

# 浅谈项目商务管理对工程施工的影响

吴佳娴

上海建工集团股份有限公司

**摘要：**针对建筑工程项目开展商务管理，不仅可以全方位提升施工企业的经济效益，同时也对推动我国建筑行业稳步发展有着突出价值。鉴于此，在本文之中，笔者结合具体的工程案例，首先阐述了开展项目商务管理工作的重要性，然后分析了具体的项目商务管理措施，期望对同行业人员起到一定的参考和借鉴意义。

**关键词：**商务管理；工程管理；目标；落实

**【DOI】** 10.12254/j.issn.2096-6539.2022.21.076

**引言：**项目商务管理具有较强的综合性，贯彻于工程施工全流程，无论是工程项目前期招投标、施工合同签订、施工计划方案编制还是分包模式挑选，都需要不断优化项目商务管理流程。现阶段，随着我国经济水平的不断发展，项目商务管理工作价值日益凸显，要求相关施工单位要结合工程项目具体情况，积极同其他各方进行沟通和交流，不断提升项目商务管理服务水平。

## 一、工程案例

本工程项目位于我国南方某一线城市，整体工程项目占地面积约为195761平方米，该建筑工程项目主要面向高端商务客户打造高端精品会所和商务办公别墅住宅。该建筑层高两层，拥有一层地下停车库，整体建筑面积约为99113.9平方米，该建筑由14幢精品酒店以及12幢办公别墅构成，其中还包括一栋商务型会所酒店和对应的配套基础设施。

## 二、商务团队主要构成

在项目管理过程中，商务团队至关重要。不同类型的项目均要设置独立的商务团队。商务团队构成如下：商务经理为主要负责人，其他成员由土建施工、安装作业，水电以及园林景观工程、财务、建筑幕墙等专业性人才组成。本工程项目中，商务团队人员平均学历均在大专以上，平均年龄集中于25岁-40岁之间，然而结合大量的工程项目案例可知，多数建筑工程项目商务团队人员存在综合素质能力薄弱，商务洽谈经验不足等问题。鉴于此，在构建商务团队的过程中，一定要全方位提升团队内部的凝聚力和向心力，同时还要最大限度提升商务团队内部人才的综合素质和商务洽谈经验，这样才能为工程项目商务管理创造良好的人力资源条件，进一步提升商务管理水平。

## 三、商务管理工作的重要性分析

**（一）工程项目商务管理过程中需要及时厘清各方关系**

在工程项目合同执行过程中出现问题时，必须由业主方和施工方高层领导出席并进行商务谈判，以此来及

时解决合同执行过程中产生的各类问题。在工程项目商务管理过程中，项目经理的作用非常关键。在工程项目商务管理中，项目经理的商务管理能力和专业水平直接决定了商务谈判的胜负概率。鉴于此，在实际的工程项目商务管理过程中，项目经理要结合工程项目具体情况，制定多样化、针对性的商务谈判方案，及时同业主方、监理方以及投资顾问方等进行沟通和交流，结合工程项目重点商务问题、财务问题以及未来发展布局制定专门的策划方案，同时还要求工程分包单位和施工单位定期组织例会，针对工程项目执行过程中产生出现的商务问题，出台对应的应急预案和解决措施，以此来不断提升工程项目商务管理水平。

## （二）商务管理具有一定的综合性

在开展工程项目商务管理的过程中，要求对应管理人员一定要具有良好的组织能力和沟通能力，同时还要充分掌控商务管理流程，只有各部门之间通力配合，方能提升商务工作效果。

## 四、提升工程项目商务管理质量的相关措施

### （一）构建专业性强，开放包容的商务管理团队

随着城市化进程的不断发展和，建筑工程行业面临的市场竞争加剧。为迎合建筑行业发展态势，相关单位需专门构建一支由项目经理总体负责，商务经理直接负责的专业化、高素质商务管理团队，同时还要专门聘请社会上的高精尖人才，共同组成一支高素质的管理经营队伍。通过发挥自身专业优势，结合建筑工程项目商务管理中的各个重点环节，构建完善的商务管理工作机制。工程项目商务管理水平和商务团队的专业性和综合素养有直接关系。通过全方位提升商务管理团队的专业水平，不仅可以提升项目商务管理能力，同时还可以显著提升各方的经济效益。

