



中国葛洲坝集团第三工程有限公司  
CHINA GEZHOUBA GROUP NO.3 ENGINEERING CO.,LTD

# 商务管理培训

中国·西安

2017年12月4日

# 目 录

**一、商务管理体系建设介绍**

**二、股份公司分包管理工作要点**

**三、中国能建承（分）包管理红线禁令**

# PART ONE

## 商务管理体系建设

## 商务管理体系

---



合同管理体系



责任制管理体系



经济活动质量  
分析体系



投资项目经济  
评价体系



成本控制体系

## 商务管理体系覆盖范围

### 合同管理体系

责任制管理体系

经营活动质量分析体系

投资项目经济评价体系

成本控制体系

合同条款的拟定

合同审批

合同签订

合同履行

合同变更

合同结算

## 商务管理体系覆盖范围

合同管理体系

**责任制管理体系**

经济活动质量分析体系

投资项目经济评价体系

成本控制体系

责任制指标体系建立

责任制指标测算

责任制指标监控

责任制指标考核

## 商务管理体系覆盖范围

合同管理体系

责任制管理体系

**经济活动质量分析体系**

投资项目经济评价体系

成本控制体系

定期经济活动分析

重大项目经济状况评价

运行质量评价

重大亏损点的发现和  
改进措施的提出

## 商务管理体系覆盖范围

合同管理体系

责任制管理体系

经济活动质量分析体系

**投资项目经济评价体系**

成本控制体系

项目概算评审

可行性报告的审查

运经济评价指标评审

结论性意见

## 商务管理体系覆盖范围

- 合同管理体系
- 责任制管理体系
- 经济活动质量分析体系
- 投资项目经济评价体系
- 成本控制体系**

□ 成本控制点设置

□ 成本测算

□ 成本控制

□ 成本纠偏

## 🕒 商务管理体系建设三大模块

商务管理体系建设

```
graph TD; A[商务管理体系建设] --- B[组织体系建设]; A --- C[制度体系建设]; A --- D[人才队伍建设];
```

组织体系建设

制度体系建设

人才队伍建设

## 🕒 商务管理体系建设三大模块



## 🕒 商务管理体系建设三大模块



### 1. 组织体系建设

- 按照股份公司三总师管理暂行规定要求，对总经济师职责调整，确保总经济师专司其职并符合股份公司关于商务体系建设工作的要求。
- 根据实际及时优化总部商务管理机构设置，提高商务管理部门配置，强化总部对所属单位的管控。



### 2. 制度体系建设

- 修订完善商务管理制度体系，及时对制度进行修订和补遗。
- 加强商务管理制度流程建设，使得商务管理工作闭环高效。



### 3. 人才队伍体系建设

- 加强商务专家库建设，切实发挥专家库作用。
- 扎实开展商务管理业务知识培训，提高商务人员业务水平。

# PART TWO

## 分包管理工作要点

## 分包管理工作要点

---

### 1.目的

---

- 规范承包工程分包管理行为
- 防范分包风险
- 指导各单位做好分包管理工作

### 2.适用范围

---

- 适用于股份公司国内工程承包项目的分包管理

## 📍 分包管理工作要点

---

### 3.分包管理要点范围

---

- 股份公司及子公司承包建设的各类工程项目的专业工程分包和劳务分包的全过程管理，包括分包管理职责划分、分包策划、分包采购、分包合同评审签订、分包合同履行、纠纷处理、分包管理检查监督等。

### 4.各层级分包管理职责

---

- 股份公司所属子公司为分包管理责任主体，全面履行分包管理职责（包括公司授权管理的工程承包项目）。
- 子公司总部负责分包策划、集中采购、限额以上合同评审签订、限额以上分包合同变更审批、诉讼处理、对项目部管理授权等。子公司应完善分包管理组织体系和制度体系，明确管理职责和管理流程。
- 项目部在授权范围内履行分包管理职责，具体负责施工管理、分包计量、签证、结算、支付、违约处理等。

## 分包管理工作要点

### 5.分包策划

- 分包策划内容包括：分包项目、标段划分、分包形式、分包价格、分包风险及其应对措施等。
- 分包项目和标段划分要边界清晰，便于现场管理，有利于降低成本。
- 分包项目应少采用工序分包的形式。
- 分包价格要参照市场价格水平合理拟定，禁止按同一比例确定分包价格。各单位应建立分包单价库，动态掌握分包价格行情，合理评估分包单价水平。

