到10.86万， 增长**8**倍。

来自2001年国家审计署的审计报告：

“该企业资金极度紧缺，已资不抵债，举步维艰。由于长期欠付工资和医疗费，职工生活困难，迫于无奈，部分职工自谋生路，有的只好养鸡、养猪，甚至到附近菜场捡菜叶为生……”

2002年中建总公司的审计报告记载：

“该企业1.6万名职工中，在岗职工4876人，离退休职工4870人，下岗等其他职工5555人。全局营业额仅为26.9亿元，合同额为22.3亿元。企业的报表利润总额为-1575万元，不良资产达4.8亿元。拖欠职工工资2个多亿，有的公司拖欠工资达48个月。下属16家二级单位中有11家亏损，每年亏损几千万元……”

“中建五局是一个非常困难的企业,许多问题积重难返,需要作长期而艰苦的奋斗,谁来挑这付担子,都将面临巨大的挑战,都需要足够的勇气和足够的智慧”。



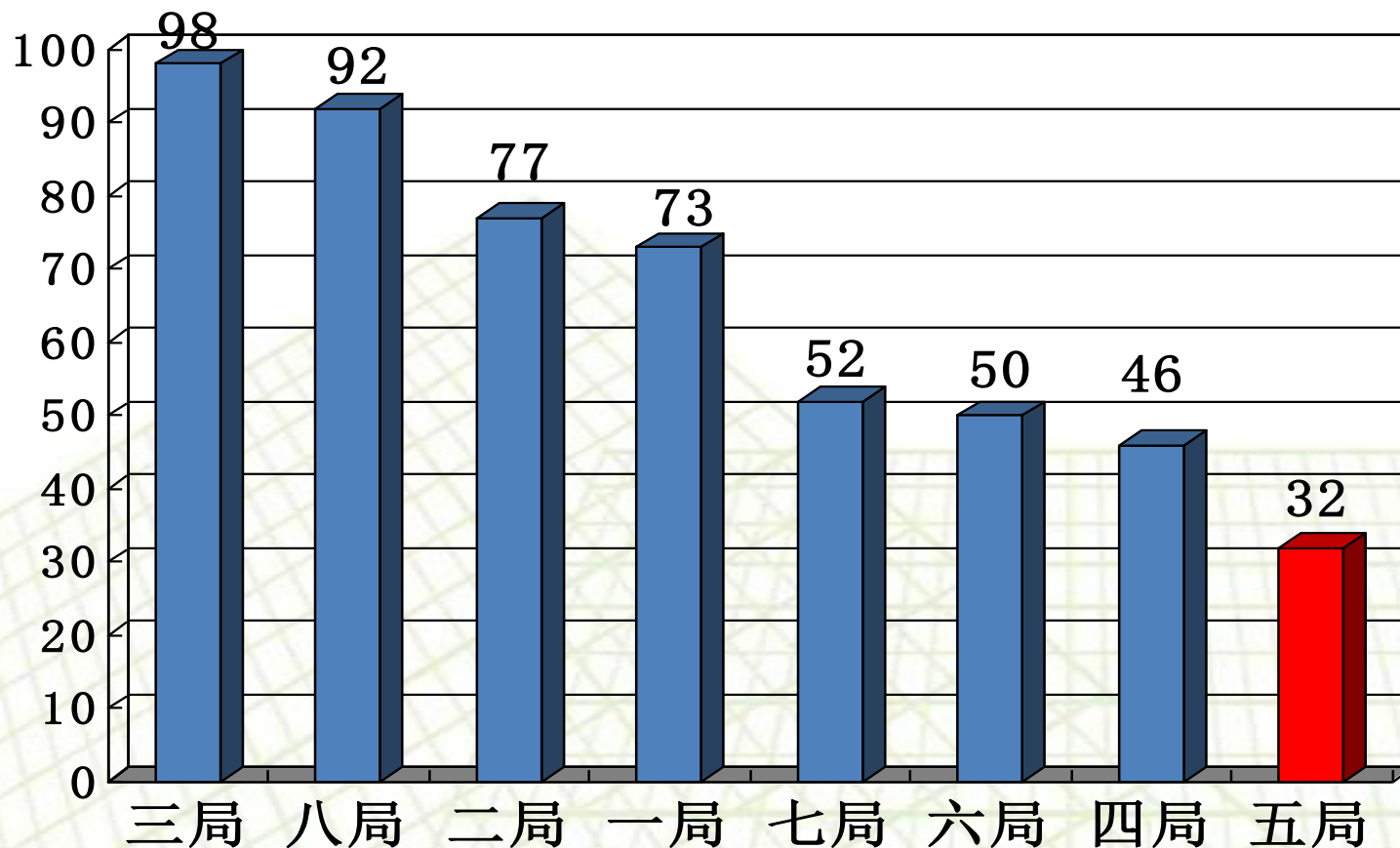
2002年各工程局三大指标综合得分排序

排名	单位	利润总额 (70%)			营业收入 (20%)			合同额 (10%)			综合	
		亿元	排名	换算得分	亿元	排名	换算得分	亿元	排名	换算得分	排名	得分
1	中建三局	2.59	1	70	74.20	2	18	105.00	1	10	1	98
2	中建八局	1.01	2	63	77.60	1	20	101.40	2	9	2	92
4	中建二局	0.77	3	56	63.10	4	14	65.60	4	7	4	77
3	中建一局	0.56	4	49	71.90	3	16	96.30	3	8	3	73
7	中建七局	0.15	5	42	25.50	8	6	33.20	7	4	7	52
6	中建六局	0.07	6	35	27.00	6	10	40.20	6	5	6	50
5	中建四局	0.03	7	28	33.20	5	12	50.60	5	6	5	46
8	中建五局	-0.15	8	21	26.90	7	8	22.30	8	3	8	32

[利润总额得分*70%+营业额得分*20%+合同额得分*10%]



2002年各工程局三大指标综合得分排序



[利润总额得分*70%+营业额得分*20%+合同额得分*10%]

中建各工程局2012年度经营业绩考核得分排序(八项指标)

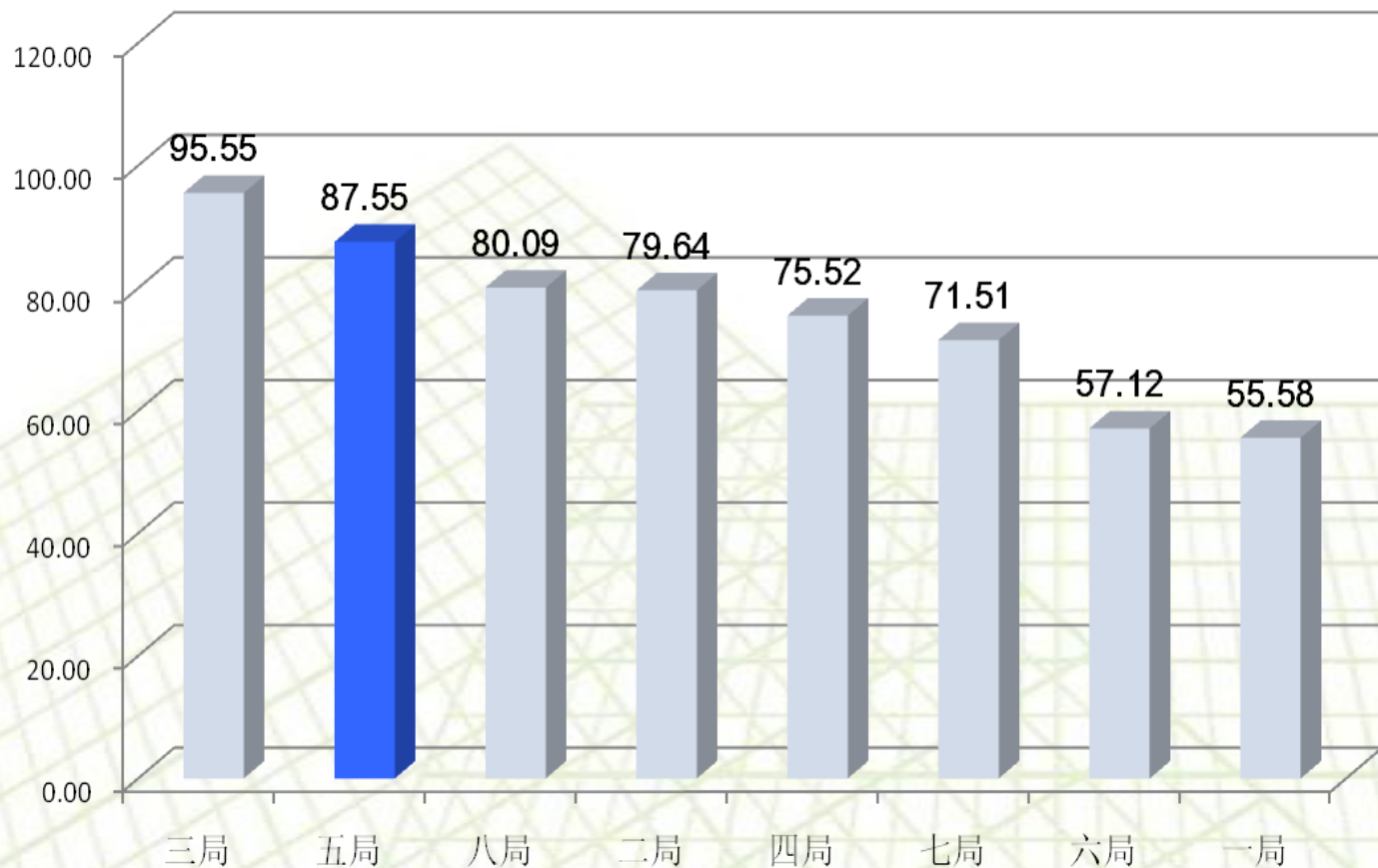
排名	单位	加权得分	A类指标(权重51%)						B类指标(权重44%)										
			归属母公司净利润30%		净资产收益率15%		营业收入6%		资本回报率10%		资产负债率9%		应收帐款周转率8%		百元收入管理费9%		带息负债收入比8%		
			数值	得分	数值	得分	数值	得分	数值	得分	数值	得分	数值	得分	数值	得分	数值	得分	
1	三局	95.55	18.1	100	24.7	85	960	100	14.7	100.0	82.8	98.7	9.20	97.8	2.00	81.5	6.04	100.0	
2	五局	87.55	17.1	94	29.1	100	466	49	13.5	91.8	81.7	100	7.43	79.0	1.63	100.0	14.16	42.7	
3	八局	80.09	17.2	95	24.9	86	894	93	8.7	59.2	87.6	93.3	5.47	58.1	2.12	76.9	14.77	40.9	
4	二局	79.64	13.4	74	25.8	89	711	74	11.9	81.0	89	91.8	6.91	73.4	1.85	88.1	8.72	69.3	
5	四局	75.52	14.9	82	26.0	89	443	46	8.1	55.1	82.4	99.2	6.82	72.5	1.64	99.4	28.44	21.2	
6	七局	71.51	10.5	58	26.1	90	362	38	10.1	68.7	84.6	96.6	9.41	100.0	1.73	94.2	17.40	34.7	
7	六局	57.12	6.2	34	24.7	85	286	30	4.6	31.3	87.3	93.6	8.37	88.9	1.77	92.1	19.23	31.4	
8	一局	55.58	6.4	35	19.0	65	505	53	6.8	46.3	90.4	90.4	4.99	53.0	1.78	91.6	12.08	50.0	

