

云南省设计院集团建设有限公司
经营管理制度

二〇一九年八月

目录

第一章总则.....	3
第二章经营信息管理.....	3
第一条信息库建立.....	3
第二条信息内容.....	3
第三条信息上报.....	4
第四条信息跟踪.....	5
第三章经营实施管理.....	5
第四章投标实施管理.....	6
第五章合同谈判与签约.....	8
第六章合同交底与变更.....	9
第七章工程经营绩效.....	9
第八章经营工作纪律和罚则.....	12
第九章附则.....	13

云南省设计院集团建设有限公司

工程经营管理制度

(修订稿)

第一章 总 则

为加强本公司的经营管理工作，提高经营管理工作水平，规范经营机构的设置，明确管理职责，合理设置经营绩效的发放标准，采取项目合伙制，特制定《工程经营管理制度》。以下简称《制度》。

第二章 经营信息管理

第一条 信息库建立

公司总承包经营部负责本公司经营项目的基本信息库。设立信息维护岗位，专职人员负责信息动态管理，及时更新，确保信息的准确，并对相关涉密信息保密。

第二条 信息内容

(一) 工程信息

1. 项目名称、业主单位、招标代理单位、设计单位、项目概况及规模、招投标时间、招标条件、评标办法等。

2. 项目的合规性、合法性（批准立项、用地审批、安全评估、环境评估等）、项目资金来源等。

3. 与项目有关的预可、工可、初步设计文件、工程概(预)算等。

(二) 客户信息

业主的背景及发展规划，业主主管项目的部门及人员等信息。

（三）市场信息

1. 竞争对手信息：竞争对手在该区域所承揽的项目情况，当地参与竞争的施工单位等。

2. 当地市场价格信息：（1）人工价格；（2）主要材料价格；（3）主要机械、设备租赁价格；（4）材料、设备供货渠道等。

3. 市场准入信息：资质、人员、业绩等备案，单位信用等级评价（包括项目经理、技术负责人等）。

（四）地方法规信息

地方政府长远发展战略、区域发展战略，当地建筑市场的法规、行政规定等，专人进行收集整理。

（五）开标记录及投标总结信息

技术、商务标得分排名和投标分析总结等。

第三条信息上报

（一）公司总承包经营部与上级主管部门、行业管理部门沟通和联系，掌握行业发展态势，了解资质承揽范围内大型项目信息。

公司总承包经营部负责将信息及时汇总并存入项目信息库；负责对公司项目信息库进行动态管理。

（二）公司总承包经营部负责工程信息获取、甄别并及时上报。

第四条信息跟踪

(三) 公司总承包经营部将拟建工程信息进行筛选, 将拟投标项目上报公司, 并进一步进行信息动态跟踪, 将情况和存在问题上报信息库。

(四) 公司不定期召开经营形势分析会或其它形式, 对经营工作进行阶段性总结、部署, 明确重点项目。

第三章 经营实施管理

第五条 公司经营由经营评估小组、总承包经营部、项目投标小组提出建议, 经总经理办公会决策是否实施(投资、融资项目需经董事会决策)。

第六条 实行经营评估决策制度

(一) 公司成立经营评估小组, 总经理为组长、分管工程领导及总承包经营部负责人为副组长, 相关部门及专家组成小组成员。

(二) 经营评估小组主要对项目招标文件、投标文件、有关项目事项等进行评估, 并提出评估意见和建议。

(三) 特殊项目、重点工程项目的经营, 总承包经营部应将经营方案、报价原则和项目风险决策提交经营评估小组评估。

(四) 因战略需要预亏损的项目经营, 经营评估小组须提请组织召开董事会审议。

第七条 鼓励有独立经营能力的员工在不影响当前岗位

工作的前提下，根据项目合伙制利用自身的资源积极开拓市场，负责工程款的回收，并且其经营项目所产生的差旅费进入项目成本，待项目产生利润时可进行一定额度的经营绩效计提。

第八条 由个人经营来的项目经过经营评估小组评估后，实行登记入库制，先入库登记成功的为该项目的经营者，该经营者应全力配合总承包经营部参与项目的经营，直至项目成功落地后，该经营者享有项目绩效分配权，若经营者中途无故缺席重要经营事项，则根据实际情况扣减绩效。

