

浅谈如何抓好项目索赔管理

贺宝桥, 邹伟

(中国人民武装警察部队水电第三总队十一支队, 四川成都 610036)

摘要: 中国工程承包建筑市场的竞争十分激烈, 施工企业为了获取工程项目, 往往采用低价中标策略以战胜竞争对手。在这种情况下, 如果承包商不加强经营管理并通过有效的索赔, 以减少或避免项目亏损, 企业就难以生存和发展。通过对索赔客观存在性、合同合理性进行分析, 结合实际工作实践, 论述了工程索赔在工程项目经营管理中的地位、作用以及做好工程索赔应注意的几个问题。

关键词: 索赔; 管理; 注意问题

中图分类号: TV7; TV512

文献标识码: B

文章编号: 1001-2184(2012)03-0024-04

1 索赔的定义及分类

1.1 索赔的定义

索赔是指在工程承包合同履行中, 合同当事人一方由于另一方未履行合同所规定的义务而致使本方遭受损失时要求对方给予赔偿或补偿的权利。

1.2 索赔的分类

(1)按当事人分类, 可分为承包人与发包人之间的索赔; 承包人与分包人之间的索赔; 承包人与供货人之间的索赔; 承包人与保险人之间的索赔。

(2)按索赔事件的影响分类。

①工期拖延索赔。由于发包人未能按合同规定提供施工条件, 如未及时交付设计图纸、技术资料、场地、道路等; 或因非承包人原因发包人指令停止工程实施; 或其他不可抗力因素作用等原因造成工程中断, 或工程进度放慢, 使工期拖延, 承包人对此提出索赔。

②不可预见的外部障碍或条件索赔。如果在施工期间, 承包人在现场遇到一个有经验的承包人通常不能预见到的外界障碍或条件, 例如地质条件与预计的(发包人提供的资料)不同, 出现未预见到的岩石、淤泥或地下水等。

③工程变更索赔。由于发包人或工程师指令修改设计、增加或减少工程量、增加或删除部分工程、修改实施计划、变更施工次序, 造成工期延长和费用损失, 承包人对此提出索赔。

④工程终止索赔。由于某种原因, 如不可抗力因素影响、发包人违约, 使工程被迫在竣工前停止实施并不再继续进行, 导致承包人蒙受经济损失而提出索赔。

⑤其他索赔。如货币贬值、汇率变化、物价和工资上涨、政策法规变化、发包人推迟支付工程款等原因引起的索赔。

(3)按索赔要求分类。

①工期索赔。即要求发包人延长工期, 推迟竣工日期。

②费用索赔。即要求发包人补偿费用损失, 调整合同价格。

③按索赔所依据的理由分类:

a. 合同内索赔。即索赔以合同条文作为依据, 发生了合同规定给承包人以补偿的干扰事件, 承包人根据合同规定提出索赔要求。这是最常见的索赔。

b. 合同外索赔。指工程进行过程中发生的干扰事件的性质已经超过合同范围, 在合同中找不出具体的依据, 一般必须根据适用于合同关系的法律解决索赔问题。

c. 道义索赔。指由于承包人失误(如报价失误、环境调查失误等), 或发生承包人应负责的风险而造成承包人重大的损失。

(4)按索赔的处理方式分类。

①单项索赔。单项索赔是针对某一干扰事件提出的。索赔的处理是在合同实施过程中干扰事件发生时或发生后立即进行。它由合同管理人员

进行处理,并在合同规定的索赔有效期内向发包人提交索赔意向书和索赔报告。

②总索赔。又叫一揽子索赔或综合索赔,为国际工程中经常采用的索赔处理和解决方法。一般在工程竣工前,承包人将工程过程中未解决的单项索赔集中起来,提出一份总索赔报告,合同双方在工程交付前或交付后进行最终谈判,以一揽子方案解决索赔问题。

