

# 广州农行大厦项目 合约及风险管控体系

## 第一章. 总则

### 一. 背景

鉴于公司于 2021 年 5 月 26 日已完成广州农行大厦项目（以下简称“本项目”）立项备案，项目总投资 249,576 万元。项目所涉合同风险大，项目质量、工期等履约要求高。为提高公司对项目供应商合约审查风险及项目履约过程风险的管控能力，统一规范风险识别和防控机制。同时，为规避项目供应商合约签订和履约风险，推进公司全过程参与项目风险管理，实现事前事中风险控制功能。依托本项目全过程法律服务单位上海市建纬律师事务所的指导与建议，制定本方案体系。

### 二. 目的

通过对本项目整体法律风险的识别，明确建设各阶段和环节的法律要素、前置程序、限制和禁止事项等，从而从事前控制着手，以签约前审查为重点，达到防范项目商业及法律风险的目的。

### 三. 主管部门

- 1、 本体系主管部门（以下称“主管部门”），是指广州农行大厦基建办（以下简称“基建办”）。
- 2、 本体系由上海市建纬律师事务所负责解释，并经中国农业银行股份有限公司广州分行确认。

## 第二章. 项目整体主要法律风险识别

### 一. 常见项目整体法律风险

#### 1、 项目外部法律风险

项目外部法律风险主要包括了法律法规政策的变化及税率调整等。

- (1) 法律法规政策的变化：法律法规变化、政策性文件的变化、合同所依据的规范、标准的变化。
- (2) 税率调整：合同所约定的税率发生调整，已无法按原税率开具相应的发票。

#### 2、 项目内部法律风险

项目内部法律风险包括了招投标阶段、设计阶段、施工阶段、竣工验收阶段、移交阶段等。

- (1) 招投标阶段：违反《招标投标法》、《招标投标法实施条例》等法律法规的规定等。

- (2) 设计阶段：设计周期不满足项目进度要求；设计文件不满足国家强制性标准或合同约定等。
- (3) 施工阶段：施工工期不满足项目进度要求；施工质量不合格；安全文明施工不达标；发生质量或安全事故；索赔等。
- (4) 竣工验收阶段：因工期延误导致无法如期竣工；因施工合同存在纠纷，施工单位拒绝配合竣工验收等。
- (5) 移交阶段：工程实体移交不及时；未经竣工验收和移交擅自使用；未严格按照国家有关档案管理的规定移交工程资料；保修期起算日未明确约定等。

## 二. 项目主要限制和禁止事项

- 1、 建设单位（或代建单位）的限制和禁止事项
  - (1) 禁止将建筑工程肢解发包；
  - (2) 应将工程发包给具有相应资质等级的单位；
  - (3) 不得迫使承包方以低于成本的价格竞标，不得任意压缩合理工期；
  - (4) 不得明示或者暗示设计单位或者施工单位违反工程建设强制性标准，降低建设工程质量；
  - (5) 不得明示或者暗示施工单位使用不合格的建筑材料、建筑构配件和设备；

- (6) 应当严格按照国家有关档案管理的规定，及时收集、整理建设项目各环节的文件资料，建立、健全建设项目档案，并在建设工程竣工验收后，及时向建设行政主管部门或者其他有关部门移交建设项目档案；
- (7) 按照合同约定，建筑材料、建筑构配件和设备由承包单位采购的，发包单位不得指定承包单位购入用于工程的建筑材料、建筑构配件和设备或者指定生产厂、供应商；
- (8) 未经总监理工程师签字，建设单位不拨付工程款，不进行竣工验收；
- (9) 应当按照法律规定及合同约定及时向施工单位支付安全防护、文明施工措施费，并督促施工企业落实安全防护、文明施工措施。

## 2、 勘察、设计单位的限制和禁止事项

- (1) 禁止超越其资质等级许可的范围或者以其他勘察、设计单位的名义承揽工程；
- (2) 禁止允许其他单位或者个人以本单位的名义承揽工程；
- (3) 不得转包或者违法分包所承揽的工程；
- (4) 必须按照工程建设强制性标准进行勘察、设计；
- (5) 注册建筑师、注册结构工程师等注册执业人员应当在设计文件上签字；

(6) 设计单位应当就审查合格的施工图设计文件向施工单位作出详细说明；

### 3、 施工单位的限制和禁止事项

(1) 禁止施工单位超越本企业资质等级许可的业务范围或者以任何形式用其他施工单位的名义承揽工程；

(2) 禁止施工单位以任何形式允许其他单位或者个人使用本企业的资质证书、营业执照，以本企业的名义承揽工程；

(3) 禁止将承包的全部建筑工程转包给他人；

(4) 禁止将承包的全部建筑工程肢解以后以分包的名义分别转包给他人；

(5) 施工单位分包前须经建设单位同意；

(6) 建筑工程主体结构的施工必须由施工总承包单位自行完成；

(7) 禁止施工总承包单位将工程分包给不具备相应资质条件的单位，禁止分包单位将其承包的工程再分包；

(8) 未经监理工程师签字，建筑材料、建筑构配件和设备不得在工程上使用或者安装，施工单位不得进行下一道工序的施工；

(9) 应当确保安全防护、文明施工措施费专款专用，在财务管理中单独列出安全防护、文明施工措施项目费用清

单备查。

#### 4、 监理单位的限制和禁止事项

- (1) 禁止工程监理单位超越本单位资质等级许可的范围或者以其他工程监理单位的名义承担工程监理业务；
- (2) 禁止工程监理单位允许其他单位或者个人以本单位的名义承担工程监理业务；
- (3) 工程监理单位不得转让工程监理业务；
- (4) 工程监理单位与被监理工程的施工承包单位以及建筑材料、建筑构配件和设备供应单位有隶属关系或者其他利害关系的，不得承担该项建设工程的监理业务；
- (5) 应当对施工单位落实安全防护、文明施工措施情况进行现场监理。