备注：1.数据采用中国建筑股份有限公司2013年工作会公布数据

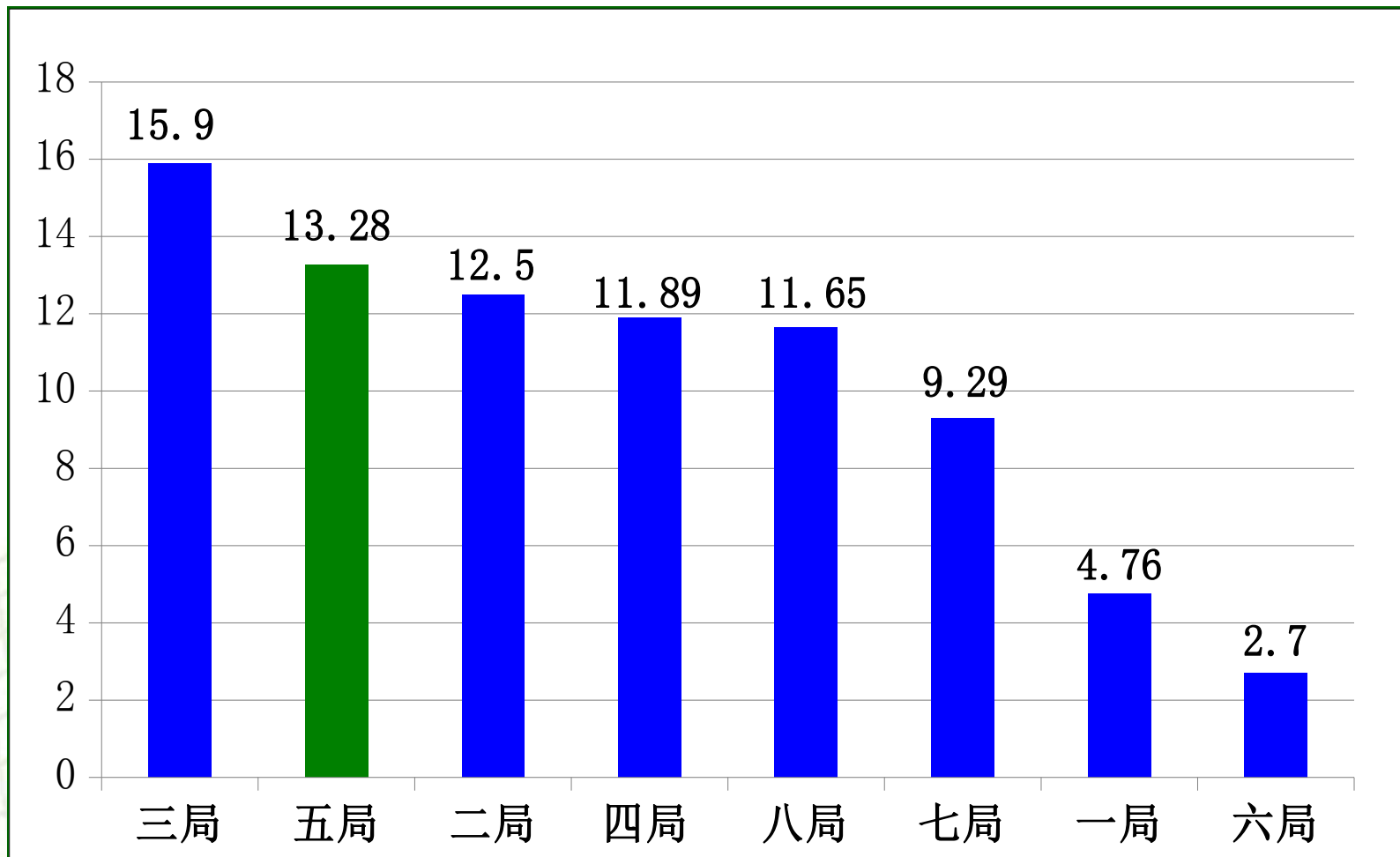
备注：2.单项指标得分=[本单位该项指标值/参与排名单位该项指标最优值*100]



2012年度工程局经营业绩考核得分排序(八项指标)