2 索赔在工程项目中的客观存在性

一般而言工程项目具有工期长(短则几个月,长达十几年)、规模大、技术含量高且复杂等特点,在工程施工过程中,由于施工现场条件如地质、气候条件的变化、施工进度、物价变化以及合同条款、规范和施工图纸的变更、差异、延误等,任何工程合同、设计文件都不可能将工程未来实施中可能出现的变化一一覆盖,工程变更更是无法避免的。建设工程施工阶段的变更对工程的进度、质量、投资具有很大的影响。每项工程的建设成本从开工之日起便处于不断变化之中,随着工程量及工期的变化,工程成本大多数都在不断增加,直到建成之日,才能形成定值。具有一定规模的土建工程的承包施工,其最终工程成本几乎都不是它们中标合同额中的工程成本。

因此,在工程施工中,工程变更和索赔是不可避免的,是客观存在的。

3 工程索赔现状

3.1 大环境的影响

(1)我国法律尚不健全,有法不依现象十分严重,合同的法律环境不是很好,人们也不习惯用法律手段和合同措施解决问题。关于索赔,在合同签订和实施中问题较多,索赔管理的成效不显著,水平也很难提高。

(2)由于目前建筑市场竞争激烈,业主为节约投资,千方百计的与施工企业讨价还价,在招标文件中提出一些苛刻要求,加上企业之间不正当的竞争,使施工企业处于不利地位。施工企业为了能接到工程,只能接受业主的一些苛刻条件,放弃一些应有的权利,索赔对企业来说只是“空中楼阁”。如甲方提出一类工程按二类取费,或按工程造价的7%优惠,又或在合同工期内不调整材料价格等。

(3)合同履行过程中,业主往往充分利用自

己在工程建设中的主导地位,有时随意改变合同条款内容,例如:随意进行工程分包、随意修改图纸、随意扩大提供主材及设备范围等;有时又压制施工企业提出索赔要求或用拖延方式使施工企业延误提出索赔的期限,或用口头承诺的方式使施工企业在造价结算中缺乏真正的依据,最终导致索赔失败;甚至,有时施工索赔虽然得到了承认,但有些业主却利用合同不完整的缺陷,人为压低索赔费用。

(4)在合同执行阶段,施工企业为了搞好同业主的关系,甚至有的为了中下一个标,往往是前期不想索赔,后期不敢索赔,从而导致索赔机会白白浪费,错失良机。

3.2 施工企业内部管理存在的不足之处

(1)合同先天不足。在中标谈判时,业主利用强势地位,将合同中不利于业主的风险转嫁给承包商,如因业主征地影响而不能正常开工的原因本应由业主承担窝工赔偿的责任,但在合同中,业主却将其删除,致使承包商在施工中无法索赔。

(2)未进行合同交底。不少施工企业一旦中标,待施工合同与甲方签订后,合同即束之高阁,从未进行合同分析和交底,管理与使用合同的为两班人马,真正要落实合同责任的部门和人员却不知晓合同内容,导致在合同履行中对有利的证据不能及时收集,发生纠纷后无法取证。

(3)索赔意识不强。项目部人员索赔意识淡薄,在开工前未认真研究合同条款、施工图纸和现场情况,对可能的索赔点未进行规划,因而在合同实施过程中不能很好、及时地收集索赔材料和证据,错失良机。

(4)主管人员对技术规范文件及业主、监理、施工企业往来的文件理解不深刻,对实际存在的索赔项目没有充分理由。

(5)只注重索赔意向的提出,不重视索赔过程中的证据收集和时间的准确性,没有及时作最终的索赔报告。

4 工程索赔处理的程序

在项目管理手册或项目监理规程与办法中均参照《FIDIC 土木工程施工合同条件》规定了本项目索赔程序,对索赔的通知和证明均规定了时间限制,并要求保持同期证明文件。以下为承包商费用索赔申报程序:

4.1 索赔意向通知书

承包商应在索赔事件第一次发生之后的28 d内将其索赔意向通知工程师,同时抄报业主。索赔意向通知书的内容较简单,一般简明扼要地说明索赔事件的名称、发生的时间地点及对承包商可能造成的损失,目的是表达承包商索取追加付款的意向,为今后进一步提供详细报告作准备。

