

# 武汉建筑业协会

---

## 关于举办“加速两化融合 助推转型升级”会员大讲堂的通知

各会员单位：

“两化”（标准化和信息化）融合是建筑企业转型升级的有力抓手、新资质就位的重要内容和应对“营改增”挑战的有效举措。聚焦新常态，顺应大环境，加速“两化”融合，对于建筑企业应对市场变化，保持战略定力，打造竞争优势具有至关重要的作用。如何认识“两化”融合？建筑企业如何实现“两化”融合？建筑企业如何通过“两化”融合有效实现转型升级？针对以上课题，中建三局集团作了长期深入的研究、探索和推广、运用。为了能够让广大会员企业分享中建三局“两化”融合工作的成果和经验，经过充分的协调与沟通，协会邀请中建三局为此举办专题会员大讲堂，中建三局相关负责领导与专家欣然接受邀请，并做了大量的筹划与准备工作。

现将 2015 年第 2 期会员大讲堂有关事项通知如下：

### 一、时间

2015 年 7 月 14 日，上午 9:00-11:30。

### 二、地点

武汉市武昌区新时代商务中心 8 楼新时代厅（即中建三局总部大楼 8 楼，武昌区中南路与武珞路交汇处，可乘坐地铁 2 号线和地铁 4 号线在中南路站下车 C2 出口步行至会场，或乘坐 583、593、521、59 路公交车在武珞路中南路站、丁字桥站、傅家坡站下车步行至会场）。

### 三、主题及内容

（一）主题：加速“两化”融合，助推转型升级

——建筑企业标准化与信息化融合探索与实践

(二) 主要内容:

- 1、中建三局：“两化”融合的总体思路和具体做法。
- 2、中建三局一公司：业务财务一体化——“两化”融合的应用案例。
- 3、中建三局总承包公司：“两化”融合在项目成本管理中的应用案例。

四、有关要求

1、本次会员讲堂不收取培训费用，参训人员应提前做好工作，保证按时、全程参加。

2、由于场地有限，同时还邀请参加武汉、长沙、合肥、南昌四城市建筑行业交流活动的外地企业负责人作为嘉宾参加（40个名额），所以各会员单位仅限主管领导和部门负责人各1人参加，有160个名额。请各会员单位抓紧报名，报名表于7月10日之前发至：1950762652@qq.com，报满为止。

3、考虑到讲堂将准时开始，而新时代商务中心人员众多，停车、乘坐电梯都比较麻烦，提醒驾车的同志务必提前出发，确保按时到场。

联系人：

协会秘书处：

程芳：13971103681, 02785353082

李红青：15908660633, 02785499502

中建三局

张义平：13707193089, 02755583219

附件：

- 1、武汉建筑业协会2015年第2期会员讲堂报名表；
- 2、会员讲堂地址。



# 加速两化融合 助推转型升级

## 努力打造互联网时代的现代企业集团

### ——中建三局“两化”融合工作交流

转型升级、提质增效是企业永恒的课题。如果说，标准化会使企业管理变得规范有序，而信息化将为管理插上质变的翅膀，实现管理破茧化蝶、如虎添翼。很荣幸将中建三局“两化”融合多年探索实践的历程与大家交流分享。我的发言主要分为五个部分：中建三局简介、对两化融合的理解、两化融合的想法、两化融合的做法、两化融合的体会；希望达到一个促进交流分享、相互借鉴提高的目的。

#### 一、中建三局简介

中建三局是世界 500 强企业中国建筑的重要子公司，全国首家行业全覆盖的施工总承包新特级资质企业。

中建三局坚持建造与投资“两轮”驱动的发展战略，建造业务遍布全国 31 个省（直辖市、自治区）和香港、澳门特别行政区，并拓展到巴基斯坦、阿尔及利亚、印度尼西亚、越南、柬埔寨、马来西亚、斯里兰卡等国家。投资业务结合湖北省“一主两副”战略，重点发展武汉、襄阳、宜昌等市场，同时辐射其他优势区域。

中建三局秉持“敢为天下先，永远争第一”的“争先”精神，创造了三天一层楼的“深圳速度”，书写了中国改革

开放的代名词。先后承(参)建了包括上海环球金融中心(492米)、北京中国尊(528米)、天津117大厦(597米)、武汉绿地中心(606)米、深圳平安国际金融中心(660米)在内的20个省区市第一高楼，以及被誉为“世界新十大建筑奇迹”的央视新址CCTV大楼。累计获得130项鲁班金像奖(国家优质工程奖)。

如今，中建三局已发展成为年合同额超2000亿元，营业收入超1000亿元的企业集团，综合实力多年排名中建系统工程局第一名、湖北百强企业第三名，先后蝉联两届全国文明单位，捧回三个全国五一劳动奖状。

尽管有着辉煌过去，但随着国家经济下行，建筑业开始降温，新常态给传统行业带来新的挑战，中建三局要致力成为“卓越的建造企业、优秀的投资企业、真正的跨国企业、成熟的现代企业、一流的文化企业”，“加速两化融合、促进转型升级”就是一种必然的选择，这既是国家宏观战略导向，也是企业自生发展的客观需要。

## 二、对“两化融合”的理解

### 1、国家宏观政策

在国家战略层面，两化融合是工业化与信息化的融合。党的十六大提出了“以信息化带动工业化，以工业化促进信息化”的新型工业化道路的指导思想，十七大继续完善了“发展现代产业体系，大力推进信息化与工业化融合”的新科学

发展的观念，两化融合的概念就此形成，在此基础上，十八大进一步规划了“坚持走中国特色新型工业化、信息化、城镇化、农业现代化发展方向，推动信息化和工业化深度融合、工业化和城镇化良性互动、城镇化和农业现代化相互协调，促进四化同步发展”的发展战略。

工信部制订了《信息化和工业化深度融合专项行动计划（2013-2018年）》，从宏观、中观、微观三个层面确定了“系统推进、多维推进、关键突破”的总体思路。

## 2、两化融合的内容

对微观层面的企业而言，我们理解的两化融合是围绕促进企业“生产自动化、产品智能化、管理精细化、产业先进化”来进行，主要包括技术融合、产品融合、业务融合、产业衍生等几个方面。

在技术融合方面，计算机辅助设计（CAD）、计算机辅助制造（CAM）等信息技术的应用，使设计与生产制造自动化、智能化。

在产品融合方面，信息技术渗透到产品中，增加产品的技术含量和智能化水平。例如，数控机床、智能家电等。

在业务融合方面，企业资源计划（ERP）、客户关系管理（CRM）、供应链管理（SCM）、商业智能（BI）、财务管理系统、人力资源管理系统、电子商务等的应用，提高企业管理效率，降低管理成本；

在产业衍生方面，两化融合催生出的新产业，形成一些新兴业态，如工业软件研发、电子商务服务、咨询服务业等。

### 3、两化融合的趋势

1)、移动互联网、物联网、云计算等新一代信息技术的广泛应用，企业生产经营各个环节的智能化水平将更高，企业信息化从单项应用向全面集成应用发展，从“数字企业”向“智慧企业”发展。

2)、企业信息化从管理领域向研发设计、生产制造、节能减排、安全生产领域延伸，从单个企业的信息化向产业链信息化延伸。

3)、更重要的是，两化融合不只是停留在技术应用层面，还将引发商业模式创新甚至商业革命，催生更多新兴业态。

### 4、两化融合的基本要素

按照两化融合的管理体系标准(GB/T23000—23999)，两化融合有四个基本要素：数据、技术、业务流程、组织结构，通过四者之间的互动创新和持续优化，确保企业获取与发展战略匹配的可持续竞争优势。

数据

技术

业务流程

组织结构

企业推进两化融合就是围绕战略目标，将信息化作为企业的内生发展要素，夯实管理基础，推进数据、技术、业务流程、组织结构的互动创新和持续优化，充分挖掘资源配置潜力，不断打造信息化环境下的新型能力，形成可持续竞争优势，实现创新发展、智能发展和绿色发展的过程。

因此，我们理解的企业两化融合，其落脚点就是标准化和信息化的融合。标准化是四个基本要素互动创新的基础，也是信息化的基础，信息化是固化标准、保证标准落地的载体，是两化融合的支撑。

## 二、两化融合的想法

### （一）我们为什么要开展“两化融合”工作

“两化融合”是转型升级、提高企业发展质量的必由之路，是企业提质增效、持续发展的必然要求。当前，我局已经是千亿平台上建造与投资并重的企业集团，规模扩张迅速，业务更加多元，市场不断拓展。一方面，管理的工作量和复杂程度大大增加，另一方面，传统管控模式下管理层级庞杂、管理手段落后、管理效率不高、管理水平不齐、人力资源紧缺的矛盾难以有效缓解，迫切需要提升管理的标准化和信息化水平以实现管理变革，支撑企业转型升级战略目标的实现。

### （二）两化融合的着力点和突破口在哪里

1 “两化融合”的基石是项目。项目对中建三局而言是

我们最基本的业务单元，因此“两化融合”的对象应该紧紧围绕项目。

2 “两化融合”的对象是管理的信息化。“标准化、信息化”可以针对产品、管理流程、知识管理等领域。我们目前推进的“两化融合”，重点在于管理流程的标准化、信息化。

3 “两化融合”的突破口是“业务财务一体化”。项目管理的内容很多，但是当前对于企业内部管理而言，最应该关注和控制的则是项目的成本。所以，我们应将商务成本过程管控作为“两化融合”的核心内容。具体来讲，就是要实现以项目商务合同为依据，以工程项目建造全成本为主线，以项目建造收益核算为内容的“业务财务一体化”的全过程管控，也就是通常说的项目成本管控环节的管理会计。通过“两化融合”的途径，使项目全生命周期的有效管控得以实现，从而提高各级组织的管控能力和决策能力。

### （三）两化融合的实施路径

我局两化融合的总体目标是：以获取与企业战略匹配的可持续竞争优势为关注焦点，力争通过2-3年努力，健全上下贯通、左右衔接、覆盖全面、流程清晰、简约高效的标准化体系，建成全局一体、业务高度关联、信息集成共享、具有自主知识产权的信息化系统，形成具有三局特色的“两化”

融合管理体系，并通过“两化”的持续改进和螺旋式交互融合，实现企业管理水平的明显提升。

我局“两化”融合核心内容可概括为“361”。

## 1. “361”工作思路

(1) 升级“三个标准”。结合企业管理实际和发展战略要求建立完善全局统一的以“三个标准”（企业管理标准、项目管理标准和岗位管理标准）为基础的企业标准体系，并不断升级。

(2) 融合六大体系。以“三个标准”为基本依据，根据信息系统建设需要，重点提升决策治理、授权管理、组织机构、业务流程、管理数据和绩效考核等六大体系的标准化水平，做到动作规范、过程可控、业务联动、简约高效，实现管理的可复制和标准的可信息化。

(3) 构建一体化的信息系统。以工程局的发展战略为指引，以局管理标准体系为基础，以促进企业提质增效、转型升级为导向，以互联网思维和新技术应用为驱动，构建一个“投资与建造一体化、业务与财务一体化、数据与流程一体化、过程管理与运营评价一体化”的“企业运营服务平台”，努力打造“智慧三局”的数字神经。

## 2. 信息化建设理念

### 1) 规范、共享、共赢的理念

规范：以局标准化体系为基础，通过信息化促进企业管

理规范、可控，逐步实现管理复制；

共享：建立统一的数据仓库和知识库，在全局范围实现数据和知识共享；

共赢：通过构建开放、互联的信息化应用环境，打造产业链相关方（包括企业内部与外部）相互协同、合作众创的共赢平台；

## 2) 用户至上的理念

以用户为中心，提升用户体验、解决应用痛点，提升创新力，从而实现价值创造与企业效率提升。

一是站在用户视角，从满足战略决策层、业务管控层和项目作业层等不同层级用户管理需求出发构架系统，在基本架构统一的基础上适应个性化需求，增强用户的参与感；二是充分利用移动互联网技术，解除空间和时间限制，让用户随时可用、随处可用，增强应用的便捷性；三是充分利用物联网技术，变结果数据的手工录入为系统自动动态采集，减少用户工作量，提高数据的准确性和及时性。

## 3) 以数据为中心的理念

以数据与流程深度融合为基础，变粗放管理为以实时数据为依据的量化、精细管理，以数据驱动业务，以数据共享集成业务；同时挖掘社交平台和互联网数据，利用大数据技术分析发现潜在业务规律和行业发展趋势，推动管理模式和商业模式的创新。

#### 4) 替代、优化、创新的渐进理念

按照“替代、优化、创新”的步骤，循序渐进的推进融合，实现标准化与信息化的交融式互动和管理的螺旋式提升。

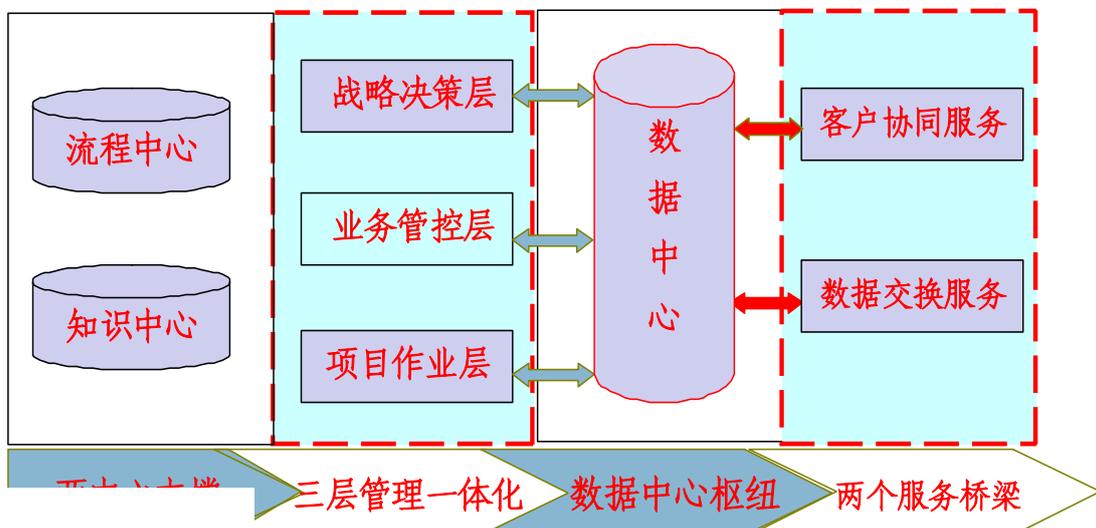
替代：以标准化为基础，用信息系统对传统业务流程进行仿真，通过系统应用替代传统管理方式，实现管理的规范化和管理的复制；

