

◀ 建设工程合同管理实务操作系列 ▶

# 建设工程合同管理与 变更索赔实务

白均生 编著



中国水利水电出版社  
www.waterpub.com.cn

建设工程合同管理实务操作系列

# 建设工程合同管理与 变更索赔实务

白均生 编著



中国水利水电出版社  
www.waterpub.com.cn

## 内 容 提 要

本书以建筑工程承包商为服务对象,比较全面、系统地介绍了合同管理与变更索赔的专业技能技巧,旨在提升承包商合同管理与变更索赔的水平和能力。内容包括合同策划、合同评审、合同解释、合同控制及变更索赔的综合管理能力,使承包商在项目合同管理水平上与发包方保持信息对称的良性状态,形成合同管理水平的高势位和强能力。该书构建的合同管理与变更索赔理论体系较为完善,实践经验丰富,针对性、实用性和操作性很强,是建筑工程承包商工程项目合同管理有价值的智库。

本书可作为建设单位、施工单位、招标代理单位、咨询单位、监理单位、工程项目管理公司、勘察单位、设计单位、质量检测单位和施工图审查机构等单位人员的工具书;也可作为建造师、律师和政府管理部门人员的工具书;还可作为相关培训机构、高等院校工程管理专业和土木工程专业的学习用书。

### 图书在版编目(CIP)数据

建设工程合同管理与变更索赔实务 / 白均生编著

— 北京:中国水利水电出版社,2012.8

(建设工程合同管理实务操作系列)

ISBN 978-7-5170-0126-3

I. ①建… II. ①白… III. ①建筑工程—经济合同—管理②建筑工程—经济合同—索赔—基本知识—中国  
IV. ①TU723.1②D923.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第207074号

书 名	建设工程合同管理实务操作系列 建设工程合同管理与变更索赔实务
作 者	白均生 编著
出版发行	中国水利水电出版社 (北京市海淀区玉渊潭南路1号D座 100038) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 68367658 (发行部)
经 售	北京科水图书销售中心(零售) 电话: (010) 88383994、63202643、68545874 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	北京市北中印刷厂
规 格	210mm×285mm 16开本 9.5印张 301千字
版 次	2012年8月第1版 2012年8月第1次印刷
印 数	0001—3000册
定 价	25.00元

凡购买我社图书,如有缺页、倒页、脱页的,本社发行部负责调换

版权所有·侵权必究

# 前 言

建筑工程市场是典型的买方市场，是由买方即业主主导的市场，这是市场经济使然。因此，优秀的承包商应将化解合同风险、重视变更索赔、注意趋利避害，作为自己在市场经济中的生存法则。于是，承包商对合同管理备加重视，对合同运作更加精细。无论是国际著名的承包商还是国内优秀的承包商，都会把合同管理放在至高无上的地位，由此才有“财富的一半是合同”，“生在合同、死在合同，成在合同、败在合同”这样的至理名言在工程承包界广泛流行。其内涵告诉我们，承包商要在建筑工程市场长期生存并有所作为，就必须把合同管理当成头等大事。不仅要力争改善合同条件，签订有利合同，而且还要精通运用合同，在履行好合同义务的同时，能够兑现自己的合同权利，最终依靠高水平的合同管理实现承包商工程项目的经营管理目标。

承包商建设工程合同管理能力的提升，需要合同管理的专业化和科学化，也需要借助合同管理的有效方法和实用工具，本书以建筑工程施工企业为主要读者对象，以工程施工合同管理与变更索赔为中心内容，构建合同管理知识工具的应用体系，注重承包商合同管理的实用性和操作性，增强合同管理的可控制性，最大限度地防范合同风险。同时提供合同管理与变更索赔实战经验，推进承包商确立正确的合同管理与变更索赔理念，在自觉履行合同责任和义务的同时，充分利用合同条款权利的规定，维护合同赋予的权利，获得自身应得利益，最终体现企业真实的经营成果。

以此为原则，本书比较全面地介绍了建设工程合同管理与变更索赔实际操作，介绍了合同管理工作策划与业务要领，推荐了施工合同应用管理范例与经验，展示了合同管理前沿问题研究和实用知识讲义，提供了合同管理与变更索赔运用工具。作为建设工程承包商合同管理的实用指导书，本书旨在解决承包商合同管理的标准化、程序化和规范化问题，提升承包商合同管理的整体水平。

