



**总承包公司**

**商务策划案例分析**



# 目录

一、商务策划制度文件及评审流程

二、商务策划专项奖励制度文件及评审流程

三、商务策划案例分析



# 一、商务策划制度文件及评审流程



中建一局集团公司总承包公司  
CHINA CONSTRUCTION FIRST GROUP CORPORATION LIMITED

## 商务 策划

一、制度文件：《总承包公司项目商务策划管理办法》（建一总承商字〔2018〕141号）

二、目的：发挥项目管理人员降本增效的能动性和创造性，有计划有目标的化解项目经营风险，增加项目收益，降低项目成本，特制定《总承包公司项目商务策划管理办法》。

投标  
阶段

投标  
策划



商务  
策划



结算  
策划

维保  
阶段

全  
过  
程

## 商务 策划

**三、目标和原则**：以保障合同履约为前提，以“化解风险、降本增效”为目标，坚持“全程策划、动态管理、全员参与、持续改进”的原则。

**四、适用范围**：自营合同额在1亿元以上的总承包工程和 3000万元以上的专业工程。

**五、管理职责：**

### 总经济师

主管领导 领导、指导商务策划工作

项管部、财务部、技术部  
法律部等

配合商务策划工作 提出指导、评



★ 开工后三个月内完成商务策划工作。

## 商务管理部

主管部门 建立、完善制度 组织管理和评价  
总结、推广商务策划经验 过程监督、检查

## 项目部

组织项目商务策划编制及实施工作

商务  
策划

## 六、商务策划内容

1.工程概况，包括地下/地上层数及层高、地下/地上建筑面积、总建筑面积、承包内容。

2.公司下达的目标收益率、项目计划实现的收益率。

3.合同分析，包括合同价格、资金等商务条件分析，及质量、安全、进度、价格等风险分析，制定应对措施。

4.主要施工方案的  
选择和经济性分析，  
包括支护、降水、  
大型机械、脚手架、  
模板、钢结构、钢  
管桁架

5.拟定的分包方案，  
包括分包切块划分  
方案、各块的承  
包模式及目标成本  
和保证目标成本的  
措施

十  
项

6.项目各项成本管理目标、成本责任分解及责任落实、责任人的保证措施。

7.项目二次营销点、目标、责任人及保证措施分析。

8.其他降本增效的措施（如新技术、新材料、新工艺的应用，合理避税

9.对工期成本的分析及保工期措施。

10.现金流量分析及保证净现金流措施。

## 商务策划

### 七、商务策划管理审批流程

项目商务策划：需经过编制、讨论、比较、修改、形成、评审、调整、执行等过程。

项目开工三个月内，项目部讨论、编制、比较、修改、评审、形成商务策划书

分公司主管一周内完成评审，并由分公司部门负责人、分公司系统领导签批

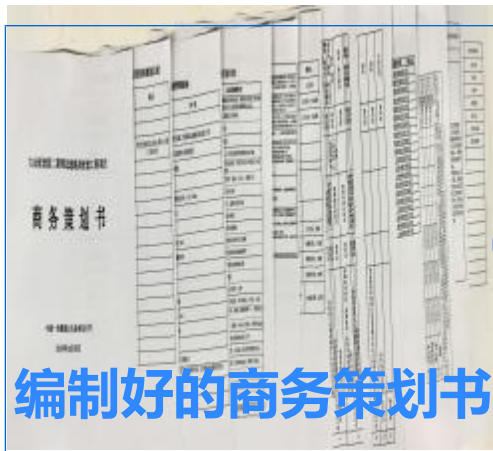
公司主管一周内完成评审，并由部门负责人、系统领导签批

修改、完善后的商务策划书，作为管理文件，指导项目工作

履约副总、商务管理部、技术部、财务管理部以及公司资深项目经理、商务经理、项目总工组成项目商务策划的专家团队，组织商务策划会，对项目商务策划提出指导意见。

商务  
策划

## 七、商务策划管理审批流程



报分公司评审

大屯配电站二期配电站路及配管工程商务策划

分公司评审表

序号	评审内容	评审意见	评审日期
1	编制依据	齐全	2017年5月15日
2	编制范围	清晰	2017年5月15日
3	编制日期	2017年5月15日	2017年5月15日
4	编制人	张	2017年5月15日
5	评审人	李	2017年5月15日

分公司评审表

报公司评审

大屯配电站二期配电站路及配管工程商务策划评审表

序号	评审内容	评审意见	评审日期
1	编制依据	齐全	2017年5月15日
2	编制范围	清晰	2017年5月15日
3	编制日期	2017年5月15日	2017年5月15日
4	编制人	张	2017年5月15日
5	评审人	李	2017年5月15日

公司评审表

## 二、商务策划专项奖励制度文件及评审流程



中建一局集团公司总承包公司  
CHINA CONSTRUCTION FIRST GROUP CORPORATION LIMITED

### 专项商务策划

一、制度文件：《总承包公司商务策划专项奖励管理办法（2019版）》（建一总承商字〔2019〕113号）

二、目的：为进一步加强项目盈利能力建设，提高项目员工创效积极性，强化过程激励，推进商务策划工作，特制定《总承包公司商务策划专项奖励管理办法》。

投标阶段

投标策划



商务策划



结算策划

维保阶段

全过程

专项商  
务策划

### 八、商务策划专项奖励

申请条件：

01

04

02

03



项目部已签订项目目标责任书，并按规定时间及标准完成风险抵押金缴纳。

依据项目特点编制完成商务策划，并经公司各部门审核后，在商务管理部备案，作为项目部实施过程中的指导性文件。

项目部各类经营数据真实准确，且经营状况良好。

项目部须在业主结算书上报之前按要求完成本项目全部商务策划点的立项工作，结算书上报后再行上报的策划点不纳入奖励范围。

### 专项商务策划

## 八、商务策划专项奖励

奖励要点及标准：

考核项

考核标准

奖励方法

审批依据

第一类

材料、设备暂估价收益

1. 土建类 $\geq 6\%$  ;
2. 装饰类 $\geq 10\%$  ;
3. 机电类 $\geq 10\%$  ;
4. 土建类 $\geq 6\%$  ;
5. 装饰类 $\geq 10\%$  ;

按超额完成考核标准部分总价的

6.5%奖励

1. 业主认价单，暂估价清单；

2. 分包分供合

暂列项  
收益

---

### 专项商务策划

## 八、商务策划专项奖励

奖励要点及标准：

### 考核项

### 考核标准

### 奖励方法

### 审批依据

### 第三类

洽商变更

洽商变更得到业主确认，增加收益或减亏、扭亏

1.及时得到业主确认且能随工程款同期支付的，按增加收益或减亏、扭亏总额的6.5%奖励（无法计算准确增加收益或减亏、扭亏额度的，按事项总费用的0.65%奖励）；

1.经业主确认的洽商变更单、设计变更单、签证单；

2.及时得到业主确认但不能随工程款同期支付的，按增加收益或减亏、扭亏总额的4%奖励（无法计算准确增加收益或减亏、扭亏额度的，按事项总费用的0.4%奖励）；

2.业主审批的洽商变更单、设计变更单、签证单的费用明细单；

### 第四类

主动设计变更

变更得到业主确认，增加收益或减亏、扭亏

3.工程竣工阶段得到确认的，按增加收益或

3.分包分供合同、结算单等；

4.业主审批的工程款支