优化：根据信息系统运行效果和积累数据的分析，对业务流程进行简化、优化，提升管理效率；

创新：通过大数据应用，重构业务流程，创造新的商业模式，实现转型升级。

### 3、架构规划

以数据中心为枢纽，以流程中心和知识中心为支撑，以客户协同和数据交换两个服务为桥梁，构建决策层、管控层和作业层三位一体管理的“企业运营服务平台”，实现上下数据贯通、左右业务集成、内外管理协同。



## 四、两化融合的做法

### 1、标准化持续推进奠定基础

从上世纪九十年代初期开始，我局就积极开展管理体系认证和企业标准化活动，成为业内最早通过三大体系认证的建筑企业之一；2009年，在局和公司层面形成整套全面管理体系文件，将标准化工作覆盖到企业全部管理领域；2012年，工程局发布了《中建三局标准化升级与信息化联动推进大纲》；2014年正式发布实施《企业管理标准》、《项目管理标准》、《企业与项目管理评价标准》（简称“三个标准”），持续推进管理标准化升级。

一是广泛宣贯局“三个标准”。“三个标准”初步构建了局管理标准体系，成为全局各项管理活动的纲领性文件。发布以后，局组成宣贯工作小组，在全局范围内广泛宣贯；局属各单位对照局“三个标准”，积极查找现行制度与“三个标准”的差异点和增补点，废止不符合规定的制度文件，严格执行局“三个标准”。通过广泛深入宣贯和互动交流，强化了“三个标准”落地，提高了各单位管理提升的自觉性和管理活动的一致性。

二是创新开展综合管理评价。工程局从2014年起在全局推行综合管理评价活动，其主要目的就是评价各单位执行“三个标准”和管理标准化工作情况。通过组建综合管理评价专家库，完善综合管理评价表，精简整合各类专项检查，加大评价工作培训，聚焦管理过程的规范性和标准化，最终形成综合管理评价报告，分业务系统提出具体可操作的管理改进建议，促进“三个标准”与企业各层级管理活动的有机

融合和持续优化。在综合管理评价的基础上，进一步优化局管理标准体系，加速专业板块的标准化体系建设，将局“三个标准”调整升级为企业管理标准、项目管理标准，同时新增岗位管理标准，以分别支撑企业与项目两个层面的信息系统开发，从体系上促进“两化”融合。

**三是推进三级总部组织机构和岗位标准化。**按照总公司组织机构标准化的指导意见，大力推进各级总部组织机构标准化，制定下发规范各级总部部门名称与职能设置的方案。目前，各级总部部门名称与职能调整工作已全部完成，局标准化组织机构体系初步形成，各层级机构职能更加清晰、沟通协同更加顺畅，为标准化与信息化推进夯实了基础。在组织机构标准化的基础上进而明确各层级总部的职能定位，加速推进岗位管理标准化，着手编制岗位管理标准；同步统一全局组织机构和岗位编码，搭建组织机构和岗位标准数据库，从基础构架上为信息系统开发创造条件。

## **2、信息化不断探索拓展路径**

我们按照“整体设计、分步开发、分级应用、分期整合”的工作思路，以标准化为基础，以“业务架构统一、数据标准统一、工作流程统一、应用平台统一”为基本要求，以建设全局一体、业务高度关联、信息集成共享、具有自主知识产权的信息系统为目标，全面开展信息化建设工作。

局层面按照“战略规划中心、投资决策中心、资源调控中心、科技研发中心、人才培训中心、监控评价中心”的职能定位，重点建设了集团统一的财务管理系统、人力资源系统和协同办公系统，局属单位积极探索推进，取得了较好的效果。其中：

第一建设公司通过长期的信息化实践，建设了面向项目部现场生产管理的项目现场管理系统、面向企业运营管控的综合管理系统，面向企业决策层的决策支持系统，已在全公司推广应用，实现了所有核心业务活动的无纸化管理；目前正在推进决策支持系统的深化应用，为领导决策和风险防控提供快速准确的依据。

总承包公司立足于项目基础业务管理，以成本管理为核心，开发了项目项目成本管理系统，由公司层面维护业务标准，项目层面按施工组织策划对工程内容进行分解和资源关联，由项目基层人员在系统中直接完成日常业务工作，系统自动采集项目状况、归集成本并生成各类经济报表。通过该系统提高了工作效率，降低了管理风险，提升了项目管理水平。

第二、三建设公司立足于企业管控建设了项目管理信息系统，以“成本管理”为核心，通过流程管理完成项目成本自动汇总和分析，实现项目和企业管理信息互动，提高了管控能力。

### **项目现场管理系统**

公司经过多年探索，自行开发了拥有自主知识产权的施工现场生产执行系统，并已在 100 多个项目推广应用。

以项目标准化手册为基础，将项目从开工到竣工全过程的各项工作进行系统梳理，总结提炼了 1400 余项任务，从工作内容到工作标准、考核标准等方面进行统一，形成项目标准工作任务库。项目现场管理系统将进度计划分解为每个岗位的具体工作任务，使计划能够真正落地，对促进项目履约水平的提高起到良好的促进作用。

一是起到规范管理行为的作用。对项目各个施工环节、各个岗位的工作内容、工作标准进行统一，达到所有的事情有人干，所有人知道干什么。二是起到培训员工的作用。新员工或不熟悉岗位工作的员工，通过系统可以迅速了解在不同施工阶段需要做什么，怎么做。三是为现场管理提供有效支撑。通过移动终端方便管理人员的应用，现场的事情现场做；通过直接调用后台知识模板，快速准确地完成工作；通过物联网技术的应用自动采集数据、简化工作内容。四是项目绩效考核提供依据。项目做了什么、做的怎么样都有可追溯的记录。五是分包的考核提供依据。过程实测实量记录对应到分包队伍甚至班组，逐步实现分包的量化考核。

### 3、积极开展数据治理工作

工程局集中全局 40 多名业务骨干，从企业管控层（包括三级总部）和项目作业层两个层面对各个业务系统的报表、管理台账和相关业务活动表单进行了全面梳理和细致分析。通过调研访谈了解现状和需求，通过报表和表单的梳理厘清管理报表与业务活动表单的关系，通过数据标准化和优化并规范局报表体系、建立全局统一的数据指标集，通过治理框架设计，明确各类数据的生产者、审批者和使用者，构建数据管理架构。

经过两个多月的工作，初步完成了数据治理的工作目标，编制了《中建三局数据管理现状调研需求报告》、《中建三局业务报表及数据指标标准手册》、《中建三局维度标准手册》、《中建三局数据治理框架》等工作成果。数据治理工作共梳理出 363 张报表、归纳提炼出 793 个数据指标和对应的 183 个分析维度。与治理前相比，减少了 60%的报表

和 70%的指标。通过数据治理不仅解决了各管理层数据来源不一、口径不一、时效不强、质量不高的问题，也解决了基层单位多头填报、重复填报、与管理实际脱节、工作量加大的问题。

数据治理工作建立了统一、规范、科学的业务指标标准和维度标准，规范了业务表单、报表的采集、填报和处理，明确了各个指标、维度和报表的责任部门、填报部门和使用部门，为下一步企业运营服务平台的建设打下了基础。

## 五、两化融合的推进体会

1. 必须加强组织领导。“两化”融合是一项战略工程、系统工程，但又不像生产经营任务那样紧迫，短期内难以见成效，因而在推进过程中很容易变成“说起来重要，干起来次要”。因而，必须从企业长远和战略发展需要出发，由企业主要领导亲自参与，建立集中有力的领导和工作机构，并授予相应的权限，建立常态工作机制，全程参与“两化”重大事项决策、部署、实施的全过程，在人才和资金资源上予以充分保障，“两化”才能取得实效。

2. 必须明确顶层设计。“两化”融合涉及到企业管理的各个方面，是一场复杂长期艰巨的管理变革。只有凝聚共识，才能实现协力。有必要在“两化”重要性的认识、“两化”之间的关系、“两化”融合路径、系统开发方式等重要问题上达成共识，明确顶层设计方案，才能保证参与各方朝一个共同的方向持续努力。

**3 必须强化业务协同。**业务部门对“两化”融合和信息  
系统建设参与度不够，将会导致系统建设需求不明确和实施  
过程中系统功能问题处理不及时，从而造成系统开发重复返  
工、开发周期延长、系统和业务存在“两张皮”现象和系统  
应用与预想目标不符等问题。只有提升业务系统对“两化”  
融合的重视程度和参与深度，才能使“两化”融合与实际业  
务开展合一，发挥应用成效。

**4. 必须坚持“应用为本”。**企业的领导层、中层管理  
人员、基层管理人员等不同的管理层对信息系统的需求具有差  
异性。必须充分考虑信息系统功能需求的差异性，建设面向  
不同管理层级的信息系统，设计满足各级管理人员需求的系  
统功能模块，在此基础上实现集成互通，从而使系统得到真  
正应用。信息化的实施，不能让信息系统成为游离于现有管  
理体系之外的另外一个系统，要用信息系统逐步取代现有的  
核心业务管理活动，实现核心业务活动的“无纸化”管理。

**5. 必须循序渐进。**两化融合必须与企业发展有机结合，  
不能过度强调技术的先进性。要源于现实略高于现实，标准  
化与信息化循序渐进、互动提升，不可急于求成、一蹴而就。

**6. 必须强调开放协作。**一是信息化建设本身需要开放协  
作，充分组装社会资源，在把握行业发展趋势和信息技术发  
展趋势的前提下，量体裁衣地开展企业信息化建设；二是信  
息化为企业带来了开放机会和创新潜能，企业必须转变资源

独占的传统思维习惯，重构和整合内外部资源，建立灵活机动的组织形态，探索开放的企业价值网络。

谢谢大家！

**求索思变      科学管理**  
**信息化时代的财务精益管理**

——中建三局一公司两化融合交流材料

尊敬的各位领导、各位同仁：

非常感谢各位对三局一公司财务信息化建设的关心和支持，非常荣幸在此与大家交流，共享我们的经验成果。

我司自 2008 年开始启动标准化、信息化建设工作，从业务流程再造和管理标准化工作着手，于 2011 年 1 月完成了综合管理信息系统

（Integrated Management Information System，以下简称“IMS 系统”）的自主开发及上线应用，实现了标准化体系与信息系统的全面融合。

在 2011 年-2013 年的这一时期，“IMS 系统”以生产运营管理为主线，整合了市场、商务、采购、生产、财务等专业系统约 513 项业务活动，按照业务活动在日常工作中的实际操作顺序设计工作流程，实现了业务流、工作流和数据流的全面同步。一方面通过业务活动的不可逆性，环环相扣，强制关联，强化企业内部控制；另一方面利用业务活动过程产生的数据生成数据仓库（Data Warehouse），加以分析提炼，支撑企业精细化管理。

2014 年初，我们开始致力于开发和推动决策支持平台（Business Analysis Platform，以下简称“BAP 平台”）的应用。根据决策管理层的业务需求，设计分析模型，从“IMS 系统”定时采集数据，以图表报告形式呈现给决策管理层，提升决策效率，强化风险防控。

2015 年初，基于现场作业层的施工现场管理系统（project management system 以下简称 PMS 系统）已在全司 143 个在建项目实现了推广应用。该系统以项目标准化手册为基础，以项目计划管理为主线，建立项目工作任务标准库，按照分部、分项、工艺流程进行任务分解，并与项目员工绩效挂勾，以促进全司项目现场管理水平的整体提升。

截止目前，由 BAP、IMS、PMS 三个子系统集合而成的公司管理信息系统，具有鲜明的建筑施工企业管理特点，能全面满足决策层、中间管理层、基础作业层不同层次的管理需求，对提升企业综合实力起到了积极作用。该项信息化建设成果已作为典型案例入编《中国建筑施工行业信息化发展报告》。

下面，我首先给大家展示一下服务于决策层的“BAP 平台”为我们的工作带来了哪些改变？作为公司总会计师，每天工作的开始，我会进入“BAP 平台”浏览一下我所关注的一些重要信息。

**图 1：导航桌面**

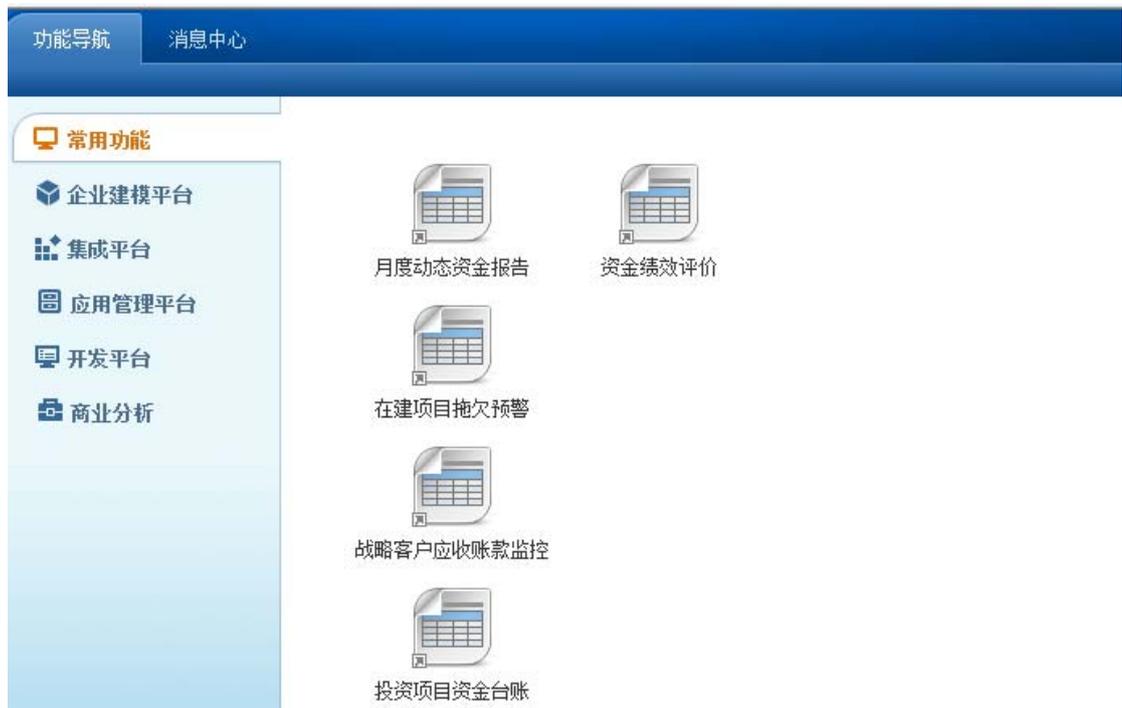


图 2：月度动态资金报告（图略）

图 3：在建项目拖欠预警（图略）

图 4：战略客户应收账款监控（图略）

图 5：投资项目资金台账（图略）

图 6：资金绩效评价（图略）

当然，我同样还需要及时掌握市场和商务的最新信息。在市场和商务分析主题中，我精选了三项作为桌面导航，以便于快速浏览。

图 7：导航桌面——市场、商务



接下来，我将向大家介绍服务于中间管理层运营管控的“IMS 系统”。在这里，平均有 800 名管理人员同时在线操作，每秒有 300 多个系统功能模块更新，每天有 6000 条来自系统的实时信息被采集。在这里，公司财务系统依托数据集成和共享，正向着信息化时代下的财务精益管理而奋进。