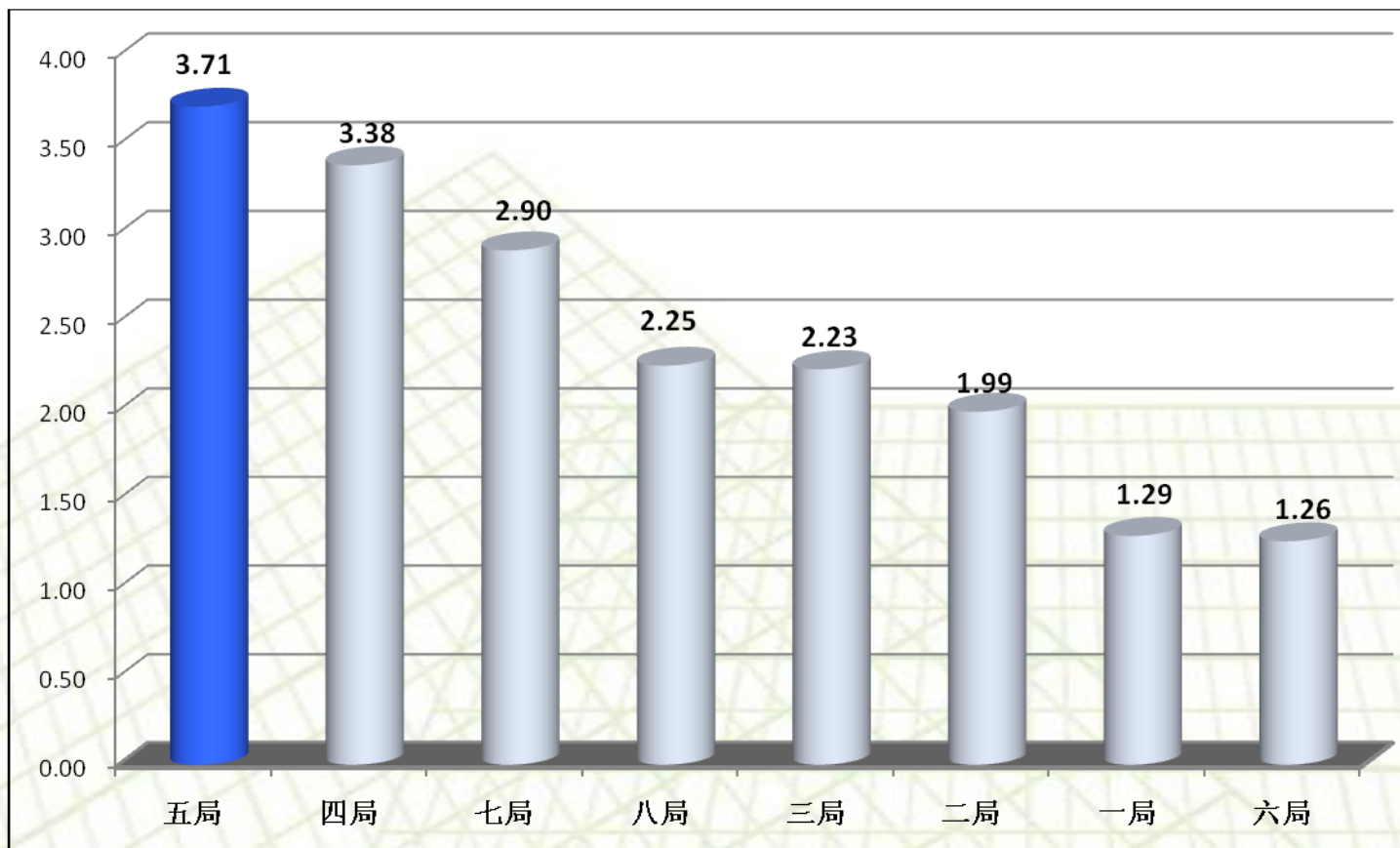


2012年度各工程局归属母公司净利润排名

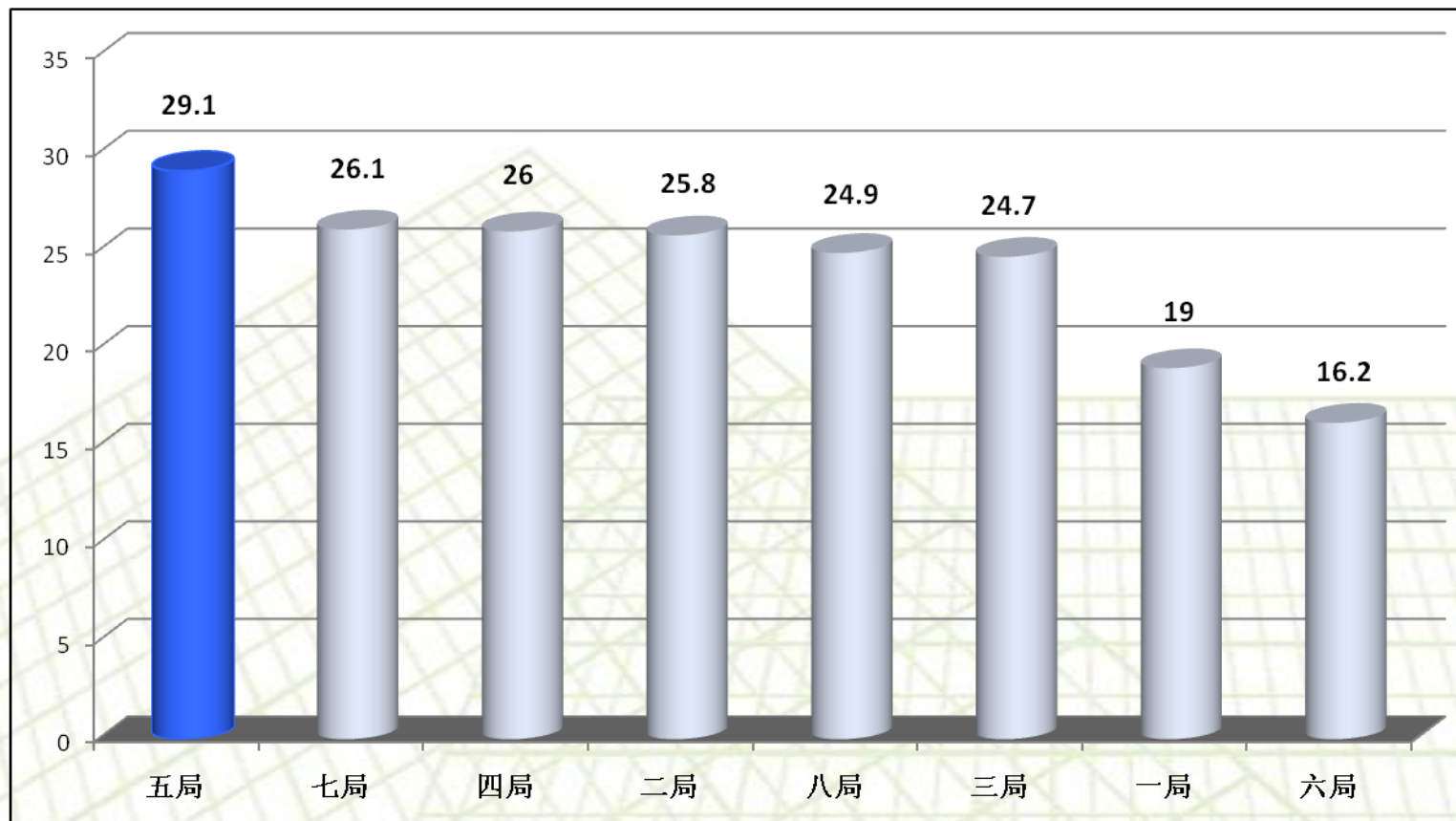


数据来自2012年度中建各局财务年报决算数。

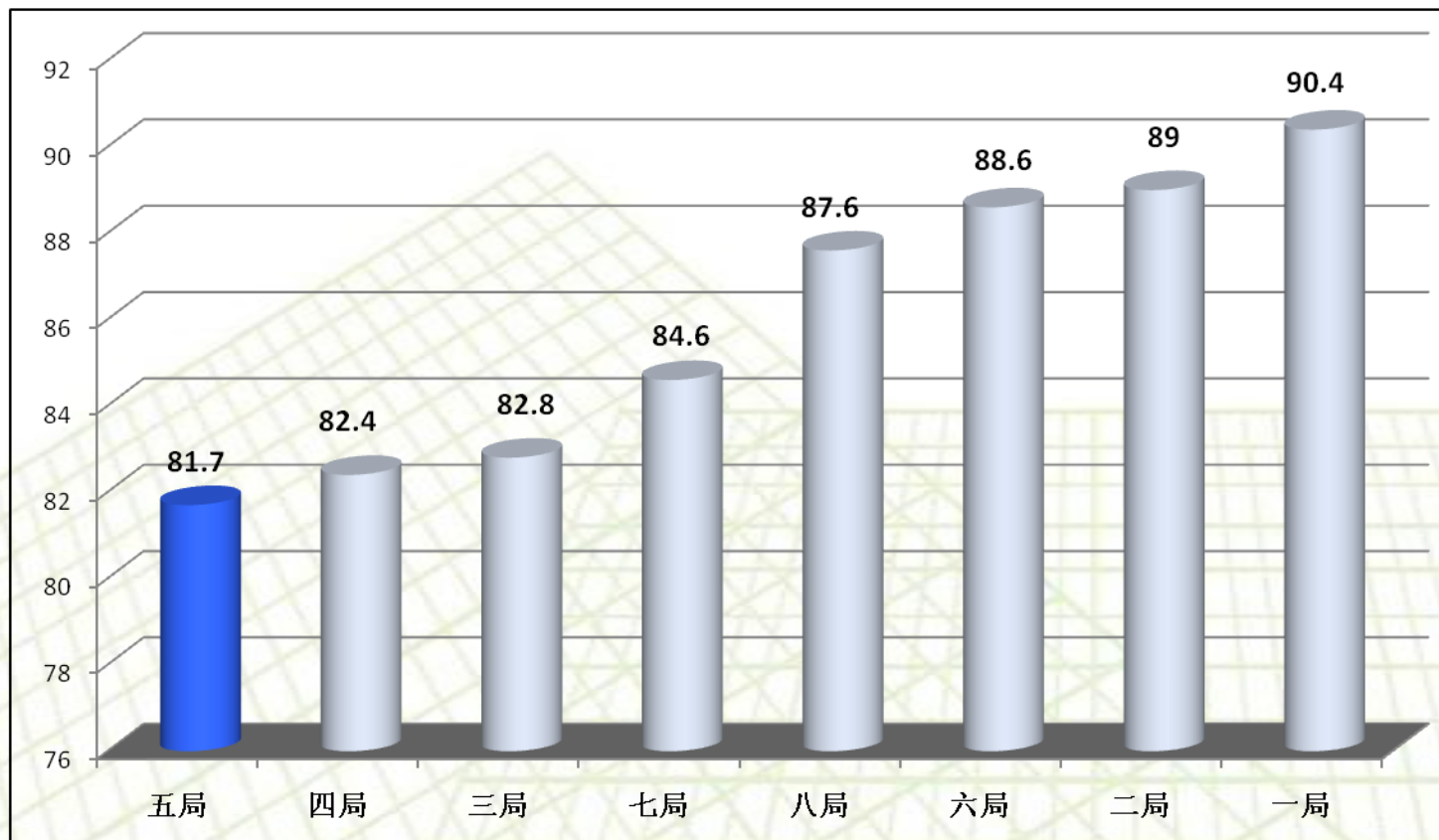
收入净利润率各工程局排名第一



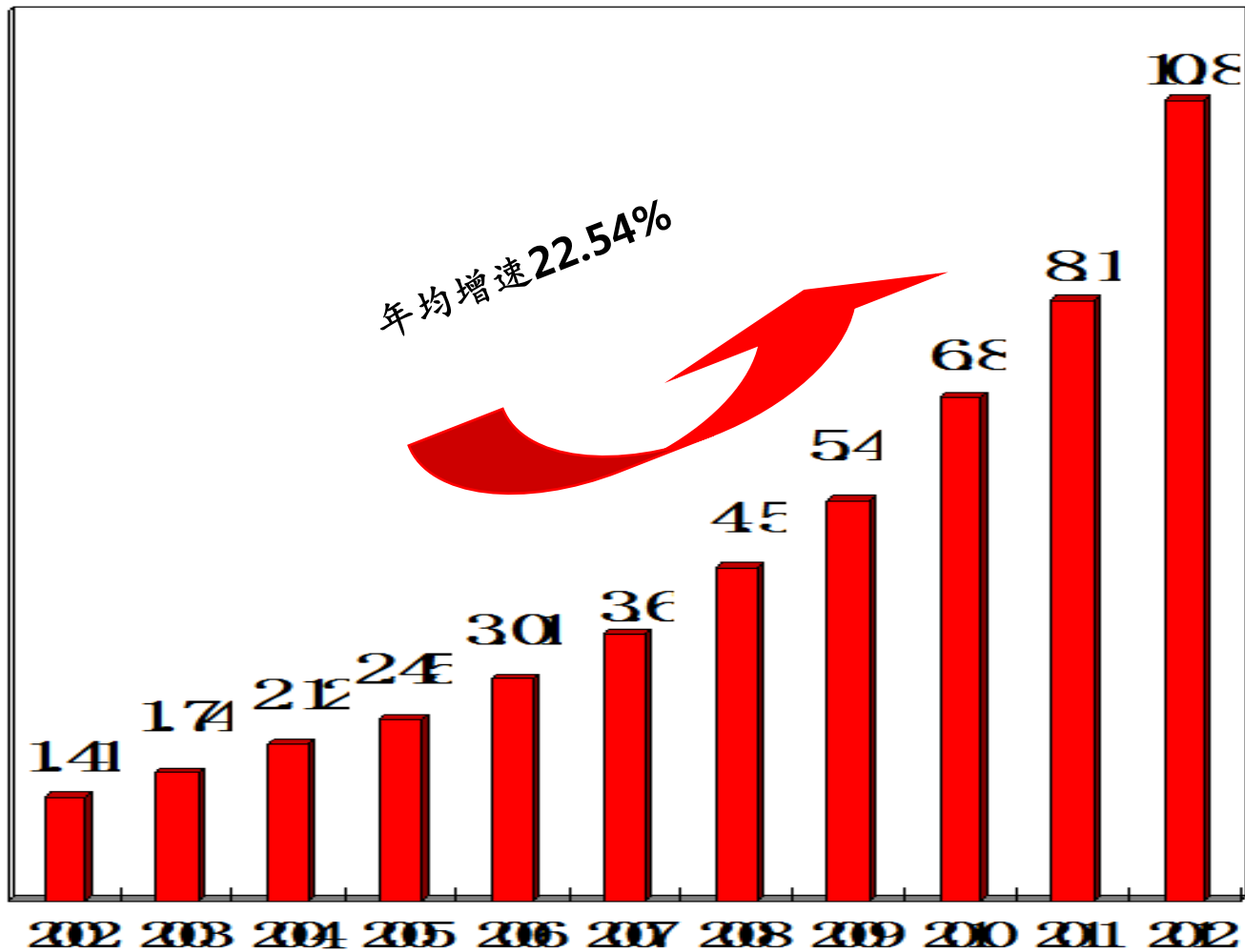
净资产收益率各工程局排名第一



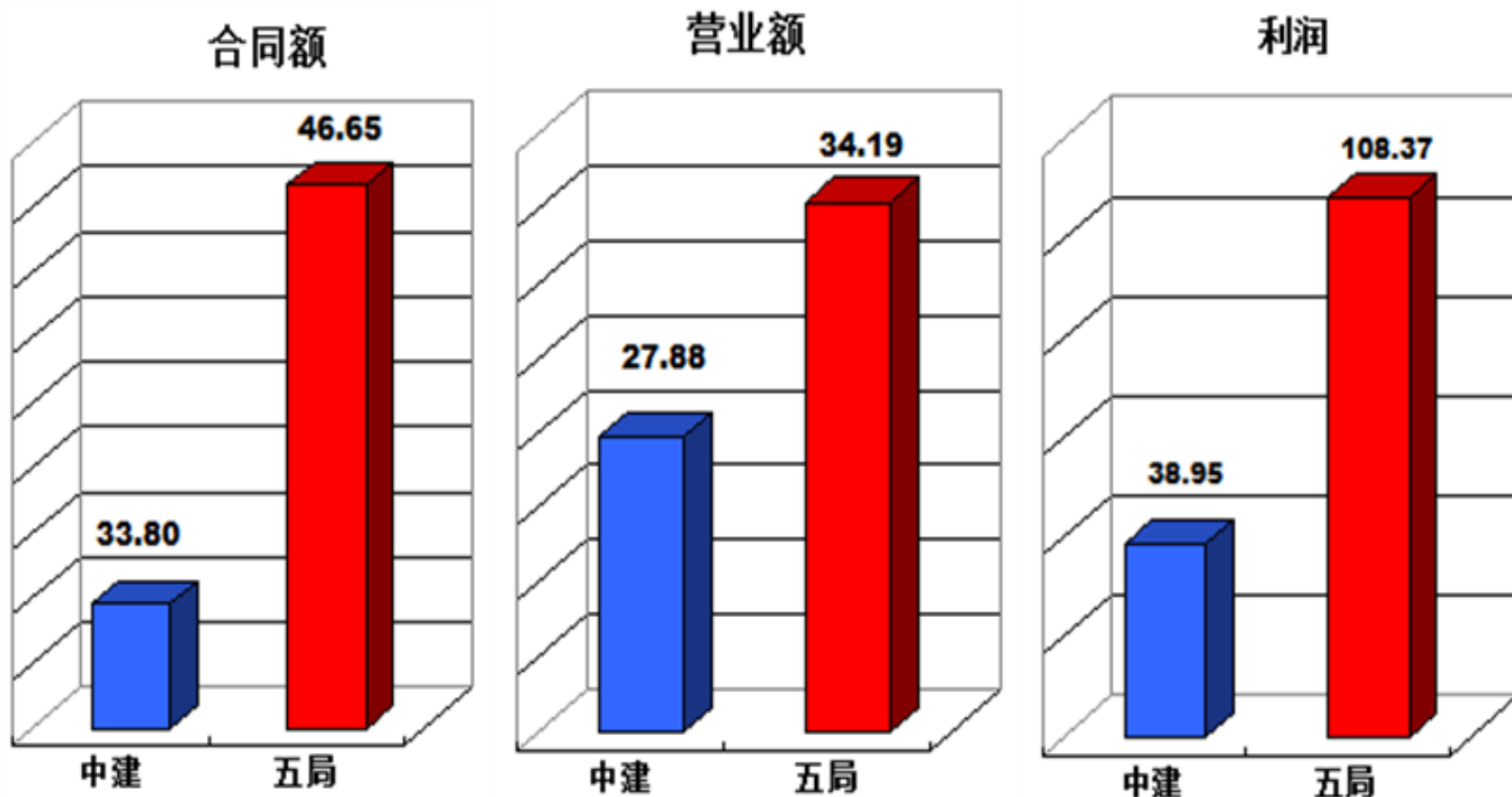
资产负债率各工程局排名第一



员工人均收入年均增速达22.54%



10年来五局同中建各工程局主要指标年均增速（%）对比



2002年以来湖南省100强企业排序

单位:万元

单位名称	2002年度		2003年度		2004年度		2005年度		2006年度		2007年度		2008年度		2009年度		2010年度		2011年度		2012年度	
	营业收入	排名	营业收入	排名	营业收入	排名	营业收入	排名	营业收入	排名	营业收入	排名	营业收入	排名	营业收入	排名	营业收入	排名	营业收入	排名	营业收入	排名
五矿有色					1037254	11	1159975	8	1860303	5	2828824	4	2078799	10	2286941	9	3130444	9	12861969	1	11953723	1
中联建工					513101	18	467195	15	462534	16	1459571	8	2428556	6	3372691	5	5085768	3	8480577	2	9025181	2
湖南中烟	787970	4	909955	5	1199076	5	1318531	7	2900195	2	3501103	2	4574042	2	5067304	2	5880000	2	7251504	5	8336170	3