### **第三章. 项目各主要阶段法律风险控制**

#### **一. 招投标阶段法律风险控制**

##### 1、 未中标先进场

###### (1) 法律规定

《招标投标法》第五条规定：“招标投标活动应当遵循公开、公平、公正和诚实信用的原则。”

《招标投标法》第三十二条第二款规定：“投标人不得与招标人串通投标，损害国家利益、社会公共利益或者他人的合

法权益。”

## （2） 风险点

法律规定虽未对提前进场施工作出明确的禁止性规定，但是在司法实践中，法院通常将提前进场施工，认定为未招先定、明标暗定的串标行为，违反了《招标投标法》的禁止性规定。因此，在工程招标前的提前进场施工行为是违法的。

## （3） 风险控制

对于必须招投标的工程项目，招投标程序是施工合同具有合法性、有效性的前提。如果先达成协议并提前进场施工，之后再对工程进行形式上的招投标程序，则违反了法律保护公共利益与安全的目的，以及公开、公平的基本原则。在提前进场导致合同无效的情况下，一方当事人可以参照合同中约定的工程价款支付时间等内容，要求对方承担损害赔偿责任；工程经验收合格的，可以参照合同价款的约定要求折价补偿。

建议在完成招投标流程、签订相关合同后，在取得施工许可证的前提下进场施工。

## 2、 应招未招

### （1） 法律规定

《招标投标法》第三条规定：“在中华人民共和国境内进行下列工程建设项目包括项目的勘察、设计、施工、监理以及与工程建设有关的重要设备、材料等的采购，必须进行招标：

（一）大型基础设施、公用事业等关系社会公共利益、公众安

全的项目；（二）全部或者部分使用国有资金投资或者国家融资的项目；（三）使用国际组织或者外国政府贷款、援助资金的项目。前款所列项目的具体范围和规模标准，由国务院发展计划部门会同国务院有关部门制订，报国务院批准。法律或者国务院对必须进行招标的其他项目的范围有规定的，依照其规定。”

《必须招标的工程项目规定》第二条规定：“全部或者部分使用国有资金投资或者国家融资的项目包括：（一）使用预算资金 200 万元人民币以上，并且该资金占投资额 10%以上的项目；（二）使用国有企业事业单位资金，并且该资金占控股或者主导地位的项目。”

《必须招标的工程项目规定》第五条规定：“（一）施工单项合同估算价在 400 万元人民币以上；（二）重要设备、材料等货物的采购，单项合同估算价在 200 万元人民币以上；（三）勘察、设计、监理等服务的采购，单项合同估算价在 100 万元人民币以上。同一项目中可以合并进行的勘察、设计、施工、监理以及与工程建设有关的重要设备、材料等的采购，合同估算价合计达到前款规定标准的，必须招标。”

《国家发展和改革委员会办公厅关于进一步做好〈必须招标的工程项目规定〉和〈必须招标的基础设施和公用事业项目范围规定〉实施工作的通知》第一条第（三）款规定：“关于招标范围列举事项。依法必须招标的工程建设项目范围和规模标准，



应当严格执行《招标投标法》第三条和 16 号令、843 号文规定；法律、行政法规或者国务院对必须进行招标的其他项目范围有规定的，依照其规定。没有法律、行政法规或者国务院规定依据的，对 16 号令第五条第一款第（三）项中没有明确列举规定的服务事项、843 号文第二条中没有明确列举规定的项目，不得强制要求招标。”

## （2） 风险点

本项目由中国农业银行股份有限公司广州分行投资建设且属于使用国有企业事业单位资金，并且该资金占控股或者主导地位的项目。即，本项目属于全部或者部分使用国有资金投资或者国家融资的项目。当合同金额达到一定标准后必须进行招标投标。

## （3） 风险控制

当合同金额达到：施工单项合同估算价在 400 万元人民币以上；重要设备、材料等货物的采购，单项合同估算价在 200 万元人民币以上；勘察、设计、监理等服务的采购，单项合同估算价在 100 万元人民币以上时，必须招投标。值得注意的是，必须通过招投标采购的服务类合同应仅限于勘察、设计、监理三类。

## 3、 投标违法导致无效

### （1） 法律规定

《招标投标法》第四十三条规定：“在确定中标人前，

招标人不得与投标人就投标价格、投标方案等实质性内容进行谈判。”

《招标投标法》第五十五条规定：“依法必须进行招标的项目，招标人违反本法规定，与投标人就投标价格、投标方案等实质性内容进行谈判的，给予警告，对单位直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予处分。前款所列行为影响中标结果的，中标无效。”

