

# 《建设工程施工承包合同策划工作指导书》 (202x版)

## 第一章 总则

### 一、目的

推进集团施工承包合同策划管理工作,提升集团施工承包合同签订质量,化解合同风险,提升经营效益。

### 二、适用范围

本指导书适用于中国建筑一局(集团)有限公司及所属子企业境内工程施工承包合同。投资类承包合同、境外工程承包合同参照适用。

### 三、指导书使用

#### (一) 发放

本指导书发至各子企业领导、合同管理牵头部门负责人、各大项目部项目经理、商务经理。

#### (二) 保密

本指导书内容不能对外泄露,指导书不能复制、赠送。

#### (三) 解释及修订

本指导书的解释及修订由集团公司商务管理部负责。

## 第二章 合同策划管理体系

### 第一节 机构设置及人员配置及职责分工

#### 一、机构设置及人员配置

(一)合同策划工作牵头部门为子企业负责承包合同评审签订的部门,该部门应设置专门的合同策划岗并配置相应人员。

(二)合同策划工作相关部门包括子企业项目管理、技术、法务、财务、市场等部门,该部门应配置专人负责参与合同策划工作,将合同策划工作作为该人员的工作职责之一。

(三)合同策划工作具体负责主体为项目部,项目经理为主要负责人,项目部班子人员为次要负责人。

## 二、职责分工

(一)合同策划工作牵头部门及专岗人员主要职责:指导项目进行承包合同风险识别、风险化解及合同谈判,了解项目合同谈判进程、组织并参与重点项目的合同谈判,召开专题会并制订风险应对措施,进行合同评审及合同管理工作。

(二)合同策划工作相关部门主要职责:参与合同评审工作,参与重点项目的合同谈判,参加公司召开项目的重点合同专题会并制订风险应对措施。

(三)合同策划工作具体负责主体为项目部,其主要职责包括:

1、项目经理或商务经理具体合同策划和评审内容:在项目信息获得阶段、投标阶段、合同签订阶段、合同履行阶段、工程结算阶段等各个阶段履行搜集和了解发包人文化、习惯做法、权限划分等相关信息,分析招标文件、进行合同条件策划及投标策划、识别合同风险点、制订合同谈判策划要点、与发包人进行合同谈判,对不能通过合同谈判化解的风险制定风险化解措施,在投标报价中进行策划,在履约阶段进行策划弥补,做好结算策划,将合同外内容通过补充协议或结算予以确认。

2、项目部班子人员具体合同策划和评审内容:分析招标文件、进行合同条件策划及投标策划(按各自岗位职能提出策划内容,如技术标策划等)、识别合同风险点、制订合同谈判策划要点和风险化解措施等。

## 第二节 工作机制

### 一、获得项目信息阶段

(一)成立公关小组,组长为项目跟踪人或项目经理或合同策划牵头

部门负责人，组员为合同策划相关部门人员及项目责任担当体。

(二)明确工作分工并进行拜会、考察(人员安排、PPT、汇报人、现场准备、后勤保障等)、资格预审文件编制与导向、招标文件编制与导向、合同条件设置与导向等工作。

## 二、投标阶段

(一)成立投标小组，组长为项目跟踪人或项目经理或合同策划牵头部门负责人，组员为合同策划相关部门人员及项目责任担当体。

(二)明确工作分工并进行以下工作

1、依据招标文件要求的时间制定相应的投标计划及任务分工表，对招标文件进行研究，对投标文件中的风险点和盈亏因素进行分析，市场询价，投标答疑，投标报价，封标等；

2、与业主进行对接，了解工程项目实际使用功能、工期、开工时间等，及今后可能改变的趋势，并了解主要竞争对手情况；与设计院对接，了解工程设计现状、设计深度、设计意图，取得设计图纸，发现设计问题，了解工程主要含量指标、暂定图纸范围、主要材料做法等信息，为投标不平衡报价提供方向，找到今后可能更改设计和深化设计的项目；与造价咨询机构对接，了解并掌握其招标模式、工作方式、招本文件/工作界面/合同文件/工程量清单等形式，工程量来源及标底等。