三一集团			206876	24	502742	19	442103	18	457446	18	1350247	9	2093618	8	3042463	6	5020000	4	8020000	4	8236876	4
华菱钢铁	1129468	2	1573513	1	2603385	1	3133563	1	3637551	1	5016024	1	6833293	1	5084459	1	6578713	1	8396468	3	6895184	5
湖南陶瓷													3258412	4	3711809	4	4294715	6	5091599	7	5993318	6
中建五局	257368	19	349373	16	526449	16	611779	14	870850	10	1294578	10	1669582	11	1858390	10	3137956	8	4812779	8	5691599	7
湖南石油	799762	3	1021838	4	1363496	3	1675314	3	2152812	4	2343634	5	2795735	5	2811443	7	3695010	7	4512000	9	4870000	8
长岭石化							1418154	4	1537186	6	1839929	7	2084382	9	1692378	12	1030206	22	3521755	10	4520000	9
湖南建工	583620	9	745600	7	1201418	4	1350000	6	1530000	7	2001900	6	2216103	7	2613443	8	2714049	10	3138910	11	3504868	10

★2013年度中国建筑业企业位列第4

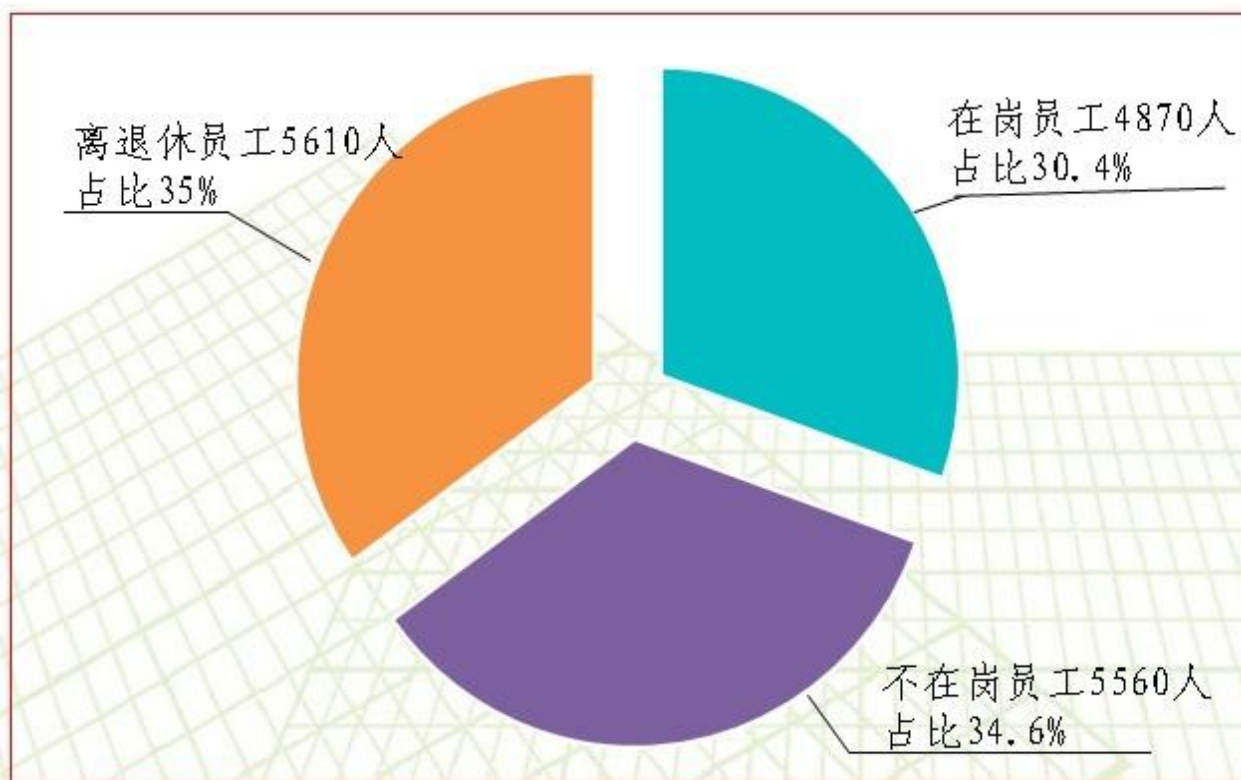


新五局不仅体现在财务指标的快速增长上，还体现在员工队伍结构、经营结构等非财务因素的重大变化上，它更是确保五局持续发展的关键。



2002年五局人力资源状况

✓ 人员结构 “三五牌” :