《招标投标法》第五十条规定：“招标代理机构违反本法规定，泄露应当保密的与招标投标活动有关的情况和资料的，或者与招标人、投标人串通损害国家利益、社会公共利益或者他人合法权益的，处五万元以上二十五万元以下的罚款，对单位直接负责的主管人员和其他直接责任人员处单位罚款数额百分之五以上百分之十以下的罚款；有违法所得的，并处没收违法所得；情节严重的，禁止其一年至二年内代理依法必须进行招标的项目并予以公告，直至由工商行政管理机关吊销营业执照；构成犯罪的，依法追究刑事责任。给他人造成损失的，依法承担赔偿责任。前款所列行为影响中标结果的，中标无效。”

《招标投标法》第五十二条规定：“依法必须进行招标的项目的招标人向他人透露已获取招标文件的潜在投标人的名称、数量或者可能影响公平竞争的有关招标投标的其他情况的，或者泄露标底的，给予警告，可以并处一万元以上十

万元以下的罚款；对单位直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予处分；构成犯罪的，依法追究刑事责任。前款所列行为影响中标结果的，中标无效。”

《招标投标法》第五十三条规定：“投标人相互串通投标或者与招标人串通投标的，投标人以向招标人或者评标委员会成员行贿的手段谋取中标的，中标无效，处中标项目金额千分之五以上千分之十以下的罚款，对单位直接负责的主管人员和其他直接责任人员处单位罚款数额百分之五以上百分之十以下的罚款；有违法所得的，并处没收违法所得；情节严重的，取消其一年至二年内参加依法必须进行招标的项目的投标资格并予以公告，直至由工商行政管理机关吊销营业执照；构成犯罪的，依法追究刑事责任。给他人造成损失的，依法承担赔偿责任。”

《招标投标法》第五十四条第一款规定：“投标人以他人名义投标或者以其他方式弄虚作假，骗取中标的，中标无效，给招标人造成损失的，依法承担赔偿责任；构成犯罪的，依法追究刑事责任。”

《招标投标法》第五十七条规定：“招标人在评标委员会依法推荐的中标候选人以外确定中标人的，依法必须进行招标的项目在所有投标被评标委员会否决后自行确定中标人的，中标无效。责令改正，可以处中标项目金额千分之五以上千分之十以下的罚款；对单位直接负责的主管人员和其他

直接责任人员依法给予处分。”

## （2） 风险点

若存在实质性谈判、招标代理机构的泄露及串通行为、招标人透露情况或泄露标底、投标人串通或行贿谋取中标、骗取投标、违反不得参加投标的规定、其他情况等情形，将导致中标无效。

## （3） 风险控制

避免出现实质性谈判、招标代理机构的泄露及串通行为、招标人透露情况或泄露标底、投标人串通或行贿谋取中标、骗取投标、违反不得参加投标的规定、其他情况等情形。

第一，确定是否属于必须招投标文件的合同。第二，避免在招投标前开展实质性谈判。第三，过程中招标人、招标代理机构应避免与投标人串通，避免发生受贿等违规违法行为。

## 二. 签约阶段法律风险控制

### 1、 前阶段资料的收集

前期资料的完整、规范、真实是后续合同签订及履约的必要条件，也是后续合同谈判的依据。应注意以下方面的风险控制及资料收集：

- （1） 招标文件及补充答疑文件；
- （2） 现场踏勘报告、地勘报告；

- (3) 项目所在地涉及工程建设的政府性文件；
- (4) 参建单位资信情况、履约能力、发展阶段、已有业绩；
- (5) 工程项目立项立项批文、项目的进展情况、资金来源情况；
- (6) 建设用地土地使用权证、建设用地规划许可证、建设工程规划许可证、建筑工程施工许可证（若已有）的落实情况；
- (7) 投标文件及其他投标承诺文件、中标通知书。

## 2、 合约签订的关注点

- (1) 合同条件中的一般规定，如术语定义，合同范围，投标书和进度计划是否构成合同，以及施工过程中形成的各种备忘录是否具备合同效力及解释优先顺序；
- (2) 合同的承包范围，以及界定工程范围的依据（图纸、规范、工程量清单）；
- (3) 分包事宜，要明确分包的内容，与是否存在指定分包或直接发包工程，明确分包工程的部位、范围、数量，以及对分包的限制，分包的批准程序等；
- (4) 工程开工和竣工时间，包括开工日的确定，

工程移交的条件、时间点、竣工时间的延长等；

- (5) 工程款支付方式，其中包括：①合同计价方式（工程量清单计价、固定总价、成本加酬金）；②工程款支付与计量方式和程序；③工程款支付方式（按完成任务量的百分比支付、按任务里程碑支付）④价格调整，包括法律法规变化调整、市场价格变化调整等；⑤支付货币和汇率；⑥付款时间⑦延迟付款利息⑧款项类别，包括预付款、工程进度款、最终结算款、质保金及质保金的退还等；⑨付款保证⑩竣工结算时间；
- (6) 材料、工艺和质量，提供样品的类别、数量和样品的费用（免费数量），材料的审核，工序质量检查，第三方检验机构，不合格材料的处理方式等；
- (7) 合同变更、设计变更、工程变更及变更的程序和方法；
- (8) 保险，包括合同双方主体承担保险的范围；
- (9) 不可抗力范围的约定及处理办法、风险分担方式；
- (10) 索赔、争端和仲裁，索赔事项包括索赔程序、

