

房地产项目管理 探索与实践

王福远 著



中国石化大学出版社
CHINA UNIVERSITY OF PETROLEUM PRESS

房地产项目管理 探索与实践

王福远 著



中国石化大学出版社
CHINA UNIVERSITY OF PETROLEUM PRESS

图书在版编目(CIP)数据

房地产项目管理探索与实践/王福远著. —东营:
中国石油大学出版社, 2015.9
ISBN 978-7-5636-4959-4

I. ①房… II. ①王… III. ①房地产-项目管理-文集 IV. ①F293.3-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 225595 号

书 名: 房地产项目管理探索与实践

作 者: 王福远

责任编辑: 刘玉兰 (0532-86981535)

出 版 者: 中国石油大学出版社 (山东 东营, 邮编 257061)

印 刷 者: 沂南县汶凤印刷有限公司

电子邮箱: eyi0213@163.com

发 行 者: 中国石油大学出版社 (电话 0532-86983566)

开 本: 170 mm × 240 mm 印张: 18.5 字数: 352 千字

版 次: 2015 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 47.00 元

自序

大概是 2010 年，湖南的龙斌同学到济南出差，在我办公室聊到：“你写了这么多房地产方面的文章，应该出一本书”。尽管早在 2006 年同学蔡于胜就出版了译著《建筑与城市空间绿化规划》，但我还是觉得译书容易写书难。龙同学坚持说应该认真考虑他的建议。

2012 年 3 月，经常在网上探讨专业问题的清华土木系上届师兄徐传亮与别人合著的《建筑结构设计优化及实例》出版，书中引用了我的些许观点。这又是一种激励，于是暗下决心，要在 2013 年出版我的房地产专业文集。

当真静下心来审视那些随笔时，就有些清凉和清醒了。一是由于文章涉及的知识面太广，自己力有不逮，就难免有许多浅薄和误解之处；二是国家的许多相关法律、法规、规范在 2013 年前后进行了大范围修订，使我过去写的观点和引用的资料失去了现实支撑。于是决定推迟这本书的编辑，先将最新的法律、法规、规范和工作需要的系统专业知识补齐再说。

当时给自己定了个读书计划：在前一年 100 万字的基础上，补齐 1000 万字的专业书籍阅读量。于是 2003、2004 和 2005 年的前几个月，一共阅读了大概 700 万字的专业纸质书（在阅读《全国民用建筑工程设计技术措施》系列时，看到同学周笋主编、参编、参审了《混凝土结构》、《地基与基础》和《结构体系》，又受到莫大的鼓舞），另外还有 100 万字左右的网文。然后才打开我的文件夹和博客，开始修改那些过去和新近写的文章，同时继续阅读专业书。值得一提的是，这些，都是在工作之余进行的。

我一共写过 170 多篇有关房地产行业各专业和企业管理方面的随笔，这些都是基于工作实际的思考和探索，由于写作时是兴之所至随意挥洒，并没有考虑要给别人看，所以在修改时就大费周章。

首先要确定这本书的风格：是严谨的专业论文还是自传性的工作随笔呢？由于

这些文章的写作时间跨度近 8 年，除了个人固有的风格外，每篇文风都有所不同，极端的冷嘲热讽、怒目直斥和逻辑森严、用词考究的都有，根本无法统一。于是决定只改变一些用词和语气，文章本身的风格就不再刻意修改了。

第二，要选择对现时有用的文章，这除了加重了修改的工作外，还要割舍那些自己虽然很喜欢但却可能不再合时宜的重量级文章。

第三，要统一写作的角度，即是否采用第一人称的叙述风格。那些随笔，由于都是自己在工作中发现问题后的答案探索，便大都是“我如何如何”；但也有一些学术论文式的，便在文中经常出现“笔者”这个词。考虑再三后，尤其是在微博中看到有人嘲笑“笔者”这个用词后，决定全部改成第一人称“我”。