### 6.分包采购方式

- 工程分包必须按公司集中采购相关规定执行。

## 分包管理工作要点

### 7.分包合同管理

- 分包合同必须采用书面形式签订，并合理设置合同条件，履约担保、计量支付、合同变更、工期进度、质量标准、违约责任等合同条款应齐备。分包商应承担主合同的相应义务和风险。
- 分包合同签订前必须经过评审。评审时应对分包价格、结算支付、技术要求、进度计划、材料供应、资源配置等关键内容提出具体意见。评审过程中，对有关问题应及时要求分包商进行澄清或承诺。
- 分包合同应经总经济师审核后，按照子公司相关程序审批。
- 分包合同应优先采用股份公司发布的合同范本。

## 分包管理工作要点

### 8.分包合同履行担保

- 履约担保采用保证金、银行保函等形式，谨慎采取实物抵押担保方式。履约保证金不低于分包合同金额的5%，履约保函不低于分包合同金额的10%。
- 保证金及保函不得假借任何名义提前退还，担保期必须覆盖合同履行期。
- 子公司应明确履约保证的归口管理部门和管理责任，并建立专户集中管理履约保证金。
- 劳务人员工资保证金可从进度结算款中以不低于2%的比例提取，并可在确定已足额发放劳务人员工资的情况下按季退还。

## 分包管理工作要点

### 9. 计量签证

- 计量签证工作应当按主合同、分包合同约定的计量标准开展。
- 项目部应明确计量签证责任部门和责任人，确保签证及时有效。
- 对分包商签证的工程量应当控制在主合同由监理、业主签证的工程量内。
- 禁止无工程量、未施工提前预签等计量签证行为。

## 分包管理工作要点

### 10.分包结算管理

- 分包结算必须按分包合同约定及时办理，严禁超前、超量、超价结算。
- 建立工程管理、质量安全、机电物资等部门参与价款结算的会审会签制度。结算责任部门报批时应提供当期结算分析报告。
- 办理末次结算时应签订完工结算承诺书，对工程量及价款最终确认，对所负债务划清责任界限。
- 项目部总经济师（或分管负责人）为分包结算负责人，未经项目部总经济师（或分管负责人）审核，项目经理不得签批。
- 工程量计算资料、测量资料、结算报表、结算分析资料等相关资料应作为档案完整保存。

## 📍 分包管理工作要点

---

### 11.物资材料核销管理

---

- 加强物资材料管理，实行材料核销制度。
- 项目部供应给分包商的材料、配件价格不能低于采购价（含采保费）；要制定完善的管理制度防止材料、配件的流失。
- 项目部应建立材料月核销制度，对超耗部分要按市场价加价20%以上扣款；对供应给分包商的各类材料物资，应同步对账、同步扣款、同步核销。

## 分包管理工作要点

### 12.资金支付管理

---

- 严格资金支付管理。
- 对分包商的资金支付必须依据分包合同约定和分包结算报表，在发包方结算支付完成后办理。
- 资金支付以分包结算报表确定的结算金额扣减分包商保证金、领用材料款、合同约定其他应扣款、税金等全部款项后的净额作为资金支付限额。禁止超付，禁止以借代支。
- 加强分包商资金流向监控，重点监控劳务人员工资发放。

## 📍 分包管理工作要点

---

### 13.分包合同变更管理

---

- 分包合同变更应当依据分包合同约定办理。
- 发生超过分包合同总价、单价调增、合同项目增加、合同内容变化等情况，限额以上的，必须由子公司总部审批。
- 项目部按照授权审批限额以下分包合同变更。

### 14.台账资料管理

---

- 项目部应建立分包合同、工程量计量、结算、支付、材料物资进销存等各类统计台帐，并开展工程量计量和结算的内外对比分析、资金支付额度和比例分析、材料消耗分析等工作。