索赔通知发出的期限，处理索赔报告的时间期限等；双方发生争议又协商不成时，如何选择解决争议的方法（仲裁、诉讼）；

(11) 合同双方的权责范围。

### 三. 非法转包、挂靠及违法分包的法律风险控制

#### 1、 非法转包

##### (1) 非法转包的定义

承包单位承包工程后，不履行合同约定的责任和义务，将其承包的全部工程或者将其承包的全部工程肢解后以分包的名义分别转给其他单位或个人施工的行为。

##### (2) 非法转包的情形

- 承包单位将其承包的全部工程转给其他单位（包括母公司承接建筑工程后将所承接工程交由具有独立法人资格的子公司施工的情形）或个人施工的；
- 承包单位将其承包的全部工程肢解以后，以分包的名义分别转给其他单位或个人施工的；
- 施工总承包单位或专业承包单位未派驻项目负责人、技术负责人、质量管理负责人、安全管理负责人等主要管理人员，或派驻的项目负责人、技术负责人、质量管理负责人、安全管理负责人中一人及以上与施工单位没有订立劳动合同且没有建立劳动工资和社会养

老保险关系，或派驻的项目负责人未对该工程的施工活动进行组织管理，又不能进行合理解释并提供相应证明的；

- 合同约定由承包单位负责采购的主要建筑材料、构配件及工程设备或租赁的施工机械设备，由其他单位或个人采购、租赁，或施工单位不能提供有关采购、租赁合同及发票等证明，又不能进行合理解释并提供相应证明的；
- 专业作业承包人承包的范围是承包单位承包的全部工程，专业作业承包人计取的是除上缴给承包单位“管理费”之外的全部工程价款的；
- 承包单位通过采取合作、联营、个人承包等形式或名义，直接或变相将其承包的全部工程转给其他单位或个人施工的；
- 专业工程的发包单位不是该工程的施工总承包或专业承包单位的，但建设单位依约作为发包单位的除外；
- 专业作业的发包单位不是该工程承包单位的；
- 施工合同主体之间没有工程款收付关系，或者承包单位收到款项后又将款项转拨给其他单位和个人，又不能进行合理解释并提供材料证明的。
- 两个以上的单位组成联合体承包工程，在联合体分工协议中约定或者在项目实际实施过程中，联合体一方



不进行施工也未对施工活动进行组织管理的，并且向联合体其他方收取管理费或者其他类似费用的，视为联合体一方将承包的工程转包给联合体其他方。

### （3） 非法转包风险的控制

非法转包风险的控制应分为事前、事中、事后。

事前：应当在合同签订时明确禁止非法转包且约定相应的违约责任。

事中：监管承包单位账户的资金流向，谨防资金集中转付给同一家或几家单位。

事后：一旦发现存在非法转包行为，立即根据合同约定要求承包单位承担相应违约责任。如：解除合同、支付违约金等。

## 2、 挂靠

### （1） 挂靠的定义

单位或个人以其他有资质的施工单位的名义承揽工程的行为。承揽工程，包括参与投标、订立合同、办理有关施工手续、从事施工等活动。

### （2） 挂靠的情形

- 没有资质的单位或个人借用其他施工单位的资质承揽工程的；
- 有资质的施工单位相互借用资质承揽工程的，包括资质等级低的借用资质等级高的，资质等级高的借用资

质等级低的，相同资质等级相互借用的；

- 非法转包情形中，有证据证明属于挂靠的。

### (3) 挂靠风险的控制

挂靠风险的控制应分为事前、事中、事后。

事前：应当在合同签订时明确禁止挂靠且约定相应的违约责任。

事中：监管承包单位账户的资金流向，谨防资金集中转付给同一家或几家单位。

事后：一旦发现存在挂靠行为，立即根据合同约定要求承包单位承担相应违约责任。如：解除合同、支付违约金等。

## 3、 违法分包

### (1) 违法分包的定义

承包单位承包工程后违反法律法规规定，把单位工程或分部分项工程分包给其他单位或个人施工的行为。

### (2) 违法分包的情形

- 承包单位将其承包的工程分包给个人的；
- 施工总承包单位或专业承包单位将工程分包给不具备相应资质单位的；
- 施工总承包单位将施工总承包合同范围内工程主体结构施工分包给其他单位的，钢结构工程除外；

- 专业分包单位将其承包的专业工程中非劳务作业部分再分包的；
- 专业作业承包人将其承包的劳务再分包的；
- 专业作业承包人除计取劳务作业费用外，还计取主要建筑材料款和大中型施工机械设备、主要周转材料费用的。