第四章 投标实施管理

第九条 公司对工程项目投标工作实行组长负责制。项目投标小组分别在公司总承包经营部领导下进行工作。投标小组组长由总承包经营部负责人担任。

第十条 项目投标小组成员由项目投标小组组长提名，经分管领导同意，组成项目投标小组。拟任项目经理须加入项目投标小组参与投标工作。

项目投标小组的工作职责：

（一）按招标公告要求，参加项目投标报名，制定工作计划，对项目投标小组进行内部分工，责任到人。

（二）购买资格预审文件（如有），收集资料、编制、递送资格预审资料。

（三）购买招标文件，参加标前会，勘察现场，咨询并

核实项目所在地的价格信息、税收政策等。

（四）研读招标文件，澄清招标文件内容并向招标（代理）单位提出需要澄清的问题。

（五）参加招标文件、投标文件和有关项目特殊事项的评审；向单位专家组进行方案编制前的咨询。

（六）编写投标文件，完成技术方案、市场询价、成本测算，组织方案评审并上报批准。

（七）设定投标文件的分级检查机制，并形成记录。

（八）装订、密封、递送投标文件、参加开标会。

（九）开标后，将开标详细结果（包括竞争对手投标情况）及时填报到信息库。在投标活动中有重大失误的项目，应以书面形式向经营评估小组报告原因。

（十）若项目中标，参与合同谈判、签订、合同交底，填写《合同交底记录》。

（十一）无论中标与否，须及时进行投标总结，对投标文件整理归档。并在投标后三天内将招投标文件的电子文档报总承包经营部存档备案。

第十一条 项目投标小组需在投标前对业主资信、支付能力、履约能力等情况进行全面了解，并将初审意见和建议提交经营评估小组。

第十二条 项目投标小组在施工方案的基础上，需综合分析企业定额、市场价格和竞争对手能力后初步拟定投标报价，经经营评估小组同意后报出。

第十三条 公司需与外单位以联合体方式参与的投标项目，合标前，项目投标小组需与联营方签署包括项目施工内容、范围划分、费用分摊及明确各方权责的协议书，并明确投标保证金（函）的出资比例。

第十四条 中标后总承包经营部向工程管理部（总工办）及相关部门进行投标交底。

第五章 合同谈判与签约

第十五条 合同谈判小组由总承包经营部组织，以投标小组主要成员为班底组成，应包含公司分管领导或者主要领导、总承包经营部、项目经理部主要人员。

第十六条 合同谈判小组负责审核合同条款、提出修改意见，总承包经营部组织相关部门会审，并将会审意见提供给经营评估小组。合同谈判小组根据经营评估小组最后给出的意见进行合同谈判。

第十七条 合同谈判小组组长一般为主谈代表，主持合同谈判工作（合同中牵扯到经济主要条款的，需书面上报经营评估小组审定）。公司领导主持特殊项目、重点工程项目的合同谈判。

第十八条 合同签约人必须是公司的法定代表人或其授权委托人。除法定代表人外，未经授权的任何部门负责人及员工无权代表公司对外签订合同，任何人擅自签约导致公司受损的，须向公司承担全部赔偿责任。

第六章 合同交底与变更

第十九条 合同签订后，总承包经营部向工程部及相关部門进行合同交底。

第二十条 合同交底后，经营阶段的文件资料由总承包经营部收集、整理、归档。

第二十一条 按照合同约定要求，总承包经营部牵头，财务部协助办理各类保证金或者银行保函，缴纳与招投标相关的各类费用。

第二十二条 当合同条件发生重大变更时，公司总承包经营部组织相关部门与业主签订变更合同、补充协议或备忘录，严格履行评审程序。

第七章 项目合伙制

第二十三条 为寻找更为优质的合作伙伴吸纳优秀经营人才，在建筑市场上开拓更大的版图，不断推进公司发展。公司决定对市场经营人员实行经营目标责任制考核，采用项目合伙制，结合《分公司生产经营实施方案》、《设计院生产经营实施方案》并根据公司薪酬管理制度。项目合伙制分为公司所有员工及对外的企业。

第二十四条 公司所有员工经营项目的经营绩效分配方式：

（一）施工项目

公司所有员工（包括总承包经营部、项目经理部的二次

经营)利用自身的资源获取项目,并负责工程款的回收,对其进行计提一定额度的绩效。

(1)项目实收扣除融资主体享有的融资成本、收益(如有)及项目成本支出,剩余部分利润由建设公司支配51%,个人支配49%。个人支配部分为员工“经营绩效”,经营绩效是指员工在不影响本职工作的前提下,除薪酬制度外经营项目得来的绩效。经营绩效分配不影响自身岗位工资(包括基本工资和岗位绩效)的发放,最终以经营绩效的方式计提。

