

# 索赔是工程项目管理的新抓手

高 骏

(江苏地质基桩工程公司,江苏 镇江 212021)

**摘 要:**通过对索赔的环境,索赔同项目合同管理、工程质量管理、成本管理、文档管理及人员素质的关系等方面的分析,并通过工程实例来说明索赔是工程项目管理的新抓手,为进一步推动施工企业开展索赔推波助澜。

**关键词:**索赔;工程项目;合同;质量;成本;管理

**中图分类号:**TU723 **文献标识码:**C **文章编号:**1000-3746(2001)02-0062-02

## 1 索赔的环境

索赔是在工程施工前或在施工过程中合同双方以合同为依据,维护自己合法权益的工具。随着社会主义市场经济体制逐步建立,特别是国家相继出台了《建筑法》、《合同法》、《招标投标法》等法律法规及引进“菲迪克”(FIDIC)条款管理工程,使得建筑领域有法可依,有章可循,给建筑施工单位提供了良好的外部环境。从建设单位来看,由于受大环境的影响,更多的业主正存在改变过去不准施工单位索赔的片面认识,不仅允许索赔的存在,反而也常拿起索赔这个工具,不断地开展反索赔,使工程造价的风险分担更趋合理,进而能得到降低工程投资的回报;从施工单位来看,由于生存和发展的需要,正在改变过去不敢索赔、不会索赔的现状,取而代之的是研究怎样索赔,提高自己的经济效益;从社会服务方面来看,越来越多的专业咨询公司的出现及仲裁服务机构的产生,正逐步满足合同双方需要,为他们提供专业化的服务。据有关媒体<sup>[1]</sup>报道,武汉二航局施工的深圳盐田港二期工程,完全按照国际惯例 FIDIC 条款施工,承包模式按“承包一部分永久性设施—完全施工”进行,工程按照英国标准和国家标准就高不就低的模式验收。工程施工结束后,工期、质量得到了确保,可是按原标的额计算,工程将亏损 4000 多万元,为此项目合约部按国际惯例展开了细致、具体的索赔工作,使合同的标的额由当初的 2.65 亿元增加到 3.42 亿元。施工单位向业主索赔额高达 30%,业主不但不为此而恼火,反而对其管理和质量大加称道。这个例子虽然不能说明施工企业当前索赔已经达到理想的水平,但也代表了当前索赔的现状。

## 2 索赔的作用

### 2.1 索赔能促进工程项目合同管理

索赔的依据是工程项目合同,要想索赔成功就必须抓好项目合同管理。项目部从工程投标之日起,就要对合同进行分析,项目开工后,合同管理人员要将每日实施合同的情况与原合同分析的结果相对照,一旦出现合同规定以外的情况或合同实施受到干扰,项目部就要研究是否提出索赔,一旦

决定索赔,就要做好索赔的基础工作。日常的单项索赔的处理可由合同管理人员来完成,对于一揽子、重大的索赔,要依靠合同管理人员从日常积累的工程文件中提供依据,供合同管理方面的专业人士进行分析,因此要想索赔就必须加强合同管理。不注意对工程合同管理,没有索赔依据,最后吃苦头的是自己。广西一建筑公司在某工程施工中,由于业主频繁地改动设计图纸,合同工期被拖延了 20 多天,为了确保工期,如期把该楼交付使用,他们被迫投入几十万元赶工期,但就是忘了同甲方补签合同。事后施工企业在结算这一部分工程价款时,根据施工图与当初设计不一致的实物量,计算出增加的工程款,但建设单位以合同规定 15 天期限内未提出异议为由拒绝这笔费用,使企业蒙受巨大损失。

### 2.2 索赔促进工程质量管理 and 进度加快

质量是企业的生命,没有好的工程质量,一切都无从说起。也许施工单位处心积虑准备进行索赔的同时,建设单位(总包商)或监理也在搞反索赔,他们往往以质量缺陷或达不到要求及进度拖延等理由进行反索赔。因为业主往往是处于“高高在上”的有利地位,他们的索赔有着先天的优越性,因此项目的管理稍有不慎,就会被业主搞反索赔,这就需要项目管理中抓好质量,加强计划安排监控,按合同完成工期。承担黄河小浪底工程分包项目的我国某公司,由于主客观原因被总包商抓住索赔的把柄,3000 多人辛辛苦苦干了 9 个月,最终结果竟是被总包商索赔 5700 万元,而此公司分包该项目的总劳务费只不过是 5400 万元。

### 2.3 索赔是挽回成本的重要手段

在合同报价中最主要的是工程成本的费用,合同价格的确定是承包商(项目部)按合同规定的工程量和责任,合同所给的条件以及当时项目的自然、经济和政治环境作出成本估算为依据的。在合同实施过程中,由于这些条件要求的内容和环境的变化,使承包商(项目部)的实际成本增加,项目部为挽回这些实际工程成本的损失,只有通过索赔这种合法的手段才能得到,索赔是以赔偿实际损失为原则,这就要求有确定可靠的工程成本计算依据。所以,要搞好索赔,项目部必须建立完整的工程成本核算体系,及时、准确地提供整个

收稿日期:2000-04-02

作者简介:高骏(1963-),男(汉族),江苏镇江人,江苏地质基桩工程公司办公室主任,经济师,涉外经济专业,从事企业管理工作,江苏省镇江市乔家门,(0511)5723827,13615274330。

