

老旧城区市政供水管网更新项目商务谈判与合同管理

李朋

中国水利水电第十一工程局有限公司

DOI:10.32629/pe.v4i2.20019

[摘要] 市政供水管网更新项目范围广、地下管线复杂、施工干扰多、人员杂,对商务谈判策略和合同管理要求极高。本文以信宜市城市供水管网漏损改造工程EPC项目为案例,分析项目前期商务谈判的利益博弈、定价机制和风险分配,以及合同履行中的变更管理、索赔处理和收尾管理。通过案例总结,为民生类市政工程的商务与合同管理提供优化建议,旨在为同类项目提供理论与实践参考。

[关键词] 老旧城区; 供水管网更新; 商务谈判; 合同管理; 风险分配; 变更索赔

中图分类号: TL364+.5 **文献标识码:** A

Business negotiation and contract management of municipal water supply network renewal project in old urban areas

Peng Li

China 11th Water Conservancy and Hydropower Engineering Bureau Co., Ltd.

[Abstract] The renovation project of municipal water supply network has a wide range, complicated underground pipelines, much construction interference and miscellaneous personnel, which requires extremely high business negotiation strategies and contract management. This paper takes the EPC project of Xinyi city water supply network leakage reconstruction project as a case, and analyzes the interest game, pricing mechanism and risk allocation in the early business negotiation of the project, as well as the change management, claim handling and closing management in contract performance. Through the case summary, it provides optimization suggestions for the business and contract management of municipal projects of people's livelihood, aiming at providing theoretical and practical reference for similar projects.

[Key words] old urban area; Renewal of water supply network; Business negotiation; Contract management; Risk allocation; Claim for change

引言

商务谈判是项目启动的第一步,其谈判结果直接决定合同条件和价格标准;而合同管理则贯穿项目全过程,是项目管理方把控进度、成本和质量的关键。在老旧城区管网更新项目中,若谈判阶段对风险预判不足,或合同执行阶段管理粗放,容易出现工期延误、成本超支、法律纠纷这些问题,严重的还会引发群体性事件,影响社会稳定。因此,业内人士结合具体项目案例,研究精细化的商务谈判和合同管理方法,对化解这类工程的实施风险、确保项目顺利推进,具有重要的现实意义。

1 案例概况

本文以“信宜市城市供水管网漏损改造工程EPC项目”为例。该项目改造67千米漏损的供水老旧水泥管、铸铁管、镀锌管、塑料管及其配套设施,其中:DN400管网约9.24千米、DN600管网约4.6千米、DN800管网约2.6千米、DN1000管网约3.63千米;并同

步完成迎宾大道主管迁改及迁建水厂进水管改造工作;改造城北水厂现状水处理工艺,含排泥水设施1套、水厂自控系统1套、原水水质突变监测处理系统1套,次氯酸钠消毒设施1套、反冲洗系统1套、大型水泵6台、低压配电柜9台,视频监控设备1套;系统安装工程,安装1套GIS系统、1套SCADA系统和1套分区系统。合同额:25433.08万元。

2 谈判主体分析与利益诉求

本项目商务谈判的核心参与主体为业主方(水务集团)与承包方(施工企业),双方因主体属性、经营目标不同,形成差异化的核心利益诉求,这也是双方后续谈判博弈的基础,具体诉求如下表所示:

本项目的商务谈判,核心是敲定计价方式和风险分配。双方结合项目实际进行多轮谈判,最终拿出兼顾彼此利益的方案,定下了“风险共担、动态调整”的合作思路。

表1 本项目商务谈判双方核心利益诉求与关键让步内容

| 谈判主体 | 核心利益诉求 | 谈判关键让步 | 让步换取的核心权益 |
|-----------|--|--|---|
| 业主方(水务集团) | 1. 坚守合规底线, 实现项目“零事故”; 2. 严控项目总投资, 不超概算范围; 3. 保障工程效果, 漏损率降低; 4. 规避施工引发重大舆情 | 1. 合规性流程适度变通, 将部分协调费用列入工程建设其他费; 2. 认可居民协调窝工为“不利的物质条件”, 同意工期顺延; 3. 设立不可预见费并约定据实结算 | 1. 确定复合计价模式, 实现投资整体可控; 2. 获得风险预备费包干约定, 减少零星费用追加; 3. 承包方放弃窝工相关利润索赔, 降低成本支出 |
| 承包方(施工企业) | 1. 追求项目合理利润空间; 2. 实现项目风险可控, 规避地下工程未知风险; 3. 减少审计核减带来的收益损失 | 1. 放弃居民协调窝工相关的利润索赔权, 仅主张成本补偿; 2. 接受图纸明确干线管网的固定单价模式; 3. 承担支线及入户管相关零星风险, 包干使用风险预备费 | 1. 获得工期豁免权, 窝工可顺延工期; 2. 风险预备费独立核算, 不参与费用上浮; 3. 不可预见费据实结算, 规避地下不可预见风险损失 |

3 合同履约全过程精细化管理策略

3.1 做实工点交底, 强化动态管控

针对老城区地下管线资料缺失的突出风险, 承包方在项目开工前组织开展了系统性工点交底工作。交底覆盖项目范围内全部改造管网涉及的67千米线路, 涉及燃气、电力、通信、热力等多家管线权属单位, 采取“逐段踏勘、逐点确认”的方式, 将改造区域划分为若干工区, 逐段明确管线位置、埋深、材质及保护要求。每段管线确认后, 各方在《地下管线确认单》上共同签字留存, 形成可追溯的书面依据。

施工时, 承包方采用了三级会议协调的办法。项目每天的碰头会由施工队长组织, 主要讲明当天施工要点, 以及明天施工计划, 对于现场遇到的管线保护、居民协调的问题, 则采用当场解决的策略; 每周的协调会由项目经理主持, 协同业主、监理与主要管线单位一起, 解决跨工区、跨专业的问题; 每月的总结会则是双方管理层参加, 依照合同履行情况, 调整后期施工计划以及相关的资源分配。对于突发情况, 承包方严格按照现场签证流程, 坚持“事不过夜、签字同步”的规矩, 若开挖时发现未探明的管线或者障碍物, 施工人员马上拍照留证, 量好尺寸和位置, 填好《现场签证单》, 汇报监理和业主代表到现场确认。同时, 所有签证需要在24小时内签完字, 免得后来补签闹纠纷。

3.2 严控变更程序, 精管索赔权益

承包方将变更索赔管理作为项目商务管理的核心工作, 建立了《变更索赔管理台账》, 对每一项变更的提出、审核、批准、实施、计价进行全过程记录。台账实行“一单一档”管理, 每份变更单附有发起依据、影像资料、工程量计算书、计价依据及审批记录, 确保变更事项来源清晰、过程可控、结果可溯^[1]。

项目部指定一名商务副经理专职负责变更索赔管理, 并配备两名造价工程师分别承担变更计价和索赔资料整理工作。管理过程中, 重点抓三个关键环节:

(1) 严把变更合规关, 守住合同底线。项目部对照合同建立变更合规前置审查机制, 变更发起前, 由商务团队核查变更事项是否在合同范围内、变更原因是否属于承包方自身风险, 坚决杜绝将施工失误、管理不当等自身责任造成的成本增加, 违规纳入变更计价。同时核对变更与合同工期、质量、计价的衔接, 确保合规且贴合施工需求。

(2) 严控索赔时效关, 抢抓权益窗口。项目部严格遵守合同索赔时效约定, 建立预警机制并安排专人跟踪, 确保索赔事件发生后, 在合同规定的28天内发出书面索赔通知和工期顺延申请, 杜绝时效延误导致权益丧失。申请按合同格式撰写, 明确核心信息并留存送达记录, 形成闭环; 同时跟踪对方反馈、补充资料, 确保索赔在时效内高效推进, 维护自身权益。

(3) 筑牢证据支撑关, 确保索赔有力。项目部坚持“证据先行、全程留痕”, 明确索赔证据的收集、整理和审核要求, 重点收集监理日志、施工记录、现场资料、签证、函件等真实有效的证据。按“一事一证、分类归档”原则整理, 明确证据与索赔事项、合同条款的对应关系, 专人审核排查问题, 确保证据链完整有力, 提高索赔成功率^[2]。

3.3 紧扣资金支付, 联动进度管理

在变更索赔管理有序推进的同时, 承包方同样重视资金支付对项目进度的牵引作用, 双方在合同中约定按月支付工程进度款, 支付比例为已完工程量的85%, 与项目进度挂钩。承包方据此建立了“计量—审核—支付”三级联动机制, 每月25日由施工员统计当月已完工程量, 技术员复核确认, 造价员编制《月度计

量支付申请书》，并附影像资料、验收记录、计量依据及变更签证汇总表。

在计量资料管理方面，承包方采用了“影像化计量”的方式，要求每一项工程量都要有对应的影像资料作为依据。例如，在管道铺设计量时，每段管道回填前，必须拍摄管底铺设、管道连接、回填压实这三道工序的照片，作为计量凭证。这样做可大幅减少了业主和审计机构对工程量的质疑，且明显提高了计量审核的效率。

与此同时，业主方建立了快速审批通道，收到支付申请后7日内完成现场核实，5日内完成审批，3日内完成支付，实现了“当月完成、次月支付”的资金流转节奏。项目施工期内，未出现因资金不到位导致的停工或材料供应中断情况。由此可见，资金支付与进度的紧密联动，形成了“进度快—计量准—支付快”的良性循环，为项目连续施工提供了有力的资金保障^[3]。

3.4 规范合同收尾，闭环结算管理

项目快结束时，承包方的难题将从现场施工，变成商务结算。该阶段，承包单位将“工完账清”作为收尾的核心目标，围绕结算启动、资料清理、争议处理这三个关键环节，安排结算管理的相关工作。

3.4.1 提前介入，实行“三同步”管理

承包方在项目完工前即启动竣工结算准备工作，避免因资料整理滞后、人员撤场导致结算被动。项目部成立由商务、技术、物资、财务人员组成的结算工作组，实行“三同步”管理机制：一是竣工资料整理与现场收尾同步，技术部门在收尾阶段同步完成竣工图绘制、隐蔽工程验收资料整理等工作；二是结算编制与竣工验收同步，商务部门在验收前完成结算初稿编制；三是争议事项处理与结算推进同步，工作组提前梳理可能产生分歧的事项，避免结算后期集中爆发争议。该机制使结算工作由“事后补救”转变为“过程预控”^[4]。

3.4.2 专项清理，逐笔核销风险预备费

合同中设立的风险预备费是结算的重点和难点，由承包方包干用于处理地下障碍物、零星补偿及临时排水等事项。使用过程涉及大量现场签证及零星协调支出，清理工作量大、合规性要求高。承包方采取“逐笔核对、逐项清理”的方式，建立《风险预备费使用明细表》，将每笔支出的签证编号、发生时间、事项描述、支付凭证、影像资料逐一列明。商务人员从签证台账中筛选出属于风险预备费支付范围的事项，与财务支付记录比对，确保“账实相符”。针对部分早期签证签字不全、计量依据不充分等问题，项目团队主动与监理、业主沟通，补充完善相关资料，确保每笔支出经得起审计检验。

3.4.3 精准核算，规范处理变更与调差

变更签证和材料调差，是结算中较为麻烦的环节。项目的变更签证涉及工程量调整、施工方案变更、新增工作内容等方面，

承包方按“一单一档”的规矩，将每份变更签证的发起依据、审批记录、计量凭证、影像资料进行整理保存，形成《变更签证结算明细表》^[5]。在编制结算时，商务人员会逐一核对，确认所有签证是否全部纳入计量、计价是否准确、是否有重复或遗漏。材料调差方面，需要依据合同条款，若材料价格波动超过一定范围，可以调整差价。承包方每个月收集市场价格信息，按照合同约定的调差公式，算出每期该调的差价，做一份《材料价格调差计算书》，并附上采购合同、发票和市场价格凭证等依据，确保计算结果准确无误。

4 案例启示与管理建议

4.1 风险识别是商务谈判的基础

项目谈判时，承包方利用双方之间信息不对称，依靠一份详细的风险清单，让业主看到老旧城区管网改造的复杂性，最后取得“风险预备费包干”“工期豁免”这些关键条款。这启示我们，商务谈判的成功，关键在于对项目风险识别的准确性，承包方需要在投标前期，组织技术、商务、法务的人员进行风险排查，形成风险清单，作为谈判的有力支撑。

4.2 合同条款设计应体现“风险共担”

本项目使用复合计价模式，既满足了业主控制投资的需求，又考虑到了承包方面对不确定风险的顾虑，体现了“风险共担、动态调整”的思路。对于老旧城区改造项目，不能简单套用新建项目的合同模式，需要结合项目自身特点，灵活设计计价方式、风险分配规则和调整条款，这样才能平衡好双方的利益。

4.3 履约管理须“全过程、精细化”

项目中，合同管理需要贯穿整个履约过程，该项目在履约时，建立了完善的变更索赔管理、资金支付联动和结算闭环管理机制，确保合同的每条条款能落到实处。事实证明，精细化的履约管理，能有效减少矛盾、提高效率，保障项目顺利达到预期目标。

4.4 商务与技术的深度融合是成功关键

本项目商务人员与技术人员全程紧密配合：商务人员参与工点交底、变更签证和索赔谈判，技术人员给商务决策提供技术支持。这种深度配合，避免了商务和技术“各干各的、脱节”的问题，大幅提升了项目的整体管理水

5 结束语

本文以信宜市城市供水管网漏损改造工程EPC项目为例，具体分析了谈判阶段的利益博弈、风险分配和合同设计，以及履约阶段全程精细化的管理方法。希望本研究能给同类项目的商务谈判与合同管理提供一些参考，助力我国城市更新项目发展得更好。

【参考文献】

[1] 夏长海, Md. Babu Miah. 某境外市政供水管网EPC+O&M项目索赔的成功实践[J]. 国际工程与劳务, 2025, (03): 74-77.

[2]陈军辉.BT模式市政道路工程项目管理问题与改进建议研究[J].中国住宅设施,2025,(11):131-133.

[3]古金渺.公路工程合同管理在项目成本管理中的作用[J].汽车周刊,2026,(04):167-169.

[4]徐静.石油企业工程项目采办过程中的商务谈判策略[J].企业改革与管理,2018,(24):223-224.

[5]姚秉峰.K项目运营中商务谈判问题研究[D].南京大学,2017.

作者简介:

李朋(1989--),男,汉族,河北省武安市人,本科,高级经济师、高级工程师,目前从事老城区更新改造工作。