3、进行投标报价策划，包括关系策划、合同及招标文件条款策划、报价技巧策划、技术方案策划等。

## 三、合同签订阶段

(一)成立谈判策划小组，组长为项目跟踪人或项目经理或合同策划牵头部门负责人，组员为合同策划相关部门人员及项目责任担当体。

(二)明确工作分工并进行以下工作：进行合同评审，拟定合同谈判人员，制订合同谈判策划，与发包人进行合同谈判。

## 四、合同履行阶段

(一) 合同履行阶段的策划主体为项目部，成员包括项目责任担当体及项目其他人员。

(二) 明确工作分工并对合同中各项条款进行梳理，分析存在的风险，提出风险应对措施。

## 五、 结算阶段

(一) 成立结算小组，组长为项目经理或合同策划牵头部门负责人，组员为合同策划相关部门人员及项目责任担当体。

(二) 明确工作分工并进行一下工作：结算相关的资料收集、竣工结算策划、结算存在争议问题（预计）的策划、结算对外关系策划。

## 第三节 策划原则

### 一、 有效性原则

有效性是基于对整个社会环境、市场竞争格局、业主文化、甲乙双方配合默契程度、项目团队对策划实施效果预判、双方谈判人员等各方面有信息综合评判，包括拟提出的时间、沟通对象、策划内容、外部环境等多个方面。比如同样的策划内容，会对此业主有效，而对彼业主无效；同样的策划内容，不同的人沟通效果也是大相径庭；同样的谈判，现在沟通不畅，但双方默契度高了后就无沟通障碍。故合同策划必须坚持有效性原则。

### 二、 互利共赢原则

合同策划，并不是指一味地损人利己，而更多的时候，是需要达到双方互利共赢的局面。整个合同策划的过程，充斥着双方谈判博弈及斗智斗勇。当谈判陷入僵局的时候，需要双方共同的利益切合点及最大程度上的共识来保证一定范围内某种程度上的共赢。在整个过程中，一方利益受损的策划是不成功的策划，不利于合同履行或未来市场发展。合同策划，需要充分考虑全局的因素，争取以最小的代价换取合同策划目标的实现，使双方互利共赢。业主方的赢，可以是社会

效应，或安全、质量、进度等方面；我方追求的赢，是指本项目甚至布局更长远经济上的盈利或社会效应。因此，合同策划需要坚持互利共赢原则。

### 三、全过程策划原则

合同策划，应按照合同生命周期进行全面、持续、动态的策划，针对不同阶段的合同管理工作特点，设置不同的策划重点，各阶段的策划环环相扣，全面、有效地防控合同风险，提升经营效益。

## 第三章 各阶段策划

### 第一节 获得项目信息阶段策划

获得项目信息阶段为所有工作的初始阶段，也是决定后续工作是否能够顺利开展的一个重要阶段。此阶段合同策划的效果是后续投标及履约过程中的风险得以有效规避、利益能够得到最大保证，是正向推动的过程，阻力最小收益最大的阶段。

#### 一、信息了解

##### （一）市场

##### 1、项目所在地情况

（1）项目所在地政府相关政策。包括政府部门办事效率、对待外来企业的相关政策要求等。

（2）项目所在地经济发达程度。包括当地居民收入水平、物价水平、居民购买力等。

（3）项目所在地社会文化环境。包括社会治安情况、风俗习惯等。

2、了解业主方企业性质、资金落实情况、信用情况。

3、业主方对本项目的定位如何，是地标建筑或争创鲁班奖，还是经济适用质量合格。这对于后续投标报价中相关价格及合同条款中相关工期、质量要求的谈判都有极为重要的作用。

4、吃透在项目实施过程中起重要作用的相关部门（如：建委、

质监站、消防部门、甚至是政府高层领导)。做好相关公关工作,可通过邀请相关部门主要负责人一同与业主方就项目实施进行会谈,以展示我方相关实力雄厚,足以为项目顺利完成保驾护航,解决业主方各类问题(如未办理相关手续先行施工、各类验收、及协助竣工验收等)。