### （二）构建对应的商务管理系统，打造闭环商务管理体系

由于商务管理体系建设工作具有较强的复杂性和综合性，要求对应的商务管理团队需要结合工程项目的特征，制定对应的商务管理体系，依托工程项目建设资源，预设商务管理目标。举例来说，商务管理经理应结合工程项目具体情况设置季度、年度经营业绩目标。在具体的项目执行过程中，要对各管理部门的职责进行明确划分，对原有的人力组织架构进行优化调整，通过落实各部门人员的职责分工来有效提升商务管理水平。除此之外，商务经理还要对各部门的目标达成度以及项目检查质量进行定期分析和研究，结合项目资料和经营管理目标，定期组织例会，对当期经营成效进行分析。待

工程项目竣工以后，商务经理要对项目管理阶段性成果进行总结和分析，及时发现前期项目管理过程中暴露的突出问题，构建以目标建立、具体落实、标准验收以及成果分析为核心的闭环体系，从而其他工程项目提供参考和借鉴。

### （三）明确市场材料价格，严格控制成本

商务经理和商务团队要充分了解市场材料价格情况，制定对应的成本优化控制措施，无论是材料采购、进场还是施工环节，都需要各部门通力配合。物资管理在采购施工材料的过程中，应提前做好材料投标报价和成本价分析工作，结合工程项目预算设置采购方案。结合市场价格波动因素，挑选性价比高、具有显著竞争力的材料供应商。需要注意的是，在采购施工材料的过程中，不能一味依靠低价优势提升中标率，要明确供货渠道，物料质量等因素，最大限度确保物料的性能和质量。同时在物料进场之前还要做好物料验收和登记入库工作。

### （四）做好施工图纸审查和管理工作

在工程项目商务管理过程中，需要重点做好施工图纸审查工作。相关的设计人员在绘制施工图纸的过程中，要结合施工现场实际情况，不断优化施工设计图纸。若出现施工设计图纸和施工现场不符的情况，需及时将上述问题反馈至商务管理团队。同时施工设计人员要配合商务团队管理人员对施工现场资料进行优化。在图纸审查过程中，需要设计人员注意以下问题：

①部分施工图纸存在越级设计和无证设计问题，少数设计人员在设计施工图纸时没有加盖设计专用章，不符合图纸审查中心要求。

②图纸设计时参考的地质勘探资料不完善或不符合施工现场环境要求。例如，图纸平面几何尺寸和建筑标高数据以及平面位置等参数存在差异。

③由多个设计单位共同参与设计的图纸之间互相矛盾，图纸标注缺失或遗漏。

④图纸上呈现的施工标准和规范不符合施工现场实际条件。

⑤图纸上标注的防火等级和消防等级不符合需求。

鉴于此，要求相关的设计人员在设计图纸的过程中，一定要慎重、仔细地审查图纸。设计内容一定要符合施工现场的各项参数。

### （五）优化分包管理模式

如果工程项目采取分包模式，针对分包单位签订施工合同的过程中，一定要详细、反复斟酌合同中的条款和词句，商务管理人员需要逐字逐句对施工合同条款进行审查，避免出现漏洞。

针对分包单位进行管理的过程中，要提前制定对应管理计划，并派遣专人现场监督，严禁出现施工物料浪费以及违规施工等问题。如果分包单位在施工过程中出现违规施工问题，要及时予以处罚，对严重影响工程项目施工质量行为可以酌情扣除其施工保证金。相关的商