### 一、信息系统为支撑，提升资金管理精细化

当前大型建筑施工企业都已推行资金集中管理，对提高企业财务资源配置效率，增强融资与偿债能力起到了突出作用。在中国建筑业寻求发展机遇、实现产业升级的新形势下，以 EPC 为代表的总承包模式，BOT、PPP 等融资合作模式，都对施工行业的资金管理水平提出了更高的要求。

2011 年初，我司提出了“建立全级次、全方位现金流预

算管理体系”的建设目标，围绕“全面集中、有偿使用、计划管理、过程管控”的管理原则，以信息系统为载体，成功构建了“一个中心、两个集中、三个管控”的资金集中管理模式，全司五大区域公司和各专业分公司，全部纳入总部资金结算平台，200多个在建及完工项目实现了全生命周期的现金流预算管控。

### 1、“一个中心”——公司总部资金结算中心

具备信息技术和互联网支撑的资金结算中心将承担更多的管理职责。我司总部资金结算中心目前的工作职责主要包括资金计划管理、资金支付管理、资金账户管理、内部借款管理、外部融资管理、资金绩效考核管理、催收清欠管理、保函保证金管理等。其中：

**资金计划管理**实现了从项目-经理部-分公司-公司总部的“逐级审批+层层汇总”功能，对分供方的结算及支付数据与业务表单实现了横向关联。由于系统具有“无计划、无结算”无法生成支付申请的刚性约束，计划的及时性与准确率得到了极大提升。专业分包、劳务分包、材料采购、设备租赁等各项月度结算表单必须在每月24日前完成流程审批，否则无法被列入次月资金计划。

**资金支付管理**实现了全司所有对外分包、采购、零星报销、工资薪金、保证金、税金等资金支出，由总部一级集中支付。每月12-25日为批量集中支付日，用于办理对外分包、

采购支出业务，各项目在此期间共有 2 次提交申请的机会；零星报销、工资薪金、保证金、税金等支付时间不受限制，每个工作日均可提交申请。由于系统具有严密的流程控制，未通过审批的支付申请无法向公司提交，与合同约定的收款信息不一致的支付申请无法办理支付——以往在施工企业极易出现的劳务分包以个人账户结算、委托支付手续不全等不规范现象得到了有效遏制。在信息系统的支撑下，总部对外支付的时间集中、到账高效，分供方满意度有较大提升。

**资金账户管理**为全司 1000 余个在册项目建立了资金账户，用于记录每个项目的资金收支结余明细，分别为项目资金目标考核、项目应收账款预警等管理工作提供数据支撑。另一方面，由公司总部每日 18 时发布分公司、经理部两级单位的可用资金余额，全司资金动态尽在掌握。

**内部借款管理**根据公司内部融资规定设置了施工项目、投资项目、融资带总承包项目、保证金等借款类型，并对项目借款额度实施了预算控制，对预算内和预算外分别执行不同的借款利率。系统提供了借款申请、还款申请审批流程，可自动生成借款台账，实时反映借款余额，自动生成实时利息单和月度结息单，准确核算借款利息。

**外部融资管理**主要用于应付账款保理、银行承兑汇票、商业承兑汇票的申请审批，并自动生成保理和票据台账，实现到期提前预警。

**资金绩效考核管理**主要包括资金计划执行率月度考核、项目资金存量目标季度考核、分公司资金存量目标季度考核等内容，考核数据由系统自动计算，考核申请在系统中完成审批，考核结果与财务负责人 KPI 绩效挂钩。在信息系统的支撑下，考核数据的计算及时、准确，考核结果透明、公平，对提升资金绩效起到了积极的促进作用。

**催收清欠管理**主要包括应收账款台账、应收账款报表、在建项目未确权预警表、清欠责任状签订与考核等内容。应收账款台账通过与商务对外报量节点关联，来实现拖欠金额、拖欠天数的自动计算与预警；应收账款报表由应收账款台账汇总生成，按月上报，用于反映公司总体情况；在建项目未确权预警表专门针对过程风险管控，通过商务对外报量与对内报量的对比，及时反映出未确权应收账款的风险状况；清欠责任状签订与考核主要用于流程审批，以及数据的统计分析。由于在传统管理方式下，应收账款的会计计量方法与业主对工程量的计量方法存在差异，而计量的准确性又有赖于商务系统的支撑，催收清欠的数据标准成为了财务管理的一项难点。据了解，目前绝大部分施工企业催收清欠的管理仍然较为粗放。随着信息化的应用，全司统一了应收账款及拖欠数据的计量标准，打破了商务部门与财务部门的数据壁垒，拖欠预警及时、准确，清欠工作机制得到了日益完善。

## 2、“两个集中”——资金收入和资金支付总部一级集中

我司于 2008 年起就开始推行资金集中管理，其间经历过“收支两条线管理”、“资金收款集中管理”、“总部控制网银末级授权”等多种模式，才逐步发展形成目前的“两个集中”。2011 年-2013 年期间，公司总部资金结算平台日益完善，总部资金池日均存量由 2011 年的 5.13 亿元，增长至 2013 年的 11.1 亿元。为进一步增强公司资源配置优势，2014 年初，公司决定实行总部一级集中支付，并在总部新增资金核算人员 6 名。经过一年来的运行，公司总部资金池存量得到了进一步提升，在为投资业务提供资金支持 7 亿元以上的基础上，日均存量达到 16.5 亿元，每年节约资金成本上千万元。

## 3、“三个管控”——资金收支计划管控、资金存量目标管控、资金风险过程管控

我司现金流预算管理从体系上来看，和大部分现代化企业基本一致，主要包括预算编制、预算执行与控制、预算考核与评价。通过信息技术与体系的深度融合，我司现金流预算管理得到了更好“落地”，有效促进了公司资金实力的快速提升。

目前，我司资金预算主要包括年度预算、季度预算、月度计划、项目专项预算。预算审批权限全面集中至公司总部，审批流程全部在“IMS 系统”中完成，其中，年度预算、

投资项目专项资金预算、以及垫资额度在 3000 万以上的施工项目专项资金预算还须上报公司董常会集体审议。预算目标的考核及过程管控，全部通过“IMS 系统”自动取数，并制定了相应的预警响应机制。

### (1) 资金存量目标管控

资金存量目标管控主要是指公司对分公司和施工项目的资金存量目标按季度进行考核，并根据考核结果及时进行预警和纠偏。针对分公司和施工项目现金流的不同特点，公司分别设定了《分公司日均资金存量指标测算模型》、《施工项目资金平衡测算模型》以及《施工项目资金策划方法》用于考核指标的测算。其中，分公司资金存量考核指标每年测算一次，施工项目则需先测算全生命周期的现金流量数据，再提取其中的资金结余数据作为考核指标。

图 11：分公司日均资金存量考核结果（图略）

图 12：施工项目资金策划考核结果（图略）

### (2) 资金风险过程管控

资金风险过程管控主要是指如何及时、准确地识别风险，如何采取有效的措施及时规避和化解风险。在实行信息化以前，风险管控往往受制于信息反馈的渠道而陷于被动，难以在过程中加以提前防范。在拥有总部资金结算平台后，我们开始着手梳理风险的高发环节和衡量标准，设定风险等级和对应的数值，然后，根据管理需要将其植入至相应的工

作环节。当实际数值达到对应风险等级后，系统就会自动报警，相关责任部门迅速启动跟踪机制，并根据预警等级向决策层反馈。

**在建项目拖欠预警**主要指在项目施工过程中，我方已按照合同履行，而业主未能按合同规定及时支付款项时，我方需采取的相应措施方案及决策程序。目前，我司已通过“IMS系统”实现了对拖欠数额的自动计算、识别和分级。下表为拖欠预警的分级标准及工作要求：

预警等级	响应层级	拖欠金额	拖欠天数	函件等级	业主约谈等级
黄色预警	分公司财务部	30天以内		项目名义—工作联系函	项目经理—业主代表
		1000万以下	30天以上（含30天）	分公司名义—工作联系函	分公司总会—业主财务负责人
橙色预警	分公司经理	1000万以上（含1000万）	30天—60天	分公司名义—工作联系函	经理部经理—业主中高层领导 分公司经理—业主中高层领导
红色预警	公司财务部	1000万以上（含1000万）	60天以上（含60天）	公司名义—工作联系函 律师函	公司领导—业主高层领导
		1000万以下	90天以上	公司名义—工作联系函 律师函	—

**在建项目负现金流预警**主要指在项目施工过程中，我方实际投入的资金超出原预算后，我方须采取的相应措施方案及决策程序。目前，我司已通过“IMS系统”实现了对垫资

超预算项目进行资金使用控制，超预算在500万元以内的，其预算调整方案由分公司审批后方可继续投入资金；超预算额度在500万元以上的，其预算调整方案须上报公司董常会集体审议。

通过信息系统提供的支撑，有效解决了施工企业地域分布广、管理链条长带来的管理效率低、风险不受控的问题，使企业总部能够及时了解下属单位的资金存量和流量，随时掌握其生产经营情况，有效防范经营风险；通过对下属单位收支行为，尤其是支付行为的有效监督，实现对下属单位经营活动的动态控制，有效保证了资金使用的安全性。

## 二、信息系统为保障，促进会计核算规范化

**标准化强基，信息化固本。**为了促进会计核算的规范化，持续提升会计信息质量，我们借助公司信息化建设的良好契机，打通“IMS系统”与“用友NC账务系统”的数据接口，实现了从业务源头至会计凭证全过程信息化操作。截止目前，我们已基本实现了项目成本类、支付类、费用类共计12类会计凭证的自动生成，会计核算信息化率达90%以上。

### 1、建立异构数据库对接，实现数据实时传递

“IMS系统”与“用友NC账务系统”是两个独立的系统，要实现数据对接，一是要在两个系统间建立“中间表”来实现数据传递；二是要完成两个系统的用户档案、客商档案、物资档案、工程项目档案的信息匹配；三是要按照业务类型

建立会计凭证模板，将标准的核算方法予以固化。这种模式下建立的对接，既可减少财务人员在传统制证方式下，需逐一选择各种档案的繁琐步骤，又可减少制证过程中的人为差错，大大提高核算工作效率和质量。

## 2、建立刚性约束，促进标准化、信息化的真正“落地”

会计核算职能是指通过一定的会计方法，遵照会计准则的要求，正确、全面、及时、系统地将企业所发生的经济事项，以社会公允价值标准予以真实地记录和反映。企业财务部门是否能及时、准确、完整地获得所需资料，对会计信息的可靠性起着决定作用。

遵循这一原则，我们在“IMS 系统”的流程设计之初，便要求各个业务系统的业务流和工作流均必须遵守会计准则和内控制度的规定，各业务表单的格式、数据口径、工作完成时点，均必须满足核算的要求。

以劳务和专业分包的成本核算为例，财务部门要求成本执行“月清月结”，以保证经营成果得到准确反映。在没有实施信息化以前，这是众所周知的难点，财务部门通常只能进行成本暂估来保障核算，既影响核算的准确性，同时还存在较大的涉税风险和支付风险。为解决这一难题，我们在系统设计之初，经过反复研讨，最终下定决心采用严格的刚性约束手段，将分包结算流程与资金计划和支付流程进行强制关联。以资金支付“倒逼”管理行为，要求每一项对分供商

的资金支付，均必须依序通过招标、中标、签约流程，并在每月 24 日前完成结算流程，才能进入财务部门的资金计划和支付申请环节。经过近几年的实践证明，正是这种与资金支付的强制关联，推动了我们传统工作习惯的转变，促成了标准化、信息化的真正“落地”；另一方面，会计核算的质量也得到了全面提升。

### 三、信息系统为载体，提升管理服务品质化

ACCA 与德勤管理咨询在 2012 年底展开中国企业财务共享服务现状和展望联合调查时显示，已有近一半的中国企业开始实施财务共享服务战略。中国企业基本已经形成共识：应用财务共享模式，借助流程标准化来提升效率，以解放出更多财务人员从事更高附加值的工作，从而促进财务职能转型，提升企业整体价值。

对于大型建筑施工企业而言，我们迫切需要通过建设财务共享服务中心来提升整体的财务管理能力，增强企业运营效率，但同时也应看到，建筑行业生产组织方式的复杂性、经营模式的多样性，对实施这一战略还有诸多现实障碍。因此，我们在信息化的实践过程中，更多地是基于中国建筑行业的特点与国情，尽可能多地融合财务共享服务的先进理念，使我司财务系统能更好地服务于企业各个层级的管理需要。

#### 1、加强财务管理能力提升，服务企业决策支持

目前，我们已在信息系统中建立了全面预算管理、资金集中管理等业务模块，通过对业务活动中的数据采集，形成月度、季度、年度的各类财务分析报告，向运营管理层提供重要的财务信息，并在不断探索研究新的财务管理模型在实际工作中的应用。现已开发应用的财务分析报告主要包括财务预算分析报告、资金绩效评价报告、过程风险预警报告等。