5、多方了解目标工程中是否有政府及地方势力掺杂的棘手问题,尽可能运用在项目投标阶段策划中,设置屏障,做到该问题只通过我方资源解决从而将其他竞争对手排出在外。由此获得业主方认可或者形成业主方有求于我方的局势,为我方承接工程或其后续工程积蓄大幅力量。

## (二) 商务

1、了解当地市场人工、材料、机械、分包价格体系,近几年材料涨跌幅情况,为后续合同约定的价格调整幅度谈判做好功课。

2、了解当地是否存在特殊工艺、工法或只有在当地才采用的一些特有材料(例如有部分地区模板只能使用竹胶板)为后续投标策划埋下伏笔及合同相关条款约定留有余地。

3、了解当地分包施工范围及存在垄断的分包有哪些,充分做好工作,为后续价格谈判做好准备。

4、了解当地在施项目的结算相关问题,以作为投标阶段的参考。

5、了解工程所在地有关造价方面法律,法规及相关条例。有关税金方面相关法规及条例。

6、理清哪些费用应由业主方承担,哪些费用属于界限模糊的,哪些费用存在优惠措施或者可以返还,为后续合同谈判相关费用约定条款方面理清思路。例如:各类规费由谁缴纳,劳保统筹的退换,相关税金的优惠等。

## (三) 技术

1、就目标工程进行踏勘,对项目周边情况进行了解,收集关于

项目有关的信息，如建设规模、建筑特点、项目概算、设计单位、招标技术资料完备情况。

2、了解项目施工工艺流程、施工规范、质量标准、材料及机械设备技术参数、工程验收标准等信息。

#### （四）项目管理

1、了解建设项目当地相关企业信息，梳理当地合格分包分供企业在册名单以及相关资信资料。

（1）分包商的基本信息：包括单位名称、单位性质、企业规模、企业信誉、资金状况、管理水平、技术、人员实力、有无恶意讨薪行为记录等，重要的是必须摸清当地垄断企业有哪些，争取提前对接以及分析其对施工成本的影响。

（2）分供应商的基本信息：包括单位名称、单位性质、企业规模、企业信誉、有无恶意讨要材料款行为记录等。

（3）劳务公司的基本信息：包括公司名称、规模、信誉、是否属于公司合格分包商名录、劳务人员输出地域、有无恶意讨薪行为记录等。

2、了解我方管理资源配置

了解我方人力资源能否满足项目承接及履约需要。

#### （五）法律

了解国家相关法律法规条文，建设项目当地现行法律条文、当地政府政策条例以及行业条文，建设当地有关造价方面法律法规及相关条例。

## 二、关系策划

### （一）业主

1、建立联系：与业主建立联系，及时利用一切条件宣传我方企业的实力形象，做好与业主的沟通工作，从业主决策领导到招标工作的具体经办人，均要做好沟通管理工作。

对整个项目操作过程中容易出现的问题提出合理化的建议 ;积极主动向业主方提供我司在类似工程中的经验与优势 ;向业主方提供关于项目招投标的关键因素与成功案例( 包括获奖情况与项目考察等 ), 争取最大程度的朝我们所希望的程序或方式发展 ;了解规划审批、审图等进程 ,在需要的情况下 ,及时做好顾问工作 ;情况允许时 ( 如邀请招标 ), 可以提前拿到招标蓝图、招标文件、工程量清单等 , 尽早做好技术标准准备、算量及询价准备、动画及效果图的制作等。须与业主不同层面保持良好的沟通 , 在投标时做好响应及互动工作。