## 分包管理工作要点

### 15.分包监控管理

---

- 项目部应对分包商施工进行全过程监控管理，督促分包商按合同约定的工期、安全、质量技术标准、环保及文明施工等要求进行施工。

### 16.对分包商指导

---

- 项目部应积极主动对分包商进行帮助指导，搞好人文关怀，控制好成本，提高经济效益，合作双赢。

### 17.分包商管理

---

- 推行分包商准入制度和定期信用评价制度。出现分包商违约（进度、质量、安全、现场管理等），应及时采取措施，追究违约责任。对不诚信履约，造成公司经济损失和影响声誉的，按公司有关规定列入黑名单管理。

## 分包管理工作要点

### 18.分包监控管理

- 分包合同发生争议的，应分清责任，及时协商解决。协商不成，应主动维权或积极应诉。
- 分包合同中应当明确合同签订地为诉讼管辖地，合同签订地原则上为公司或子公司注册登记地址。

### 19.分包管理监督与检查制度

- 子公司应建立分包管理监督与检查制度，督促项目部诚信履约，承担合同义务，定期对分包合同管理工作进行检查、监督、评价和考核，严格责任追究。

### 20.诚信建设管理

- 各单位、各项目部应加强自身的诚信建设，按照分包合同的约定积极为分包商提供良好的工作条件和管理条件，及时对分包商进行结算和支付。

# PART THREE

## 中能建红线禁令

## 一、工程承（分）包管理红线禁令的相关说明



为进一步规范公司工程建设领域承（分）包管理行为，落实公司对工程建设项目承（分）包环节的管理要求，杜绝非法转包及违法分包现象，有效防范承（分）包管理风险，避免效益流失，中国能建于2017年1月发布了《**中国能源建设股份有限公司工程项目承（分）包管理红线禁令**》（以下简称**红线禁令**）。

为各单位准确理解**红线禁令**，中国能建于2017年4月发布了《**<中国能源建设股份有限公司工程项目承（分）包管理红线禁令>释义**》。

注：集团股份公司《**管理禁令（征求意见稿）**》正在修订中，预计不久将予以发布。

## 二、工程承（分）包管理红线禁令

- 第一条 严禁不按规定选择承（分）包商，或以各种名义规避招标、暗箱操作。
- 第二条 严禁违规转包及违法分包工程项目。
- 第三条 严禁将工程或劳务承（分）包合同授予与本单位、本项目部有关人员的特定关系人有利益关系的单位。
- 第四条 严禁使用公司或本单位发布的“黑名单”中的承（分）包商；严禁使用未经公司或本单位注册的承（分）包商；严禁与自然人签订承（分）包合同。
- 第五条 严禁未经测算和审批确定承（分）包控制单价和招标标底；严禁不按公司或所属单位发布的合同范本签订分包合同；严禁未经评审或未按规定程序审批签订承（分）包合同。

## 二、工程承（分）包管理红线禁令

- 第六条 严禁不签订合同而安排承（分）包商进场；严禁在未收取承（分）包商履约保证金（履约保函）或其他有效债权抵押的前提下安排承（分）包商作业。
- 第七条 严禁在承（分）包履约过程中“以包代管、包而不管”。
- 第八条 严禁对承（分）包商超前、超量、超价办理结算；严禁未办结算而支付或变向支付承（分）包工程款；严禁不按规定程序办理承（分）包商的变更索赔。
- 第九条 严禁授权或默许承（分）包商以本单位或项目部名义对外签订任何合同。
- 第十条 严禁索取、收受承（分）包商的礼品、礼金、卡券、代付的有价证券。以及其他任何形式的馈赠，或参加承（分）包商组织的消费活动。

## 三、工程承（分）包管理红线禁令的释义



**第一条 严禁不按规定选择承（分）包商，或以各种名义规避招标、暗箱操作。**

**【释义】** 本条是关于选择确定工程项目承（分）包商的规定。

主要禁止两类现象：

- 一是应该采取公开招标方式选择承（分）包商的没有公开招标选择；
- 二是公开招标选择承（分）包商时未按要求规范进行。

## 三、工程承（分）包管理红线禁令的释义



**第一条 严禁不按规定选择承（分）包商，或以各种名义规避招标、暗箱操作。**

**【释义】** 存在下列情形或行为之一的，属于违反本条规定：

- 违反公司发布的分包管理办法、采购管理办法等关于承（分）包商的选择规定来选择确定承（分）包商；
- 以业主要求、工程急需为理由，采取将项目肢解、化整为零、或降低招标总金额等方式，未履行招标程序就确定承（分）包商；
- 在招标的项目中，与非中标人签订合同的；
- 默许承（分）包商通过串标、围标、抬高投标报价中标的；
- 采购部门与承（分）包商相互串通、内外勾结，通过为设定特定非必要或不公平条件排斥潜在投标人、透露招标核心信息、拟定不合理评标原则等方式，将事先内定承（分）包商通过表面合法的程序确定为中标单位。