## **2、加强基础业务效率提升，服务项目生产管理**

项目生产作业层是公司成本利润中心，也是财务部门服务的重要对象。一方面，我们通过建立总部资金结算中心、税务中心，来集中一些基础业务的处理，并利用信息系统不断优化办理流程，提高服务效率，如办理项目收支业务的资金收支模块、模拟银行结算的项目资金账户、实现网上税务业务办理的税务管理模块；另一方面，我们通过建立项目费用报销模块，规范单据填报，实现跨区域高效审批，在每个环节实时预警当前费用发生情况，根据项目现场经费预算，实施精准控制，提高项目费用管控水平；通过在信息系统中建立月度项目财务报告、月度债务管理台账、月度应收账款台账等，以更加便捷的方式向项目管理层提供高质量的财务信息。

在今天这样一个信息高速运转的互联网时代，机遇与风险并存，企业的步伐要跟上时代的变迁才能生存。企业如果不能被时代成就，就会被时代淘汰，必须不断利用时代资源，

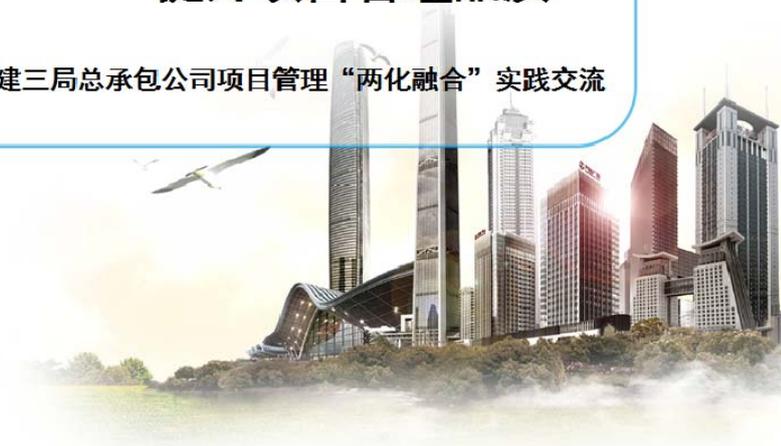
持续求索思变，才能在竞争激烈的市场谋得一席之地。其实，公司两化建设的持续推进，归根结底是管理思路与管理手段相互作用促使管理模式的不断进步。接下来，公司财务管理将持续创新探索，不断提升管理品质，创造价值，让公司品牌与时代同行。



# 加快标准化信息化建设

## 提升项目管理品质

——中建三局总承包公司项目管理“两化融合”实践交流



 中建三局工程总承包公司

 中建三局工程总承包公司  
品牌 品质 品位

- 一 公司基本情况介绍
- 二 项目管理“两化”发展情况
- 三 信息化基础设施建设情况
- 四 项目综合管理信息系统建设情况
- 五 项目“两化融合”实施效果
- 六 工作体会

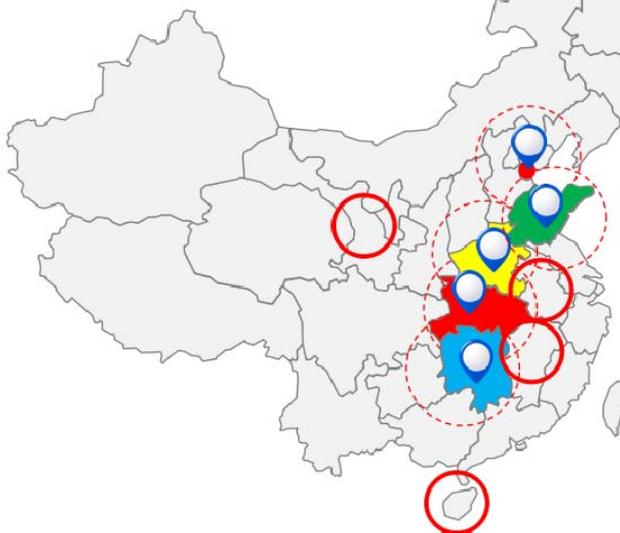


### 1、公司概况：

中建三局工程总承包公司是中建三局集团有限公司的支柱型直营公司，1995年4月8日成立，代表中建三局集团有限公司直接经营，具有房屋建筑工程施工总承包特级资质。



公司现形成湖北、河南、山东、天津、湖南五大主要经营区域，房建、基础设施、安装、地产四大专业板块，涉及公共建筑、民用住宅、工业建筑、市政道桥、铁路站房等专业施工领域的经营格局。



湖北、河南、山东、  
天津、湖南五大主要  
经营区域



 **中建三局工程总承包公司**  
品牌 品质 品位

公司现有管理人员及各类专业技术人员6000余人，具有大专以上文化程度人员占90%以上。公司下辖郑州、山东、天津、长沙4个区域分公司以及安装分公司、设备公司、料具公司等3个专业公司,并于2014年底牵头组建了局基础设施工程有限公司。



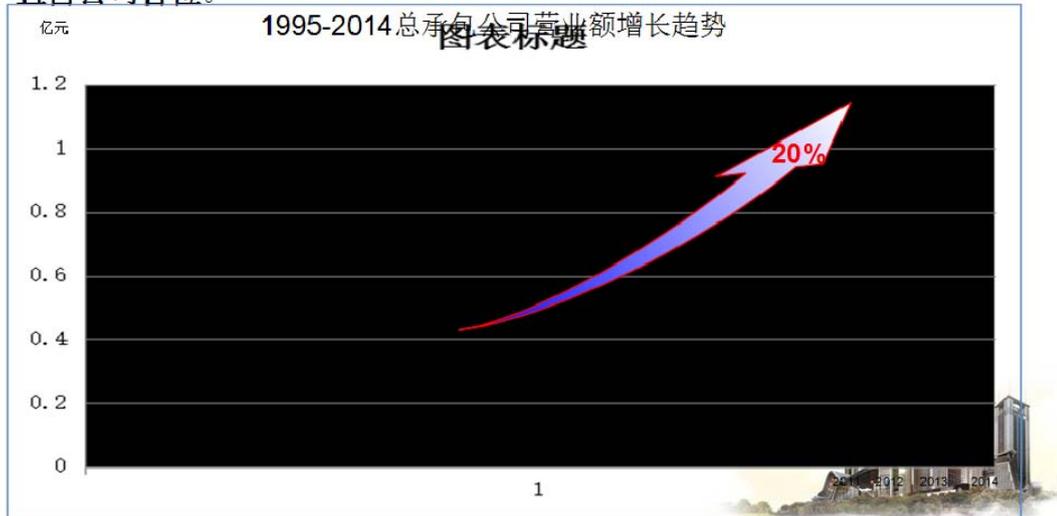
 **中建三局工程总承包公司**  
品牌 品质 品位

近年来，公司重点对接高端市场、高端业主、高端项目，在湖北、河南、山东、四川、天津、湖南、海南、甘肃等地继续承接了一大批特大型、标志性工程，如**武汉火车站**（华中南地区最大的火车站和铁路枢纽）、**天津117大厦**（597米，中国结构第一高楼）、**武汉中心**（438米，华中在建进度最快第一高楼）、**武汉国际博览中心**（华中最大展馆）、**济南启德国际金融中心**（济南在建第一高楼）、**潍坊文化艺术中心**、**长沙“一洲两岸”**、**襄阳汉江三桥**等。



**中建三局工程总承包公司**  
品牌 品质 品位

公司主要经济指标一直以年均**20%**以上的速度增长，2014年新签合同额**330亿元**，产值**155亿元**，各项主要经济指标连续10年位居中建总公司直营公司首位。



**中建三局工程总承包公司**  
品牌 品质 品位

公司成立**20**年，共有**26**项工程问鼎中国建筑工程质量最高奖——鲁班奖和国优工程奖；**320**项工程荣获省部级优质工程；多项工程荣获全国詹天佑奖、全国市政金杯奖、全国用户满意工程、全国建筑业新技术应用金牌示范工程。



## 2、公司管控模式：

**公司总部定位：**通过集约化管理，对公司资源进行集中控制，特别是人、财、物三大核心要素的管控，实现对分公司及直管项目的管理目标。

主要职能是对公司的战略和运营进行管理，对公司的投资进行决策，对公司的各项业务进行管控，负责公司各项核心资源的采购及对分公司、项目的运营管理提供指导监督等。

**分公司定位：**在一定市场区域内负责公司业务的拓展，并在公司授权范围内进行分公司各项业务的运营管理。

**项目定位：**在公司总部、二级单位两级机关的指导和监督下，围绕项目工程合同履行、项目创效的管理目标，开展项目施工生产组织工作，是公司的成本中心及利润中心。



## 2、公司管控模式： 两级管理+三级管理

项目管理上，主要实行“**法人管项目**”的管理模式，采取二三级管控并存的方式，进行集约化管理。

➤对于**直管项目**，采取二级管控的组织架构，总部各职能部门直接对项目进行支持和控制；

➤对于**分公司的项目**，公司采取了三级管控的组织架构，各分公司相关职能部门对项目进行支持和控制，总部部门也对分公司项目进行指导与监督。





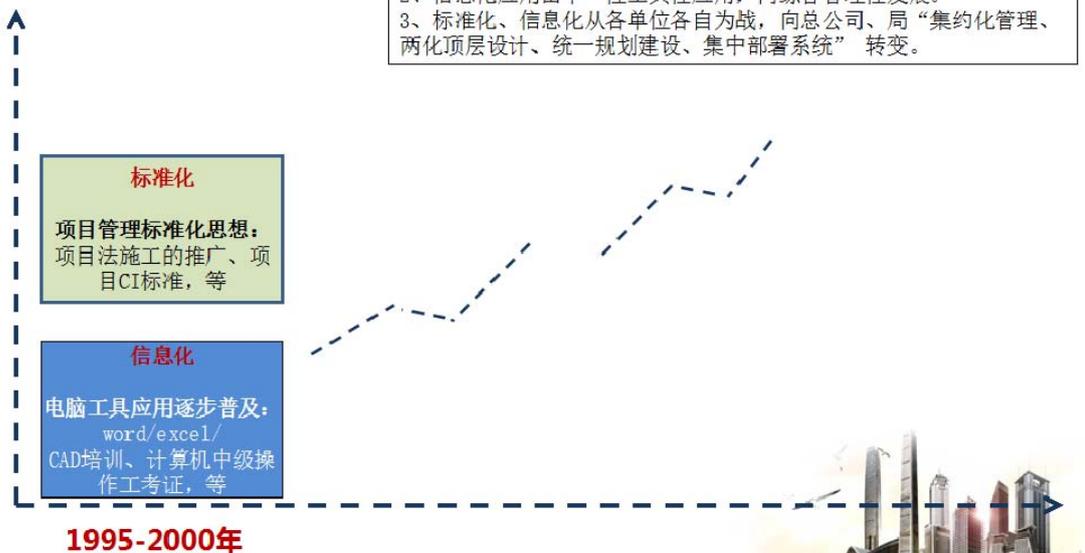
- 一 公司基本情况介绍
- 二 项目管理“两化”发展情况
- 三 信息化基础设施建设情况
- 四 项目综合管理信息系统建设情况
- 五 项目“两化融合”实施效果
- 六 工作体会



### 一、“两化”发展历程

发展趋势:

- 1、不断总结项目管理经验，形成标准推广。
- 2、信息化应用由单一性工具性应用，向综合管理性发展。
- 3、标准化、信息化从各单位各自为战，向总公司、局“集约化管理、两化顶层设计、统一规划建设、集中部署系统”转变。

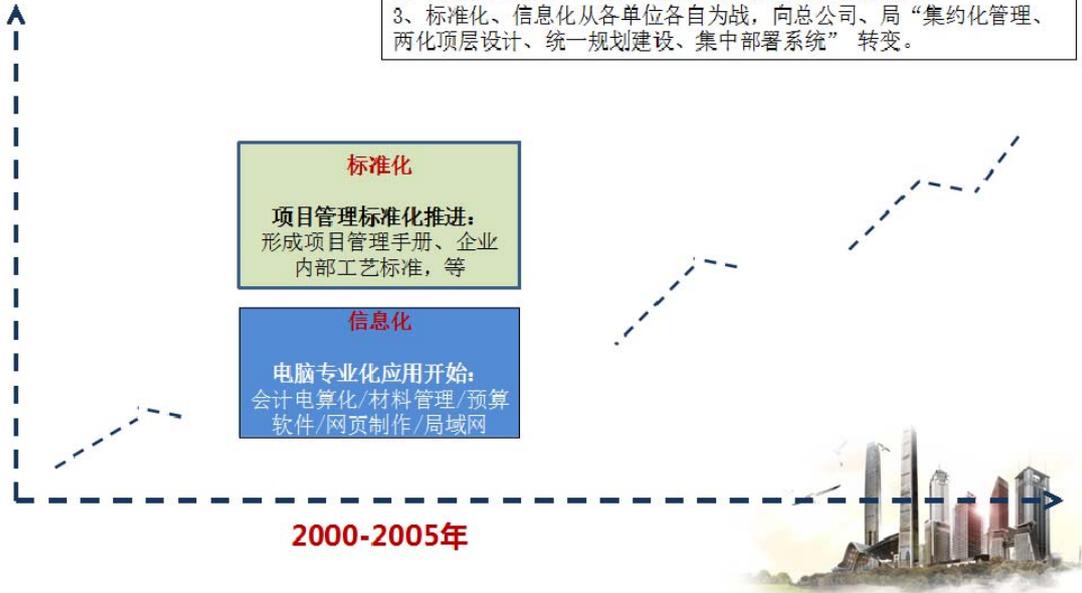




一、“两化”发展历程

发展趋势:

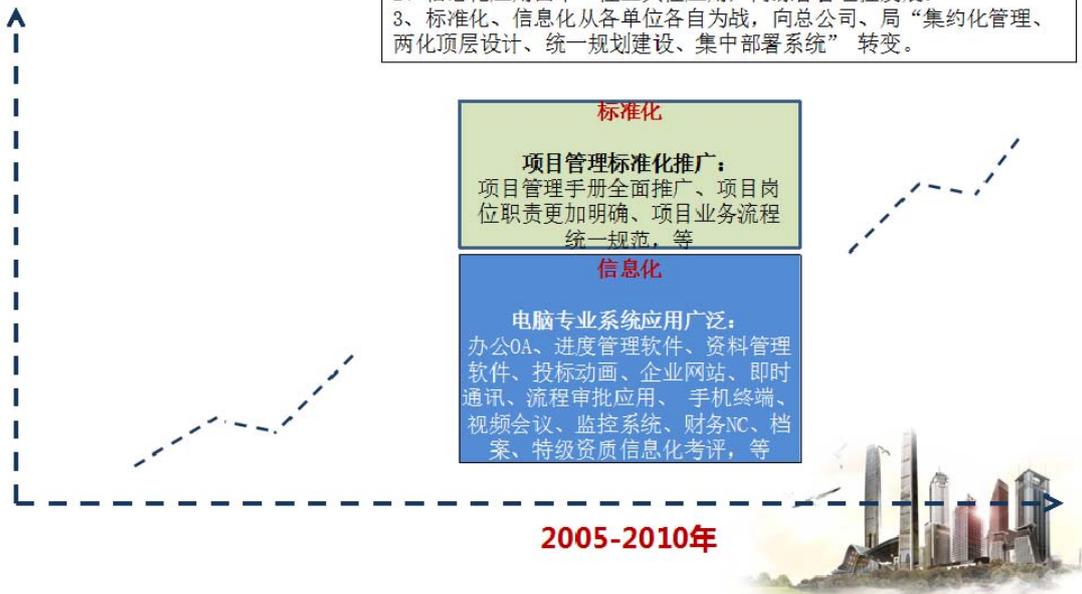
- 1、不断总结项目管理经验，形成标准推广。
- 2、信息化应用由单一性工具性应用，向综合管理性发展。
- 3、标准化、信息化从各单位各自为战，向总公司、局“集约化管理、两化顶层设计、统一规划建设、集中部署系统”转变。



一、“两化”发展历程

发展趋势:

- 1、不断总结项目管理经验，形成标准推广。
- 2、信息化应用由单一性工具性应用，向综合管理性发展。
- 3、标准化、信息化从各单位各自为战，向总公司、局“集约化管理、两化顶层设计、统一规划建设、集中部署系统”转变。

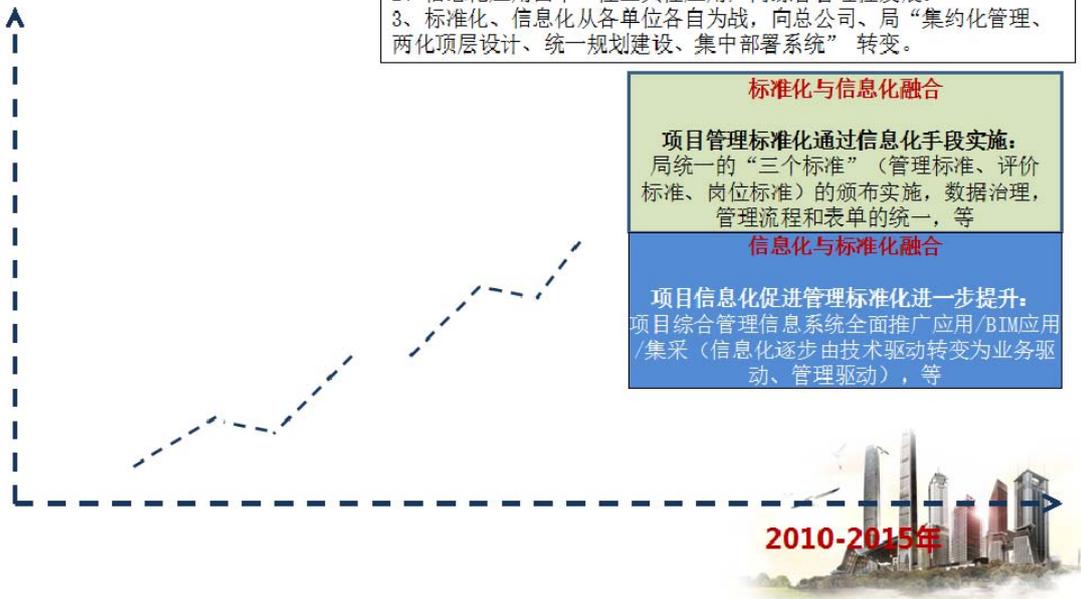




### 一、“两化”发展历程

发展趋势:

- 1、不断总结项目管理经验，形成标准推广。
- 2、信息化应用由单一性工具性应用，向综合管理性发展。
- 3、标准化、信息化从各单位各自为战，向总公司、局“集约化管理、两化顶层设计、统一规划建设、集中部署系统”转变。



### 二、项目管理信息系统的开发和应用过程:

- 2003年以前，项目软件系统应用主要以单机工具性软件为主，如预算软件、网络计划软件、算量软件、材料管理系统等等。
- 2003年，局与武汉地区预算软件公司海文公司合作开发项目管理系统（CPM），单项目项目管理系统在公司推广应用，武汉移动枢纽楼项目作为示范项目开展现场观摩。
- 2008年，局特级资质重新就位过程中，配合工程局完成了局集成项目管理系统的工作。该系统以工程局-直营公司-项目三级管控为基础，2009年公司全面推广，并顺利通过住建部新特级资质信息化现场考评。
- 2010年开始，在局集成项目管理系统应用经验的基础上，根据局顶层规划设计，在局内开始试点开发应用项目基础业务信息化，仔细梳理项目基础业务的工艺、流程、表单，开始建设以项目基础业务为主线，以项目商务成本管理为重点的《项目综合管理信息系统》，并推广应用。



二、项目管理信息系统的开发和应用过程：



三、《项目综合管理信息系统》的开发和应用过程：



三、《项目综合管理信息系统》的建设和应用过程：



- 一 公司基本情况介绍
- 二 项目管理“两化”发展情况
- 三 信息化基础设施建设情况
- 四 项目综合管理信息系统建设情况
- 五 项目“两化融合”实施效果
- 六 工作体会

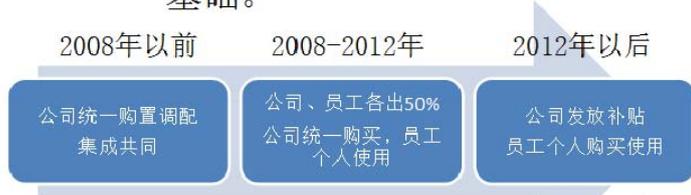


**中建三局工程总承包公司**  
品牌 品质 品位



办公电脑

- 2012年出台《公司办公电脑及信息设备管理办法》，以公司统一发放补贴，员工自行购买的形式，加快办公电脑的普及，为信息系统推广打下基础。

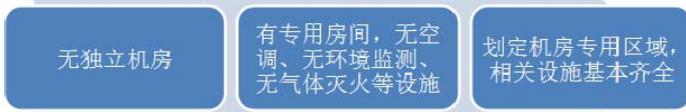


**中建三局工程总承包公司**  
品牌 品质 品位

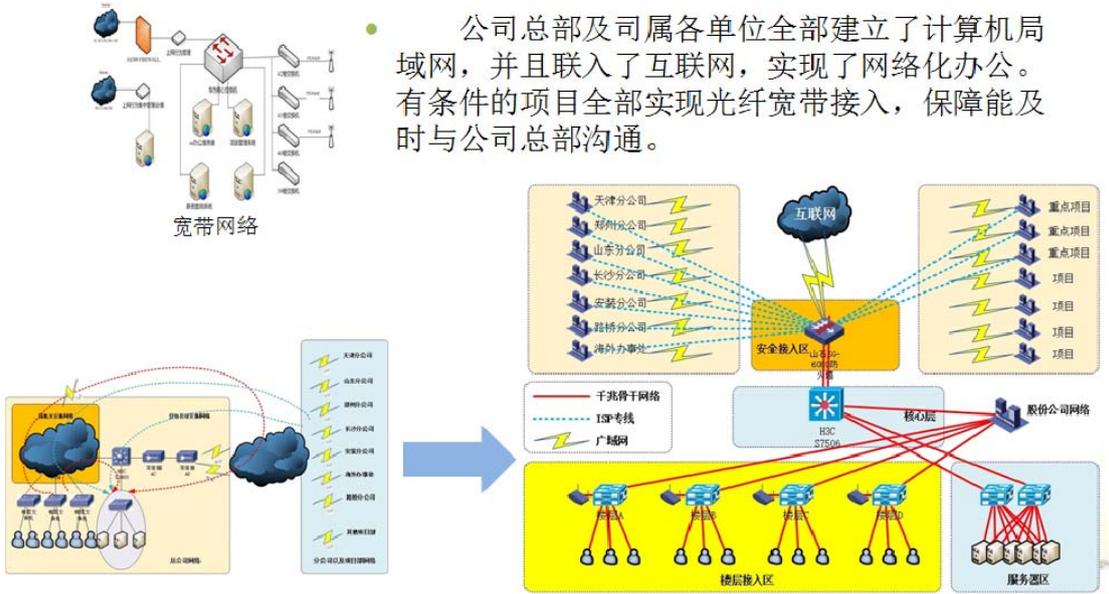


机房建设

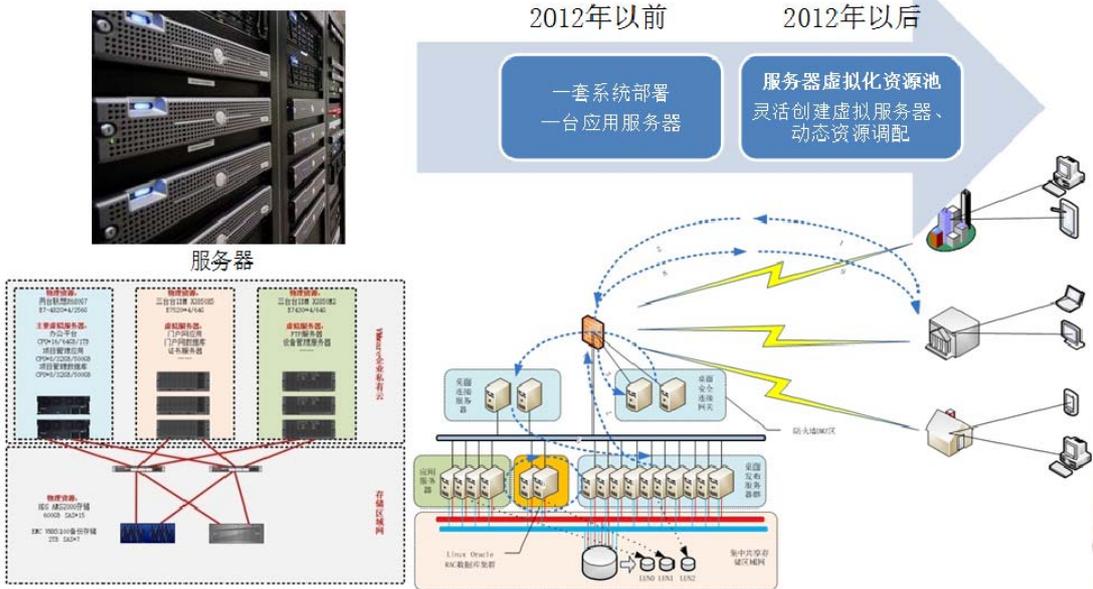
2007年以前      2008-2011年      2011年以后



**中建三局工程总承包公司**  
品牌 品质 品位



**中建三局工程总承包公司**  
品牌 品质 品位



一 公司基本情况介绍

二 项目管理“两化”发展情况

三 信息化基础设施建设情况

四 项目综合管理信息系统建设情况

五 项目“两化融合”实施效果

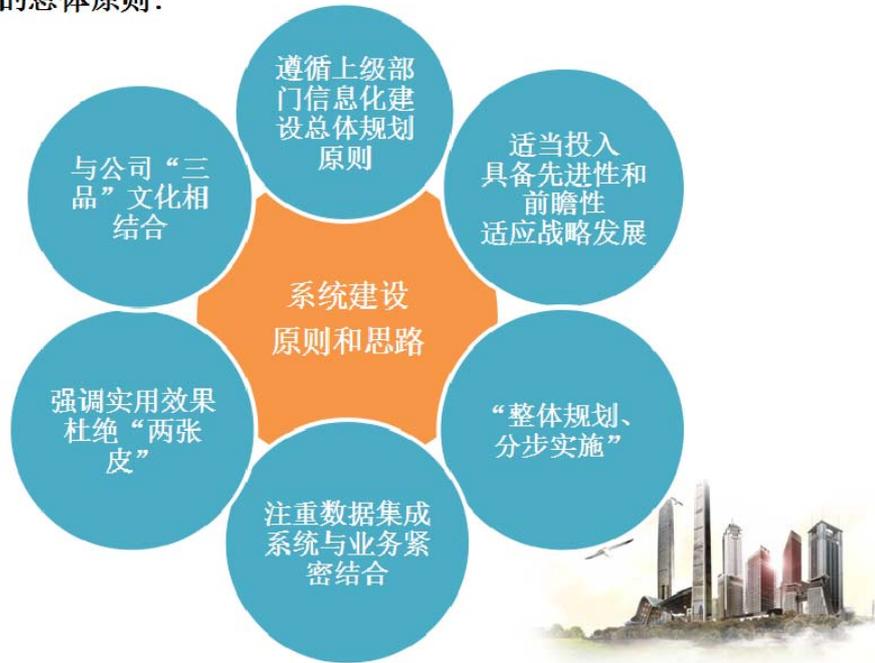
六 工作体会



《综合管理信息系统》是以管理标准化梳理为基础，以项目基础业务为主线，以商务成本为重点的综合性的管理信息系统。该系统在项目管理标准化规范化、提高工作效率、增强业务协同、降本增效等各方面均起到了较大的作用。该系统属企业自主开发，拥有自主知识产权。



一、系统建设的总体原则：



二、系统建设的总体思路：

在总公司和局信息化现有各应用系统和规划的基础上，构建公司的综合信息系统基本应用框架，并在此基础上实现以成本管理为主的业务基础信息化应用，通过信息化手段，使管理更加标准化、精细化，从而更好地落地局“三个标准”，落实公司“三品”文化和各项管理理念，提高公司工程施工管理整体水平，进一步提升公司盈利能力。





### 三、项目系统与公司级和局级信息系统的层次关系：

组织	项目管理内容	主要管理信息系统
局、总公司	在了解项目总体状态信息的基础上制定项目管理宏观政策和管理标准	项目状态综合统计信息系统、业务主数据系统
公司管理部门	在了解项目过程节点状态信息的基础上对项目状态进行管控	反应项目状态的MIS系统、管理审批系统
项目部	项目执行过程管理	项目综合管理基础业务系统