4.2 定期的详情报告

在发出索赔意向通知书后28 d内或工程师可能同意的其他合理时间内,承包商应提交工程师一份说明索赔款额及提出索赔的依据等详情材料。如索赔事件具有连续影响,则以上材料应被认为是临时详细报告,承包商应按工程师可能合理要求的此类时间间隔发出进一步的临时详细报告,提交索赔的累计总额并进一步提出索赔的依据。

4.3 费用索赔申请单

在费用索赔事件结束后的28 d内,承包人应正式以《费用索赔申请单》向工程师发出最终的详情报告,该报告将成为业主、工程师与承包商三方共同协商、审定索赔金额的最终依据。索赔申请书的水平与质量如何,直接关系到索赔的成功与否。《费用索赔申请单》的内容可以概括为四要素:索赔申请依据、索赔内容、证明文件和索赔金额计算表。

(1)索赔申请依据。承包商应正确引用FIDIC合同条款作为自己提出索赔要求的合同依据,使工程师和业主首先了解索赔的理论依据。申请依据可直接摘录、引用与索赔事件相关的合同条款和法律条款。

(2)索赔内容。索赔内容的编写实质上是以合同条款为论据对索赔事件的论证过程,要求为:

①索赔内容编写人员应深入调查索赔事件的起因、经过及结果,对索赔事件的叙述要简洁明了,事件叙述、条款引用、承包商的损失情况描写相互穿插,以证明客观事实与损失之间的因果关系,说明业主违约、合同变更或意外风险与引起的索赔之间的必然性联系;

②责任分析应清楚准确,不能含糊其辞,要强调承包商对索赔事件的不可能预见性,承包商对其不能有所准备,事发后尽管能够采取措施但已无法制止;

③用词要婉转和恰当,避免使用强硬的、不友好的抗议式语言。

(3)索赔证明文件。索赔事件发生后,承包商必须保留好同期记录,这对承包商可能希望提出的任何索赔用以支持其索赔理由相当必要。另外,由于在收到索赔意向通知书后工程师在不承认业主责任情况下即可对承包商的同期记录进行审查,因此,承包商应主动邀请工程师检查记录,并征求工程师意见是否还需作其他记录,这种做法对承包商同期记录的完备性会有很大帮助。

承包商应提交的证明文件包括但不限于以下内容:

①合同文件、补充协议的有关条款或规定;

②施工图、变更设计的书面通知;

③施工现场记录,可采用文字、图表、拍照、录像等方式;

④业主、工程师与承包人的往来信函、文件等;

⑤各种会议记录、工程汇报材料、承包商工程月报等;

⑥工程进展阶段性统计报表,计划进度与实际进度对照表;

⑦各种试验、检测记录,尤其是合同外的材料试验和检验记录;

⑧承包商的原始单据、发票、人员、机械、材料进场及使用情况。

笔者在此强调:所有证明文件都必须签署日期。

(4)索赔费用计算表。承包商的索赔可分为损失索赔和额外工作索赔。损失索赔主要是由于业主违约、工程师指令错误或意外风险所引起、业主应当给予的损失补偿;额外工作索赔主要是因合同变更及工程师下达变更指令引起的。索赔费用的组成基本与现行公路工程概预算建安工程费内容相同,主要包括直接费、管理费、利润和税金等。

①直接费包括人工费、材料费及施工机械使用费。机械闲置台班费可按预算单价的百分比如50%计算。

②管理费应根据索赔事件实际发生的各项费率选用。

③对于额外工作索赔,承包人可根据实际情

况对利润、税金提出索赔。

在实际应用中,业主、工程师及承包商还倾向于用工程量清单中的单价、费率作为索赔费用的计算依据,该方法即简便又实用,易于为三方接收;一方面,合同工程量清单单价是承包商认为比较满意的标价,其包含了直接费、管理费、利润税金等内容,是一种综合单价;另一方面,作为业主,既然承包商的工程量清单已被接受,则用此评估索赔费用自然应是合理的、可接受的;还有,如按工程概预算方法计算索赔费用,可能在材料、机械费用及各项费率的取用上产生较多分歧,甚至使双方坚持不下,无法确定合理、满意的费用。