编者

2012年4月

# 目 录

前言	
<b>第一章 合同管理与变更索赔策划</b>	<b>/ 1</b>
第一节 合同管理全过程策划	/ 1
第二节 工程施工合同评审要点	/ 5
第三节 工程变更项目整体策划范例	/ 8
第四节 变更索赔管理策划范例	/ 10
<b>第二章 合同管理业务要领</b>	<b>/ 13</b>
第一节 施工合同评审要点分析	/ 13
第二节 项目部变更索赔应用程序范例	/ 16
第三节 工程项目变更索赔技巧运用	/ 20
<b>第三章 国内施工合同应用指引</b>	<b>/ 25</b>
第一节 《建设工程施工合同》示范文本基本特点	/ 25
第二节 《建设工程施工合同》协议书填写范例	/ 28
第三节 《建设工程施工合同》专用条款部分填写范例	/ 29
第四节 合同文件组成及解释顺序	/ 34
<b>第四章 国际工程施工合同应用指引</b>	<b>/ 36</b>
第一节 承包商合同管理应抓住的基本要领	/ 36
第二节 国际工程施工中经常发生的合同问题	/ 38
第三节 FIDIC 合同 B. Q. 单的运用技巧	/ 40
<b>第五章 合同管理文件范例</b>	<b>/ 43</b>
第一节 工程承包合同管理办法	/ 43
第二节 项目部变更索赔工作管理办法	/ 48
第三节 项目部分包合同管理实施细则	/ 50
第四节 工程变更索赔奖励办法	/ 53
<b>第六章 变更索赔报告编制</b>	<b>/ 56</b>
第一节 某工程项目导流洞锚杆变更补偿的报告	/ 56
第二节 某项目导流洞因混凝土标号提高的补偿报告	/ 69
第三节 涉及停工所造成的窝工补偿报告	/ 71
第四节 关于场地征地问题的补偿报告	/ 75
第五节 关于不良地质条件造成的超挖回填混凝土工程量的函	/ 83

第六节 加速施工引起的财务费用补偿	/ 83
<b>第七章 变更索赔要点</b>	<b>/ 86</b>
第一节 变更索赔的相关规定和管理	/ 86
第二节 工程变更签证的审核要点	/ 90
第三节 工程变更法律性质分析	/ 91
第四节 实施成功索赔需要做好的基本工作	/ 93
第五节 施工索赔中的埋伏技巧与运作技巧	/ 96
<b>第八章 变更索赔流程报表</b>	<b>/ 99</b>
第一节 合同变更书面请求单	/ 99
第二节 承包人提出的合同变更处理流程图	/ 100
第三节 业主方提出的合同变更处理流程图	/ 100
第四节 工程变更申请报告单	/ 101
第五节 重大设计变更方案审批表	/ 102
第六节 施工变更通知单	/ 103
第七节 变更（费用）审批表	/ 104
第八节 工程变更决定	/ 105
第九节 索赔处理决定	/ 106
第十节 索赔费用审批表	/ 107
第十一节 承包商索赔处理流程图	/ 108
第十二节 业主索赔处理流程图	/ 108
第十三节 工程变更处理程序框图	/ 109
第十四节 合同审查表	/ 110
第十五节 在建工程合同变更索赔完成情况汇总表	/ 111
第十六节 在建工程合同重大、疑难变更索赔进展情况统计表	/ 112
第十七节 重大设计变更方案审批表	/ 113
第十八节 合同事件表	/ 114
<b>第九章 变更索赔业务指导</b>	<b>/ 115</b>
第一节 把握有利契机 开展变更索赔	/ 115
第二节 变更索赔应注重策略	/ 117
第三节 精细变更索赔 拓展利润空间	/ 119
第四节 抓好变更索赔工作 提高项目盈利能力	/ 121
<b>第十章 合同前沿问题研究</b>	<b>/ 125</b>
第一节 当前承包商合同管理需要关注的问题	/ 125
第二节 签订施工合同十大注意	/ 127
第三节 建设工程合同履行中的陷阱与防范	/ 128
第四节 现场签证内容及注意事项	/ 129
第五节 合同实施中建筑材料价差调整方法	/ 130

<b>第十一章 反索赔方法的运用</b>	<b>/ 133</b>
第一节 业主对索赔的预防、辩护及反索赔	/ 133
第二节 反索赔的主要步骤	/ 137
第三节 反索赔报告中应注意的问题	/ 138
第四节 反索赔报告	/ 139
<b>后记</b>	<b>/ 143</b>

# 第一章 合同管理与变更索赔策划

## 第一节 合同管理全过程策划

合同是企业与自然人、法人及其他组织等平等主体之间设立、变更、终止民事权利义务关系的协议。加强合同管理，做好总体策划，旨在规范合同双方当事人的经营行为，帮助企业维护自身合法权益、防控法律风险，促进实现内部控制目标。

### 一、合同管理的总体策划

企业需要建立一系列制度体系和机制保障，促进合同管理的作用得到有效发挥。

(1) 建立分级授权管理制度。企业应当根据经济业务性质、组织机构设置和管理层级安排，建立合同分级管理制度。属于上级管理权限的合同，下级单位不得签署。对于重大投资类、融资类、担保类、知识产权类、不动产类合同，上级部门应加强管理。下级单位认为确有需要签署涉及上级管理权限的合同，应当提出申请，并经上级合同管理机构批准后办理。上级单位应当加强对下级单位合同订立、履行情况的监督检查。

(2) 实行统一归口管理。企业可以根据实际情况指定法律部门等作为合同归口管理部门，对合同实施统一规范管理，具体负责制定合同管理制度，审核合同条款的权利义务对等性，管理合同标准文本，管理合同专用章，定期检查和评价合同管理中的薄弱环节，采取相应控制措施，促进合同的有效履行等。

(3) 明确职责分工。企业各业务部门作为合同的承办部门负责在职责范围内承办相关合同，并履行合同调查、谈判、订立、履行和终结责任。企业财会部门侧重于履行对合同的财务监督职责。