员工队伍结构“V”变化

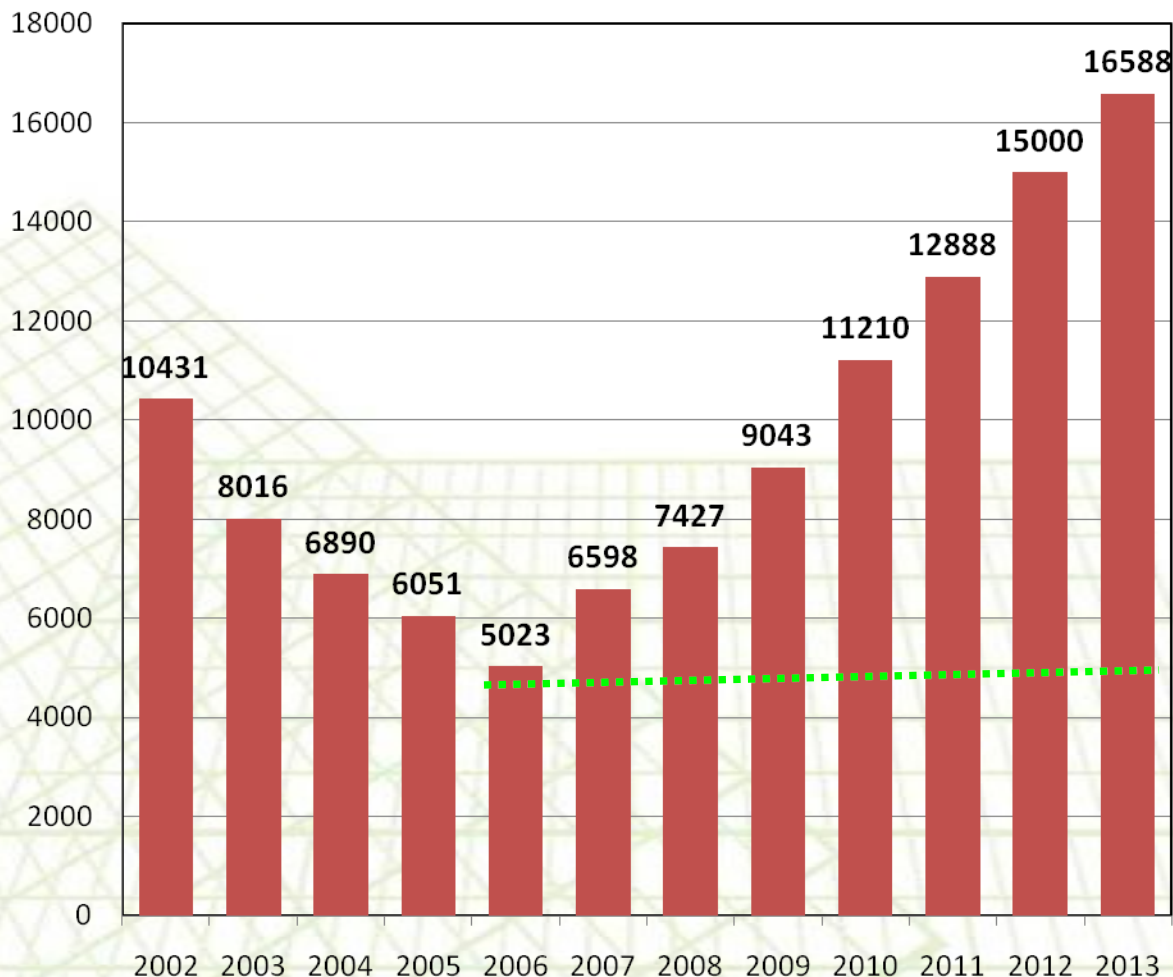
人才红利逐步显现

2002年“三五”牌员工结构，在岗员工与下岗员工的比例为1:1。

2009年底下岗员工清零，国企冗员多的问题彻底解决。

2012年员工平均年龄从37.1岁下降到31.2岁，大专以上学历人员从35%提高到86.1%，管理人员从54%提高到97.1%。

2002-2013年中建五局员工人数变动



成型**房屋建筑施工、基础设施建设、房地产与投资**三大业务板块。

房屋建筑施工，占68%，主要经营高端市场，项目平均合同额到5.03亿元。

基础设施建设，占24%，在高速铁路、高速公路、市政、轻轨、隧道等形成了比较优势。

房地产与投资，占8%，房地产开发总资产60多亿元，拥有土地储备657万平米、项目18盘，总投资额300亿元；综合类投资共计10个项目，总投资额300亿元。

2012年度三大业务板主要指标情况

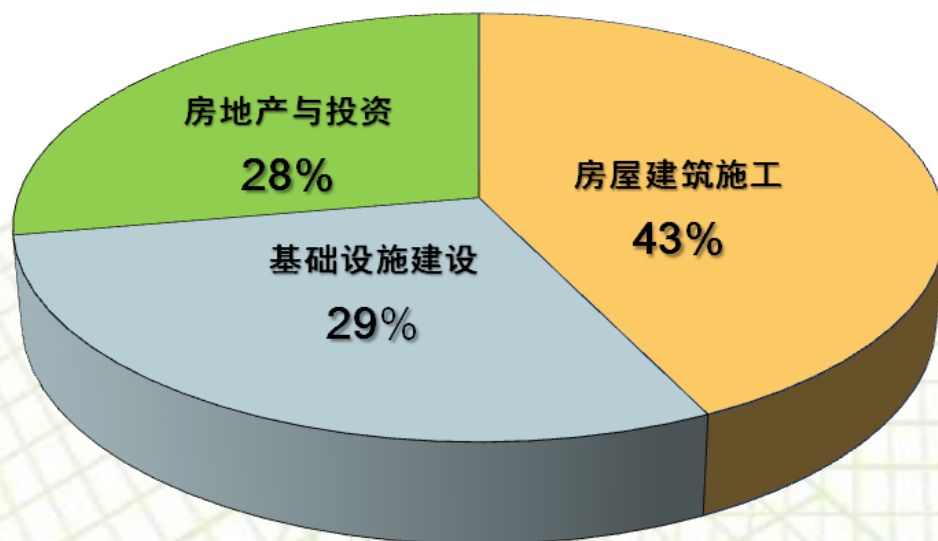
业务名称	合同额				营业额				利润总额			
	2012年	占比%	2011年	同比%	2012年	占比%	2011年	同比%	2012年	占比%	2011年	同比%
房屋建筑施工	695	67.7%	599	16%	348	68.4%	324	7.3%	9.15	43%	6.61	38%
基础设施建设	250	24.4%	192	30%	124	24.4%	105	18.4%	6.27	29%	5.31	18%
房地产与投资	81	7.9%	65	25%	37	7.3%	35	5.7%	5.93	28%	4.18	42%

备注:投资业务,直接实现利润5.2亿;投资带动施工实现利润2.4亿;投资活动提升企业形象

- 1、2012年完成投资 61.5亿元，同比增长 18%，完成预算102%。
其中：地产公司 33.5亿元，投资公司 26.2亿元。
- 2、2012年投资回款 29.6亿元，同比增长 78%，完成预算118%。
其中：地产公司 18.6亿元，投资公司 10.9亿元。



三大板块利润构成 “433”



名品、名人、名企

- 中国建筑业企业第4；
- 湖南建筑业企业第1；
- 三获“全国五一劳动奖状”；
- 三获“中国最具成长性企业”；
- 三获“全国优秀施工企业”；
- 10人获得“全国五一劳动奖章”；
- 获国家级企业荣誉100余项；
- 获省部级企业荣誉300多项；
- 获鲁班奖等国家级工程类奖项100多项；
- 获工程类省部级奖项600多项；

背景介绍

商誉良好

百日三进
人民大会堂



2012. 05. 23



2012. 04. 06



2012. 07. 17



中国建筑第五工程局有限公司

CHINA CONSTRUCTION FIFTH ENGINEERING DIVISION CORP. LTD

背景介绍

商誉良好

三上央视 新闻联播



2012. 05. 23



2012. 10. 30



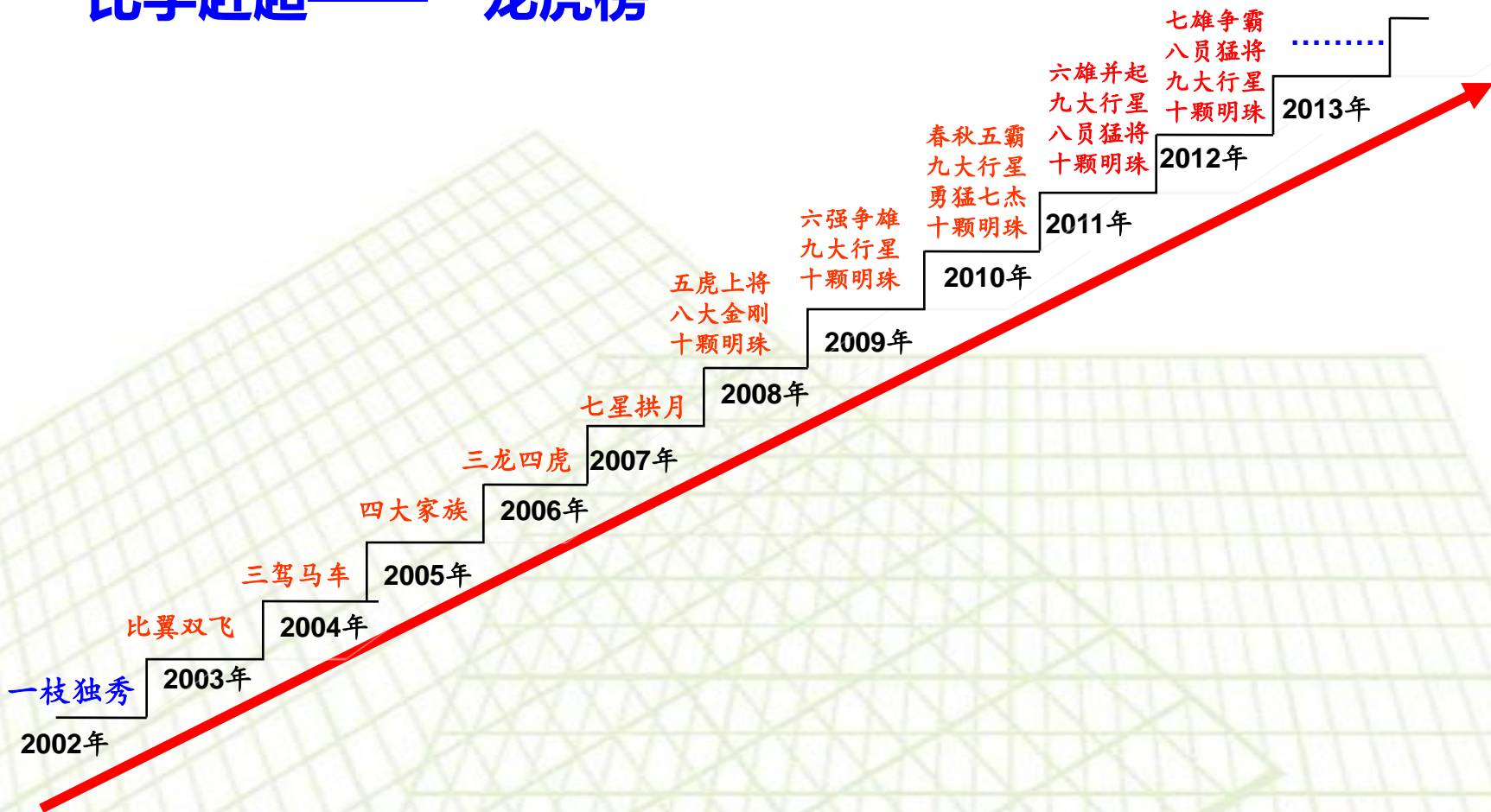
2012. 06. 15



中国建筑第五工程局有限公司

CHINA CONSTRUCTION FIFTH ENGINEERING DIVISION CORP. LTD

比学赶超——“龙虎榜”



10年时间，中建五局从一个濒临倒闭的老国企，业已蜕变成为一个“队伍精干、主业清晰、资产优良、文化积极、商誉良好、充满活力”的现代企业。

全国人大常委会副委员长、民建中央主席陈昌智来局调研指出：中建五局发展实践为**破解四道难题**提供了可贵的经验：

- 1、**国企能不能搞好**
- 2、**老国企能不能搞好**
- 3、**困难的老国企能不能搞好**
- 4、**完全竞争性领域的老国企能不能搞好**



中建五局的发展，引起了社会各界的广泛关注，被誉为“**中建五局现象**”。李长春、刘云山、张德江等国家领导人批示系统宣传“中建五局现象”。

中建五局发展实践：

“国企道路、中国道路、未来道路”



背景介绍



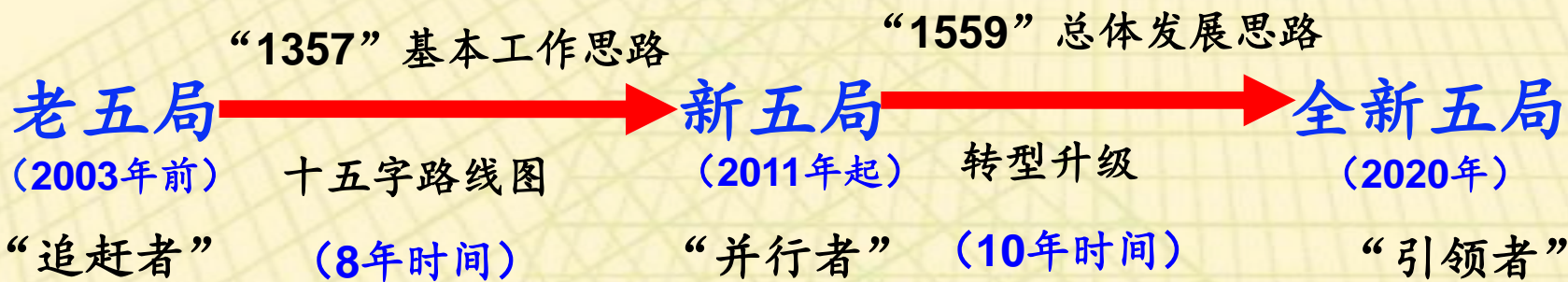
“大姐书记，我知道”



中国建筑第五工程局有限公司

CHINA CONSTRUCTION FIFTH ENGINEERING DIVISION CORP.LTD

打造希望五局、诚信五局、书香五局、风清五局、幸福五局，把五局建设成为“**社会尊敬，员工自豪**”的现代化建筑地产集团企业。



第二部分

建筑工程特点及思考



1、建筑工程的主要特点

➤ 唯一性

➤ 分散性

➤ 一次性

2、建筑市场的主要特点

➤ 开放性

➤ 竞争性

➤ 复杂性



3、建筑工程经济管理的思考

➤ **建筑工程产品是耗能大户**（能耗占全社会能耗的46.7%，每降低1个百分点，将减少能耗294亿千瓦时、相当于节约1090万吨标准煤、约等于三峡电站年发电量的一半。）