## 三、工程承（分）包管理红线禁令的释义



**第一条 严禁不按规定选择承（分）包商，或以各种名义规避招标、暗箱操作。**

**【案例】** 事件：公司某某项目部未招标选择4家分包商，金额共计350.46万元。

问责：项目部原经理吴某某受到免职处理。

## 三、工程承（分）包管理红线禁令的释义



**第二条 严禁违规转包及违法分包工程项目。**

**【释义】** 本条是对违规转包和违法分包两种被禁止情况的规定。

对转包及违法分包的认定参照住房和城乡建设部印发的《建筑工程施工转包违法分包等违法行为认定查处管理办法（试行）》（建市〔2014〕118号）及其相关释义执行。

## 三、工程承（分）包管理红线禁令的释义



**第三条 严禁将工程或劳务承（分）包合同授予与本单位、本项目部有关人员的特定关系人有利益关系的单位。**

**【释义】本条是关于禁止与本单位、项目部的特定关系人存在利益关系的承(分)包商签订合同的规定。**

存在下列情形或行为之一的，属于违反本条规定：

- 与本单位或项目部主要领导人员或管理人员的近亲属（夫、妻、父、母、子、女、同胞兄弟姊妹等）有利益关系的单位签订承（分）包合同的；
- 与本单位或项目部主要领导人员或管理人员的近亲属以外的亲属（叔侄、甥舅等）有利益关系的单位签订承（分）包合同的；
- 与本单位或项目部主要领导人员或管理人员的其他亲属关系（养父母、养子女、继父母、继子女、情妇、情夫等）有利益关系的单位签订承（分）包合同的。

## 三、工程承（分）包管理红线禁令的释义



**第四条** 严禁使用公司或本单位发布的“黑名单”中的承(分)包商；严禁使用未经公司或本单位注册的承(分)包商；严禁与自然人签订承(分)包合同。

**【释义】** 本条是关于承（分）包商资信条件的规定。

存在下列情形或行为之一的，属于违反本条规定：

- 与公司或本单位“黑名单”中禁用的承（分）包商签订合同的，禁用期过后且经过重新注册的除外；承（分）包商被纳入黑名单前已经生效的承（分）包合同不在禁止范围内，所属单位可继续与该承（分）包商履行合同，加强合同履行过程监督，直至该合同履行完毕或具备约定解除合同条件出现，但不得与其续签或补充签订其他承（分）包合同。
- 与不在公司或本单位合格承（分）包商名录中的承（分）包商签订合同，或先签订合同后补办注册手续的；
- 与自然人签订承（分）包合同的。