### （3） 违法分包风险的控制

违法分包风险的控制应分为事前、事中、事后。

事前：应当在合同签订时明确禁止违法分包且约定相应的违约责任。

事中：及时与监理单位互通现场管理情况，监管承包单位是否存在违法分包的情形。

事后：一旦发现存在违法分包行为，立即根据合同约定要求承包单位承担相应违约责任。如：解除合同、支付违约金等。

## 四. 争议处理的法律风险控制

### 1、 主要争议类型

常见争议及纠纷类型主要包括：工期争议、质量争议、价款争议等。

### 2、 工期争议

（1） 主要类型：发包人原因引起工期延误、承包

人原因引起工期延误、双方原因引起工期延误、不可归责于双方的原因引起工期延误。

## (2) 风控措施

### ➤ 事前控制

- 合理制定工期违约责任
- 明确工期签证情形
- 明确有权签证人员
- 合理制定付款条款

### ➤ 事中控制

- 签证记录、有据可查
- 签证成果具备有权人员签章
- 签证成果明确具体，反映具体金额
- 送达方式符合约定
- 基础资料，提前收集
- 来往函件、保存原件
- 聘请专业律师全程跟踪

### ➤ 事后应对

- 整理签证基础文件、来往函件、会议纪要等原件，计算合理顺延工期，避免扩大工期损失。

## 3、质量争议

### (1) 主要类型：过程中的质量争议、竣工验收质

量争议、保修期质量争议。

## (2) 风控措施

- 依据国家规定及合同约定的质量验收标准，制定相应的质量管理计划。
- 参加勘察、设计、施工等各参建方的交底会议，明确质量控制重点以及难点，统筹协调各参建方做好工程施工过程中的质量控制工作。
- 定期或是不定期地进行质量检验工作，既包括对施工工序、技术参数、分部分项工程、隐蔽工程等进行检验，亦包括对施工材料、构配件、设备等进行检验。
- 对于在实施质量检验检查过程中发现的任何质量隐患，须及时通报相关方，并督促各参建方落实整改工作。
- 对于项目工程建设过程中发生的质量缺陷以及质量事故，应当负责完成事故调查工作，组织消除不利质量影响。
- 参与建设项目的阶段性质量验收工作，就质量争议问题进行质量索赔或索赔准备，督促施工单位履行质量整改维修义务。

## 4、 价款争议

(1) 主要类型：过程中的计量争议、签证与索赔、  
结算争议

(2) 风控措施

- 明确开办费/措施费的包干范围。
- 明确材料调差范围、材料种类、调整幅度、风险承担范围。
- 若存在平行发包需求时，明确总包配合费、分包水电费等费用的承担主体、金额计价方式及费用承担方式。
- 明确合同外工作量的计量、计价方式以及认定程序。
- 明确设计变更、工程变更的发起及签证流程。
- 明确索赔流程及索赔时限过期的失权。
- 组织交底合同重要条款。
- 定期关注人工、材料、机械等主要资源价格的变动趋势。
- 监督并归集发包人指令的签发，以及对索赔与签证的签认。
- 监督设计变更、工程变更、索赔等流程是否符合合同约定。
- 及时组织监理单位、造价咨询单位实时介入并要

求其提供解决纠纷的意见和相关服务，发挥第三方单位的争议解决作用。

## **第四章. 供应商合约审查体系**

### **一. 适用范围**

原则上适用于广州农行就本项目拟签约的全体供应商，包括但不限于由广州农行直接签约的供应商、通过代建单位签约的供应商。

### **二. 基本原则**

#### **(一). 准入原则**

- 1、原则上在与新供应商第一次签订相应合同之前，需要对供应商的资质、规模、信誉度、财政状况、服务质量、工程产品质量等方面进行审查。
- 2、应按照本体系方案的审查流程，经审查合格达到标准后让新供应商准入，并签订相应合同。

#### **(二). 淘汰原则**

- 1、原则上在与供应商签订相应合同之后，在合作过程中需要对供应商的实际履行合同的能力等方面进行审查。
- 2、代建单位应结合相关业务部门意见，对供应商履行合同的能力进行实时监督总结，并在特定时段做出评价，如未达到标准的供应商将被淘汰出采购管理系统，并视情况解除合

约。

### 三. 审查流程

#### (一). 准入流程

##### 1、 流程发起主体

代建单位负责发起供应商准入流程的审查工作。

##### 2、 准入流程细则

(1) 由供应商提供公司基本信息资料供代建单位审查；代建单位根据供应商提供的基本信息资料，对供应商进行资格预审。

(2) 资格预审阶段，根据供应商基本资料、查询信息、现场考察情况，由代建单位根据准入对象的类型填写《新供应商调查表》（详见附件一），对于总评分 60 分（含）以上的供应商，通过资格预审。

(3) 对于通过资格预审供应商，代建单位将其名单报备广州农行大厦基建办。

#### (二). 淘汰流程

##### 1、 流程发起主体

代建单位负责发起供应商淘汰流程的审查工作。

##### 2、 淘汰流程细则

(1) 项目工程完工前一个月或认为可能需要淘汰供应商



时，由代建单位发起，按照对供应商履约评价流程召集相关人员，召开本项目所有供应商总结大会或拟淘汰供应商专题会，对该项目施工过程中供应商的服务、施工质量、工程进度、安全文明施工等方面进行总结。