（数据来源2006年全国政协建筑节能专题调研报告）

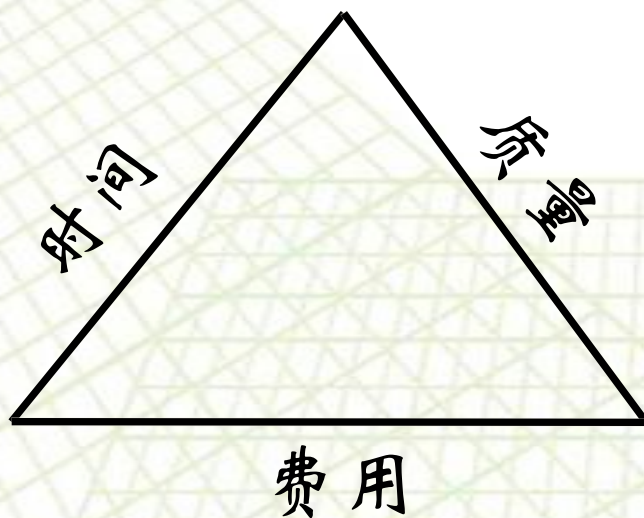
➤ **工程项目是实现社会生产力最优化的着力点**

项目生产力最大化——企业生产力最大化——建筑行业生产力最大化——社会生产力最优化

➤ **建筑工程企业在降低社会总能耗方面大有可为**

4、建筑工程项目管理的思考

·一般意义的项目管理



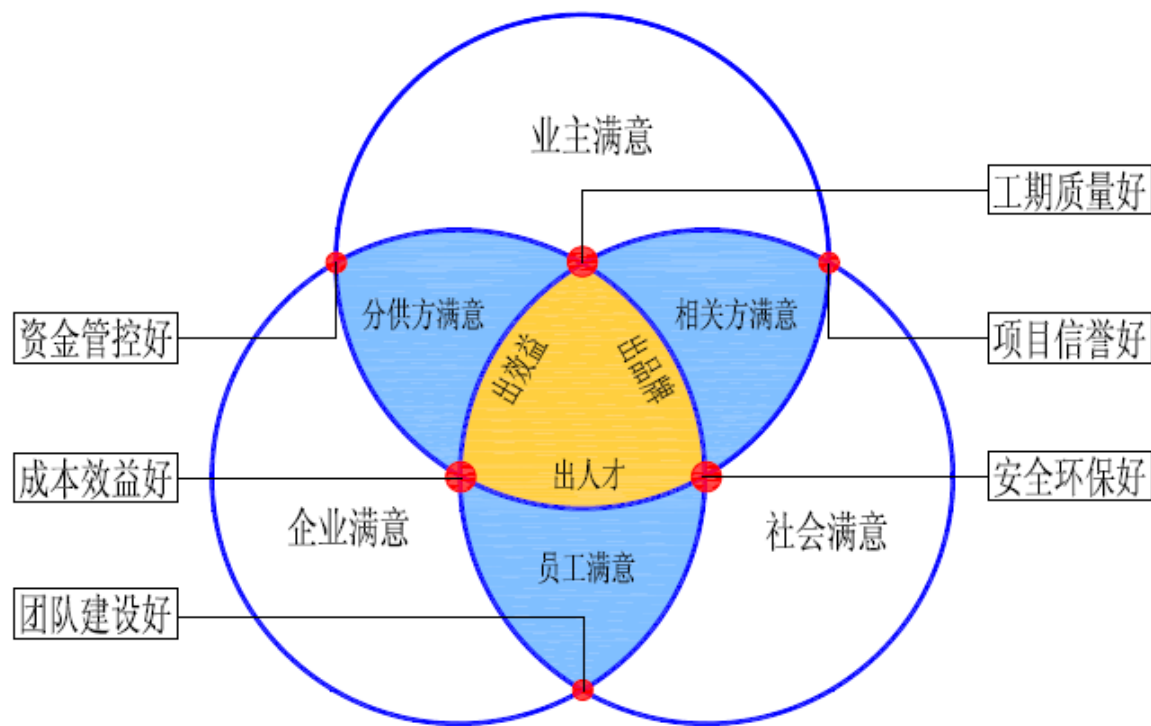
5、工程项目目标管理模型

▶ 三利益相关方

企业、业主、社会

▶ 六大管理目标

- 成本效益好
- 工期质量好
- 安全环保好
- 资金管控好
- 团队建设好
- 项目信誉好



■ 工程项目目标管理三圆图

第三部分

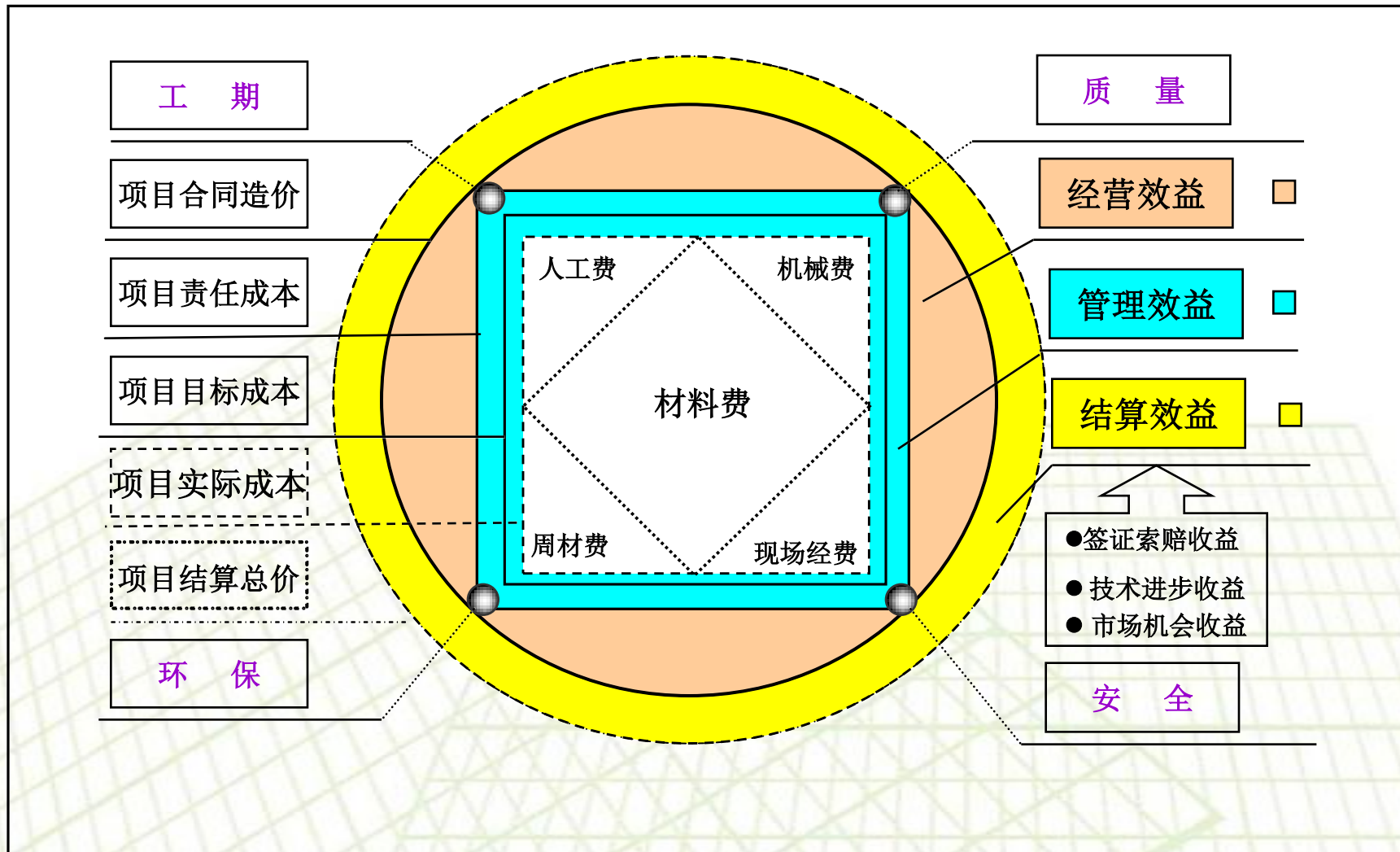
工程项目成本管理方圆图



工程项目成本管理模型

- ▶ 运用马克思主义生产力理论原理，构建总部、区域公司、项目部三级扁平式组织架构，优化促进生产力最大化的生产关系。
- ▶ 运用中国传统管理哲学的方圆之道，坚持“两个基石”（工程项目管理是企业管理的基石、成本管理是工程项目管理的基石）的理念，建立了一种建筑工程经济管理的模型——工程项目成本管理方圆图。
- ▶ 遵循责权利相统一的原则，以成本管控为中心，建立完善的管理责任体系，实现项目的精细化管理。

工程项目成本管理方圆图



1、工程项目成本管理方圆图，首先是一种管理理念

- 项目生产力最大化
- 外圆内方
- 责权利相统一
- 工程项目经济管理的成本主线

理念之一：“项目生产力最大化”理念

- ▶ 工程项目生产力最优化，科学配置人工、材料、机械等生产要素，优化管理工期、质量、安全、环保、科技等工作目标，提升工程项目生产力，进而建筑工程企业生产力，最终提升社会总生产力。
- ▶ “法人管项目”，建筑工程企业作为工程项目的运营管控中心，通过不断的制度建设、机制优化、文化建设、转型升级、创新发展来营造与工程项目生产力最优化相适合的生产关系。

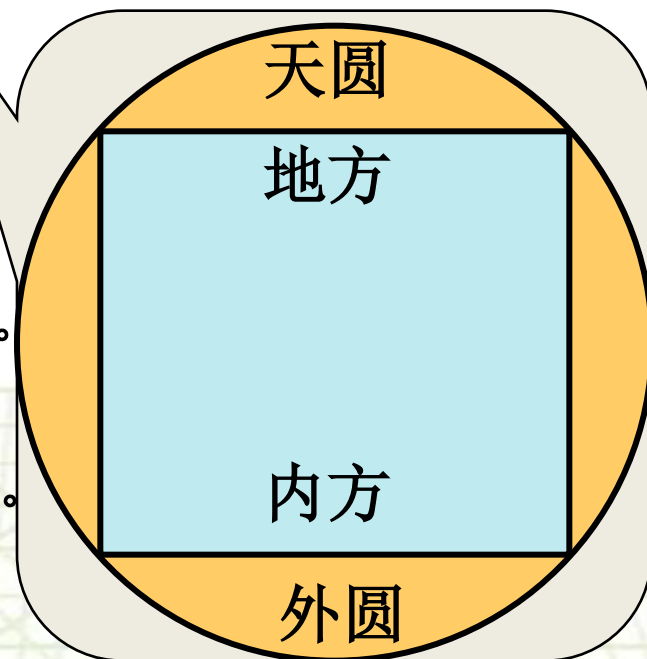
理念之二：“外圆内方”的相关方和谐共赢理念

“圆”，“圆通”，周密与灵活
“方”，“方正”，稳健与严谨

“圆”得有理：开源策划周密、思路开阔、方法多样。
和谐共赢，效益最大化。

“方”得有据：节流管理严明、结合实际、措施到位。
规则无上，低成本竞争。

从心所欲不逾矩



理念之三：“责权利相统一的运营理念”