(4) 健全考核与责任追究制度。企业应当健全合同管理考核与责任追究制度，开展合同后评估，对合同订立、履行过程中出现的违法违规行为，应当追究有关机构或人员的责任。

### 二、合同管理流程策划

合同管理从大的方面可以划分为合同订立阶段和合同履行阶段。合同订立阶段包括合同调查、合同谈判、合同文本拟定、合同审批、合同签署等环节；合同履行（合同履行阶段涉及合同履行、合同补充和变更、合同解除）、合同结算、合同登记等环节。

### 三、合同各环节主要风险点管控策划

#### (一) 合同调查

合同订立前企业应当进行合同调查，充分了解合同对方的主体资格、信用状况等有关情况，确保对方当事人具备履约能力。

合同调查环节的主要风险是：①忽视被调查对象的主体资格审查，对方当事人不具有相应民事行为能力 and 民事行为能力，或不具备特定资质，或与无权代理人、无处分权代理人签订合同，导致合同无效，或引发潜在风险；②在合同签订前错误判断被调查对象的信用状况，或在合同履行过程中没有持续关注对方的资信变化，致使企业蒙受损失；③对被调查对象的履约能力给出不当评价，导致合同对方当事人难以满足生产经营需要。

主要管控措施如下所述。



(1) 审查被调查对象的身份证件、法人登记证书、资质证明、授权委托书等证明原件，必要时，可通过发证机关查询证书的真实性和合法性，在充分收集相关证据的基础上评价主体资格是否恰当。

(2) 获取调查对象经审计的财务报告、以往交易记录等财务和非财务信息，分析其获利能力、偿债能力和营运能力，评估其财务风险和信用状况，并在合同履行过程中持续关注其资信变化，建立和及时更新合同对方的商业信用档案。

(3) 对被调查对象进行现场调查，实地了解和全面评估其生产能力、技术水平、产品类别和质量等生产经营情况，分析其合同履行能力。

(4) 与被调查对象的主要供应商、客户、开户银行、主管税务机关和工商管理部门等沟通，了解其生产经营、商业信誉、履约能力等情况。

## (二) 合同谈判

初步确定拟签约对象后，企业内部的合同承办部门应当在授权范围内与对方进行合同谈判，按照自愿、公平原则，磋商合同内容和条款，明确双方的权利义务和违约责任。

合同谈判环节的主要风险是：①忽略合同重大问题或在重大问题上做出不恰当让步；②谈判经验不足，缺乏技术、法律和财务知识的支撑，导致企业利益受损；③泄露本企业谈判策略，导致企业在谈判中处于不利地位。

主要管控措施如下所述。

(1) 收集谈判对手资料，充分熟悉谈判对手情况，做到知己知彼；研究国家相关法律法规、行业监管、产业政策、同类产品或服务价格等与谈判内容相关的信息，正确制定本企业谈判策略。

(2) 关注合同核心内容、条款和关键细节。具体包括合同标的的数量、质量或技术标准，合同价格的确定方式与支付方式，履约期限和方式，违约责任和争议的解决方法、合同变更或解除条件等。

(3) 对于影响重大、涉及较高专业技术或法律关系复杂的合同，组织法律、技术、财会等专业人员参与谈判，充分发挥团队智慧，及时总结谈判过程中的得失，研究确定下一步谈判策略。

(4) 必要时可聘请外部专家参与相关工作，并充分了解外部专家的专业资质、胜任能力和职业道德情况。

(5) 加强保密工作，建立严格的责任追究制度。

(6) 对谈判过程中的重要事项和参与谈判人员的主要意见，予以记录并妥善保存，作为避免合同舞弊的重要手段和责任追究的依据。

## (三) 合同文本拟定

企业在合同谈判后，根据协商谈判结果，拟定合同文本。

合同文本拟定环节的主要风险是：①选择不恰当的合同形式；②合同与国家法律法规、行业产业政策、企业总体战略目标或特定业务经营目标发生冲突；③合同内容和条款不完整、表述不严谨、不准确，或存在重大疏漏和欺诈，导致企业合法利益受损；④有意拆分合同、规避合同管理规定等；⑤对于合同文本须报经国家有关主管部门审查或备案的，未履行相应程序。

主要管控措施如下所述。

(1) 企业对外发生经济行为，除即时结清方式外，应当订立书面合同。

(2) 严格审核合同需求与国家法律法规、产业政策、企业整体战略目标的关系，保证其协调一致；考察合同是否以生产经营计划、项目立项书等为依据，确保完成具体业务经营目标。

(3) 合同文本一般由业务承办部门起草，法律部门审核；重大合同或法律关系复杂的特殊合同应当由法律部门参与起草；国家或行业有合同示范文本的，可以优先选用，但对涉及权利义务关系的条款应当进行认真审查，并根据实际情况进行适当修改。各部门应当各司其职，保证合同内容和条款的完整准确。

(4) 通过统一归口管理和授权审批制度，严格合同管理，防止通过化整为零等方式故意规避招标的做法和越权行为。

(5) 由签约对方起草的合同，企业应当认真审查，确保合同内容准确反映企业诉求和谈判达成的一致意见，特别留意“其他约定事项”等需要补充填写的栏目，如不存在其他约定事项时注明“此处空白”或“无其他约定”，防止合同后续被篡改。

(6) 合同文本须报经国家有关主管部门审查或备案的，应当履行相应程序。

#### (四) 合同审核

合同文本拟定完成后，企业应进行严格审核。

合同审核环节的主要风险是：①合同审核人员因专业素质或工作态度等原因，未能发现合同文本中的不当内容和条款；②审核人员虽然通过审核发现问题但未提出恰当的修订意见；③合同起草人员没有根据审核人员的改进意见修改合同，导致合同中的不当内容和条款未被纠正。