- (2) 根据总结及考核的结果，由代建单位填写《供应商评价表》（详见附件二）。
- (3) 对于评分在 60 分以下的供应商，将其名单报备广州农行大厦基建办。

## **第五章. 履约风险管控体系**

### **一、项目履约风险识别与防控适用范围**

本体系主要适用于广州农行大厦项目建设工程。项目履约风险识别与防控自项目立项备案开始，到项目缺陷责任期终止之日止，贯穿工程设计、施工、竣工结算、质保金返还等全过程。

### **二、项目履约风险识别和防控工作原则**

#### **(一) . 统一管理原则**

项目履约风险识别与防控由代建单位牵头推进，广州农行大厦基建办（以下简称“基建办”）、广州农行内控与法律合规部（以下简称“内控合规部”）、广州农行计划财会

部（以下简称“财务部”）等广州农行内部部门参与履约风险识别与防控工作的开展。

## **（二）． 分级处理原则**

项目履约风险识别与防控按照一般风险、重大风险、特大风险三级。一般及重大风险由代建单位监控和处理，特大风险由代建单位和基建办共同监控和处理。

## **（三）． 责任落实原则**

代建单位是项目履约风险识别与防控工作第一责任人。基建办参与项目工程类履约风险识别与防控；内控合规部参与项目合约及往来函件履约风险识别与防控；财务部参与项目经济及付款履约风险识别与防控。

# **三、项目履约风险识别和防控工作内容**

## **（一）． 履约风险的识别与评定**

主要包括项目风险识别项履约数据的收集、整理、核定，项目风险识别项风险等级的评定。

## **（二）． 履约风险的防控**

主要包括项目履约识别项履约数据和风险等级的报送、各等级风险防控意见的提出、审批、实施、检查、监督。

## **（三）． 履约风险防控的总结与分析**

主要包括风险评估报告的出具、风险识别项的整理、常

规风险防控措施标准化。

#### **四、项目履约风险识别和防控各级主要管理职责**

##### **(一) 基建办是项目履约风险识别与防控的归口管理部门。**

在外聘法律服务团队协助下，负责建立健全项目履约风险识别与防控工作体系，协调各广州农行内部部门和代建单位开展项目履约风险识别与防控工作，牵头推进项目重大风险的防控工作。

##### **(二) 代建单位是项目履约风险识别与防控的第一责任人。**

1. 负责组织各参建单位开展项目履约风险识别与防控工作，牵头推进项目全部风险的防控工作；
2. 负责提供和核定业务范围内的风险信息，就业务范围内风险提出风险防控建议或意见，化解业务范围内的项目风险；
3. 负责项目履约风险识别信息的核查、评价风险等级，牵头各相关部门提出风险防控意见，报送项目风险情况，牵头各相关部门处理项目全部风险，落实上级项目风险防控工作要求。

##### **(三) 各参建单位是项目履约风险识别与防控措施具体落实单位**

在代建单位、基建办或其他广州农行内部部门的监督指导下，负责项目履约风险防控措施的执行与落实。

## 五、项目履约风险识别项及风险等级标准

### （一）. 项目履约风险识别项

项目履约风险识别项共计 12 项，包括：工期违约风险、质量违约风险、安全事故风险、进度款支付风险、材料人工价差风险、签证索赔风险、工程停工风险、设备采购风险、物资租赁风险、行政处罚风险、结算款支付风险、质保期风险。

### （二）. 项目履约风险评价标准

项目风险识别项风险分红黄蓝三个等级，即一般风险（蓝色）、重大风险（黄色）、特大风险（红色）。等级评定标准如下：

## 工程风险等级评价标准

序号	风险识别项	一般风险	重大风险	特大风险	备注说明
1	工期违约风险	工期延误 20 天以内	工期延误超过 20-60 天	工期延误 60 天以上	工期延误天数=实际工期天数-计划工期天数-已签证天数
2	质量违约风险	分项工程未一次性通过验收	分项工程整改仍未通过验收 收	分部工程经整改仍未通过验收 收	
3	安全事故风险	存在一般危险源	存在重大危险源	重大危险源存在 7 天以上	
4	进度款支付风险	未付款占合同额比例 5%以内 或未付款金额在 1000 万以内 或拖延支付 1 周以上	未付款占合同额比例超过 5% 或拖欠金额超过 1000 万 或拖延支付 2 周以上	未付款占合同额比例超过 10% 或拖欠金额超过 2000 万 或拖延支付 4 周以上	
5	材料人工价差风险	拟调整价差超过 50 万	拟调整价差超过 150 万	拟调整价差超过 300 万	暂不考虑价差调整原因
6	签证索赔风险	拟签证金额超过 100 万 或拟签证工期 7 天及以上的	拟签证金额超过 300 万 或拟签证工期 15 天及以上	拟签证金额超过 500 万 或拟签证工期 30 天及以上	暂不考虑是否可调整