笔者在处理索赔费用过程中多次使用套用单价法计算索赔费用,使索赔事件处理起来方便简捷。对于额外工作索赔,一般可直接以额外工作量乘以已有单价作为补偿费用;对于损失索赔,损失量可用实物工作量表示(例如返工工作量),则该部分金额亦可用已有单价估计。仅仅在无法参照现有单价时才用预算定额方法计算费用。

5 做好工程索赔应注意的几个方面

(1)尽量通过协商的方式,争取索赔在采取法律手段前成功,不要等到工程接近尾声后才提出,要高度重视施工过程中的索赔。

(2)主张一事一议策略,不提倡一揽子索赔策略。因为后者极易引起世行工程师的反感,也将影响到我方索赔证据的收集是否有效和完整。

(3)一定要注意索赔的时间限制。根据最新版1999年FIDIC红皮书施工合同条件中第20.1款承包商的索赔中对承包商提出索赔的时间限制规定:凡索赔超过时间限制,则承包商就失去索赔权。虽然在实践中有些工程师对此要求不太计较,但作为承包商还是谨慎为好。如果一时编制不出完整的索赔报告,可以先提交临时报告,其他资料随后再提交,以免违反程序方面的规定。

(4)费用索赔与工期索赔分开。最好是先工期索赔成功后再进行费用索赔。

(5)充分重视监理例会、专题会议等会议形式,避免正面冲突。会议中,将我方阐述的理由以及提出的合理要求写入会议纪要也是很好的方法。上述会议所形成的书面材料亦是解决各种争议、进行索赔最有力的证据之一。

(6)索赔并不是主张就能够得到。如果是以仲裁/诉讼为最后解决方式的话,索赔的结果就将取决于仲裁员/法官的判决。因此,如果事先已经知道索赔属于以下几个方面,则最好不要提出索赔报告:(1)无合同文件或法律依据,且无类似情况的成功案例可循;(2)属于乙方责任的(如:招、投标文件漏项,低价中标,组织不利等);(3)索赔事件发生时,未采取积极措施防止事态扩大造成的项目损失等。

(7)提出索赔报告前要先分析其可能带来的后果,特别要从商务角度出发考虑权利是否主张这个问题。不主张的情况:①市场战略;②仲裁/诉讼往往两败俱伤,且将牵涉大量的人力、财力资源;③对方无力赔偿等。

(8)要注意抓住业主、监理的心态,索赔最好在工程干好、干顺的条件下提出。一般来说,业主是需要政绩的,工程干好后,就会在愉快轻松的气氛中达成一致的协议。

(9)注意索赔条款的引用。对于合同中的有些霸王条款不利于施工单位时,就需要在《合同法》、《劳动法》等法律法规中寻找有利的条文。

6 索赔费用及工期的确定

6.1 索赔费用的确定

(1)按原报价书中的单价计算工程款。

如果工程师认为投标单价适用于此项变更工程,其便可决定按投标价计算。但必须考虑以下因素:变更的工程性质及数量;变更工程对施工管理费的影响程度;发布变更的时间;变更工程的施工方法以及变更工程的位置及与原工程的差异程度等。

(2)参考投标单价确定新单价。

如果原单价与变更工程的性质、数量、地点、施工方法等差异甚大,而且不适用原单价时,则参考原单价数额确定一个合理的新单价。这时往往采用数量插入法或按比例分配法确定新单价。

(3)重新确定新单价。

当投标单价不能参照采用,即变更工程与合同范围内的工程性质迥然不同时,则由工程师邀请业主及承包商进行酝酿,共同确定一个新单价。

6.2 工期索赔的计算

工期索赔的计算主要有网络图分析法和比例

(下转第40页)