该系统是用于项目部实现项目执行过程管理的综合业务系统，为项目部的生产质量、资源供应、商务成本等业务人员提供了业务管理信息化工作环境，也为项目部管理人员提供了掌握项目状态、对项目进行调控的手段。

此外，该系统也作为上层组织项目管理信息系统的信息源，为他们提供所需要的项目状态信息。



### 四、系统主要功能：

1、项目的策划及资源采购在公司级系统完成，数据传递或录入该系统。

2、项目生产过程的具体业务（如计划、交底、进度质量安全检查）在系统中完成，通过项目各项基础业务互相关联、存储、共享、追溯，使工程过程管理得到了有效控制。

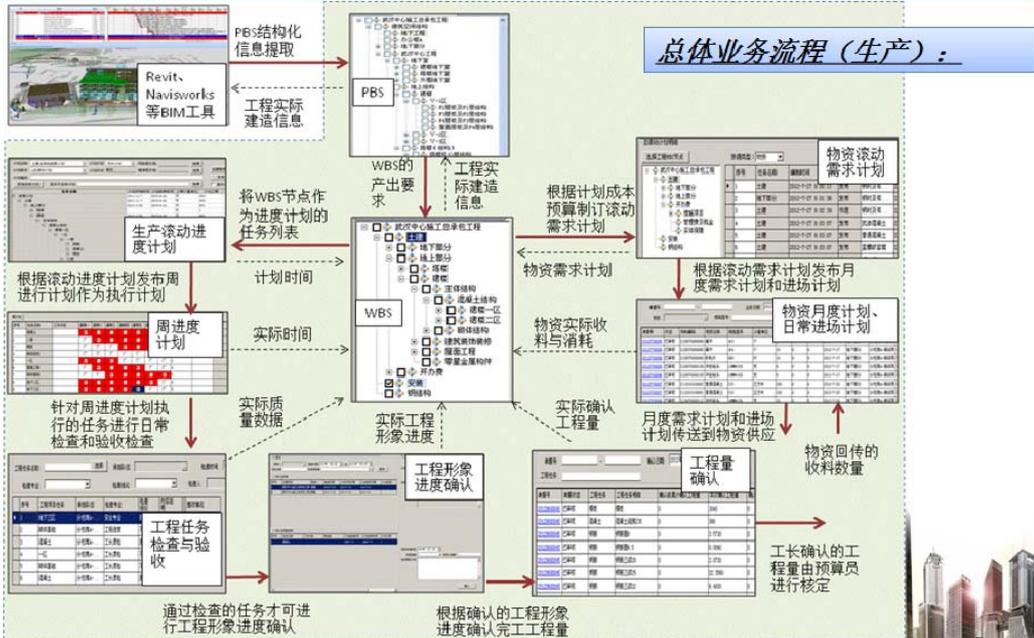
3、项目物资、设备、料具的进出场、核算结算在系统中完成，通过系统统计汇总分析、并做为供应商结算付款的依据，使项目资源成本得到了有效控制。

4、项目劳务和专业分包结算等商务业务活动在系统中完成，通过四算成本分析，使项目综合成本管理得到了有效提升。

5、为企业层级管理系统提供项目运营状态的数据信息。

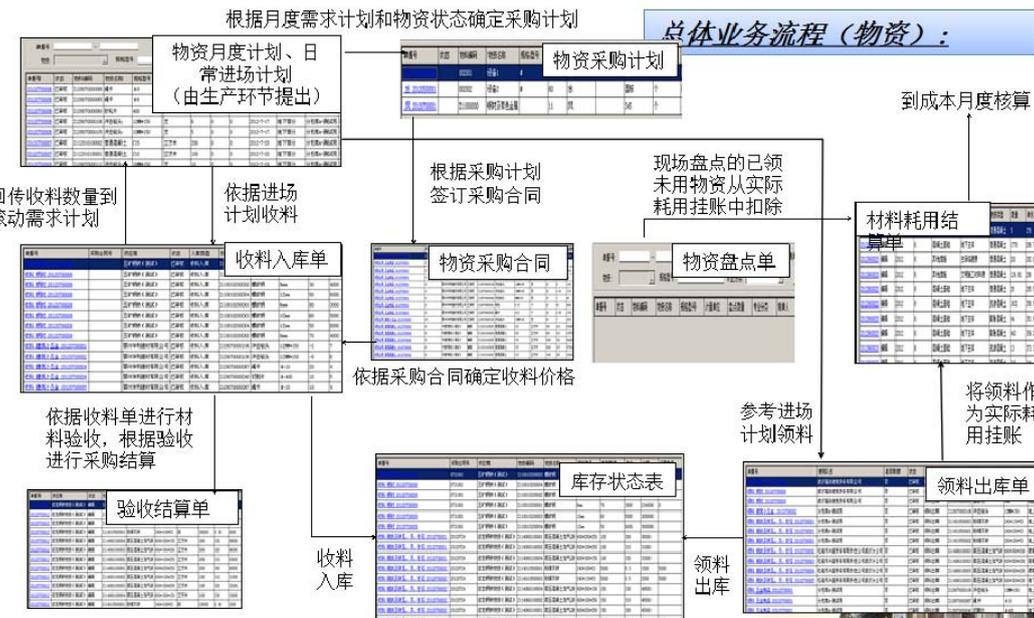


**中建三局工程总承包公司**  
品牌 品质 品位



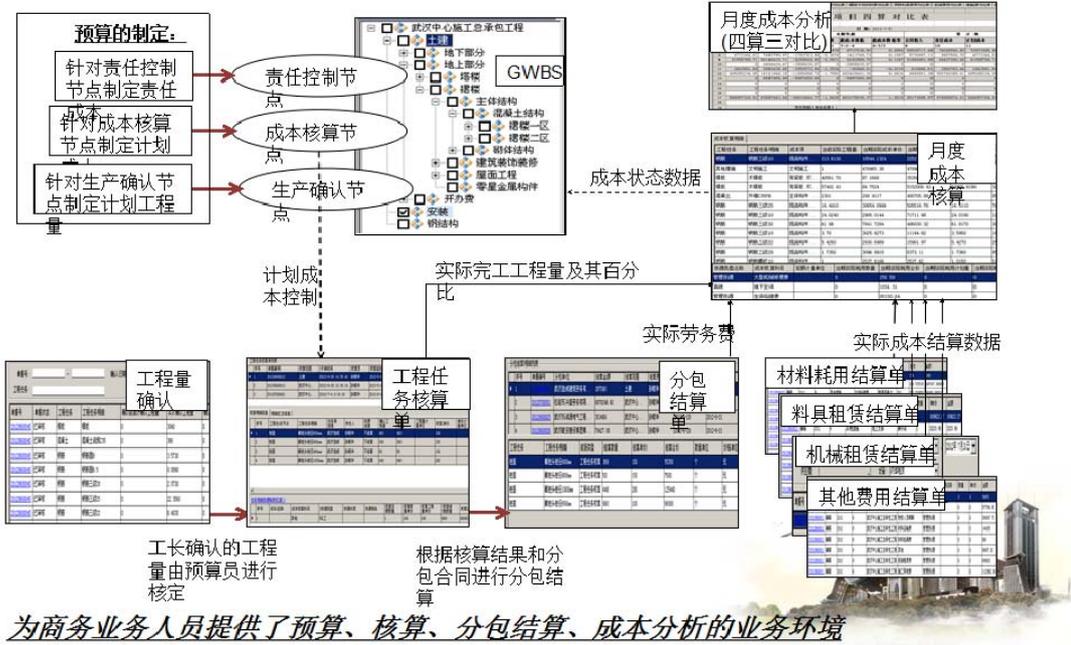
为生产、质量、安全等业务人员提供了进度、资源需求、检查、工程认量的业务环境

**中建三局工程总承包公司**  
品牌 品质 品位



为物资业务人员提供了物资采购、供应、物资核算的业务环境

总体业务流程（商务）：



为项目管理人员提供了项目状态管理、项目风险控制的技术手段



- 一 公司基本情况介绍
- 二 项目管理“两化”发展情况
- 三 信息化基础设施建设情况
- 四 项目综合管理信息系统建设情况
- 五 项目“两化融合”实施效果
- 六 工作体会



一、用信息手段提高了日常工作的方便性，提高了工作效率，减少了管理人员，降低了管理成本：

(1) 全公司人员可以方便查询各个项目的地理位置信息





(2) 项目人员可以通过移动设备方便地开展日常检查、审批、查询



手机端现场处理界面



(3) 经授权的人员可以方便地查询项目运营状态





中建三局工程总承包公司

品牌 品质 品位



二、将管理标准和要求融入到信息系统中，使管理标准得到了有效的实施落地：

(1) 系统融入局《项目管理标准》的相关业务要求,有效控制项目管理行为。

序号	部门	岗位	人员	角色
1	光谷同济医院	质检工程师	艾斌	质检员
2	光谷同济医院	质检工程师	何涛	质检员
3	光谷同济医院	核算员	王思璐	核算员
4	光谷同济医院	核算员	郑华夏	核算员
5	光谷同济医院	核算员	邓龙飞	核算员
6	光谷同济医院	核算员	吴志磊	核算员
7	光谷同济医院	项目质量总监	王荣辉	项目质量总监/质检员/项目领导
8	光谷同济医院	项目党委书记	严晓红	项目书记/项目领导/材料员
9	光谷同济医院	项目副经理	刘飞	项目生产经理/项目领导/施工员/质检员
10	光谷同济医院	项目副经理	杜永奎	项目生产经理/项目领导/施工员/质检员
11	光谷同济医院	项目商务经理	雷卿	项目领导/核算员/项目商务经理
12	光谷同济医院	技术员	胡超群	施工员/技术员
13	光谷同济医院	技术员	李春娜	施工员/技术员
14	光谷同济医院	技术员	张童	施工员/技术员
15	光谷同济医院	技术员	胡飞	施工员/技术员
16	光谷同济医院	技术员	李婧	施工员/技术员
17	光谷同济医院	技术员	刘文昆	施工员/技术员
18	光谷同济医院	技术员	非宇江	施工员/技术员
19	光谷同济医院	土建工程师	汪建斌	施工员
20	光谷同济医院	土建工程师	韩庆阳	施工员

按标准要求规范项目人员岗位



中建三局工程总承包公司

品牌 品质 品位



二、将管理标准和要求融入到信息系统中，使管理标准得到了有效的实施落地：

(1) 系统融入局《项目管理标准》的相关业务要求,有效控制项目管理行为。

实施策划维护

项目名称: \_\_\_\_\_ 文档名称: \_\_\_\_\_

相关单位 | 主要管理目标 | 项目授权

工期目标: \_\_\_\_\_

环保目标: \_\_\_\_\_

职业安全健康管理目标: \_\_\_\_\_

成本目标: \_\_\_\_\_

技术管理目标: \_\_\_\_\_

资金管理目标: \_\_\_\_\_

CI目标: \_\_\_\_\_

项目预算及兑现管理目标: \_\_\_\_\_

<商务策划书维护

项目名称: \_\_\_\_\_ 责任人: \_\_\_\_\_ 业务时间: 2015年7月11日 状态: \_\_\_\_\_

策划名称: \_\_\_\_\_

明确信息 | 相关附件

>>>商务策划点列表

序号	策划主题	策划点类型	计划开始时间	计划完成时间	策划开始时间	策划结束时间	实施状态	备注
1								

>>>工期节点信息:

序号	主要工期控制点	工期要求
1	办公楼A备案	2015. 6. 1
2	酒店备案	2015. 10. 12
3	招商银行备案	2015. 6. 20
4	办公楼A竣工验收	2016. 5. 2
5	酒店竣工验收	2015. 9. 12
6	招商银行竣工验收	2015. 5. 21
7	办公楼A机电安装工程完工时间	2016. 3. 12
8	酒店机电安装工程完工时间	2015. 8. 14
9	招商银行机电安装工程完工时间	2015. 4. 1
10	办公楼A精装修完工时间	2015. 10. 8

>>>商务策划点实施记录

序号	实施情况
1	

按标准要求开展项目策划



# 中建三局工程总承包公司

## 品牌 品质 品位



## 二、将管理标准和要求融入到信息系统中，使管理标准得到了有效的实施落地：

### (1) 系统融入局《项目管理标准》的相关业务要求,有效控制项目管理行为。

The screenshot displays a software interface for project management. It includes a top navigation bar with icons for '新建' (New), '修改' (Modify), '保存' (Save), '删除' (Delete), '打印' (Print), '查找' (Search), '预览' (Preview), and '打印' (Print). Below this is a '个人工作' (Personal Work) section with '检查记录查询' (Check Record Query) and '单据显示' (Document Display) options. A search area contains '单据号:' (Document No.), '检查日期:' (Check Date), '受检承包单位:' (Inspected Contractor), and '检查专业:' (Check Specialty). The main area features a table of inspection records with columns for '单据号' (Document No.), '检查专业' (Check Specialty), '检查时间' (Check Time), '制单人' (Maker), '制单日期' (Issue Date), '备注' (Remarks), '状态' (Status), and '文档' (Document). Below this is a '专项检查明细表信息' (Special Inspection Details Information) table with columns for '受检承包单位' (Inspected Contractor), '受检管理责任人' (Responsible Person), '检查内容说明' (Check Content Description), '检查结论' (Check Conclusion), '整改标志' (Rectification Mark), '隐患类型' (Hidden Type), '隐患级别' (Hidden Level), and '隐患部位' (Hidden Location).

按标准要求开展检查整改



# 中建三局工程总承包公司

## 品牌 品质 品位



## 二、将管理标准和要求融入到信息系统中，使管理标准得到了有效的实施落地：

### (2) 统一了工作流程和工作表单，使具体业务更加规范

The image shows two screenshots of software interfaces. The left screenshot is titled '分包结算书' (Subcontract Settlement Statement) and displays a form with fields for '结算日期' (Settlement Date), '合同编号' (Contract No.), '工程名称' (Project Name), '分包内容' (Subcontract Content), '结算金额' (Settlement Amount), and '备注' (Remarks). It includes a barcode and a table of items. The right screenshot is titled '工程结算单' (Project Settlement Statement) and shows a detailed table with columns for '序号' (Serial No.), '材料名称' (Material Name), '规格' (Specification), '单位' (Unit), '数量' (Quantity), '单价' (Unit Price), '金额' (Amount), and '备注' (Remarks). Below the screenshots are two printed versions of the '分包结算书' (Subcontract Settlement Statement) form, one with a red circular stamp and signatures.