务管理团队可采取以下措施来不断优化分包管理水平：

第一，提升施工合同签订质量。在施工合同中，需要对分包单位的工期、施工工程质量、安全等级要求、施工范围，施工费用支付方式、违约责任以及施工变更等内容进行详细罗列。除此之外，还要对劳务分包工程数量及单价金额、工程物资供应数量和价格进行罗列，同时还要对施工过程中所使用到的机械设备和水电费用进行罗列。在签订施工劳务合同中，应严格按照劳动保障部门相关规定，提前办理对应的劳务审批手续。一般情况下，由建筑施工企业和劳务分包单位签订劳务分包合同下的劳务用工，直接由施工单位向劳务分包单位结算工资，再由劳务分包单位向劳务人员结算，同时还要做好劳务人员的社会保险等费用缴纳工作。如果劳务人员为公司在从劳务输出单位招聘，施工单位应向劳务输出公司结算劳务工资。针对临时性用工，施工单位可同其签订对应劳务合同，并按照规定缴纳各项保险费用。

第二，重点做好劳务分包管理工作。工程项目部应重点对劳务分包管理工作质量进行优化和完善，需要针对工程项目特殊施工区域、重点施工流程以及施工环节进行监督和管理。若存在多支劳务分包施工队伍交叉施工作业，应安排专人做好现场组织协调工作。针对施工过程中出现的各类问题要及时制定对应的整改方案并落实。

### （六）不断提升工程项目施工质量，应用先进施工工艺减少成本费用

在本工程项目施工中，针对地下室结构进行施工的过程中，商务团队应在保证施工质量的前提下减少施工成本费用。要求现场施工作业人员应严格按照施工设计方案进行作业，必要时还可以引用先进的施工技术，最大限度减少工程项目施工变更概率。

### （七）重点做好施工合同管理工作

第一，做好施工合同签订之前的各项管理工作。《合同法》和《招标投标法》出台以后，对我国工程施工领域的合同管理和招标投标工作作出了更加明确的规定和要求。鉴于此，双方在签订劳务施工合同之前一定要认真细致，逐词逐句的对合同文本进行反复浏览，同时还要求合同签署人员必须充分熟知施工合同法律法规。针对施工合同条款中规定的各项内容和要求，合同签署双方应根据工程项目实际情况，对一些需要做出特殊解释的部分，如付款方式、违约责任等进行补充和解释，最大限度规避合同歧义风险。

第二，提升工程项目招投标阶段的资质审查效果。为确保工程项目施工阶段各方能够正常履行自身的责任和义务，要求商务团队要重点做好资质审查工作，严格按照合同审查制度落实各项审查措施。例如，商务团队可重点针对工程项目的合同签订条件、内容、合规性、施工等级以及技术要求等部分的词句恰当性进行审查。除此之外，还要对注册资金、企业资信情况以及施工设

备和技术条件进行全方位系统化地审核，要为后期的项目招投标和顺利施工创造便捷条件。

第三，做好施工合同规范化管理。要求签署施工合同的双方应严格按照《合同法》中规定的权责义务，严格履行施工合同中的内容和条款。施工合同的规范性直接决定着工程项目经济效益。鉴于此，双方应在签署合同之前应充分明确合同的内容规范性与否。规范的合同条款不仅可以起到约束合同签署双方权责义务的作用，同时还可以充分协调二者之间的关系，确保施工计划顺利开展。除此之外，商务管理团队应重点针对合同签署情况进行监督和管理。针对合同中的特殊条款，需要进行重点审查。针对施工合同中涉及工程项目、变更索赔等内容要详细记录和审查。

### （八）采用多种举措，不断提升变更索赔优势

在工程项目施工阶段，变更索赔问题频发。在签署施工合同的过程中，根据施工合同中的相关条款往往会给予承包商一定的变更索赔权利，为降低承包商合同风险，要求工程项目承包商要不断积累变更索赔优势。鉴于此，针对已经产生的变更索赔，商务团队在项目管理过程中，一积极汲取经验，采取科学的应对方法，不断提升变更索赔成功概率：

第一，要做全方位做好统筹规划和布局工作。要求相关部门在编制变更索赔管理方法的过程中，应明确变更索赔流程，严格落实各部门管理责任。根据对应的变更索赔执行方法执行索赔流程程序，在执行索赔过程中，商务团队要提前拟定商务谈判策略，不仅要充分考虑可能影响谈判结果的各项因素，同时也要拿出可以进行等量交换的条件。商务团队要将主导权掌握在自己手中，把握变更索赔谈判节奏。

第二，成立专门的变更索赔谈判小组。针对变更索赔进行谈判的过程中，为提升变更索赔质量，可以成立专门的变更索赔小组。相关单位应根据变更索赔付大金额和谈判结果，给予谈判小组成员一定的物质激励和精神奖励，借此来全方位提升变更索赔谈判获胜概率。

第三，聘请专门的商务谈判专家。一些商务谈判专家拥有良好的谈判能力和谈判经验，可以给予商务谈判团队一定的指导，借此来提升变更索赔谈判胜出概率。

### （九）严格坚守工作底线，不断提升商务团队管理水平

工程项目商务团队在开展商务管理的过程中具有重要的作用。商务团队管理人员不仅肩负重要职责，同时也有一定的权利。因此要求商务团队的工作人员一定要具有底线意识和红线意识，秉承务实勤俭的工作作风，为工程项目顺利开展创造良好条件，具体可采取以下措施：

第一，在开展项目采购的过程中，要严格按照公司制定的采购制度进行采购，有效避免采购腐败风险。同时还要将实际采购工作和党建工作进行有机融合，要求

工程项目部基层党组织代表成员必须参与项目招投标评标流程。

第二，制定对应分级采购制度。结合工程项目自身特点可知，采购人员权限较大，因此为进一步规避采购腐败风险，在开展采购的过程中，要不断提升采购质量，迎合企业文化和企业精神，做好采购监督管理工作。

第三，不断完善监督管理机制，深化集体决策水平。在工程项目商务管理过程中，要避免出现单独决策的现象。商务管理工作具有较强的综合性，需要其他部门的协助。鉴于此，施工单位应构建集体监督机制，进一步提升商务管理质量。

### （十）从关键点切入，构建对应的商务风险预防机制

在工程项目商务管理过程中，商务执行风险源于出现在施工合同执行和履约等环节。因此要求商务管理团队应结合工程项目特点制定对应的风险防范体系：

首先，需要对商务风险进行精准识别，并在此基础上制定对应的风险防范体系。其次，项目部需要构建以施工合同为核心的管理手账，并对其中的重要流程和关键条款进行梳理，对合同条款中存在的风险及时预警。最后，由商务经理和其他商务团队成员落实合同风险控制机制。

#### 结束语：

综上所述，在工程项目商务管理过程中，商务管理质量不仅决定了工程项目的盈亏情况，同时也从侧面反映了工程项目施工管理水平。鉴于此，不仅要构建完善、专业化的商务管理团队，同时还要明确商务管理团队成员的职责和义务，通过构建闭环商务管理体系，从合同管理、分包管理、风险防控、成本控制、采购管理等环节入手，应用多元化的商务管理谈判手段不断提升管理能力，为工程项目承包方积累施工变更索赔优势，以此来充分发挥工程项目商务管理团队的应用价值，更好地推动我国建筑行业进步和发展。

#### 参考文献

- [1] 杨林. 以大商务管理促项目效益提升的有效途径——以广州地铁722项目经理部为例[J]. 现代企业, 2023(01): 33-35.
- [2] 项永丹. 全面完成小城镇环境综合整治共同打造美丽浙江建设新名片[J]. 城乡建设, 2019, (18): 12-15.
- [3] 陆雯静. 浅析桃浦科技智慧城中央绿地项目的商务管理策略[J]. 中外建筑, 2020, (08): 168-169.
- [4] 陆佩. 大型园林EPC项目的商务管理——以上海环世纪公园慢行步道工程为例[J]. 建筑施工, 2019, 41(07): 1387-1389.
- [5] 李静. 海外项目商务管理中的多专业交叉融合分析[J]. 冶金管理, 2019(11): 144-145.