2、分析业主的性质 , 是否政府 , 是否开发商 , 是否地方小企业 , 是否为大集团 ( 比如万达、万科、龙湖、珠江、泛海等 ), 了解业主的企业文化 , 了解业主的招标、合同谈判决策机制及流程 , 了解业主以往总包合同的谈判过程或者谈判策略。对相关信息进行分档归类 , 以便设计具体策划方案。

### 3、分析业主层面的决策层、参与层、操作层

- ◇ 决策层 , 即决策整个项目各节点与环节 , 并最终决定项目中标单位的决策人员及团队 ;
- ◇ 参与层 , 即在项目启动后的某一阶段或者某一专业领域或整个过程的人员或团队 ;
- ◇ 操作层 , 即执行整个项目招投标各个时间节点与环节的人员及团队 ;

在情况允许时 , 积极主动的接触业主层面的决策层、参与层及操作层。跟踪项目的高层领导与决策层保持正常沟通 ; 跟踪项目中层领导应主动沟通参与层 , 以拜访、洽谈方式保持密切联系 ; 项目跟踪人员应积极配合操作层 , 及时将跟踪信息向领导进行反馈。以求更多的了解业主方对项目的定位与需求、对项目的解读、业主方的定标规则。

### 4、分析重要关系资源

需要评判拟投标项目中 , 我们最大的关系资源所处的层级、其他

投标单位及竞争对手关系资源所处的层级、我们的关系资源是否具有绝对优势还是相对优势或者大致相当甚至是劣势；通过关系资源，确定或逐步加强我司在业主方各备选供应商中的优选地位，便于我方掌握与项目有关的一切情况，包括前述项目信息、招标计划启动时间点、第三方信息了解、过程中突发情况的及时掌握与协调解决等等。

## （二）其他关联单位

### 1、建委标办

掌握工程项目所在地建委、标办的流程及信息，如开标流程、招标文件评审、投标文件评审流程、定标程序等，通常需要走有形市场招标的项目及地区均需要了解并掌握。

### 2、招标代理及造价咨询

了解招标代理及造价咨询单位的情况，收集与其以往工程合作信息，了解并掌握其招标模式、工作方式、招本文件、工作界面、合同文件、工程量清单等形式，了解或掌握本项目的定标规则；在情况允许时，还可以适当提供我们在类似项目或同类地区其他项目的造价水平情况、提供专业人员为其提供帮助等。

### 3、设计单位

了解本项目设计单位名称，项目负责人、主结构、建筑、水、电、暖通、消防、景观等各专业负责人、设计进展情况、项目设计特点、未来设计方向、是否已通过规划及图审、了解本项目各专业与常规做法或地区做法的差异、了解最新施工工艺做法在本项目中实施的可行性等等；在情况允许时，可以对地勘单位等提供介入性质的辅助工作支援，或提供我司在同地区类似地质情况下的施工经验等（尤其是地下、建筑部分、表露部分等）；情况允许时，争取获得本项目的设计效果图、招标图纸等技术资料。

### 4、竞争对手

了解所有意向投标单位、主要竞争对手、意向投标单位及主要竞

竞争对手在当地类似工程项目造价信息以及类似项目的成本水平、所用大型机械设备资源、专业分包资源、劳务资源、社会关系资源、与业主单位既往合作情况及履约情况等；全方面搜集主要对手在当地所施工工程的负面信息，必要时加以运用。

### 5、专家评委

了解项目所在地区各专业的专家评委，针对本项目的特点进行有针对性的征询相应专家评委；了解工程所在地常见的技术错漏项以及主要得分点。

(三)针对不同类型的业主，前期的关系策划也有所区别，具体参见下表：

工作范围及对象	公开招标（国有资金或国有资金为主的项目）	国标清单招标（邀请）	港式清单招标		其他外资清单（如FIDIC等）	大客户/战略协议类清单	其他客户
			非模拟清单	模拟清单			
1 项目信息							
2 政府部门							
3 重要关系资源							
4 设计单位							
5 业主层面：决策层、参与层、操作层							
6 招标代理及造价咨询							
7(主要)竞争							

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/867001056010006102>