二、将管理标准和要求融入到信息系统中，使管理标准得到了有效的实施落地：

(2) 统一了工作流程和工作表单，使具体业务更加规范



二、将管理标准和要求融入到信息系统中，使管理标准得到了有效的实施落地：

(2) 统一了工作流程和工作表单，使具体业务更加规范



各类表单按照设定的流程进行审批



二、将管理标准和要求融入到信息系统中，使管理标准得到了有效的实施落地：

(3)、避免了人情化，落实了制度化

>>派工单据信息

派工单号: \_\_\_\_\_ 承担队伍: 天津市翠湖建筑工程有限公司 选择 派工类型: 零星用工 工长: \_\_\_\_\_ 选择

个人工作台 检查记录

单据查询 明细查询

派工明细信息 相关附件

序号	工程任务	工程任务明细	资源类型	用工科目	实际工程量	数量单位	用工说明
1	9#楼土方开挖	基坑土方	劳务分包资源	地下主体结构...	100	立方米	
2							

零星用工单列表

单据号	承担队伍	派工类型	业务日期	制单人	制单日期	状态
零星用工_20150700001	湖南中诚设计装饰工程有限公司	零星用工	2015-7-6	陈从顺	2015-7-6	已审核
零星用工_20150700003	武汉国海瑞祥建筑劳务有限公司	零星用工	2015-7-9	黄瑞	2015-7-9	审核中
零星用工_20150700004	武汉国海瑞祥建筑劳务有限公司	零星用工	2015-7-9	黄瑞	2015-7-9	审核中
零星用工_20150700002	武汉国海瑞祥建筑劳务有限公司	零星用工	2015-7-9	黄瑞	2015-7-9	审核中
零星用工_20150700005	武汉国海瑞祥建筑劳务有限公司	零星用工	2015-7-11	黄瑞	2015-7-11	审核中

序号	工程任务	工程任务明细	用工科目	实际工程量	数量单位	是否核算	结算状态	用工说明	开始时间	结束时间	业务完成时间
1	安全文明施工	现场部分外架施工	安全施工人工费	432	平方米	未审核	未结算	安全体验区周...	2015-4-9	2015-5-9	2015-7-9
2	安全文明施工	现场部分外架施工	安全施工人工费	120	米	未审核	未结算	安全体验区周...	2015-4-9	2015-5-9	2015-7-9
3	安全文明施工	现场部分外架施工	安全施工人工费	354	米	未审核	未结算	北望陆行基坑...	2015-5-9	2015-6-9	2015-7-9

开工情况随时可查，公开透明



二、将管理标准和要求融入到信息系统中，使管理标准得到了有效的实施落地：

(3)、避免了人情化，落实了制度化

单据显示 明细显示

单据号: \_\_\_\_\_ 检查日期: 2015年 6月 1日 - 2015年 7月 4日 制单人: \_\_\_\_\_

受检承担单位: \_\_\_\_\_ 查询 检查专业: \_\_\_\_\_ 单据状态: \_\_\_\_\_ 查询 导出到Excel

专业检查主表信息

单据号	检查专业	检查时间	制单人	制单日期	备注	状态	文档
专业检查_003135	安全员检查	2015-6-8	侯为辉	2015-6-12 0:11:56		已审核	查看文档
专业检查_003136	安全员检查	2015-6-11	侯为辉	2015-6-12 0:27:32		已审核	查看文档
专业检查_003094	安全员检查	2015-6-1	侯为辉	2015-6-5 0:00:05		编辑	查看文档
专业检查_003095	安全员检查	2015-6-1	侯为辉	2015-6-5 0:07:40		已审核	查看文档
专业检查_003390	安全员检查	2015-7-2	侯为辉	2015-7-2 22:25:37		已审核	查看文档

专业检查明细表信息

受检承担单位	受检管理责任人	检查内容说明
青島神州建筑劳务有...	朱秩	1、钢筋加工

中建三局（股份公司）工程总承包公司

处罚通知单

打印编号: 20150400194-200

编号: 罚扣\_20150400194 2015年4月13日

受处罚人: 四川省蓝天建筑劳务有限公司 签字人: 侯为辉 责任领导: 詹巍

处罚原因:  
1. 违规使用周转料:  
罚款金额: ¥: 200元 大写: 贰佰元整

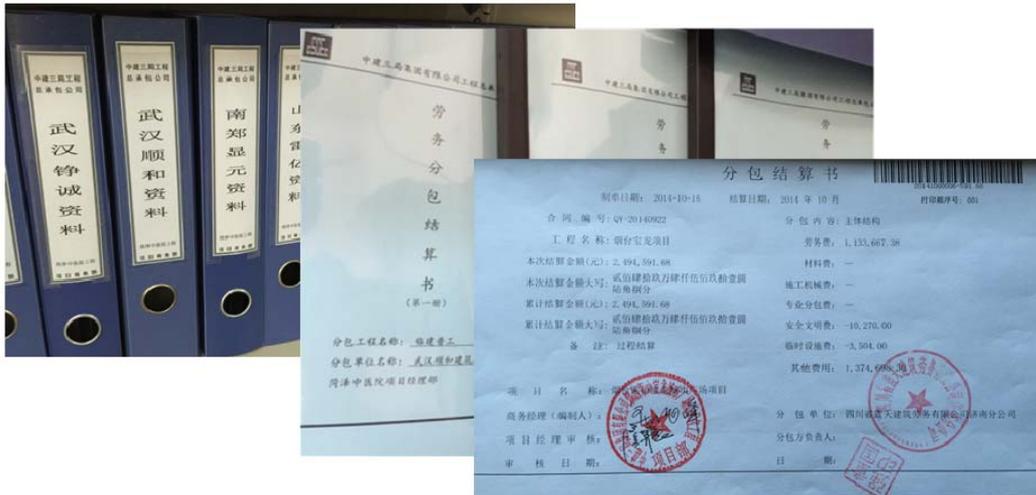
注: 黄涛、夏浩然(单位)、董某(个人)、董某(个人)、董某(个人) (奖金) 审核人

检查罚款直接由系统在结算中扣除



二、将管理标准和要求融入到信息系统中，使管理标准得到了有效的实施落地：

(4)、规范统一了过程管理资料，实现资料管理标准化



三、通过使用信息系统，使业务人员从以往繁复的数字统计计算分析工作中解脱出来，有更多的精力做策划工作，提高了管理水平：

用工情况查询统计：

序号	工程任务	工程任务明细	用工科目	实际用工量	数量单位	是否核算	核算状态	用工说明	开始时间	结束时间	业务完成时间
1	临建	临时设施	生产临建费	278.40	平方米	已审核	已结算	北大门外临建	2015-5-9	2015-5-10	2015-5-10
2	临建	临时设施	生产临建费	129	立方米	已审核	已结算	南大门外排水...	2015-5-9	2015-5-10	2015-5-10
3	临建	临时设施	生产临建费	46	米	已审核	已结算	南大门外西边...	2015-5-9	2015-5-10	2015-5-10
4	临建	临时设施	生产临建费	72	立方米	已审核	未结算	南大门外西边...	2015-5-9	2015-5-10	2015-5-10
5	临建	临时设施	生产临建费	110.40	立方米	已审核	已结算	南大门外西边...	2015-5-9	2015-5-10	2015-5-10
6	临建	临时设施	生产临建费	5.63	立方米	已审核	已结算	西北角雨水井...	2015-5-9	2015-5-10	2015-5-10
7	临建	临时设施	生产临建费	5.55	立方米	已审核	已结算	西北角雨水井...	2015-5-9	2015-5-10	2015-5-10
8	临建	临时设施	生产临建费	3	立方米	已审核	已结算	西北角雨水井...	2015-5-9	2015-5-10	2015-5-10
9	临建	临时设施	生产临建费	204.48	平方米	已审核	已结算	南大门外临建...	2015-5-9	2015-5-10	2015-5-10
10	临建	临时设施	生产临建费	239.68	平方米	已审核	已结算	南大门外临建...	2015-5-9	2015-5-10	2015-5-10
11	临建	临时设施	生产临建费	239.68	平方米	已审核	已结算	南大门外临建...	2015-5-9	2015-5-10	2015-5-10



三、通过使用信息系统，使业务人员从以往繁复的数字统计计算分析工作中解脱出来，有更多的精力做策划工作，提高了管理水平：

检查罚款查询统计：

单据号	状态	罚款队伍	罚款金额	罚款原因	工程任务类型	工程任务名称	罚款日期	价格单位
20150400112	已审核	武汉市中昌鑫华建筑劳务有限公司	1000	日常检查罚款	临建	临时设施	2015-1-13	元
20150400117	已审核	武汉市中昌鑫华建筑劳务有限公司	100	日常检查罚款	临建	临时设施	2015-1-31	元
20150400464	已审核	湖南核工业建设有限公司	2000	日常检查罚款	安全文明施工	文明施工	2014-12-27	元
20150400464	已审核	湖南核工业建设有限公司	100	日常检查罚款	安全文明施工	文明施工	2015-3-30	元
20150400464	已审核	湖南核工业建设有限公司	40	日常检查罚款	安全文明施工	文明施工	2015-1-28	元
20150400464	已审核	湖南核工业建设有限公司	420	日常检查罚款	安全文明施工	文明施工	2015-1-15	元
20150400464	已审核	湖南核工业建设有限公司	500	日常检查罚款	安全文明施工	文明施工	2014-12-12	元
20150400464	已审核	湖南核工业建设有限公司	250	日常检查罚款	安全文明施工	文明施工	2014-12-27	元
20150400477	已审核	武汉市中昌鑫华建筑劳务有限公司	300	日常检查罚款	安全文明施工	文明施工	2015-3-30	元
20150400477	已审核	武汉市中昌鑫华建筑劳务有限公司	100	日常检查罚款	安全文明施工	文明施工	2014-12-29	元
20150400477	已审核	武汉市中昌鑫华建筑劳务有限公司	60	日常检查罚款	安全文明施工	文明施工	2015-1-26	元
20150400477	已审核	武汉市中昌鑫华建筑劳务有限公司	40	日常检查罚款	安全文明施工	文明施工	2015-1-15	元
20150400478	已审核	湖南天瑞建设工程有限公司	70	日常检查罚款	安全文明施工	文明施工	2015-1-15	元
20150400479	已审核	湖南省湘天建设工程有限公司	50	日常检查罚款	安全文明施工	文明施工	2015-3-30	元
20150400479	已审核	湖南省湘天建设工程有限公司	150	日常检查罚款	安全文明施工	文明施工	2015-1-28	元
20150400497	已审核	湖南核工业建设有限公司	2000	日常检查罚款	基坑支护工程	灌注桩注桩 (直径1000mm, 桩长15m)	2015-1-6	元
20150400497	已审核	湖南核工业建设有限公司	500	日常检查罚款	基坑支护工程	灌注桩注桩 (直径1000mm, 桩长15m)	2015-1-8	元
20150400497	已审核	湖南核工业建设有限公司	250	日常检查罚款	基坑支护工程	灌注桩注桩 (直径1000mm, 桩长15m)	2015-1-1	元
20150400497	已审核	湖南核工业建设有限公司	2000	日常检查罚款	基坑支护工程	灌注桩注桩 (直径1000mm, 桩长15m)	2015-1-3	元



三、通过使用信息系统，使业务人员从以往繁复的数字统计计算分析工作中解脱出来，有更多的精力做策划工作，提高了管理水平：

分包结算查询统计：

序号	单据编号	核算范围	开单时间	核算员	核算起始时间	核算结束时间	状态	备注
1	任务核算_2015040	基坑支护工程	2015-4-22 16:19:01	孙国海	2014-12-1	2015-1-10	已审核	
2	任务核算_2015050	W17#4联体	2015-5-22 8:16:58	李平	2015-4-22	2015-5-22	已审核	
3	任务核算_2015050	长沙国际	2015-5-22 16:45:33	肖峰	2015-4-10	2015-5-22	已审核	

序号	工程任务节点	定额编号	工程任务名称	任务承担者	责任人	材料费	人工费	核算前累计核算工程量	核算前累计核算形象进度 (%)	核算工程量	工程单位	核算单价
1	基坑支护工程	A1-245-4	水泥喷射桩 (直...)	湖南核工业建...	谭卫群	6160	0	0	0	6160	立方米	350
2	基坑支护工程	A1-261-4	锚索: D150, 5Φ...	湖南核工业建...	谭卫群	8300	0	0	0	7000	米	0
3	基坑支护工程	A3-214-1	钻灌注	湖南核工业建...	谭卫群	162	0	0	0	140	立方米	450
4	基坑支护工程	A1-265	网喷射混凝土	湖南核工业建...	谭卫群	1400	0	0	0	1400	平方米	80
5	基坑支护工程	A1-261-4	锚索: D150, 4Φ...	湖南核工业建...	谭卫群	8300	0	0	0	0	米	0
6	基坑支护工程	A3-214-1	钻灌注	湖南核工业建...	谭卫群	162	0	0	0	491	立方米	250

序号	成本名称	成本核算科目	资源类型	资源材料	资源规格	图号	核算数量	核算单价	核算工程数量	核算单价	核算合价	本大项合价	本大项收入
1	钢筋人工费	边坡支护工程费	混凝土工				1	450	450	140	63000	140	72731.46
2	钢筋	边坡支护混凝土	普通混凝土				1	0	0	140	0	142.10	51866.58



三、通过使用信息系统，使业务人员从以往繁复的数字统计计算分析工作中解脱出来，有更多的精力做策划工作，提高了管理水平：

浇筑记录查询统计：

个人工作台 / 仓库收发存报表 / 成本对比分析表 / 浇筑记录单统计查询

查询条件  
 单编号: \_\_\_\_\_ 业务日期 浇筑日期 2015年 4月28日 - 2015年 7月11日 制单人: \_\_\_\_\_  
 供应商: \_\_\_\_\_ 调入单位: \_\_\_\_\_ 调出单位: \_\_\_\_\_ 全部 泵送 非泵送  
 物资: \_\_\_\_\_ 规格型号: \_\_\_\_\_ 浇筑部位: \_\_\_\_\_ 查询 Excel