下极易坍塌。

7.2 解决的措施

(1) 基坑渗、漏水的解决措施。

① 埋填土工布进行防渗处理。在临时围堰中部偏河道水流一侧深挖,形成一条深槽,而后再将土工布按要求埋入槽内,再用细土回填压实。

② 预先降排水。对于地基土本身渗水严重的地段,事先挖出集水井和排水沟,再挖除地表以下1.5~2 m深度的地基土,降水1~2 d,而后进行开挖。

③ 换填粘土堵漏、防渗。在临时围堰中部偏

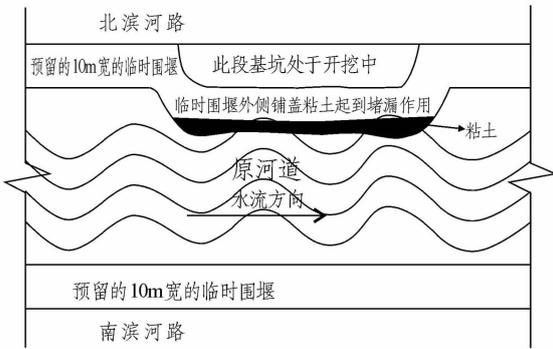


图14 临时围堰外侧铺盖粘土堵漏示意图

河道水流一侧深挖,形成一条深槽,而后再将粘土填入槽内,表层再用从河道里淘洗干净的砂砾石铺填压实。

(2) 边坡坍塌的解决措施。

在临时围堰靠河道的一侧用粘土铺盖,用形成的泥浆填满砾石间的空隙,起到堵漏作用,具体见图14;另一方面,开挖时边坡坡度可依据现场实际情况适当放缓,挖出的渣料分层铺筑,用挖机分层压实,减小、减少空隙的存在,防止水流淘蚀。

8 结语

甘肃省白龙江堰塞河道综合治理及防洪工程事关舟曲县13万多人的生命安危,党和国家都非常重视工程的质量,因此,本工程在实施中切实秉承“质量第一”的原则进行施工。基坑开挖是所有施工开展的前提和基础,正所谓:基础不牢,地动山摇。所以,其施工的进度、质量都关系着后续工程的展开。针对本工程实际,笔者希望本文能对同类工程有一定的参考价值。

作者简介:

魏海兵(1987-),男,陕西甘泉人,助理工程师,学士,从事水电工程施工技术与管理工作。

(责任编辑:李燕辉)

(上接第27页)

计算法两种。

网络分析法是利用进度计划的网络图分析其关键线路,如果延误的工作为关键工作,则延误的时间为索赔工期;如果延误的工作为非关键工作,当该工作由于延误超过时限而成为关键时,可以索赔延误时间与时差的差值;若该工作延误后仍为非关键工作,则不存在工期索赔问题。

比例计算法简单方便,但有时不符合实际情况,比例计算法不适用于变更施工顺序、加速施工、删减工程量等事件的索赔。

7 结语

索赔管理涉及到工程技术、工程管理、商贸、财会、法律和公共关系等诸多方面。索赔工作处

理的好坏直接反映出项目管理层的综合管理水平。在漫长的施工过程中,没有变更是不现实的,也是不可能的,索赔也是非常正常的合同履行过程,是承包商追求相对公平的一种方式,是一种正当的权利要求。恰当运用变更和索赔的技巧解决实际问题,使所建设的工程顺利完成是各方共同追求的目标。但是,哪一方的项目管理水平高,对菲迪克条款以及合同条款运用熟练,将决定哪一方的利益会得到更大的保护,损失会减少到最低。

作者简介:

贺宝桥(1975-),男,湖南祁阳人,副总工程师,工程师,学士,从事水利水电工程施工技术与管理工作;

邹伟(1977-),男,江西万安人,股长,工程师,学士,从事水利水电工程施工技术与管理工作。

(责任编辑:李燕辉)

8 单位获水利水电工程施工总承包特级资质核准

3月29日,国家住房和城乡建设部发布《关于核准建设工程企业资质名单的公告》,对全国228家特级企业资质进行了核准公告,获得水利水电工程施工总承包特级、水利行业甲级资质的8家单位是:水电股份有限公司、水电三局有限公司、水电四局有限公司、水电五局有限公司、水电七局有限公司、水电八局有限公司、水电十一局有限公司、水电十四局有限公司,有效期均为5年。