第四，如何不暴露文中提及的企业呢？既然是实际工作的随笔，都是有感而发，了解我的人便能很轻易地从某些文章中看出写的是哪个单位。于是，在修改时便改变一些情节，即读者看到的事例虽然是真实的，但却是经过细节再加工的，里面有虚构的成分。另外我也尽量让人看不出文章的写作时间。由于哪个工程或企业都有可能发生这样的事情，他们便无从猜测在哪儿发生的了。

第五，选取文章的方向。我比较喜欢写的，除了房地产项目管理中经常遇到的问题外，还有企业管理和个人成才方面的。当最终决定将本书的方向定为房地产项目管理后，便挑选了 10 篇有关企业管理的小文章集中在一篇《企业管理杂感》里，个人成才的专门文章则一概不收，除非是在论述项目管理的文章中顺便提及的。

除了几十篇随笔外，在本书中还插入了数篇工作中的成果，如两篇讲话、一个施工合同、一个成本计划模板、一篇企业内部调研汇报等。其中，《成本计划模板》是多年思考的结果，由同事马莹编制而成。我本应该做些详细的分析和介绍的，但又怕画蛇添足。还是在这里提醒一条吧：里面没有单列“公共设施配套费”，因为没必要且其成本构成已含在其他科目中根本无法摘出来（如土地成本、规划设计费、基础设施建设费、七通一平费用、地基基础造价等），如果硬要单立成本科目，则不但是做负功且还会造成混乱。房地产项目内部成本、售价测算，要重点抓住可销售面积和总成本，一旦加入“公共设施配套费”这一块，便搅扰了这两个指标的稳定性。公共配套费只在税务核算时才有用，那就在那里单独核算好了。我本来有这样一篇专门阐释的文章，但看到文章总数已经达到 72 篇（60 篇中一篇涵盖 10 小篇，一篇涵盖 4 小篇），暗合七十二地煞之数 and 孙悟空的七十二变之数，且一年有七十二候，孔门有七十二贤，就不再改变这个浑然天成的吉数了。

常规来说，这些文章应分成几个专题部分的，比如规划设计、合同管理、预算造价、现场管理、营销策划、企业管理、人员培训等等，但基于自己的阅读经验，长时间看一类内容非常容易令人困倦和厌倦，尤其是有些文章还很长，若把它们放在一起，会使一些读者一时不快，这可不是我想要的。我曾经将自己原创的与房地产行业有关的微博按时间顺序排列后集结发在博客里，网友们的反响非常好，他们说有五彩缤纷的大珠小珠落玉盘的感觉。出于上述两方面的考虑，便把文章顺序完全打乱，好像微机键盘上的英文字母一样，是随机排列的。

这本书的目标读者是谁呢？

首先是在房地产开发企业打工的、具有专业学历和短期工作经验的年轻同行。他们一方面尚缺乏足够的实践经验，另一方面又缺少高水平的导师，有很强的上进心却找不到学习、工作、钻研的方法和方向。本书中写到的经验教训、指导意见和知识点，会对他们有相当大的参考意义。

其次是中小房地产企业的管理者/领导者。由于企业规模小，他们必须在具体的项目上发挥作用，但他们又大都除了大学的专业外，其他与房地产项目管理、企业管理有关的知识都是道听途说和自己摸索出来的，即使参加过几次培训，也还是远远不够的。他们不可能有我这么长时间、这么多单位和项目的实践机会，更不可能有我这样的精力和心情来系统地学习、总结和探索。另外，我是扎根在国内本土房地产企业却一直在学习、比对着国际工程承包和项目管理知识体系的少数人之一。

这本书对中小房地产企业管理者的意义还在于，它既有很宏观的论述，也有很精尖的专业知识，以这本书中体现出来的知识面和专业性来衡量自己的团队，能大致辨别出优秀人才、可造之才和平庸者。当然他们自己也会在这本书中读到不少新的观点和实用知识。

第三，与房地产行业有关的大学生和老师。因为他们（大学生）将来会从事房地产行业，提前了解一个房地产项目和企业管理者的知识构成，对他们的在校学习是有激励和指导意义的。对于教师，至少能多了解一些他们教授的知识与社会实践的关系，从而有利于调整教学内容和方法。