单编号	供应商	发出单位	接收单位	状态	物料编码	物资名称	规格型号	浇筑部位	核算科目	浇筑数量	浇筑单价	浇筑金额
浇筑记录_20150500001	湖南顺强混凝土有限公司			已审核	11.12010100002	普通混凝土	C15	临建	生产临建费	19.0000	330	6270
浇筑记录_20150500001	湖南顺强混凝土有限公司			已审核	11.12010100003	普通混凝土	C20	临建	生产临建费	449.5000	340	152830
浇筑记录_20150500001	湖南顺强混凝土有限公司			已审核	11.12010100004	普通混凝土	C25	临建	生产临建费	244.0000	390	95400
浇筑记录_20150500001	湖南顺强混凝土有限公司			已审核	11.12010100005	普通混凝土	C30	临建	生产临建费	21.0000	360	7560
浇筑记录_20150500001	湖南顺强混凝土有限公司			已审核	11.12010200036	卵石混凝土	C20	临建	生产临建费	22.0000	395	7610
浇筑记录_20150500001	湖南顺强混凝土有限公司			已审核	11.12010200051	早强混凝土	C40	临建	生产临建费	11.5000	405	4657.50
浇筑记录_20150500001	湖南顺强混凝土有限公司			已审核	11.12010200151	卵石早强混凝土	C20	临建	生产临建费	35.0000	370	12950
浇筑记录_20150500002	湖南顺强混凝土有限公司			已审核	11.12010100012	其它费用(混凝土)		临建	生产临建费	5.995.0000	1	5995
浇筑记录_20150500002	湖南顺强混凝土有限公司			已审核	11.12010100002	普通混凝土	C15	承台及基础梁	地下主体-混凝土	304.5000	330	100485
浇筑记录_20150500003	湖南顺强混凝土有限公司			已审核	11.12010100005	普通混凝土	C30	基坑支护工程	边坡支护混凝土	73.0000	360	26280
浇筑记录_20150500003	湖南顺强混凝土有限公司			已审核	11.12010100008	普通混凝土	C35	承台及基础梁	地下主体-混凝土	95.0000	375	35625
浇筑记录_20150500003	湖南顺强混凝土有限公司			已审核	11.12010100008	普通混凝土	C45	锚杆灌注桩	桩基混凝土	1,073.0000	405	434565
浇筑记录_20150500003	湖南顺强混凝土有限公司			已审核	11.12010100012	其它费用(混凝土)		承台及基础梁	地下主体-混凝土	5,970.0000	1	5970

共【13】条记录 合计数量: 14,312.5 合计金额: 886,397.5



三、通过使用信息系统，使业务人员从以往繁复的数字统计计算分析工作中解脱出来，有更多的精力做策划工作，提高了管理水平：

物料验收查询统计：

单据查询 明细查询

单编号: \_\_\_\_\_ 制单人: \_\_\_\_\_ 业务日期: 2015年 3月1日 - 2015年 7月11日 专业分类: \_\_\_\_\_ 查询 导出到Excel

单编号	供应商	业务日期	制单人	制单日期	备注	状态
验收结算_电线电缆_20150400002	武汉中通创新商贸有限公司	2015-4-10	刘祥慧	2015-4-16		已审核
验收结算_电线电缆_20150500001	武汉中通创新商贸有限公司	2015-5-10	刘祥慧	2015-5-26		已审核
验收结算_金属附件_20150400001	武汉中通创新商贸有限公司	2015-2-10	刘祥慧	2015-4-13		已审核
验收结算_金属附件_20150400002	武汉中通创新商贸有限公司	2015-4-10	刘祥慧	2015-4-16		已审核
验收结算_化工_20150400001	武汉中通创新商贸有限公司	2015-3-10	刘祥慧	2015-4-13		已审核
验收结算_微型制品_20150400001	武汉中通创新商贸有限公司	2015-3-10	刘祥慧	2015-4-13		已审核
验收结算_微型制品_20150400002	武汉中通创新商贸有限公司	2015-4-10	刘祥慧	2015-4-16		已审核

物料编码	物资名称	规格型号	数量	单价	图号	金额	计量单位	备注
11.190901.00068	TC-微机电线	TC-3*2-5	1200	6.9660		8359.20	米	
11.1991401.00007	焊把线	50*2	75	30.10		2257.50	米	
11.190801.00026	TC-橡套电缆	TC-3*6*2*...	500	22.79		11395	米	
11.190101.00006	BV电线	BV1.0*平方米	600	5.7678		3472.68	米	
11.190101.00050	BVV电线	BVV2*2.5*...	100	3.2766		327.66	米	
11.190101.00049	BVV电线	BVV2*1.5*...	800	2.15		1720	米	
11.190101.00002	BV电线	BV1.5*平方米	1100	0.9288		1021.68	米	
11.190101.00004	BV电线	BV4*平方米	400	2.2676		915.04	米	
11.190101.00007	BV电线	BV1.6*平方米	100	9.0128		901.28	米	
11.190101.00005	BV电线	BV6*平方米	200	3.4228		684.56	米	
11.190101.00003	BV电线	BV2.5*平方米	900	1.4706		1323.54	米	



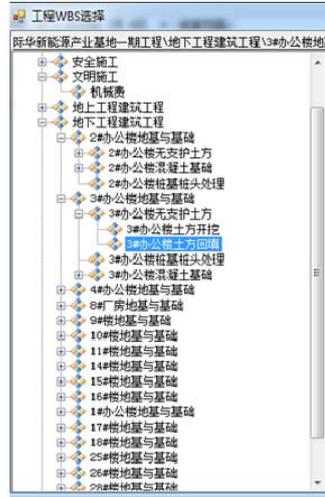
中建三局工程总承包公司

品牌 品质 品位



四、通过信息系统，使商务成本管理更加精细化、减少了管理漏洞、控制了风险：

项目各业务口基于统一的管理对象开展具体的业务工作，统一了标准的同时，让各业务口对本项目的情况有了更深层次的了解和理解，全员参与项目成本管理。



中建三局工程总承包公司

品牌 品质 品位



四、通过信息系统，使商务成本管理更加精细化、减少了管理漏洞、控制了风险：



明确各项任务的责任成本和计划成本，并根据公司内部成本库确定各项工程任务的资源消耗，为过程成本预控和“三算”或“四算”对比分析奠定基础。



中建三局工程总承包公司

品牌 品质 品位



#### 四、通过信息系统，使商务成本管理更加精细化、减少了管理漏洞、控制了风险：

单据查询 明细查询

单据号: 业务日期: 2015年 5月 1日 - 2015年 7月 4日 结算单位: 选择 制单人: 查询

分包结算明细列表

序号	单据编号	分包单位	结算金额	结算范围	结算责任人	开单时间	结算起始时间	结算结束时间	状态
1	分包结算_20150500001	四川渝越天建筑劳务...	1390108.20	烟台宝龙项目	王刚	2015-5-17	2015-4-1	2015-5-17	已审核
2	分包结算_20150500004	武汉平昌高华建筑劳务...	270055.37	烟台宝龙项目	王刚	2015-5-18	2015-5-1	2015-5-18	已审核
3	分包结算_20150500005	烟台宝龙建筑劳务有限公司	599690.92	烟台宝龙项目	王刚	2015-6-18	2015-5-15	2015-6-18	已审核
4	分包结算_20150500006	烟台宝龙建筑劳务有限公司	398377.87	烟台宝龙项目	王刚	2015-6-18	2015-6-1	2015-6-18	已审核

工程任务	定额编号	工程任务明细	所属类型	工长	结算数量	结算单价	结算合价	数量单位	价格单位	用工说明
东区商业街砌体结构	M1-30	加气混凝土砌块墙	工程任务核算	朱朕	150.11	450	67549.50	立方米	元	
东区商业街砌体结构	M1-66	蒸压粉煤灰砖墙(...	工程任务核算	朱朕	11.13	475	5286.75	立方米	元	
东区商业街砌体结构	A3-836	植筋 直径10-12	工程任务核算	朱朕	544	3.50	1904	根(组)	元	
东区商业街砌体结构	A3-836	植筋 直径8-8	工程任务核算	朱朕	500	1.80	900	根(组)	元	
东区商业街砌体结构	A3-217	二次构件砼、钢筋...	工程任务核算	朱朕	12.38	1100	13618	立方米	元	
东区住宅二次结构	A3-836	植筋 直径8-8	工程任务核算	朱朕	8400	1.80	15120	根(组)	元	
东区住宅二次结构	A3-836	植筋 直径10-12	工程任务核算	朱朕	4032	3.50	14112	根(组)	元	
东区住宅二次结构	M1-28	加气混凝土砌块墙	工程任务核算	朱朕	142	470	66740	立方米	元	

成本名称	资源类型	规格型号	图号	结算科目	结算数量	结算单价	结算合价	数量单位	价格单位
砌块工程费	专业分包资源			砌筑工程费	150.11	450	67549.50	立方米	元

制单人	工程任务类型	工程任务明细	用工科目	实际用工量	数量单位	用工说明	审核状态	结算状态	开始时间	结束时间
李翠娟	安全文明施工	现场部分外架施工	安全施工	720	平方米	现场V12搭设	未审核	未结算	2015-1-20	2015-1-20
李翠娟	安全文明施工	现场部分外架施工	安全施工	720	平方米	现场V12搭设	未审核	未结算	2015-1-20	2015-1-30

结算资料规范、清晰，统计、查询方便，可追溯性强。



中建三局工程总承包公司

品牌 品质 品位



#### 五、通过信息系统，使管理报表及时准确，提升了企业对项目的管控能力：

通过日常收料、领料、调拨、验收等过程自动生成材料收发存报表：

个人工作台 仓库收发存报表

项目名称: 长沙国际会议中心一期一标段工程 统计日期: 2015-05-11 0 - 2015-06-11 1

报表名称: 材料收发存月报表 物资分类: 钢材及有色金属 使用单位: 选择 查询 Excel

单位名称: 长沙国际会议中心一期一标段 材料类别: 钢材及有色金属

材料名称	规格	单位	收入			消耗			本期	
			累计数量	本期数量	本期金额	累计数量	本期数量	本期金额	累计数量	本期
彩钢板		个	64.50					3.000		64.50
彩钢板		平方米	1,274.95				59.300	1,274.95	59.300	1,274.95
彩钢板	0.4mm	吨	1,835.00					90.000		1,925.00
槽钢		个	37,150.00					396.000		37,150.00
槽钢	16	吨	778.42					0.119		778.42
槽钢	20A	吨	376.80					6.000		376.80
槽钢	10#	吨	1,209.00				0.300	1,209.00	0.300	1,209.00
等边角钢	75*5	吨	5,328.80					1.616		5,328.80
镀锌方钢	30*30*3	米								
镀锌角铁	∠40*4	吨	980.40					120.000		980.40
方管	40*40*3	吨	15,172.90					4.282		15,172.90
方管	80*80*4	吨	1,101.96				0.229	1,101.96	0.229	1,101.96
方管	50*50*3	吨	2,580.40					0.632		2,580.40
方管	40*40*2.5	吨	6,075.36				1.764	6,075.36	1.764	6,075.36
钢丝绳	8mm	米	5,908.20					1,050.000		5,908.20
钢丝绳	12mm	米	38.70				9.000	38.70	9.000	38.70
钢丝绳	16mm	米	919.51					18.000		919.51



五、通过信息系统，使管理报表及时准确，提升了企业对项目的管控能力：

扩展生成各类材料对比分析表：

个人工作台 仓库收发存报表 成本对比分析表

项目名称: 长沙国际会展中心... 统计日期: 2015年5月1日 - 2015年7月11日 物资分类: 砼

采购成本对比分析表 物资消耗对比分析表

物资消耗对比表																
日期: 2015-5-1 至 2015-7-11																
规格型号	计量单位	总计划	月计划	日计划	进货量				实际消耗				台网收/			
					采购数量	开累数量	采购金额	开累金额	调入数量	开累数量	调入金额	开累金额		消耗量	开累量	消耗金额
C60	立方米	4,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C10	立方米	1,100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C15	立方米	16,000	0	0	324	337	106,755	111,045	0	0	0	324	337	106,755	111,045	29,564
C20	立方米	60,000	0	0	450	3,165	152,830	1,076,134	0	0	0	450	3,165	152,830	1,076,134	0
C25	立方米	90,900	0	0	244	2,674	85,400	935,725	0	0	0	244	2,674	85,400	935,725	0
C30	立方米	60,000	0	0	94	3,659	33,840	1,317,204	0	0	0	94	3,659	33,840	1,317,204	546
C35	立方米	240,000	0	0	95	95	35,625	35,625	0	0	0	95	95	35,625	35,625	7,435
C35	米	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,113
C40	立方米	11,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C45	立方米	60,000	0	0	1,073	2,867	434,565	1,161,054	0	0	0	1,073	2,867	434,565	1,161,054	0
C50	立方米	2,425	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C55	立方米	665	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C60	立方米	2,200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C70	立方米	2,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	个	200,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	立方米	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	329
	元	2,000,000	0	0	11,965	162,624	7,705	158,364	0	0	0	11,965	162,624	7,705	158,364	0
C30	立方米	20,000	0	0	0	0	1,894	700,780	0	0	0	0	0	1,894	700,780	0
C35	立方米	20,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



五、通过信息系统，使管理报表及时准确，提升了企业对项目的管控能力：

自动归集各项成本形成成本分析对比表

个人工作台 月度成本核算报表

项目名称: 烟台宝龙项目 会计期: 2015 - 6 核算节点: 烟台宝龙项目

四算对比表 劳务费对比表 直接材料对比表 工程材料量差、价差对比表 模板木枋材料费对比表 周转材料费用对比表 机械费用对比表 措施费对比表 现场管理费对比表 专业分包费对比表 规费

项目四算对比表										
日期:										
序号	费用名称	本期数				本期节超				累计数
		合同收入	责任成本	计划成本	实际成本	利润	利润率	超成本降低	超成本降低率	
		1	2	3	4	5=1-4	6=5/1	7=2-4	8=7/2	9
										10
										11
项目经理:										

正在统计月度成本核算报表...

- 一 公司基本情况介绍
- 二 项目管理“两化”发展情况
- 三 信息化基础设施建设情况
- 四 项目综合管理信息系统建设情况
- 五 项目“两化融合”实施效果
- 六 工作体会



项目“两化融合”工作体会：

- 1 “两化”建设一把手的支持与参与非常重要
- 2 企业必须要自己主导“两化”建设
- 3 正确处理标准化和信息化相互依赖相互促进的关系
- 4 标准化信息化是大势所趋
- 5 “两化”建设，要不断循环提升，永无止境