➤ 建筑企业经理负责制 & 工程项目经理责任制

➤ 集权有道、分权有章、授权有序、用权有度

总部：调控决策中心， 主要解决不缺位的问题

区域：授权管理机构， 主要解决不越位的问题

项目：一次性执行机构， 主要解决不错位的问题

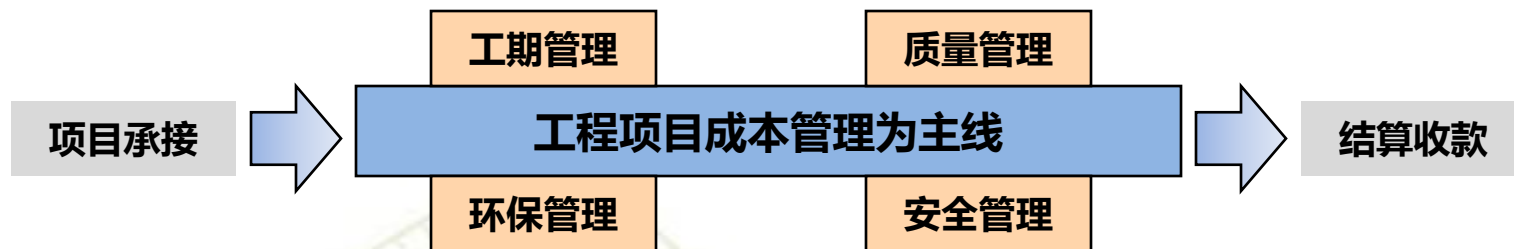
➤ 建筑企业三件事：“接活”、“干活”、“算帐收钱”

一次经营——市场—— 营销经理责任制

二次经营——现场——项目经理责任制

三次经营——清场——项目结算责任制

理念之四：“工程项目经济管理的成本主线理念”



➤ 工程项目管理是一个系统管理，必须以成本管理为主线。

- 全面成本
- 全员成本
- 全过程成本

2、工程项目经济管理方圆图，其次是一种**管理工具**

- 两者分离（价本）
- 三个效益（经营效益、管理效益、结算效益）
- 四大支撑（工期、质量、安全、环保）
- 五类费用（材料费、人工费、机械费、现场经费、周材费）

工具之一:实施工程项目价本分离

- 工程项目合同造价
- 工程项目责任成本

工具之二:划分工程项目三个效益

经营效益 ⇨ 营销人员 ⇨ 营销责任书

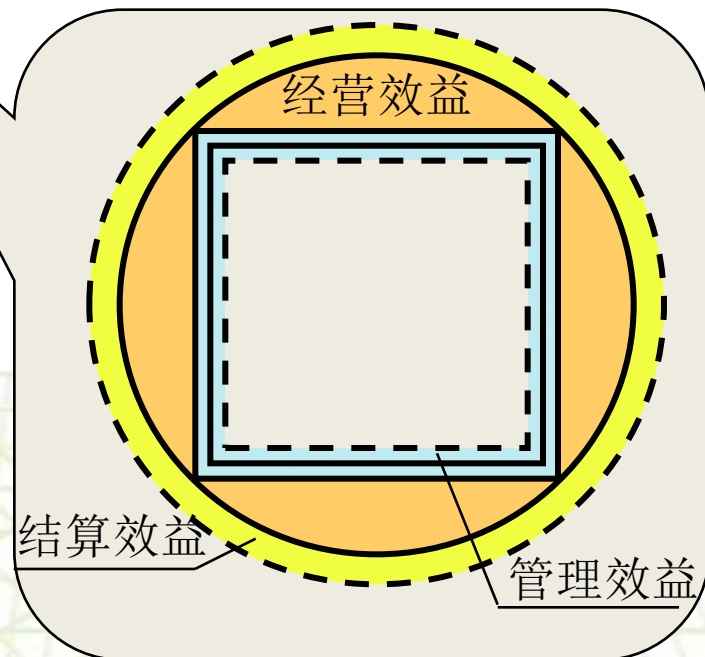
以“合同造价”和“责任成本”来划分。取决于竞争环境、营销质量和战略考虑。

管理效益 ⇨ 项目管理人员 ⇨ 目标责任书

以“责任成本”和“实际成本”来划分。取决于企业管理水平和项目管理能力。

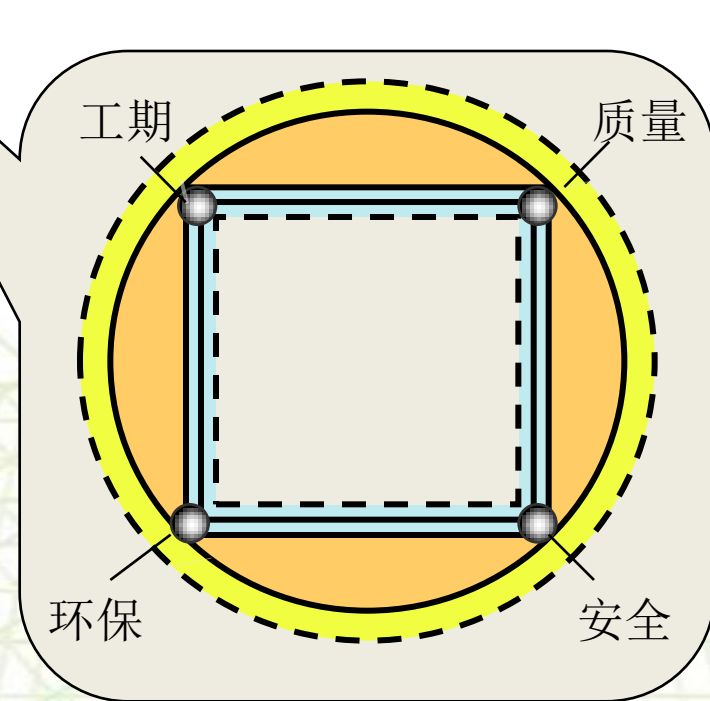
结算效益 ⇨ 技术与商务人员 ⇨ 结算责任书

以“结算总价”和“合同造价”来划分。取决于技术与商务水平、市场机会。

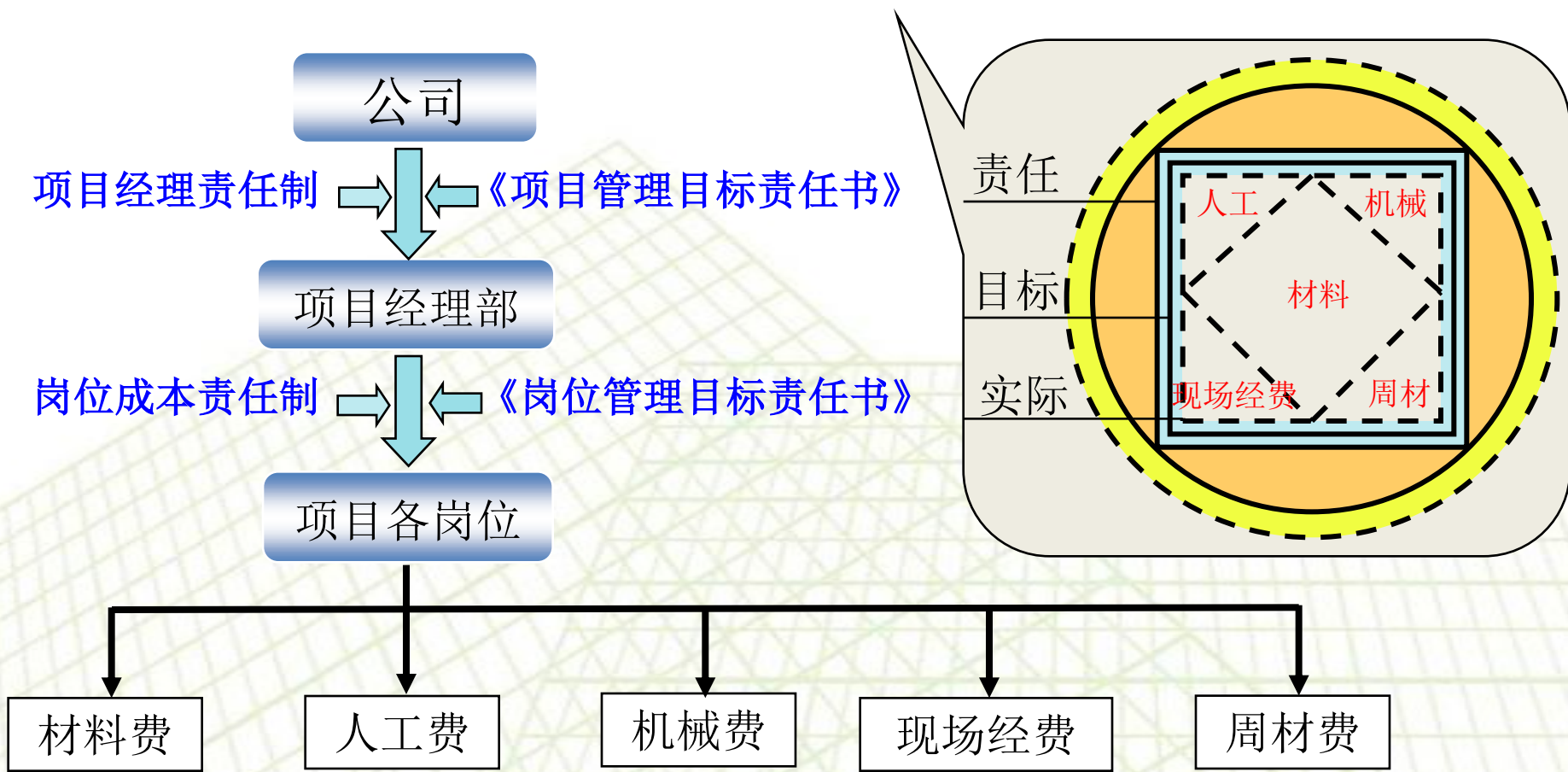


工具之三:强化工程项目四大支撑的成本属性

- ▶ 工期为纲
- ▶ 质量为本
- ▶ 安全为重
- ▶ 环保为要



工具之四:控制工程项目建造成本五类费用



工程项目成本管理方圆图

“五类工程费用” 对应财务核算科目

序号	五类费用	会计科目
1	材料费	工程施工\合同成本\直接材料
2	人工费	工程施工\合同成本\直接人工费
3	机械费	工程施工\合同成本\机械使用费
4	现场经费	工程施工\合同成本\其他直接费用\项目设计费
		工程施工\合同成本\其他直接费用\项目技术援助费
		工程施工\合同成本\其他直接费用\现场材料二次搬运费
		工程施工\合同成本\其他直接费用\生产工(用)具使用费
		工程施工\合同成本\其他直接费用\检验实验费
		工程施工\合同成本\其他直接费用\工程定位复测费
		工程施工\合同成本\其他直接费用\工程点交费
		工程施工\合同成本\其他直接费用\场地清理费
		工程施工\合同成本\其他直接费用\临时设施折旧费
		工程施工\合同成本\其他直接费用\水电费用
		工程施工\合同成本\间接费用\职工费用(工资、奖金、职工福利费、社保费用及工资附加费等)
		工程施工\合同成本\间接费用\劳动保护费
		工程施工\合同成本\间接费用\项目使用固定资产折旧及修理费
		工程施工\合同成本\间接费用\物料消耗
		工程施工\合同成本\间接费用\取暖费
		工程施工\合同成本\间接费用\办公费
		工程施工\合同成本\间接费用\差旅费
		工程施工\合同成本\间接费用\财产保险费
		工程施工\合同成本\间接费用\工程保修费
		工程施工\合同成本\间接费用\排污费
工程施工\合同成本\间接费用\物业费		
工程施工\合同成本\间接费用\业务招待费		
工程施工\合同成本\间接费用\其他		
5	周转材料费	工程施工\合同成本\间接费用\低值易耗品摊销
		工程施工\合同成本\其他直接费用\工具机具摊销费