主要管控措施如下所述。

(1) 审核人员应当对合同文本的合法性、经济性、可行性和严密性进行重点审核，关注合同的主体、内容和形式是否合法，合同内容是否符合企业的经济利益，对方当事人是否具有履约能力，合同权利和义务、违约责任和争议解决条款是否明确等。

(2) 建立会审制度，对影响重大或法律关系复杂的合同文本，组织财会部门、内部审计部、法律部、业务关联的相关部门进行审核，各相关部门应当认真履行职责。

(3) 认真分析研究，慎重对待审核意见，对审核意见准确无误地加以记录，必要时对合同条款作出修改并再次提交审核。

#### (五) 合同签署

企业经审核同意签订的合同，应当与对方当事人正式签署并加盖企业合同专用章。

合同签署环节的主要风险是：超越权限签订合同，合同印章管理不当，签署后的合同被篡改，因手续不全导致合同无效等。

主要管控措施如下所述。

(1) 按照规定的权限和程序与对方当事人签署合同。对外正式对外订立的合同应当由企业法定代表人或由其授权的代理人签名或加盖有关印章。授权签署合同的，应当签署授权委托书。

(2) 严格合同专用章保管制度，合同经编号、审批及企业法定代表人或由其授权的代理人签署后，方可加盖合同专用章。用印后保管人应当立即收回，并按要求妥善保管，以防止他人滥用。保管人应当记录合同专用章使用情况以备查，如果发生合同专用章遗失或被盗现象，应当立即报告公司负责人并采取妥善措施，如向公安机关报案、登报声明作废等，以最大限度消除可能带来的负面影响。

(3) 采取恰当措施，防止已签署的合同被篡改，如在合同各页码之间加盖骑缝章、使用防伪印记、使用不可编辑的电子文档格式等。

(4) 按照国家有关法律、行政法规规定，需办理批准、登记等手续之后方可生效的合同，企业应当及时按规定办理相关手续。

#### (六) 合同履行

合同订立后，企业应当与合同对方当事人共同遵循诚实信用原则，根据合同的性质、目的和交易习惯履行通知、协助、保密等义务。

合同履行环节的主要风险是：①本企业或合同对方当事人没有恰当地履行合同中约定的义务；②合同生效后，对合同条款未明确约定的事项没有及时协议补充，导致合同无法正常履行；③在合同履行过程中，未能及时发现已经或可能导致企业利益受损情况，或未能采取有效措施；④合同纠纷处理不当，导致企业遭受外部处罚、诉讼失败，损害企业利益、信誉和形象等。

主要管控措施如下所述。

(1) 强化对合同履行情况及效果的检查、分析和验收，全面适当执行本企业义务，敦促对方积极执行合同，确保合同全面有效履行。

(2) 对合同对方的合同履行情况实施有效监控，一旦发现有违约可能或违约行为，应当及时提示风险，并立即采取相应措施将合同损失降到最低。

(3) 根据需要及时补充、变更甚至解除合同。一是对于合同没有约定或约定不明确的内容，通过双方协商一致对原有合同进行补充；无法达成补充协议的，按照国家相关法律法规、合同有关条款或者交易习惯确定；二是对于显失公平、条款有误或存在欺诈行为的合同，以及因政策调整、市场变化等客观因素已经或可能导致企业利益受损的合同，按规定程序及时报告，并经双方协商一致，按照规定权限和程序办理合同变更或解除事宜；三是对方当事人提出中止、转让、解除合同的，造成企业经济损失的，应向对方当事人书面提出索赔。

(4) 加强合同纠纷管理，在履行合同过程中发生纠纷的，应当依据国家相关法律法规，在规定时间内与对方当事人协商并按规定权限和程序及时报告。合同纠纷经协商一致的，双方应当签订书面协议；合同纠纷经协商无法解决的，根据合同约定选择仲裁或诉讼方式解决。

企业内部授权处理合同纠纷，应当签署授权委托书。纠纷处理过程中，未经授权批准，相关经办人员不得向对方当事人作出实质性答复或承诺。

#### (七) 合同结算

合同结算是合同执行的重要环节，既是对合同签订的审查，也是对合同执行的监督，一般由财会部门负责办理。

合同结算环节的主要风险是：①违反合同条款，未按合同规定期限、金额或方式付款；②疏于管理，未能及时催收到期合同款项；③在没有合同依据的情况下盲目付款等。

主要管控措施如下所述。

(1) 财会部门应当在审核合同条款后办理结算业务，按照合同规定付款，及时催收到期欠款。

(2) 未按合同条款履约或应签订书面合同而未签订的，财会部门有权拒绝付款，并及时向企业有关负责人报告。

#### (八) 合同登记

合同登记管理制度体现合同的全过程封闭管理，合同的签署、履行、结算、补充或变更、解除等都需要进行合同登记。

合同登记环节的主要风险是：合同档案不全，合同泄密，合同滥用等。

主要管控措施如下所述。

(1) 合同管理部门应当加强合同登记管理，充分利用信息化手段，定期对合同进行统计、分类和归档，详细登记合同的订立、履行和变更、终结等情况，合同终结应及时办理销号和归档手续，以实行合同的全过程封闭管理。