第四，所有相信开卷有益的同行们，以及建筑设计、工程监理、造价咨询、建筑施工等行业的技术和管理人员。对于同行们来说，尽管他们已学富五车、经验丰富，但它山之石可以攻玉，三个臭皮匠顶个诸葛亮，另外“朝多幸进，野有遗贤”也未可知也。而对于设计、监理、施工、造价和专业咨询公司的人来说，一是他们

与房地产行业的知识多有交叉重叠，二是他们将来有可能进入房地产企业，三是房地产企业是他们的“甲方”，那么阅读这本书无疑是有益无害，至少是利大于弊的吧。

估计这本书中的内容会引起一些争议和批评，除了一定会存在的知识硬伤之外，另两个因素是见解的不同和价值观的相左。见解不同很容易理解，因为在诸多技术和管理事务中，原是仁者见仁智者见智；价值观的不同则很难调和。我曾有一篇题为《企业文化是老板的价值观、修为和智慧造就的》的文章，里面有对某些价值观的辨析和批判，考虑到本书的目的便没有收录。所谓“价值观”归根结底就是一句话：价值观就是“是非观”，或你认为什么该做什么不该做。我们常说“男子汉大丈夫有所不为，有所必为”，那么不为什么、必为什么就体现了一个人的价值观。人到中年后，价值观基本上已经固化了，所以因价值观不同而导致的对事务的不同理解和处理方法，还是大路朝天各走一边吧。但无论如何，读者的批评，即使是严厉、尖刻的批评，都是对我的鞭策和帮助。

在编写本书时，有朋友提议找一个或几个行业内的知名人士给写个序和几句推荐词，我也曾心动了一下，因为我的同学、校友、老同事和朋友们，颇有几个在房地产界享有较高知名度的，但偏不巧前几天在微博上看到了这样的话：有些人书写得不怎么样，却偏偏喜欢拉名人推荐，吧啦吧啦。于是我打消了这个念头，且开玩笑说：没办法，要好的名人太多了，请一个会得罪一大片，干脆谁都不请。

于是自己操刀写了这篇序。

王福远

2015年7月18日夜

于青岛海西新区

目 录

房地产专业人员行为准则.....	1
建设工程施工合同本质上是一种承揽合同.....	6
建设项目争议评审机制的几个具体问题研究.....	11
现场施工水电问题分析.....	19
定位、定价要理性.....	21
小议设计任务书.....	23
房地产项目管理中的两条线.....	26
企业扩张期需提前确立的几个原则.....	33
第一次工地会议和监理例会.....	38
高绿地率对普通住宅小区业主无正面意义.....	41
项目管理需要剃刀.....	45
建设用地规划许可证、建设工程规划许可证辨析.....	51
建筑材料“甲指乙供”的批评.....	54
如何培养中国的建设经理.....	56
开发商要杜绝员工对承包商的不作为.....	60
招标与合同谈判别忽略了项目经理.....	65
“工程排污费”收得没道理.....	68
该向标杆企业学习什么.....	71
哪来的地产公司.....	74
住宅开发要回归正道.....	78
知名度与美誉度是第一位的.....	81
垫资施工一举两得.....	83
“开工日期”不可含糊.....	86
在工程例会上的即席讲话.....	90
工程类别与企业管理费、利润.....	96
建设单位人员如何自学安全管理知识.....	100
艺多不压身.....	104
投标、履约、维修保证金.....	108
如何做好主动监督.....	113

“工程计量”实例.....	115
房地产开发项目的“样板房”规划	118
工程进度管理的意义与方法.....	123
图纸会审时别忽略了设计交底.....	131
阳台的尴尬	134
竣工清理与现场清洁.....	136
我的企业人才观.....	140
勿使房地产项目管理误入歧途	151
房地产开发项目宜采用“平行发包模式”	158
“目标成本”的提法不准确.....	163
新建住宅小区配建幼儿园问题探讨	166
楼体照明应该限制而非强制	169
工程招标应重视现场踏勘.....	172
年终总结会上的讲话.....	175
企业管理杂感（10篇）	184
术语辨析：现场签证、工程洽商与索赔	197
“少量多批”推盘方式的批判.....	201
建设工程方案设计要注重前期调研	206
现场工程师要把工作做细.....	209
侃侃果树在环境景观中的文化内涵	214
“内部推荐、优先中标”的细节设计.....	219
普通住宅小区不宜过分强调人车分流	221
“富人区”应是房地产开发的一个方向	223
“限额设计”不内行.....	227
住宅开发项目保修期、保修金问题探讨	230
甲供、甲指乙供材料的检验试验费问题	244
反索赔知识与流程.....	246
对一个异地项目公司的诊断实例	255
新建商品住宅小区停车位该怎么卖.....	263
建筑工程施工合同实例.....	265
成本计划模板	277

房地产专业人员行为准则

按：2006年6月我需要一篇论文，恰刚第二遍读完《风险管理手册》，有一种给自己立规矩的冲动，于是就写下了这篇《房地产专业人员行为准则》。随后的这些年，我经常将其作为公司内部培训资料在新员工入职培训时进行讲解。别人是否理解并执行我不知道，但却实实在在地变成了自己内心坚守的行为准则。编入这本书中时，做了点小修改。

很多的公司和行业协会已制定了自己的行为准则，但房地产行业，由于它的技术、管理人员来自于设计、施工、监理或其他行业，带来了其他行业的行为和思维习惯，因此直到现在还没有一个本行业专业人员的行为准则。一个企业的众多员工，带着各自的行为习惯和思维习惯，在工作上难免会存在沟通上的障碍，在工作的交接、配合上也会出现误解和过失。有感于此，笔者在充分考察了几家房地产企业、与几位优秀的房地产职业经理人交流后，参考国内外的一些相关资料和其他行业的行为准则，写出了《房地产专业人员行为准则》。

本行为准则以第一人称的语气写成，目的是挂在墙上，让每个人都能经常看到它；由于是第一人称，容易在潜移默化中变成个人的潜意识，从而真正起到“准则”的作用，这比生硬的教条更容易让人接受——愿意接受的东西，才容易被记住和被执行。下面我将逐条列出并作相应的解释和说明。

一、作为专业人员，我的第一义务是维护公众的健康和安全。

很多的企业和企业老板，往往不明白他的员工的第一义务是什么，有人说是敬业，有人说是执行领导的指示，有人说是服务顾客——因为顾客是上帝……其实这些不是偏颇就是大而化之，让专业人员没有一个明晰的概念。在这里我们明确提出，作为房地产的专业人员，他的第一义务是维护公众的健康和安全。因为他是在管理房屋的建设，在“以人为本”的今天，公众——老百姓——房屋的使用者的健康和生命安全是第一位的，是在一切价值之上的。只有这样，专业人员才能排除一切干扰、顶住一切压力建设安全的、健康的、合格的房屋，才能从源头上解决房屋质量问题，也只有这样，才能使企业避免因房屋质量问题带来的风险。同时，严格执行专业规范并理解制定规范的宗旨，才是一个合格的专业人员，才能体现一个专业人员的良知和人格。

二、作为专业人员，我知道自己的专业知识随时都有可能不足或落后，所以要不断学习，以使自己的能力与工作岗位相匹配。

不断学习，不断接受继续教育，是每个行业的人员都必须做的。但房地产行业有些特殊，因为一个建设项目往往需要两年甚至五年的时间，在开工前项目的施工组织设计和施工方案已经确定，等这个工程做下来之后，行业的技术已经更新了，所以要不断学习。另一方面，建筑业的技术更新相对较慢，这就让有些人总觉得自己是专家、是经验丰富者而忽略了继续学习。还有一点，房地产公司的专业人员一般担当的是比较综合的管理角色，任何一个人都不可能学全所有的技术和管理知识，而知识的漏洞有可能使他的管理出现偏差和缺陷。

三、我深知法律、合同、经济、管理学知识和与人沟通的技巧是我出色地完成本职工作所不可或缺的。

前面已经提到，房地产企业的专业人员担当的是综合管理者的角色，而一个工程项目的管理包含很多方面，如质量、进度、成本控制，技术和安全管理，与勘察、设计、监理、承包商、分包商、材料设备供应商的关系协调，与政府相关行业管理部门、市政设施管理部门、公安、环保、周围相邻业主等等的关系协调。在这些工作中，都要以法律为准绳、以合同为依据，所以要了解相关的法律知识，当然也要充分学习合同管理知识。既然是一种综合的管理，就要时刻想着成本控制，学习经济和管理知识。当然，做任何事情都要与人打交道，特别是房地产项目的管理，要与各色人等打交道（这称作“干系人管理”），在纷乱的内外关系网中能否协调成功在很大程度上依赖于具体办事人员的与人沟通的技巧。

四、我只去做力所能及的工作，我懂得向别人寻求帮助是必不可少的，我不能因自己的知识缺陷而使公司蒙受损失或承担风险。

涉及的专业很多且专业性很强是房地产公司业务的另一大特点，而由于企业决策层对专业技术不够重视或为了节省人力资源成本从而雇佣的专业人员数量不够、专业不齐，就有可能让一个人负责几个人才能完成的工作。在这个时候，作为专业人员，你一定要充分衡量自己的知识、经验是否胜任，如果不胜任就不要打肿脸充胖子、不要不好意思，要断然拒绝接受力不能及的工作。房地产是高投入、高风险的行业，一旦出现技术失误，带来的损失动辄几十万、几百万，而由返工带来的工期延误、延期交房违约索赔等更会使公司蒙受很大的经济及信誉损失，当然，也会打乱整个公司的发展、开发计划。同样的，即使是在自己的专业范围内，也会有很多自己不熟悉的知识或缺乏经验，所以一定要记住，在任何时候都必须向别人——同行、设计、监理、造价、施工、法律等方面的专家和政府相关人员请教与交流。

五、在任何时候，我都要为公司的合法权益尽心尽责，充分陈述自己的观点。这是最起码的职业道德。

既然是综合性的管理企业，里面的专业人员的分工就会很多，交叉作业和职责交叉也会很多，加上很多企业的行政管理不规范，领导者的素质和品德修养参差不齐，有可能造成职员的“多一事不如少一事”的心态，这是许多公司管理者的悲哀。但作为专业人员，我们应有最起码的职业道德，那就是敬业，就是时刻为公司的合法权益建言献策，只要自己认为对的或该说的、该提醒的，就一定要说出来，即使说错了，即使会受到嘲笑或批评。多一个建议，有可能多一分效益或减少一分风险或挽回一分损失。在这里还要强调的是“合法权益”，凭专业人员的良心和名誉不可怂恿企业做损人利己的事情，更不能做危害社会的事情。

六、在工作中，我不依赖自己的记忆力，而是每天清楚准确地做好记录，我深知这些记录的重要性和严肃性。

一个工程项目的施工要延续很长时间，牵涉众多的单位和个人且都是合同关系，后续的工序要掩盖前面的工序，一旦有了纠纷，事实往往很难还原到当时的原状。为了分清责任，一定要做好书面记录，有时还要留下声像资料，千万别觉得自己记性好而不做记录，这些书面记录在将来都是很好的证据，而记忆是不准确的且很难被采信的。当然，在做记录时要准确、全面，只记录事实，而不记录自己的猜想或思考。

七、对外发出的所有书面文件，都要找相应上级人员审查。无论是内容还是措辞，都关系到公司的利益和形象。

在工程实践中，公司之间的有约束力的交流都要以书面形式，当一个专业人员起草好文件后，一定要找相关的、有职权的上级管理人员审查，切不可自己直接签署发出。因为，第一，这些文件都直接涉及公司的利益，有可能与别的部门的部署相冲突，文件一旦发出即产生法律效力，再想挽回就来不及了；第二，自己的知识和经验毕竟有限，让更有经验的人审查会减少疏漏；第三，很多专业技术人员在公文写作方面知识欠缺，一旦发出的文件不符合公文格式就有可能影响公司的形象，如果措辞不当还有可能引起误解，甚至把关系搞僵；第四，从个人角度看，有上级领导的审查和签署，一旦有疏漏也会部分免除自己的责任。

八、在工作中遇到自己不能马上解决的对外矛盾时，我要保持冷静并立刻汇报，同时不断地寻求变通方法，我要继续与对方沟通不使问题恶化，但在事情弄清前不私自承担责任。

这是处理与相关公司矛盾的程序，一旦自己处理不了，应马上向上一级汇报，

千万别压在自己手里。因为自己处理不了的事情，到了公司别人那里可能就很容易解决，如果由于自己的原因拖延了时间，则可能给公司带来更大的损失。切记，一定要保持冷静，不可乱了方寸。在上级或别人考虑解决问题的过程中，你一定要进一步开阔思路，不断地寻求变通方法，因为有可能找到最优的方案，毕竟你是在第一线直接管理此事的人。在事情没有进展之前，继续与对方保持沟通，否则对方会以为你公司态度强硬从而相应地采取过激的行动。任何事情都不像表面表现出来的那么简单，你工作有失误的时候，说不定对方也有更大的失误，造成了损失也许会双方或多方共同承担，这时，如果还没有最后达成协议，切不可私自承认错误从而给对方以口实，因为你的错误就是公司的错误，错误的代价要由公司来承担。

九、我绝不接受任何有可能导致我判断不公、影响公司利益的额外报酬。在任何时候都要维护专业人员的尊严和声誉。

在任何行业都会有廉政方面的要求，但房地产行业的专业人员机会比较多，所以要重点强调。同时，作为知识型人才，更要洁身自好，不但为自己，也要为这个群体的荣誉与尊严考虑。

十、我要守口如瓶，不泄露公司的商业机密，也不在深思熟虑前对外随意许诺。

一件事情牵涉到好几个部门或人员，在没有充分把握的情况下不可轻易许诺。一方面，许诺可能会给公司带来损失；另一方面，承诺不能兑现，会损害自己和公司的信誉。

十一、在行动上我做好本职工作范围以内的事，对外不越俎代庖，也不超越范围行使职权。

你需要随时提出建议，但绝不能替代别的工程参与方做事，这是合同关系，不管你做得好不好，都有可能造成职责转移或成为被索赔的原因。在公司内部，也要在职责范围内行使职权，一旦跨越职权范围，则可能造成管理上的混乱，也可能由于没有充分掌握信息从而做出错误的决定。当然，在紧急避险情况下，可以临时做决策，但应尽快告知本应做决策的人。各司其职——是有效管理的表现。

十二、在公司里我会无私地分享自己的知识和经验，真诚回答请教者的任何问题，热情坦然地提出任何我认为对别人有益的建议。

过去的建筑行业，不管是设计还是施工，都是师父带徒弟的，但现在随着高等教育的普及，这种传统正在消逝，很多人为了自私的目的不愿把自己的经验传授给别人。但建筑行业，课本知识只是基础，大量的实用的知识要靠经验，更何况房地产行业的历史很短，经验积累得更少。为了公司的整体利益，每一个人都应该无私地分享自己的知识经验，只有这样大家才能共同进步。“你有一个苹果，我有一个苹果，我们互换，每人还是只有一个苹果；你有一种知识，我有一种知识，我们互

换，每人都有两种知识。”

十三、我要以自己的善意、宽容、礼貌、礼节和勤快来维护团队的团结，以良好的修养和整洁的外表展现团队的风貌。

在公司内部，待人接物一定要是善意的、有礼貌的，但礼貌是以礼节来体现的，只有这样，大家才会和睦相处。对于有知识的人来说，一定要表现得彬彬有礼。如果表现得粗俗没教养，会给公司带来不利影响。

十四、我深知牢骚和抱怨是团队里最大的瘟疫，我不会去传播。遇到问题时我会去找能解决问题的方法和上级，如果问题得不到解决，我选择体面地离开而不是消极怠工或恶意破坏。

提建议，而不是只提意见，提问题的同时提出解决问题的方法，是所有企业管理者最欣赏的员工的行为方式。没有人喜欢背后传播消极情绪的员工。当然，人总会遇到不如意，当你觉得在这个公司待不下去的时候，要果断地提出辞职，给大家一个体面的台阶，而不可去做有损公司利益的事情。

建设工程施工合同本质上是一种承揽合同

在《中华人民共和国合同法》的《分则》中，列举了 15 种合同类型，其中只有“供用电、水、气、热力合同”和“建设工程合同”是按标的物来分类的。按理说在法律中是不能以标的物的不同来划分合同类型的，如果这样划分的话，则有可能出现造船合同、煤炭购销合同、生活垃圾处理合同、自行车临时寄存合同等等，那么合同类型就不止 15 种或几十种，那可能要有数万种了。显然，这样划分是不可能的，也因此，将“供用电、水、气、热力合同”和“建设工程合同”划分为独立的合同类型也是不合适的。

每一类合同都有其共同点，在立法上和合同的订立习惯上都有其一致的基本原则。例如：如果几个个案都属于仓储合同，那么在订立合同时都要符合或约定《合同法》中第 381~395 条的规定内容；如果其中一个个案性质上属于技术转让合同，那就要执行第 342~355 条了。同理，建设工程施工合同也应被划到某一合同类型中去（勘察、设计、监理、材料设备供应等合同此文暂不探讨），以便参照那一类合同的规定和交易习惯来具体签订合同内容，特别是合理划分双方的权利义务。那么，它应该划归哪一类里去呢？

在《合同法》中可供考虑的有买卖合同、承揽合同和委托合同。委托合同的标的一般都是“事务”的处理。因此，应首先排除委托合同。

那么，它应归类到买卖合同还是承揽合同中去呢？

《合同法》中对买卖合同的定义是：“买卖合同是出卖人转移标的物的所有权与买受人，买受人支付价款的合同。”根据定义和习惯性的理解，对出卖人来讲，买卖合同的标的物是“成品”，一次性卖出，卖出后除了售后服务外不再负责对产品的进一步“加工”。比如电视机，电视机厂全面负责整个的生产制造过程，制成成品、完成包装后才准备出售，售出之后除了可能的安装、调试、维修即售后服务外，不会再有进一步的加工。另外，一般情况下在卖出之前买卖的产品不具有明确、具体、唯一的买受人，电视机不一定让谁家买去，也因此它有批量生产、广泛适用的特点，也有是否能卖出的不确定性——这种不确定性是出卖人承担的市场风险。

根据我的理解,我国过去是把建设工程项目当作一个具体的产品来认识的,雇主(Employer)本来是向承包商(Contractor)购买建筑物这个成品,由于建设过程比较长、投资比较大、中间环节和隐蔽工程比较多等,才出现了雇主对过程的管理和中间验收、进度付款。如果这样理解的话,建设工程施工承包合同就是一个买卖合同,而买卖合同具有一次性交付成品且一手交钱一手交货的习惯做法和道理,那么,雇主在工程竣工验收合格后再一次性支付工程价款就是合理的,他如果在开工前支付预付款、施工过程中支付进度款就成了对承包商的“照顾”了。于是,雇主是否支付和支付多少预付款、进度款都是雇主的自由,在道理上承包商是无权要求的。

我在过去就是这样的理解,也因此付款问题上对承包商非常苛刻且理直气壮。

那么对于承包商来讲是这样的吗?他是在凭自己对市场的认识、预测来批量生产建筑物的吗?他在生产时不能确定具体的买受人吗?他是产品的全过程设计、加工、组装、施工、包装者吗?从实践来看显然不是。他不负责土地问题,不负责主要设计问题,也不去做具体建筑物产品的市场调研、市场营销,他只是根据雇主的要求在雇主的地盘上负责依照雇主提供的蓝图运用自己的人工、机械设备、工具等将建筑材料“加工”成完整的建筑物(Building),如果没有特定雇主的需要,承包商不会做任何工作,不会从事任何生产。从这些特征来看,建设工程施工承包合同就是一种专门针对建筑物的承揽合同。

《合同法》中给出的承揽合同的定义是:“承揽合同是承揽人按照定做人的要求完成工作,交付工作成果,定做人给付报酬的合同。”根据承揽合同的定义,建设工程施工承包合同中雇主对应定做人、承包商对应承揽人是严丝合缝的。在承揽合同中,定做人承担市场营销风险、设计错误风险、资金筹集风险等等,而承揽人则承担加工质量、工期及自己采购的材料质量的风险。对应于建设工程施工承包合同,承包商(承揽人)是不应承担资金筹集的责任的,也不会承担资金筹集的风险,他在根据定做人的要求完成承揽任务时,要理所应当获得承揽费用和利润。也由于承揽人(承包商)按道理讲只需付出自己的机具设备、劳务与管理而不该负责筹集购买永久工程上的材料设备的资金的任务,那么,从“公平”原则出发,他就有权利得到动员预付款、材料设备预付款和进度款,即从道理上来讲这些过程付款是应该的,如果不付就是不正常、不合理、不公平的。了解这一点很重要,这直接导致雇主与承包商在支付问题上的心态和态度,也直接决定政府在制定相关支付法律条文时的方向。定做人(雇主)将一项工作(建筑工程)交给承揽人(承包商)去加工(施工),承揽人在这里是固定被定做人雇佣,它相当于给定做人打工,那么,不垫资且按月拿到佣金是天经地义的,无论是合同条款还是国家法律,都要明确予

以支持。

那么定做人在加工过程中已经支付了承揽人的工作报酬和材料设备款后,如果承揽人的工作不合格怎么办?《合同法》第 262 条明确指出:“承揽人交付的工作成果不符合质量要求的,定做人可以要求承揽人承担修理、重做、减少报酬、赔偿损失等违约责任。”为了保证成果合格,定做人可以进行过程监督;为了防止承揽人过失后无能力或不愿赔偿,定做人可要求承揽人提供担保。但是,每一方都要确定按照公平、平等原则来履行自己的义务,绝不应该只保护自己的利益而践踏对方的权利。更明确地说,定做人不能以成果可能不合格且承揽人可能赖账为由不支付预付款和进度款。

明确建筑工程施工承包合同属于承揽合同的范畴,能让我们拨开各种花里胡哨的实际做法和政府规定,清醒地认识到按照公平、平等原则应该如何确定合同双方的权利、义务,也有利于政府制定正确的法律法规来保护双方正当的权利,预防和制裁不公平的合同条款和实质性违约。

下面以我国学习的 FIDIC “红皮书”的惯例来印证我的上述推断。

国际工程承包合同的当事人被称为 Employer 和 Contractor。根据《朗文现代英汉双解词典》的解释,Employer 的意思是: A person who employs others. Employ 的意思是: To use a person as a paid worker。在这里我们可以非常明确地知道,Employer 就是“花钱雇佣工人为他工作的人”。这样就明确了建设工程承包合同的一方当事人是雇佣者,而不是买方,即不是 Buyer。

Contractor 呢? 上述词典的解释是: A person, business, or firm, that provides building materials or labour for building jobs。汉语直译是“提供建筑材料或建筑工作劳务的人、商店或公司”,汉语一直译为“承包商”或“承建商”。他们用的不是 Seller (卖家) 而是一个专有名词 Contractor。

从英语名称我们可看出,建筑工程施工承包合同的当事人之间是雇佣关系,而不是买家与卖家的关系。既然是雇佣关系,那么,用于永久工程的材料设备也应是雇主去买然后交给承包商去加工、施工、安装;如果合同约定由承包商购买,承包商也是“替”雇主购买,购买来的材料设备是属于雇主的而不是属于承包商的,而购买材料设备的钱也应该是雇主出而不是承包商出。实际情况是这样的吗?

FIDIC《土木工程施工合同条件》(1987 年第 4 版)第 54.1 款约定:“由承包商提供的所有设备、临时工程和材料一经运至现场,即应被视为是专门供工程施工使用。承包商除将上述物品在现场各部分之间转移外,如果没有工程师的书面同意,不应将上述物品或其中的一部分运出现场。”从这条约定可以看出,不仅是用于永久性的材料设备,连承包商自己的施工设备、临时工程都不能随便移出现场,也就