工程项目成本管理方圆图

**“五类工程费用”
对应成本子目及
财务科目**

序号	五类费用	成本子目	财务核算科目		
1	材料费	材料费	54010102	直接材料费	
2	人工费	人工费	54010103	人工费	
3	机械费	机械费	54010104	机械使用费	
		燃料动力费	5401010401	燃料动力费	
		机械设备租赁费	5401010402	租赁费	
		机械设备修理费	5401010403	修理费	
		机械设备进出场费	5401010404	进出场费	
		机械人工费	5401010405	机械人工费	
		机械设备折旧费	5401010406	折旧费	
4	其他直接费	其他直接费	54010105	其他直接费用	
		检验试验费	5401010501	检验试验费	
		工具机具费	5401010502	工具机具摊销费	
		临时设施费	5401010503	临时设施摊销费	
		材料二次搬运费	5401010504	材料二次搬运费	
		场地清理费	5401010505	场地清理费	
		工程保险费	5401010506	工程保险费	
		施工水电费	5401010507	施工水电费	
		安全生产费	5401010508	安全生产费	
		基本间接费	54010106	间接费	
		现场经费	现场管理费	5401010601	职工费用
				5401010602	办公费
				5401010603	差旅交通费
			业务招待费	5401010604	业务招待费
			折旧及摊销费	5401010605	折旧及摊销费
			税费	5401010606	税费
			物业费	5401010610	物业费
			科技研发费	5401010618	科研经费
			保险费用	5401010607	劳动保险费
				5401010608	财产保险费
其他	5401010609		劳动保护费		
	5401010611		广告宣传费		
	5401010613		党团活动经费		
	5401010615	诉讼费			
5	周转材料	周转材料		周转材料	
		自购周转材料摊销		低值易耗品摊销	
		租赁周转材料费用(内租)		工具机具摊销费	



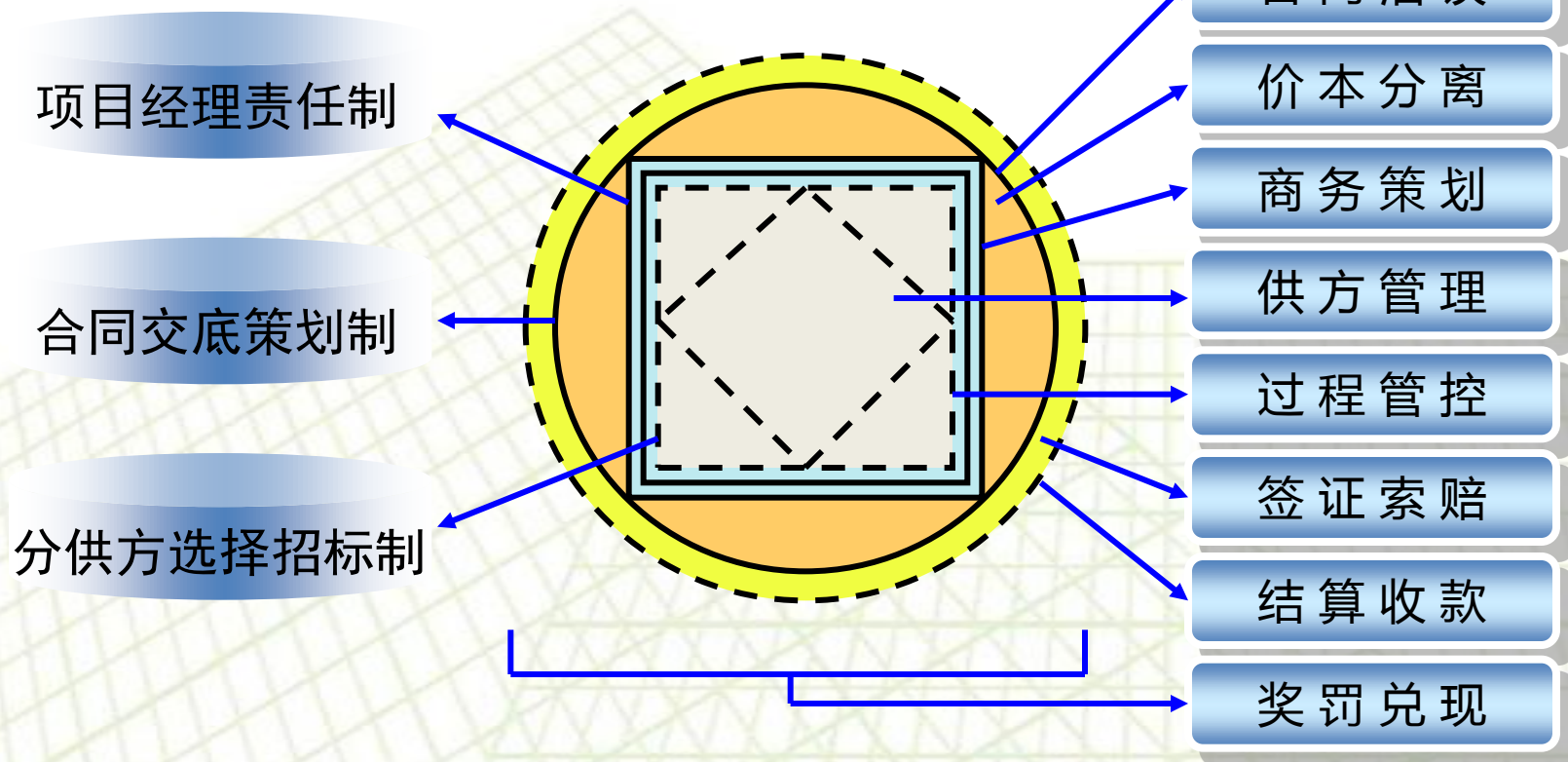
3、工程项目经济管理方圆图，同时也是一种**管理方法**

- 三大纪律八项注意
- 工程项目四大策划
- 施工生产四项基本制度
- 分资制管理法

方法之一:三大纪律八项注意

三大纪律

八项注意



“三大纪律”实施要点一览表

名称	对应“方圆图”表达	实施要点	具体制度要求
项目经理责任制	1、对应“项目责任成本”框。 2、“经营效益”与“管理效益”的划分界线。	1、落实“法人管项目”，科学界定企业与项目之间的责、权、利。 2、责任目标一定是以成本为核心，涵盖质量、安全、工期、环保等各项责任目标。 3、价本分离准确到位。 4、考核与奖罚兑现及时。结果与使用挂钩。	1、价本分离必讨论审批。 2、禁止项目经理个人承包。 3、定时间按制度考核奖罚。
合约交底策划制	涵盖“项目成本管理方圆图”的“两圆三方”全部。	1、落实主合同两级合同交底制度。企业对项目经理的主合同交底及项目经理对各岗位提出岗位责任目标与落实要求。 2、项目经理在所有分包合同签订后及时对项目相关管理人员进行交底。 3、编制包括“现场策划”、“施工策划”、“商务策划”和“资金策划”的“项目策划书”。	1、出台示范文本。 2、公司必须指导审批。 3、制度规定提交时限。
供方选择招标制	对应于“项目实际成本”框。	1、实施物资设备与劳务、分包的集中采购。 2、以企业集团层面的数量优势和多样性的财务支付手段来运作，使采购成本降到最低。 3、建立形成一个充分竞争，公平选择的市场经济氛围，选择到一批讲诚信、有实力的长期合作的分供商伙伴。 4、分供方分级管理，企业掌握标准和权力。 5、切实执行劳务实名制管理。	1、制度划分采购权限。 2、资金集中管理 3、落实效能监察

工程项目成本管理方圆图

八项注意实施要点一览表

名称	实施要点	具体制度要求
合同洽谈	<ol style="list-style-type: none"> 1、企业层面要有项目承接的底线条件规定。 2、规范投标测算，形成指标分析制度和数据库。 3、培养一支专业素质较高商务合约队伍。 4、专业人员靠前管理，主动参与营销洽谈。 	<ol style="list-style-type: none"> 1、建立营销立项审批制度。 2、坚持业主资信、预期利润、付款比例、管控模式、合同总额和风险评价不符合要求时的“六不接”原则。
价本分离	<ol style="list-style-type: none"> 1、企业制定项目成本编制规则规范。 2、准确测算项目责任成本。 3、及时签订《项目管理目标责任书》。 	<ol style="list-style-type: none"> 1、统一企业内部成本编制标准。 2、保证人员素质，规定时限。
商务策划	<ol style="list-style-type: none"> 1、强调针对性、可行性、较高标准的特点。 2、四个策划相结合。 3、责任目标分解到岗位。 4、以工期为主线，动态管理策划。 	<ol style="list-style-type: none"> 1、策划必须报总部审批后实施。 2、落实两级责任制。
供方管理	<ol style="list-style-type: none"> 1、坚持推进集中采购。 2、坚持招议标选择。 3、供方分级管理。 4、建立健全供方储备性考察机制。 5、落实供方考察评价，关注情商管理。 	<ol style="list-style-type: none"> 1、授权管理。 2、企业层面发布合格供方名册。
过程管控	<ol style="list-style-type: none"> 1、项目按月进行成本归集和合同价款、目标成本、实际成本“三算对比” 2、现场盘点规范有据。 3、过程收入、成本计划合理合规。 4、坚持持续改进。 5、公司考核及时，流程规范，建议有效。 	<ol style="list-style-type: none"> 1、坚持无合同不进场、无合同不结算、无结算不支付的“三不”原则。 2、公司领导定期参加分析会。
签证索赔	<ol style="list-style-type: none"> 1、关键岗位人员到位。 2、技术与商务有机结合，互为补充。 3、确保证据有效。 4、预防业主和分供方反索赔。 	<ol style="list-style-type: none"> 1、定期培训，内部定级。 2、定期检查商务资料归档管理办法执行情况。
结算收款	<ol style="list-style-type: none"> 1、强调过程工程分段结算准备的基础工作。 2、专人负责，明确目标。 3、现场履约到位。 4、强调又“快”又“好”。 	<ol style="list-style-type: none"> 1、做好策划，定期例会。 2、签定结算责任状。 3、领导联点制。
奖罚兑现	<ol style="list-style-type: none"> 1、旗帜鲜明的奖优罚劣。 2、兑现及时。 3、业绩与任用挂钩。 	<ol style="list-style-type: none"> 1、责任书明确奖励标准和时点。 2、深入开展效能监察。



方法之二:推行工程项目四大策划

- 现场策划
- 施工策划
- 商务策划
- 资金策划

方法之三:坚持施工生产“四项基本制度”

- 项目经理责任制
- 组织策划制
- 过程管控制
- 结果考评制

方法之四:财务资金分资制管理法

费用划分开: “分”要合理, “分”是基础

资金分级算: “算”要精细, “算”是关键

收支两条线: “线”要清晰, “线”是保障

应用成效：

◆ 从企业自身发展纵向比较：

2002年中建五局毛利率2.3%；

2012年中建五局毛利率9.3%。

十年增长了4倍。（数据来源企业审计报告）

◆ 从行业横向比较来看：

2012年中建五局 产值利润率4.7%，

2012年全国建筑业产值利润率1.7%。

高出全国同行业2.8倍。（数据来源中国建筑业协会）



体会：

工程项目是建筑施工企业一切工作的落脚点

- 有项目则生，无项目则死
- 有好项目则生，无好项目则死
- 干好项目则生，干不好项目则死

谢谢大家！

祝各位：

身体健康！

万事如意！