## 三、工程承（分）包管理红线禁令的释义



**第四条** 严禁使用公司或本单位发布的“黑名单”中的承(分)包商；严禁使用未经公司或本单位注册的承(分)包商；严禁与自然人签订承(分)包合同。

**【案例】** 事件：某公司某某项目部与“黑名单”中的分包商签订 2 份分包合同，金额 316 万元；3 份分包合同先干后签；对分包商超前、超量办理结算；部分工程分包项目未按要求上线进行招标，且与自然人签订。

问责：项目部原经理受到免职处理，项目部副总经济师调离工作岗位。

## 三、工程承（分）包管理红线禁令的释义



**第五条 严禁未经测算和审批确定承(分)包控制单价和招标标底；严禁不按公司或所属单位发布的合同范本签订分包合同；严禁未经评审或未按规定程序审批签订承(分)合同。**

**【释义】 本条是关于承（分）包合同拟订、审批、签订的规定。**

存在下列情形或行为之一的，属于违反本条规定：

- 未按程序组织各方面的专家对承（分）包项目的成本、控制单价和招标标底进行测算及上报审批，仅由个别人私自凭经验来确定，甚至故意抬高控制单价和招标标底的；
- 漠视合同履行、经营及法律风险，不采用公司或所属单位发布的合同范本来签订承（分）包合同，导致合同要件不全而对承（分）包商失去约束力，或未合理转移主合同风险而给承（分）包项目履约及经营工作埋下隐患，或合同存在明显的违法条款而被判定为转包、违法分包或无效的；
- 在承（分）包合同签订前，对按照规定应组织合同评审的承（分）包合同，未按程序组织各方面的专家进行合同评审，或评审意见存在严重分歧而未进行合理分析、核实、沟通并达成一致的；对按规定应上报审批的承（分）包合同未上报审批就签订承（分）包合同的。

### 三、工程承（分）包管理红线禁令的释义



**第五条 严禁未经测算和审批确定承(分)包控制单价和招标标底；严禁不按公司或所属单位发布的合同范本签订分包合同；严禁未经评审或未按规定程序审批签订承(分)合同。**

**【案例】** 事件：2015年底至2016年上半年，XX公司XX分公司XX项目部向一家供应商购买备品、备件等材料共计21.56万元，未签订材料采购合同。

问责：经XX公司研究决定免去XX项目部物资部负责人职务。

## 三、工程承（分）包管理红线禁令的释义



**第六条 严禁不签订合同而安排承（分）包商进场；严禁在未收取承（分）包商履约保证金（履约保函）或其他有效债权抵押的前提下安排承（分）包商作业。**

**【释义】 本条是关于承（分）包商进入现场作业相关前提条件的规定。**

- 先签订承（分）包合同，后安排承（分）包商进场作业是工程项目承（分）包管理的必须遵守的原则，能够避免法律风险及因承（分）包商失信而带来的履约与经营风险。因未签订承（分）包合同先安排施工而导致纠纷引发诉讼时，法院判决基本采用定额单价及完成的实物工程量支付标的工程款；且一旦发生纠纷，将向承（分）包商支付巨额退场费；
- 足额收取承（分）包商履约保证金（或保函）是合理、有效转移承（分）包工程项目履约风险的必要手段和有效途径，也是所属单位及项目部的法定权利；未足额收取承（分）包商履约保证金（或保函）不得安排其进场施工。如经考察核实或经长期合作验证某承（分）包商信誉较好，且确因其为保证承（分）工程项目顺利履约而导致资金一时紧张，不能足额缴纳履约保证金，也无法开具有效履约保函的，可以该承（分）包在本单位的有效债权或其他法定有效抵押物冲抵履约担保，但须保证该抵押债权或抵押物不会因其他原因而减值或消失，且债权金额或抵押物现有价值不低于应缴纳的履约保证金金额。

## 三、工程承（分）包管理红线禁令的释义



**第六条 严禁不签订合同而安排承（分）包商进场；严禁在未收取承（分）包商履约保证金（履约保函）或其他有效债权抵押的前提下安排承（分）包商作业。**

**【案例】** 事件：某某公司下属某某公司未按合同约定收取 2 家工程承包商履约保证金 130 万元、银行保函 170 万元。

问责：某某公司经理助理、技改办主任宋某某受到通报批评，技改办副主任唐某某受到免职处理。

## 三、工程承（分）包管理红线禁令的释义



**第七条 严禁在承（分）包商履约过程中“以包代管、包而不管”。**

**【释义】** 本条是关于本单位和项目部的承(分)包工程项目履约过程管理失职渎职行为的禁止性规定。

存在下列情形或行为之一的，属于违反本条规定：

- 没有对承（分）包工程项目进度、质量、安全进行全面监控，任由承（分）包商自行管理的；
- 允许承（分）包商以项目部的名义直接对业主办理签证及结算的；
- 未对承（分）包商的进场人员进行清点登记并开展三级安全培训教育的；
- 未对承（分）包商的进场设备及工程物资进行清点、检验及核实的；
- 未对承（分）包商结算资金流向和用途进行监控，造成承（分）包商拖欠农民工工资和抽逃资金引起不良后果的；
- 未能发现并制止承（分）包商再次转包承（分）包工程项目的。