(2) 建立合同文本统一分类和连续编号制度，以防止或及早发现合同文本的遗失。

(3) 加强合同信息安全保密工作，未经批准，任何人不得以任何形式泄露合同订立与履行过程中涉及的国家或商业秘密。

(4) 规范合同管理人员职责，明确合同流转、借阅和归还的职责权限和审批程序等有关要求。

### 四、合同管理的后评估

合同作为企业承担独立民事责任、履行权利义务的重要依据，是企业管理活动的重要痕迹，也是企业风险管理的主要载体，为此，合同管理内部控制指引强调企业应当建立合同管理的后评估制度，至少于每年年末对合同履行的总体情况和重大合同履行的具体情况进行分析评估，对分析评估中发现合同履行中存在的不足，应当及时采取有效措施加以改进。

## 第二节 工程施工合同评审要点

### 一、合同评审通用要点

合同评审通用要点是指所有的合同都必须考虑的评审点。

#### (一) 评审程序方面

- (1) 合同版本是否由我方形成。
- (2) 合同的形成是否符合公司规定的内部评审程序。
- (3) 合同是否需要经过外聘法律顾问的审核。

#### (二) 评审内容方面

- (1) 若有通行的文本，是否采用公司通行合同版本或者国际通行文本。若采用通行文本，对通行文本的修改对合同文本原义和宗旨是否有较大差异，对我方是否有重大负面影响。
- (2) 若没有通行文本或者未采用通行文本，评审要点主要如下所述。
  - 1) 有无明显的违反法律法规的内容及其他无效条款。
  - 2) 合同解除或终止条件是否明确、合理。
  - 3) 违约责任是否明确、合理。
  - 4) 适用法律是否明确，是否存在法律冲突。
  - 5) 保密条款是否明确、合理。
  - 6) 争端解决条款是否明确、合理。
  - 7) 文字表述是否存在重大歧义和矛盾。
  - 8) 是否存在可能影响公司利益的重大表述漏洞。
  - 9) 是否存在对我方不公平的异常条款。
  - 10) 其他需要说明的事项。

### 二、几类特殊的合同评审要点

#### (一) 工程主合同评审要点

除合同评审通用要点之外，在评审工程主合同时还需关注以下评审要点。

- (1) 合同条件中特殊条件的内容是否存在对一般条件修改的严重不合理的内容。
- (2) 合同文件的组成及优先顺序是否明确、合理。
- (3) 合同生效条件及开工时间、工期是否明确、合理。
- (4) 是否可调价，调价条款是否合理。
- (5) 支付条款（支付金额、币种、方式等）是否明确、合理。
- (6) 税负约定是否明确、合理。
- (7) 保函约定（比例、生效、失效和递减条件）是否明确、合理。
- (8) 合同解除或终止条件是否明确、合理。
- (9) 合同使用语言、工程使用标准是否明确。
- (10) 奖惩条款是否明确、合理。

#### (二) 施工分包合同评审要点

除合同评审通用要点之外，在评审施工分包合同时内容上还需关注以下评审要点。

- (1) 分包工作范围是否明确。
- (2) 我方在主合同中施工方面的责任和义务是否能全面、合理的与分包商的责任义务衔接。
- (3) 保函约定（比例、生效、失效和递减条件）是否明确。

- (4) 支付条款（支付金额、币种、地点、方式等）是否合理。
- (5) 对分包商的各项管理条款（包括但不限于人员、账户、与当地关系等）是否明确、合理。
- (6) 保证工程质量的条款是否明确、合理。
- (7) 保证工程进度的条款是否明确、合理。
- (8) 是否还存在分包商索赔的漏洞，如有索赔机会，我方在主合同中是否拥有同样的索赔机会。
- (9) 有多个分包商时，能否确保分包商之间的工作衔接及履约情况不影响工程整体顺利履约。
- (10) 设备物资清关、人员进出境手续等的办理责任是否明确。
- (11) 分包商在施工中与第三方发生纠纷时（如有），我方应免责或得到分包商相应补偿的条款是否明确。
- (12) 税负约定是否明确。
- (13) 工程标准是否明确。
- (14) 退出机制是否明确、合理。
- (15) 激励机制是否明确、合理。
- (16) 标识管理是否明确。
- (17) 质保金、质保期的约定能否与主合同中相应的质保金和质保期间衔接。
- (18) 转让、分包限制是否明确。

### （三）设计分包合同评审要点

除合同评审通用要点之外，在评审设计分包合同时内容上还需关注以下评审要点。

- (1) 设计工作范围是否明确。
- (2) 我方在主合同中设计方面的责任和义务是否能全面、合理的与分包商的责任义务衔接。
- (3) 保函的约定（比例、生效、失效和递减条件）是否明确。
- (4) 设计标准是否明确。
- (5) 支付条款（支付金额、币种、地点、方式等）是否合理。
- (6) 对分包商的各项管理条款（包括但不限于人员、账户、与当地关系等）是否合理。
- (7) 设计方案质量的规定是否明确（包括但不限于能否及时得到业主的批准及未得到批准时能否及时提供符合要求的设计方案）。
- (8) 设计进度及交图计划能否满足主合同履约的要求。
- (9) 设计进度及交图计划与施工分包能否合理衔接。
- (10) 鼓励优化设计的规定是否合理。
- (11) 设计现场服务规定是否合理。
- (12) 设计人员进出境手续等的办理责任是否明确。
- (13) 分包商在施工中与第三方发生纠纷时（如有），我方应免责或得到分包商相应补偿的条款是否明确。
- (14) 税负约定是否明确。
- (15) 退出机制是否明确、合理。

### （四）供货分包（或采购合同）合同评审要点

除合同评审通用要点之外，在评审供货分包合同（或采购合同）时如果未采用通行合同版本，在内容上还需关注以下评审要点。

- (1) 支付条款（支付金额、币种、地点、方式等）是否明确。
- (2) 保函的约定（比例、生效、失效和递减条件）是否明确。
- (3) 合同履行时间是否明确，与主合同履约的时间衔接是否合理。
- (4) 采购物品的表述是否明确，能否满足主合同履约的需要。
- (5) 质量要求是否明确，若质量不符合施工需求，能否得到及时的相应补偿。

- (6) 出厂验收、出关验收及现场验收的条款是否明确。
- (7) 交货地点是否明确。
- (8) 清关、运输、投保等责任是否明确。
- (9) 若是国内采购，出口退税相关约定是否明确、合理。
- (10) 安装、调试、试运行责任是否明确、合理。
- (11) 质保金、质保期的约定能否与主合同中相应的质保金和质保期间衔接。
- (12) 维修、保修或其他售后服务的约定及费用承担是否明确。

#### (五) 代理合同评审要点

除合同评审通用要点之外，在评审代理合同时如果未采用通行合同版本，在内容上还需关注以下评审要点。

- (1) 代理费支付条款（支付金额、条件、币种、地点、方式等）是否明确、合理。
- (2) 代理权限是否妥当。
- (3) 代理期限是否明确。
- (4) 代理项目或区域是否明确。
- (5) 是否为排他性代理。

#### (六) 联营体（联合体）合同评审要点

除合同评审通用要点之外，在评审联营体（联合体）合同时内容上还需关注以下评审要点。

##### 1. 对外联营体协议

协议条款与实际实施模式、比例划分及其他对内联营体协议条款的衔接是否妥当。

##### 2. 对内联营体协议

- (1) 工作范围划分是否明确。
- (2) 财务管理（包括账户管理、账户设立、资金流转等）是否明确、合理。
- (3) 现场管理机构的设置是否明确、合理。
- (4) 与对外联营体合同的衔接是否妥当。
- (5) 保函的约定（各方承担的比例、生效、失效和递减条件）是否明确，能否与主合同中要求的保函衔接。
- (6) 质保金的约定（各方承担的比例）能否与主合同中规定的质保金和质保期间衔接。
- (7) 联营体发生的各项费用分担约定是否明确。
- (8) 我方管理费及利润等支付（包括支付金额、条件、币种、地点、方式等）是否明确、合理。
- (9) 在主合同履行中，其他联营方与第三方发生纠纷导致联营体承担责任时（如有）或因其原因导致联营体在主合同履行中的违约时（如有），我方应得到其他联营方补偿的规定是否明确。

#### (七) 谅解备忘录评审要点

除合同评审通用要点之外，在评审谅解备忘录时对内容上还需关注以下评审要点。

- (1) 与其他合同文件的衔接是否妥当。
- (2) 对已经签订的合同条款是否有修改，若有修改，修改内容对合同原义有无重大偏离。

#### (八) 管理与服务协议评审要点

除合同评审通用要点之外，在评审内部管理协议时在内容上还需关注以下评审要点。

- (1) 管理模式和管理服务关系是否明确。
- (2) 管理费支付条款（支付金额、币种、方式等）是否明确。

#### (九) 项目管理合同

除合同评审通用要点之外，在评审项目管理时在内容上还需关注以下评审要点。

- (1) 项目管理职责和管理范围是否明确。

- (2) 我方在主合同中关于项目管理方面的权限是否能合理地与项目管理公司的管理权限衔接。
- (3) 项目管理公司的现场机构设置和人员安排要求是否明确。
- (4) 项目管理公司人员进出境手续等的办理责任是否明确。
- (5) 保函的约定（比例、生效、失效和递减条件）是否明确。
- (6) 项目管理公司权限是否明确、合理。
- (7) 支付条款（支付金额、币种、地点、方式等）是否合理。
- (8) 项目管理公司人员在项目管理中与第三方发生纠纷时（如有），我方应免责或如因此导致需要我方承担责任时得到项目管理公司相应补偿的条款是否明确。
- (9) 税负约定是否明确。
- (10) 激励机制是否明确、合理。
- (11) 标识管理是否明确。
- (12) 退出机制是否明确、合理。

### 第三节 工程变更项目整体策划范例

EL1560—EL1350 边坡治理工程项目是工程开工以来的第一个大型变更工程项目，在项目部领导和各个部门的全力支持配合下，EL1560—EL1350 边坡治理工程变更项目取得了良好的成绩，参与项目的人员也获得了宝贵的经验。现就 EL1560—EL1350 边坡治理工程变更项目从整体策划、项目立项、施工方案、报价编制、商务谈判等各个相关方面作如下总结说明。

#### 一、EL1560—EL1350 边坡治理工程变更项目工程概况

EL1560—EL1350 边坡治理工程位于厂区外低线公路边坡处，边坡以大水沟厂址为界，地形起伏较大。坡度平均达 50°左右。边坡按 A、B、C、D 四个区域进行处理，主要工程项目为人工清除浮渣、锚固、格栅浆砌石、混凝土格栅梁、主被动防护网、挡墙等。整个工程施工难度大，工程项目繁杂，现场施工实际情况多变。

#### 二、因势利导，合理立项

本项目属于主合同以外的新增项目，在主合同的标前会议中，业主方要求将此项目列入合同中，我方意识到此项目的变更潜在利润空间较大，所以在标前会议中并没有将此项目明确列入合同中。根据现场实际了解后，此边坡位于我方主要施工部位，业主为了避免因交叉施工引起的合同纠纷和工期延误，在主合同签订后将此项目交与我方施工的几率很大，项目部依据此情况在主合同的谈判中，有意识的以施工力量不足和施工环境复杂、技术难度大等表述作出推托，同时留下伏笔如若以后确定有我方施工，在单价测算和整体项目报价时，要以现场实际施工方案为主要测算依据，不能按主合同中单价水平进行简单置换。在我方有意识的谈判导向下，业主最终没有将此项目列入主合同中，并在商务报价中留下的口子，为以后的商务谈判打下了基础。在主合同签订我方进场施工后，业主按照我方预见最终将此项目交与我方施工，工程顺利完成初期立项。

一个工程变更项目是否能获得较大利益，工程前期的准备工作很重要，如果商务人员能在变更事件发生前，比较准确地抓住机会对整个事件有个初步的预判，在工程还没有立项之前，就开始主导或说服业主向着本方有利的方向前行，那么在以后的变更工作中，将取得有利的地位。本项目就是在业主在主合同谈判中，突然提出了增加工程项目的情况下，准确分析了此项目最终还是落入我方手中，从而占据了主动权，防止了业主想趁我方顾及主合同谈判，而将此难度较大的棘手项目，以较低的成本归入我主合同的企图。此事件表明对一个工程变更项目发生的原因，要有非常清晰的判断，只有明确业主的意图和变更项目在整个工程的重要性，才能在整个变更事件的前期掌握主动权，为自己在后续的工作中取得一个比较有利的环境。

### 三、结合实际，技术先行

EL1560—EL1350 边坡治理工程项目正式立项后，项目部技术部门首先开始编制施工方案，在总工的牵头组织下，技术部门从整个方案的初始编制，到最后定稿上报都和计合部门紧密配合，技术部门不断根据计合部门的商务考虑和后期单价谈判要求，在技术要求允许范围内修改细节优化方案。由于此项目我方在前期的合同洽谈接触中，已经表明了单价测算主要根据现场实际情况确定的原则，所以施工方案的编制，如何体现施工实际情况和定额水平的差异成为重点。按目前实际情况来看，业主目前使用的商务人员都是各施工单位退休返聘或业务骨干，在定额的使用和工序判断上相当熟悉，所以一些工程常见项目的单价水平已经在其心里预留了底线，一般的商务谈判不能取得很好的效果，而且还经常受到所谓的投标水平或合同总价下调比率的干扰。而施工方案的审批通常有监理或者业主的技术部门进行审核，其商务部门不可能介入对其进行商务评估，因此为获得有利商务谈判，而专门做的优化技术细节能够很轻易地得到审批。在以上情况下，更加突出了技术工作在变更过程的重要性，只有在方案编制中，体现了施工难度系数和异于常规定额水平的表述，才能为变更单价在后期的商务谈判中超出合同投标水平、定额水平打开一个突破口。

在此项目中通过技术先行紧密配合，为后期的单价谈判取得一些有利因素，同样也有些遗漏的地方，其中高边坡清理浮渣为了赢得较高的单价水平，我方在方案上对清渣的水平抛掷距离和抛掷次数做了专门量化描述，为清渣的单价提供了较有力的证据。但是，忽略了对临建设施一般总价项目的量化描述，在前期的商务谈判上处于被动局面，虽然通过后期沟通补报新的施工方案进行弥补，但是也体现出了，对整个项目的技术工作没有理解通透，未能抓住所有潜在利润点。

### 四、严格测算，灵活编制

通过前期的一系列工作，已经为单价编制和商务谈判创造了有利的环境，在 EL1560—EL1350 边坡治理工程的报价编制上，由于有了按照实际施工水平的伏笔，所以我方在单价测算上的回转空间较大，针对一些主合同中利润较好的相似项目，采取参照主合同测算水平进行编制，对一些主合同没有的项目，依据施工方案进行综合定额的测算编制，力图达到一个比较好的水平。同时注意在编制过程中，留意一些目前工程量较小容易和业主达成一致的项目，预判此类项目有可能在后期工程中频繁出现，所以以此项目为契机争取达到一个比较高的利润水平。以工程刚开工的边坡防护网工程为例，工程初期出现一个 600m<sup>2</sup> 左右被动防护网的施工任务，预期变更金额在 30 万元左右。考虑到业主在主标合同谈判中，已提出了增加大规模边坡治理施工的变更意向，而且整个工地地质条件恶劣，增加边坡防护施工的几率较大，因此项目部在这项变更中投入了大量的精力，取得了一个较好的价格水平。在本项目中的此类项目金额达到了 200 万元左右，正是由于前期工作的努力开展，才在后续项目中赢得了丰厚的回报。

以上情况充分说明了，技术工作在变更索赔单价中的重要性，只有将单价编制与技术方案紧密相连环相扣，才有可能实现整体项目目标利润最大化。同时变更索赔工作是贯穿整个项目施工的工作，工程前期的大小项目单价测算，按照目前工程变更项目的单价审核规则，“类似项目引用类似单价”的约定，使任何变更索赔项目在该项目完成后，仍对利润水平具有影响力，所以在工程前期的变更索赔工作开展的时候，更加需要具体人员，对整个工程的潜在利润项目，有个初步的预判，只有在工作中具有前瞻性，才能使得工程的整体变更索赔工作在一个良好的环境下运行。

### 五、张弛有度，有理有利

经过前面做的一系列工作，EL1560—EL1350 边坡治理工程变更项目进入了实质性的商务谈判阶段。无论任何形式和项目的谈判，最终的赢家都是属于基础工作准备的最充分的一方，只有靠前期扎实的准备工作，全面收集与之相关的有利支撑材料，才能掌握谈判的主动权。针对本项目我部从开始有立项趋势到编制报价完毕过程中，都注重不断地为日后的商务谈判，埋下伏笔和创造有利环境。正



因为如此，所以在谈判初期双方还是比较融洽没有大的分歧，通过我方提供的基础资料和相关证据都能对编制的单价作出——印证。当然一个变更项目总有其盈利重点，在商务谈判的初期如何能较好隐藏自己的目标利润点，不使之开端就成为整个谈判的焦点，将整个谈判陷入僵局，就成为商务人员在谈判中很重要的一个方面。在本项目中我方选取了边坡清理浮渣和防护网，作为此项目的利润点，并在前期作了大量相关工作，但在谈判初期并没有将重点放在这两个项目上，而是采取声东击西，对一些常规项目引用主合同的相关单价水平，对我方较有利的项目进行先行谈判，通过这些比较不容易引起争议，而且也在主合同中出现的项目，能在和对方人员谈判中，达到一个相对不紧张的氛围，同时也可以预先设置的退让点上，采取灵活的手段步步让到我方的预定单价水平，给对方留下一个，虽然知道你在争取利益，但是在遵循证据充分利益合理的前提下。

在谈判的同时不仅仅要提供完善的各种资料，还要做好相关监理、设计、建管局现场管理人员的沟通工作，为整个项目营造一个总体有利的谈判氛围，具体到对方的商务人员，因为前期作了一些让步，也因此可以在对方心理上，留下对手已经利益受到损失的印象博取一定的同情分数。在整个商务谈判中，要准确把握谈判节奏，在恰当的时间合适的场合，充分合理的提出要求。这就要求我们的商务人员，要分工明确紧密配合，从细节做起，不放过每一个环节，包括可以利用的施工方案、技术联络单、合同文件、施工日志等所能收集的一切工程资料。

EL1560—EL1350 边坡治理工程变更项目仅仅是项目部变更工作的开始，虽然取得了一定的成绩，但是应该认识到从整个工程来讲，现在的成果是远远不够的，希望通过对此次项目的工作总结分析，能够加强项目部全体人员的变更意识，提高专业人员的变更工作能力，为项目部以后的变更工作取得更大的经济利益。

#### 第四节 变更索赔管理策划范例

某水电站厂区枢纽工程施工项目部从组建之初，项目部就把变更索赔管理策划放在首位，以推进项目部变更索赔管理工作规范化、制度化、信息化，使变更索赔工作贯穿合同履约的全过程，项目部成立了以项目经理组长，商务经理、生产经理、项目总工为副组长的变更索赔工作领导小组，同时根据集团公司、公司的相关文件结合项目部实际情况编制了《项目部工程变更索赔管理及奖励实施细则》，下发到项目部各单位遵照执行。现就项目部在变更索赔的策划、时机把握、谈判技巧、政策研究、激励约束机制等方面的具体原则简述如下。

##### 一、变更索赔工作的总体原则

###### 1. 以证据为依据、以合同为准绳

结合实践经验来看，在变更索赔立项的过程中，我们往往在有事实的基础上，却忽略了证据的收集，而随着业主程序化、规范化、制度化建设的不断推进，很多有事实但缺乏证据的变更索赔往往被否决；另外，一份不违背现行法律制度的合同文件无疑是约束发包人、承包人履约行为的根本大法，履约过程中形成的会议纪要、工作指令、单方面发布的规章制度等文件只有在不违背合同文件的前提下才能产生效力。因此，合同是以法律为准绳的重中之重，是核心所在。项目部在发生变更索赔项目后，及时将变更索赔项目分到具体责任人，全面负责证据的收集、传递、分析，使每一项具体的变更索赔工作在开展的时候就有一个坚实的基础。

###### 2. 有利、有理的原则

有利，要求任何一项变更索赔的提出必须创造直接或间接的效益；有理，要求任何一项变更索赔必须有相对较大的合理性。在变更索赔的实际操作中，通过确立有利、有理原则，使任何一项变更索赔工作从始至终，从方案到报价到证据材料，都必须以对我方有利为目的，围绕有利性充分挖掘合理因素，使有利与有理紧密结合。

例如，在编制一项高边坡浮渣清理施工方案时，考虑浮渣清理按反复抛掷报价较为有利，项目部