		的	的	的	
7	工程停工风险	工程停工超过 15 天 或因停工造成损失超过 100 万	工程停工超过 30 天 或因停工造成损失超过 300 万	工程停工超过 45 天 或因停工造成损失超过 500 万	工程停工不 论何种原因 导致
8	设备采购风险	延迟到货超过 5 天	延迟到货超过 10 天	延迟到货超过 15 天	
9	物资租赁风险	未及时办理退租手续且额外 增加租赁费超过 25 万	未及时办理退租手续且额外 增加租赁费超过 50 万	未及时办理退租手续且额外 增加租赁费超过 75 万	
10	行政处罚风险	行政处罚金额 5 万以内	行政处罚金额超过 5 万	行政处罚金额超过 10 万	
11	结算款支付风险	争议金额占合同额比例 5% 以内	争议金额占合同额比例超 过 5%	争议金额占合同额比例超 过 10%	
12	质保期风险	或争议金额在 1000 万以内 质保金争议金额占质保金总 额比例 5% 以内	或争议金额超过 1000 万 质保金争议金额占质保金总 额比例超过 5%	或争议金额超过 2000 万 质保金争议金额占质保金总 额比例超过 10%	缺陷责任期 后除外

备注：该表数据以主体结构工程为样本设置，后续办公区精装修等专业工程可由代建单位根据实际情况调整。

## 六、项目履约风险识别和防控程序

### （一）. 项目风险识别项数据的收集与核定

1. 代建单位项目管理团队通过参与月度综合检查，会同各参建单位项目人员对风险识别项所需履约数据于每月月底收集一次。
2. 各参建单位项目人员应在代建单位检查前，根据项目履约情况填写《项目履约情况统计表》。《项目履约情况统计表》由代建单位自主拟定。
3. 各参建单位需将填写完毕的《项目履约情况统计表》提交代建单位，由代建单位项目管理团队牵头检查各参建单位的履约情况及影响履约的原因。核实完毕后，由代建单位管理团队签字确认。《项目履约情况统计表》确认完成后由代建单位留存，并抄送基建办。

### （二）. 项目风险识别项风险等级的确定

1. 月度综合检查完毕后，代建单位项目管理团队根据各参建单位提交的《项目履约情况统计表》，按照《风险等级评价标准》评估各参建单位风险识别项的风险等级。
2. 代建单位需根据识别项的风险等级自主编制《项目履约风险识别表》，报送基建办。同时需征集广州农行内部其他部门的风险防控意见。

### （三）. 项目履约风险的处理程序



1. 《项目履约风险识别表》形成后,确定为一般风险的,由代建单位项目管理团队结合相关部门意见自主编制并出具《项目一般风险防控意见表》。代建单位依据《项目一般风险防控意见表》指导并监督各参建单位落实执行。
2. 《项目履约风险识别表》形成后,确定为重大风险的,由代建单位项目管理团队结合相关部门意见自主编制并出具《项目重大风险防控意见书》。代建单位依据《项目重大风险防控意见书》指导并监督各参建单位落实执行,并将执行情况通报基建办。
3. 《项目履约风险识别表》形成后,确定为特大风险的,由代建单位项目管理团队结合相关部门意见自主编制并出具《项目特大风险防控意见报告》。代建单位依据《项目特大风险防控意见报告》指导并监督各参建单位落实执行,落实过程由基建办全程督导。
4. 针对重大风险及特大风险,若基建办认为有必要的,可要求代建单位组织开展“项目履约风险防控专题会”,分析风险产生原因,提出常态化风险防控措施,并形成专题会议纪要。常态化风险防控措施需在后续项目建设过程中落实执行。

## **七、项目履约风险识别与防控的检查与监督**

1. 为避免项目风险识别项数据失真,基建办可会同相关部门

采取抽查方式对履约数据的真实性进行检查，一旦发现有瞒报、虚报情况，按广州农行相关规定以及代建合同、各参建方相关合约之约定处理。

2. 基建办或基建办授权的广州农行其他内部部门可对“项目履约风险防控专题会”开展情况进行检查，核查相关会议资料，保障履约风险防控工作群策群力，避免“项目履约风险防控专题会”流于形式。

3. 代建单位应跟进常态化风险防控措施落实，定期或不定期对常态化风险防控措施落实情况进行检查和监督。

4. 对未落实常态化风险防控措施要求的，代建单位应及时处理并通报基建办。

5. 对确因客观原因无法完成风险防控措施，化解项目风险的，代建单位应重新评估风险，制订风险防控措施。

6. 对造成额外损失的，广州农行有权对代建单位或相应参建单位依据相关规定或约定主张承担损失责任。

## **八、项目履约风险识别与防控的定期总结**

1. 代建单位应结合项目履约风险识别和防控工作，每季度出具《项目履约风险阶段性评估报告》。《项目履约风险阶段性评估报告》由代建单位自主拟定。

2. 《项目履约风险阶段性评估报告》需对本项目风险进行全

面分析与总结，并提出下一季度风险防控工作计划，于每季度末 28 日前报基建办备案。

3. 《项目履约风险阶段性评估报告》需总结本项目履约风险，分析风险产生原因，提出改善管理的建议，作为本项目建设、运营分析以及项目总结的重要参考依据。

4. 代建单位应结合广州农行管理要求规定及本项目特点，对项目风险识别项进行优化和调整，对常见的项目风险，提出基本的处理方法和处理程序，形成普遍适用的标准，对新出现的风险及防控措施进行归纳和提炼，促进项目履约风险识别和防控工作水平的提升。