万方数据

工程以及分项工程的成本核算资料,索赔核算才能有可靠的依据。因此,索赔又能促进对工程成本的分析和管理,以便确定挽回损失的数量。

#### 2.4 索赔要求提高项目文档管理水平

索赔要求证据,证据是索赔报告不可缺少的重要组成部分,证据不足或没有证据,索赔就不能成立。由于建筑工程比较复杂,工期又长,工程文件资料多,如果文档管理混乱,许多资料得不到及时整理和保存,就会给索赔证据的获得带来极大的困难。因此,加强文档管理,为索赔提供及时、准确、有用的证据有重要意义。承包商(项目部)应委派专人负责工程资料和各种经济活动的资料收集和分门别类的整理工作,特别要学会利用先进的计算机管理信息系统,提高对文档工作的管理水平,对进行有效地索赔有很重要的意义。

#### 2.5 索赔促进工程项目管理人员素质的提高

索赔是一门艺术,它是一门融社会科学、自然科学为一体的边缘科学,涉及到工程技术、工程管理、贸易、财会、公共关系等在内的众多专业知识,因此项目部要提高索赔的成功率,必须拥有一批这方面的专业人才。这种人才不是专业学校能够培养出来的,必须经过项目索赔的多次磨炼,只有提高了综合素质,才能成为一名全面的项目管理人员。

### 3 索赔的依据

工程施工中一旦出现索赔事件,项目部就要依据有关法律法规及惯例开展施工索赔工作。目前索赔的依据从宏观上来讲有《建筑法》、《合同法》、《招投标法》、《价格法》等。具体到某一个工程,就可以按照招标文件、施工合同及国际惯例 FIDIC 条款进行索赔。

### 4 工程案例

某公司项目部在投标一综合大楼桩基工程时,在中标靠低价、盈利靠索赔的经营理念指导下,以合理(280万元)报价,在众多竞争者中拔得头筹,一举中标。在施工过程中,他们以索赔为动力,使得工期缩短,工程质量优良,不仅取得了显著的经济效益,还受到了业主的赞赏,业主主动向其他建设单位和市建管部门推荐,使得该公司取得了若干后续工程的施工,他们的主要做法如下。

#### 4.1 组建了以项目经理为首的索赔小组

组员分工明确,项目经理负责同监理工程师、设计单位、业主及业主的上级部门“公关”,取得他们的同情和支持,项目工程师负责技术质量,统计、会计等负责资料的收集和索赔额的计算,定期情况分析,对索赔成功的有功人员,给予索赔额5%的奖励。

#### 4.2 商签好合同协议,加强对风险的防范

该项目部在投标时及时发现招标文件中可能招致风险的问题,在合同谈判阶段,通过修改、补充合同中有关规定或条款来解决。例如,业主在招标文件中仅仅提出了支付工程进度款在监理工程师签字后,业主应支付的期限,而未注明到期不付怎么办,在合同商签时,他们吸取往年工程施工进度款变尾款,尾款变应收款,应收款变呆帐的教训,在合同中增加了“到期不支付,应支付工程款的利息,年利息为10%”的条款,实践证明,这一条款有力地保证了工程进度款及时足额的到位,工程结束后,该工程的款项全部按合同兑现。

#### 4.3 了解分析业主的兴趣和利益所在,及早发现索赔机会

该项目部中标后,在与业主的交往中,了解到该综合楼是市重点工程,该工程准备创市样板工程和省优工程,但招标文件中却对桩基施工的质量要求为合格。掌握这个情况后,他们根据自身的施工实力,感到这是一个增加收入的好机会,于是立即制订了一份创优方案报给业主。业主对他们提出的建议和意见非常感兴趣,该项目部趁热打铁,提出在合同工期内,达不到优良工程标准,施工单位按造价的2%罚款,如果争创到优良工程,业主按工程造价的1%作为质量奖给施工单位,并即时补签了合同。工程结束后,该工程顺利通过了质检部门的“优良”等级验收,既为业主争了光,项目部又得到了约3万元的质量奖。

4.4 对业主或监理发出的通知(包括口头的指令),及时地请他们予以书面确认,这是索赔的重要依据

施工过程中项目部得到了停电和自来水管破裂引起的延期的签证,增加工程承台桩基及加固处理软弱地基的工作量变更签证。为配合该市创建卫生城市的需要,项目部为业主所想,工程采用硬地坪施工,做到了施工现场布置合理,泥浆不外溢,工程受到卫生检查组的表扬,业主为此参照有关规定给予项目部补偿。

#### 4.5 注意同监理工程师搞好关系

监理工程师是处理解决索赔问题的公正第三方,注意同他们搞好关系,争取索赔的公正裁决,竭力避免仲裁式诉讼。在投标过程中,为了增加中标的机会,在预算时把空桩和钢筋笼这2部分费用未造上,他们把这个情况同监理工程师诉说后,监理认为这2个费用施工单位应该得,监理主动为他们同业主交涉,最后业主同意支付76000元。

### 参考文献:

- [1] 邹明强.一项工程索赔标的近亿[N].新华日报(C版),2000-03-03.
- [2] 马振东.建设工程施工合同条款评析[J].建筑经济,1997,(4).