(二)各类规划设计咨询项目。

(1)公司计提项目实收的10%作为管理成本,主要用于质量审核。剩余的90%扣除项目成本后的剩余利润由个人自行支配。

(2)项目成本中的90%若为个人经营来的项目,按分配给各专业人员的工资及除去本项目成本后,剩余部分均为个人经营绩效,经领导批准同意发放的个人经营绩效,个人提交经营绩效分配方案,经公司总经理办公会批准可分配给公司对该项目做出贡献的在职员工,经公司董事会批准也可捐献给符合国家政策的公益事业。

(三)设计施工一体化项目

按照上述设计及施工分配方式进行分配。

第二十五条 公司同具有经营能力的企业共同经营项目,该企业必须为有履约能力并愿意接受本制度约束的企业。公司和合作方为发挥自身优势,在投标前签订《项目合伙制

合作协议书》，共同参与投标，完成设计、施工任务，共同承担经营风险，实现经济效益最大化。在运营项目过程中，双方需根据项目的需要投入各方生产要素，双方共同对项目进行管理，共同承担责任。双方共同的利润分成如下：

（一）施工项目

在项目实收中扣除融资主体享有的融资成本、收益（如有）及项目成本支出后，剩余部分利润由公司分配 51%，合作方分配 49%。待工程结算完成计算出利润后，合作方再根据利润的 49%开具等额相应种类发票提取利润。

（二）规划设计咨询项目

公司计提项目实收的 10%作为管理成本，主要用于质量审核。扣除项目成本后的剩余利润由合作方自行支配。待项目除去人工成本和 10%的管理成本后，尚存余可分配利润时，合作方可提供相应种类发票对项目进行利润分成。

（三）设计施工一体化项目

按照上述设计及施工分配方式进行分配。

第二十六条 经营项目的所有员工或外部企业有权利监督项目经理部生产管理工作，对项目质量、成本、进度进行监控，可提出减支增收的合理化建议。经营项目的人员有义务配合项目管理中心催收工程款和结算审计，该配合服务质量与计提经营绩效挂钩，经营项目的员工签订配合服务协议，由总承包经营部按协议书负责考核。

第二十七条 由总承包经营部负责建立公司在职员工经营项目绩效个人账户信息，并核算计提绩效，报公司领导审批后由财务部发放。

第二十八条 项目成本是为完成项目生产经营任务而发生的各项费用，并严格按照公司报销制度执行，据实报销：

（一）施工类项目成本

成本费用：招投标费用、劳务费、材料费、机械费、差旅费、打印装订费、办公费、资料费、评审费、培训费、会务费、项目部所有拟派的人员等的工资（包括岗位工资和岗位绩效）等项目所有发生的费用。

（二）规划设计咨询类项目成本

成本费用：设计分包（协作）费、招投标费、差旅费、效果图制作费、晒图打印装订费、办公费、资料费、项目发生咨询费、评审费、培训费、会务费、设计人员员工工资等项目成本。

第八章 经营工作纪律和罚则

第三十三条 项目经营过程中涉及的核心经营资料（业绩、资信、人员、设备等）、文（函）件、协议、记录、工程项目信息、协调意见、项目技术方案、投标报价、审定结果和决策记录等均为保密内容，严禁外泄。

第三十四条 对于经营人员工作疏忽或失误造成废标或给单位造成经济损失，给予直接责任人纪律处分，并有权要

求其承担赔偿责任。

第三十五条 对于经营人员失职渎职、玩忽职守等，造成较大经济损失，对直接责任人给予纪律处分，并有权要求其承担赔偿责任。

第三十六条 对不服从公司统一协调擅自进行经营行为的，将视情节给予直接责任人纪律处分，并有权要求其承担赔偿责任。

第三十七条 对于经营人员泄密行为，根据情节轻重、利益损失程度等追究当事人责任，给予纪律处分，并有权要求其承担赔偿责任；涉嫌违法的，依法追究法律责任。

第三十八条 对于经营人员利用工作之便徇私舞弊或为他人谋利，一经发现，一律调离经营岗位，给予纪律处分，并有权要求其承担赔偿责任；涉嫌违法的，将涉嫌违法的人员移交公安机关、检察机关处理。

第九章 附则

第三十九 本制度由公司总承包经营部负责解释，自董事会签发之日起执行。