## **第六章. 工作节点安排**

### **(一). 项目合约及风险管控体系方案试点阶段**

1. 试点期限：本项目立项备案之日——施工许可证颁发之日
2. 工作安排：本阶段主要工作是，明确项目履约风险识别和防控方案各项内容。方案实施后，基建办及广州农行其他相关部门、代建单位、已参建单位按方案要求开展项目履约风险识别和防控的试点工作。

### **(二). 项目合约及风险管控体系方案优化阶段**

1. 时间要求：施工许可证颁发之日——签发开工令正式开工之日

2. 工作安排：本阶段主要工作是，持续推进项目履约风险识别与防控试点工作。在试点工作基础上，优化项目履约风险识别与防控工作内容，推进风险信息的提取、筛选、传递。

### **（三）. 项目履约风险识别和防控全面推行阶段**

1. 时间要求：签发开工令正式开工之日——竣工验收备案及全部结算工作完成之日

2. 工作安排：本阶段主要工作是，全面推行项目履约风险识别与防控工作。



# 广州农行大厦项目

## 新供应商调查表

文件编号:

生成日期:

制表人:

采购信息:

公司名称					
公司地址					
类别	序号	评价内容	评分细则	得分	关注项
基本情况	1	证照	公司证照是否齐全,是否尚在有效期内,是否已进行年检,根据前述三项标准进行评分。如应有尽有,则有效得10分,反之得0分		营业执照 安全生产许可 有效期 注册资金 其他
	2	资质	按照取得资质的级别从高到低进行评分,具有最高级资质得10分,具有次高级资质得8分,资质每下降1级,在上述得分基础上,减少2分。低于本项目最低资质要求的不得分。		资质范围 资质有效期 资质等级
	3	产能	产能满足项目要求得10分,反之0分。		设计出图能力 施工组织能力 材料生产能力 其他
	4	产品 施工质量	按照企业业绩及现场考察情况综合,优良得10分,达标7分,不合格得0分。		重大业绩 相关业绩 现场考察
	5	付款条件	完全接受付款条件得10分,反之0分(视接受程度酌定具体评分)		付款形式 付款时间 分期情况 前置条件
处罚情况	6	行政部门处罚情况	近5年来无行政处罚的,得10分。行政处罚金额在10万元以内的得9分,在20万元以内的,得8分。处罚额度每增加10万元,在上述得分基础上,减少2分。直至本项不得分。 若发生暂扣、吊销许可证件等处罚的,本项不得分。		罚款 暂扣许可证件 取消资质等级 吊销许可证件
	7	诉讼及被执行情况	近5年来无诉讼的,得10分。发生经营类诉讼额度在500万元以内的得9分,在1000万元以内的,得8分。诉讼额度每增加500万元,在上述得分基础上,减少2分。直至本项不得分。		诉讼额度以生效判决书承担金额为准
奖励情况	8	安全证明及社保证明	具有安全及社保类安全环保等证明文件,得10分。每提供一项,得5分。		如:企业所在地安监局开具的 近三年无安全环保事故证明及 社保证明 (视广州当地材料类别而定)
	9	荣誉奖项	如企业或所建设运营项目、生产供应的产品三年内曾能获得国家级奖项,得10分;获得省级奖项,得8分;获得市级奖项,得5分。		视广州当地材料类别而定
现场情况	10	现场考察情况	本项最高不超过10分,达到5分为及格		以现场评分为准
		合计			
考察照片			考察照片		
考察部位				考察部位	
确认栏					
代建单位			基建办		
相应业务主管:				相应业务主管:	
项目负责人:				项目负责人:	



广州农行大厦项目

供应商评价表

文件编号:

生成日期:

制表人:

采购信息:

公司名称

公司地址

序号	评价内容	评分细则	得分	关注项
1	工期 交货期限	按照工期或项目材料需求, 完全满足项目需求得15分, 一般得7分, 多次延误得0分		节点工期 总工期 交货期限
2	施工 服务	完全满足项目要求得15分, 一般得7分, 多次延误得0分		文明施工 服务响应
3	质量	按照质量问题出现次数为标准进行评分。如出现2次以下, 得15分; 出现2次到5次的, 得7分; 出现5次以上的, 得0。		施工质量 材料质量 设备质量
4	价款	按照价款争议次数为标准进行评分, 如无争议的, 得10分, 如有争议造成延期10天以内, 得5分; 如有争议造成延期20天以内, 得3分; 延期20天以上, 不得分。		服务费 进度款 结算款 货款
5	投诉	按照被投诉的次数为标准进行评分。如被投诉2次以下的, 得15分; 被投诉2次到5次的, 得7分; 被投诉5次以上的, 得0分。		环保 施工 廉洁 其他
6	安全	按照安全事故造成的损失、对象及次数为标准进行评分。安全事故仅造成财产损失且在5千以下的, 得15分; 安全事故造成财产损失在5千-2万, 人员仅受轻伤的, 得7分; 安全事故造成财产损失在2万以上且人员受重伤的, 一票否决。		财产损失 人员伤亡
7	综合意见	该项15分, 由代建单位及基建办综合评分		配合度 协调组织能力 风险承担能力

合计

考察照片

考察照片

考察部位

考察部位

确认栏

代建单位

基建办

相应业务主管:

相应业务主管:

项目负责人:

项目负责人: