

分包商停工及付款争议处理制度

Subcontractor Stop Work & Payment Dispute Management Policy

核心原则 / MANAGEMENT PRINCIPLE

Pay Fairly. Manage Firmly. Always Have a Backup.

正常付款按合同和法律及时处理；有争议的款项书面处理；项目进度不得长期受制于任何单一分包商。

适用部门：Project Management / Site Management / CA / Procurement / Accounts

适用项目：AUD Build 所有在建及新开工项目

文件级别：内部管理制度（Internal Use Only）

Version 1.0 | 30 September 2026

SITE MANAGER QUICK ACTION MATRIX

现场经理快速执行表

等级	触发	必须动作	结果
YELLOW	12 个月内第 1 次	当天记录 + PM/CA 核查付款； 无合法暂停依据时要求最迟下一个工作日恢复施工	Watch List 12 个月
ORANGE	12 个月内第 2 次	24 小时内至少联系 2 家 Backup，或 1 家 Backup + 自营方案；7 天内建立正式备用供应商	暂停新大额 Package
RED	12 个月内第 3 次	原则上停止新项目分配；现有 Scope 由 PM 决定完成、减项、替换或自营	Do Not Allocate New Work
DIRECT ESCALATION	严重事件	Critical Path、重大安全/商业风险可跳级处理	可直接 Orange 或 Red Review

自营施工快速触发线

第二次非正常停工：可立即制作 Self-Perform Proposal，无需等待第三次。

预计造成 ≥2 个工作日 Critical Path Delay：可启动自营评估。

Backup Contractor 3 个工作日内无法进场，而 AUD Build 具备人、材、机、管理能力：原则上优先评估自营。

紧急情况下，如预计造成 ≥3 个工作日 Critical Path Delay，可在权限范围内先行安排最多 A\$5,000 的 Make Safe / Temporary Works / Keep Programme Moving。

1. 制度目的

AUD Build 目前拥有持续增长的项目储备及施工规模，公司每月工程、材料及供应链付款规模已超过 A\$1.35 million。本制度旨在建立清晰、可量化、可执行的分包商停工与付款争议处理机制，保护项目工期、质量和商业连续性。

制度不是为了拖欠款项，而是为了控制项目风险。

应付的钱：按照合同及适用法律及时支付。

有争议的钱：由 PM / CA 形成书面记录并按正式流程快速处理。

非正常停工：立即记录、升级并启动替代资源，不允许项目长期依赖单一分包商。

2. 基本原则

2.1 正常付款，绝不故意拖欠

已完成、验收、资料完整且按照合同应支付的工程款，应按照公司付款流程及时处理。不得因为双方存在其他争议而无依据拖延不存在争议的款项。

2.2 有争议必须书面处理

如对 Progress Claim、Variation、工程数量、质量、缺陷或完成比例存在异议，PM / CA 必须形成书面记录。涉及适用的 Payment Claim、Payment Schedule 及付款期限时，应按照合同及 NSW 适用法律处理。

2.3 合法暂停施工不属于处罚对象

本制度不得将分包商依据合同或 NSW 适用法律依法行使的暂停施工权直接认定为恶意停工。启动警告或升级前，CA / PM 必须先核查付款状态、合同条款、书面通知及任何可能适用的法定暂停权。

2.4 非正常停工必须立即启动替代机制

- “今天不付款明天就不来”等无合同或法律依据的停工威胁；
- 未经同意突然撤场；
- 已承诺施工但无合理原因不安排工人；
- 人为减少施工资源并以付款作为恢复资源条件；
- 以其他项目的争议作为本项目停工条件；
- 要求支付尚未完成或尚未达到付款节点的工程；
- 反复以停工方式要求接受未确认 Variation；
- 拒绝执行已确认的施工计划。

3. 停工事件定义

A类 - 停工威胁

通过短信、WhatsApp、微信、邮件、电话或现场明确表示“不付款就不施工 / 不安排工人 / 撤场”。即使最终没有停工，也记录一次。

B类 - 实际停工

现场具备施工条件且施工计划要求其施工，但超过 1 个正常工作日未安排合理施工资源，并且未获得 Site Manager / PM 批准。

C类 - 擅自撤场

未经项目经理批准，将工人或主要设备撤离、停止材料供应、拒绝继续完成施工包并影响现场施工。

D类 - 人为降低施工资源

原计划例如 6 名工人 × 5 天，实际无合理原因长期减少到 1-2 名，并以付款争议作为恢复施工资源的条件。

4. 第一次事件 - YELLOW WARNING

YELLOW

FIRST EVENT

- 当天完成 Stop Work Event 记录；
- PM + CA 核查应付款、Payment Claim / Schedule、Variation 及 AUD Build 是否存在违约；
- 如不存在合法暂停依据，发出 First Stop Work Warning；
- 要求当天确认恢复计划，原则上最迟下一个工作日恢复正常施工资源；
- 进入 Supplier Watch List，记录保留 12 个月。

4.1 必须记录的信息

- 日期、项目、分包商、工种；
- 合同金额、已付款金额、已完成工程量；
- 当前 Claim 金额、争议金额；
- 停工或威胁停工原因；
- 现场照片；
- SMS / WhatsApp / Email 等证据。

5. 第二次事件 - ORANGE / BACKUP CONTRACTOR

ORANGE SECOND EVENT	• 同一分包商滚动 12 个月内第二次停工事件，自动升级 High Risk；
	• 24 小时内至少联系 2 家替代分包商，或 1 家替代施工班组 + AUD 自营方案；
	• 24-48 小时内形成 Cost + Time + Quality + Programme Risk 对比；
	• 暂停向该分包商发放新的大额施工 Package；
	• 7 天内为该工种建立至少 1 家正式 Backup Supplier。

方案	成本	最早开工	预计完工
原分包商	\$	Date	Date
Backup A	\$	Date	Date
Backup B	\$	Date	Date
AUD Managed	\$	Date	Date

6. 第三次事件 - RED / STOP NEW WORK

RED THIRD EVENT	• 同一分包商滚动 12 个月内第三次停工事件，原则上停止新项目分配；
	• 现有工程由 PM 根据合同及现场风险决定：当前阶段完成后退出、Scope Reduction / Replacement、Backup 接手或 AUD Build 自营；
	• 任何终止、减项、替换、backcharge 或费用处理必须按合同及适用法律执行。

7. 严重事件可直接跳级

7.1 可直接进入 ORANGE

- Critical Path 工种无合理原因停工超过 1 个工作日；
- 已明确承诺到场但连续 2 次 No Show；
- 停工导致后续 2 个或以上工种无法施工；
- 未经批准撤走主要施工设备；
- 已经收取相应阶段款但无合理理由拒绝继续施工。

7.2 可直接进入 RED REVIEW

- 同时影响两个或以上 AUD Build 项目；
- 明确利用 AUD Build 多个项目作为付款谈判工具；
- 未经批准集体撤场并造成重大工期风险；
- 严重违反安全要求；
- 伪造工程量、材料数量或付款资料；
- 构成严重合同违约；
- 管理层认为继续合作可能造成重大质量、安全、工期或商业风险。

8. 允许 AUD Build 自营施工的量化条件

AUD Managed Construction = 工期保障工具

目标不是把所有工种变成自营，而是在分包商无法履约或 Backup 不能及时进场时，AUD Build 仍有能力把项目继续向前推进。

条件 1 - 第二次停工事件

同一分包商发生第二次非正常停工后，Site Manager 可以立即制作 Self-Perform Proposal，无需等待第三次。

条件 2 - Critical Path 受到影响

预计该问题将造成 ≥2 个工作日 Critical Path Delay，可以启动自营方案。

条件 3 - Backup 无法及时进场

替代分包商 3 个工作日内无法 Mobilise，而 AUD Build 能够组织 Labour、Materials、Equipment 和 Supervision。

条件 4 - AUD 具备明显组织/成本优势

在质量、安全、Licence 和 Insurance 可控的前提下，自营总成本及工期明显优于继续等待或替换分包商。

条件 5 - 只剩少量收尾工程

原分包商因付款争议拒绝返场，而剩余工程约为 5%-15%，可优先考虑 Foreman + Labour 完成。

9. Self-Perform Proposal 一页审批内容

- Remaining Scope：剩余工作范围；
- Labour：人数 × 天数 × 人工费；
- Materials：主要材料及金额；
- Plant：机械、脚手架、设备等；
- Programme：自营施工所需天数及对 Critical Path 影响；
- Subcontractor Alternative：外包价格及等待时间；
- Risk：安全、质量、Licence、Insurance 及施工风险。

10. 自营施工审批权限

预计直接成本	审批人	要求
≤ A\$10,000	PM + Site Manager	完成一页 Self-Perform Proposal
A\$10,001 - A\$30,000	Construction Manager / Senior Management	书面批准后执行
> A\$30,000	Director	Director 批准后执行

紧急 Critical Path 例外

如不立即处理预计导致 ≥3 个工作日 Critical Path Delay，Site Manager 可以先组织最多 A\$5,000 的紧急人工、设备或材料，用于 Make Safe / Temporary Works / Keep Programme Moving，并在当日向 PM 报告。

该紧急授权不得用于未经批准的大额永久工程采购或规避正常审批。

11. 每个主要工种必须建立 Backup Supplier

以下主要工种原则上至少保持 2-3 家 Active Suppliers；任何关键工种不得长期只有一个可用供应商：

• Excavation	• Soil Removal	• Concrete
• Formwork	• Steel Fixing	• Brickwork
• Carpentry	• Roofing	• Windows
• Plumbing	• Electrical	• HVAC
• Waterproofing	• Plasterboard	• Tiling
• Joinery	• Flooring	• Painting
• Landscaping	• Pool	• Driveway

12. 分包商评级体系

指标	权重
Quality	25%
Programme	25%
Price	20%
Cooperation	10%
Safety	10%
Payment Behaviour / Commercial Conduct	10%

状态管理：GREEN = 正常合作；YELLOW = 第一次事件；ORANGE = 第二次事件并必须建立 Backup；RED = 原则上停止新项目分配。

13. 停工记录以集团为单位

停工次数不按单个工地重新计算。某 Concrete Contractor 在 Project A 第一次、Project B 第二次、Project C 第三次，集团系统记录 Total Stop Work Events = 3，进入 RED Supplier Status。

14. Site Manager 不得用提前付款解决现场管理问题

Site Manager 不得未经审批向分包商承诺“你明天回来我马上让财务给你付款”。现场人员没有权限通过提前付款替代正式审批。

三条线同时推进

Payment 问题 → CA / Accounts 处理

Construction 问题 → Site Manager 处理

Contract 问题 → PM 处理

15. 执行逻辑

- 优秀分包商：更多项目、稳定付款、长期合作、更大工程量；
- 偶发问题：沟通解决并记录；
- 反复停工：启动 Backup Supplier；
- 长期以停工作为商业谈判工具：Replace；
- 市场上没有合适替代资源：启动 AUD Managed Construction。

16. 最终管理原则

AUD Build 必须逐步形成 PM + Site Manager + Foreman + Labour Team + Procurement + Core Subcontractors 的完整施工体系。

最终目标

分包商履约，我们长期合作。

分包商出现问题，我们有 Backup。

Backup 来不及，我们自己组织施工。

无论任何一家分包商发生什么问题，AUD Build 的项目继续向前推进。

AUD BUILD MANAGEMENT PRINCIPLE

PAY FAIRLY. MANAGE FIRMLY. ALWAYS HAVE A BACKUP.

Never allow one subcontractor to control the programme.

LEGAL & GOVERNANCE NOTE

本制度为 AUD Build 内部管理流程，不替代任何项目合同、分包合同、保险要求、Licence 要求、WHS 义务或 NSW 适用法律。涉及法定付款、Payment Claim / Payment Schedule、暂停施工权、合同终止、backcharge、接管工程或重大争议时，应由 PM / CA 在执行前核查合同及适用法律；重大事项应升级至管理层并在需要时取得专业法律意见。