## 三、工程承（分）包管理红线禁令的释义



**第八条 严禁对承（分）包商超前、超量、超价办理结算；严禁未办结算而支付或变相支付承（分）包工程款；严禁不按规定程序办理承（分）包商的变更索赔。**

**【释义】 本条是关于对承（分）包商办理工程结算、支付工程款、变更索赔结算的规定。**

- 在未与业主办理结算的情况下提前与承（分）包商办理同期结算，且未经所属单位领导班子集体审议同意的；（确因特殊情况，项目部或所属单位需提前与承（分）包商办理结算支付手续，应在确保风险可控的前提下，书面上报所属单位领导班子集体审核同意。）
  - 超过承（分）包商当期累计完成验收的工程量与其办理承（分）包工程结算的；
  - 对清单计价合同，项目部对承（分）包商的累计结算工程量超过项目部与业主累计结算工程量或承（分）包商实际完成工程量的；
  - 承（分）包结算单价超过承（分）包合同单价或补充合同协议单价，且未经上级主管单位审批同意的；
  - 项目部虚拟承（分）包结算项目，或进行虚假承（分）包工程量签证等变相提高承（分）包结算额的；
- （下页续）

## 三、工程承（分）包管理红线禁令的释义



**第八条 严禁对承（分）包商超前、超量、超价办理结算；严禁未办结算而支付或变相支付承（分）包工程款；严禁不按规定程序办理承（分）包商的变更索赔。**

**【释义】本条是关于对承（分）包商办理工程结算、支付工程款、变更索赔结算的规定。**

- 不经签证验收、无签证验收单即对承（分）包商办理工程结算的；
- 在未与承（分）包商办理结算的情况下先行支付承（分）包商工程款，或以借款等方式变相支付承（分）包商工程款，且未经所属单位领导班子集体审批同意的；
- 累计支付承（分）包商的工程款大于已与该承（分）包商办理结算的累计应付工程款，或先于业主支付的相应质保金而对承（分）包商支付质保金，且未经所属单位领导班子集体审批同意的；
- 未组织对承（分）包商报送的变更、索赔申请及相应材料进行审核的，而办理变更索赔手续的；
- 按规定应就承（分）包商提出的变更索赔事项履行上报审批手续而未上报审批的。

### 三、工程承（分）包管理红线禁令的释义



**第八条 严禁对承（分）包商超前、超量、超价办理结算；严禁未办结算而支付或变相支付承（分）包工程款；严禁不按规定程序办理承（分）包商的变更索赔。**

**【案例】** 事件：某某公司某某项目部，分包单价变更未报公司审批即办理结算，金额857.77万元；2家分包商工程量签证资料不完善的情况下办理结算，金额 6125.71万元；未按合同约定收取1家分包商履约保证金 300万元；新增分包项目 79.47 万元未签订合同；2份分包合同未报公司评审。

**问责：**该项目部总经济师受到免职处理。

## 三、工程承（分）包管理红线禁令的释义



**第九条 严禁授权或默许承（分）包商以本单位或项目部名义对外签订任何合同。**

**【释义】** 本条是关于承（分）包商借用本单位或项目部名义对外签订合同的规定。

存在下列情形或行为之一的，属于违反本条规定：

- 授权或默许承(分)包商以本单位或项目部名义对外签订工程合同、采购合同或其他合同的；
- 明知承(分)包商通过不正当手段以本单位或项目部名义对外签订合同而未采取措施制止的。

## 三、工程承（分）包管理红线禁令的释义



**第十条 严禁索取、收受承（分）包商的礼品、礼金、卡券、代付的有价证券，以及其他任何形式的馈赠，或参加承（分）包商组织的消费活动。**

**【释义】** 本条是对本单位及项目部有关管理人员廉洁自律方面的规定。

存在下列情形或行为之一的，属于违反本条规定：

- 在业务来往中索取、收受承（分）包商的礼品、礼金、卡券、有价证券等；
- 通过明示或暗示承（分）包商，向其提供贿赂或其他任何形式馈赠的；
- 参加承（分）包商组织的高档宴请、高消费娱乐和健身、旅游等消费活动的；
- 指使或默许特定关系人以本人名义索取、收受承（分）包商贿赂的。

谢 谢 !