



普通高等教育土建学科专业“十二五”规划教材
国家级精品课程配套使用教材

高等学校工程管理专业规划教材

Gaodeng Xuexiao Gongcheng
Guanli Zhuanye Guihua Jiaocai

国际工程合同管理

Contract Management for International Construction

张水波 陈勇强 编著

武科大图书馆



A1095490

中国建筑工业出版社

普通高等教育土建学科专业“十二五”规划教材
国家级精品课程配套使用教材
高等学校工程管理专业规划教材

国际工程合同管理

Contract Management for International Construction

张水波 陈勇强 编著



武科大图书馆



A1095490

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国际工程合同管理/张水波等编著. —北京: 中国建筑工业出版社, 2011.6

普通高等教育土建学科专业“十二五”规划教材. 国家级精品课程配套使用教材. 高等学校工程管理专业规划教材

ISBN 978-7-112-13281-2

I. ①国… II. ①张… III. ①对外承包-承包工程-经济合同-管理-高等学校-教材 IV. ①F752.68

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 105328 号

普通高等教育土建学科专业“十二五”规划教材
国家级精品课程配套使用教材
高等学校工程管理专业规划教材

国际工程合同管理

Contract Management for International Construction

张水波 陈勇强 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京红光制版公司制版

北京同文印刷有限责任公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 26 1/4 字数: 650 千字

2011 年 8 月第一版 2011 年 8 月第一次印刷

定价: 45.00 元

ISBN 978-7-112-13281-2

(20729)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

本书是普通高等教育土建学科专业“十二五”规划教材，工程管理专业国际工程管理方向的核心课程教材，其目的是向学生讲授国际工程合同管理的基本知识与技能，为学生毕业后从事国际工程承包方面的工作提供重要基础。本教材结构分为十六章、四个模块，其中前4章为国际工程合同管理的基础知识模块，第五章到第十章为国际工程合同管理的专业知识模块，第十一章到第十三章为国际工程合同管理的核心工作内容模块，最后三章为国际工程合同管理的组织与技能支撑模块。上述四个知识模块构成了较为完整的国际工程合同管理知识体系。在各章的内容设计上，力图反映国际工程合同管理的最新研究成果和先进实践经验，在重视理论体系完备的同时，也注意了内容的实践性。

本书可作为高等学校工程管理专业、土木工程专业的教材或教学参考书，也可供政府建设主管部门、建设单位、工程咨询及监理单位、勘察设计单位、施工单位、物资供应单位等有关工程管理人员参考。

责任编辑：牛松王跃

责任设计：李志立

责任校对：王雪竹 关健

前 言

近年来,我国国际工程承包事业发展迅速,业务规模持续扩大,在国际上承包的工程项目大型化趋势显著,单项合同金额屡创新高,承包模式也由原来单一的施工承包,逐渐发展到 DB/EPC 交钥匙工程总承包,以及以投资带动工程承包的 BOT/PPP 项目。2009 年新签合同额达到 1262 亿美元,完成营业额 777 亿美元,同比增长 20.7%和 37.3%,其中单项金额 5000 万美元以上项目达 440 个,占新签合同额的 81%。

国际工程承包的快速发展,为我国“走出去”战略的深入实施做出了很大贡献,但同时也面临着诸多矛盾,具体体现在保持市场份额增长与国际竞争日益激烈的矛盾,较高的业务规模与承包利润较低之间的矛盾,承包项目数量的增多以及对外承包风险越来越高与高素质国际工程管理人才不足的矛盾。与此同时,我国国际工程承包企业的工程技术水平近年来获得了大幅度的提升,国际工程商务合同运作水平也有一定程度的提高,也出现了不少优秀的国际工程管理专家,但总体来看仍然水平较低,与国际工程承包业务规模不匹配。这一现实就迫切要求不断提高国际工程承包企业的基于合同的项目管理水平,对人员素质也提出了更高的要求。我国高等院校工程管理专业中设置“国际工程管理”专业方向的目的,便是培养一大批满足我国国际工程承包事业发展所需要的复合型、外向型、开拓型人才。

“国际工程合同管理”是工程管理专业国际工程管理方向的核心课程,其目的是向学生讲授国际工程合同管理的基本知识与技能,为学生毕业后从事国际工程承包方面的工作提供重要基础。基于此目的,本教材结构分为十六章、四个模块,其中前四章为国际工程合同管理的基础知识模块,第五章到第十章为国际工程合同管理的专业知识模块,第十一章到第十三章为国际工程合同管理的核心工作内容模块,最后三章为国际工程合同管理的组织与技能支撑模块。上述四个知识模块构成了较为完整的国际工程合同管理知识体系。在各章的内容设计上,力图反映国际工程合同管理的最新研究成果和先进实践经验,在重视理论体系完备的同时,也注意了内容的实践性。

由于近年来工程总承包模式与项目融资模式发展很快,因此,本书在内容安排上,不再以介绍施工合同为主,而是尽可能覆盖 DB、EPC、BOT 等不同类型的合同,以满足其作为专业课的应用性。为了增强本书的可读性与实践性,根据每一章的内容,均在正文前引入一到两个相关案例,使读者能够带着案例中所提出的问题来阅读该章内容,并在该章内容的相关知识点中对前述问题进行分析 and 解释。这些案例的基本素材大部分来自于笔者长期从事国际工程实践和咨询活动,是国际工程合同管理实践中常见问题的直接反映,其中有些案例涉及保密的问题,根据需要进行了改编。

本书为普通高等教育土建学科专业“十二五”规划教材,由天津大学管理与经济学部工程管理系张水波、陈勇强编著,其中赵娜参与了第二章第二节的编写。在编写过程中,得到了很多人的帮助,南开大学法学院何红锋教授在百忙之中审阅了“国际工程合同管理

的理论基础”一章，并提出很多宝贵意见。我们的研究生杨秋波、梁学光、刘向伟、张苗苗、康飞、高颖、黄亚江、李尧、杨正、张玮、侯晓文等参与了本书基础资料收集、整理、图表文字编辑、书稿校读等大量的工作。作者参考了相关专家的教材、专著和论文，并作为主要参考文献，列入本书之中，其中直接引用的内容也在书中注明。作者对他们表示衷心的感谢。特别要说明的是，我们的恩师何伯森教授对本书的编写一直提供资料的支持和精神的鼓励，本书也是在他的督促和鼓励之下完成的，其中的知识体系也是在他多年研究成果的基础上进一步发展起来的。

“国际工程合同管理”课程一直为天津大学工程管理专业的特色课程与核心课程，并被评为“国家精品课程”和“国家双语教学示范课程”，课程教案、PPT讲稿等有关资料可参阅天津大学精品课程建设网 (<http://jpk.tju.edu.cn>)。

本书是作者在长期从事国际工程合同管理教学、研究和实践的基础上，并参照大量文献编写而成，但由于国际工程合同管理是一门实践性较强的课程，其知识体系需要不断完善，因此，本书中的某些结构及其章节内容可能仍存在不完善甚至错误之处，欢迎读者批评指正，可致信：zhangshuibo@tju.edu.cn，作者在此预致谢意。

目 录

第一章 绪论：国际工程合同管理概述.....	1
引言.....	1
第一节 什么是国际工程合同管理.....	2
第二节 为什么学习国际工程合同管理	13
第三节 如何学习国际工程合同管理	16
第四节 本书的编排结构	18
复习思考题	19
第二章 国际工程合同管理的理论基础	20
引言	20
第一节 国际工程合同的法律适用	20
第二节 国际商事合同的订立与履约	30
第三节 合同理论的发展：管理行为视角	40
复习思考题	44
第三章 国际工程合同的订立过程	45
引言	45
第一节 国际工程合同订立的方式	46
第二节 业主方的招标策略	53
第三节 国际工程投标	57
第四节 国际工程评标与合同签订	65
复习思考题	72
第四章 国际工程合同文件的组成与合同条件分析	74
引言	74
第一节 国际工程合同的文件构成	75
第二节 组成国际工程合同的核心文件简析	79
第三节 工程合同条件	87
复习思考题.....	100
第五章 国际知名工程施工合同范本介绍与评述.....	101
引言.....	101
第一节 国际知名施工合同范本简述.....	102
第二节 FIDIC《施工合同条件》范本介绍与评述	108
第三节 英国 ICE 新工程合同范本 (NEC)	122
第四节 美国 AIA 施工合同范本 (A201-2007)	132
复习思考题.....	141

第六章 国际工程总承包合同范本介绍和评述	143
引言	143
第一节 国际工程总承包合同概述	144
第二节 FIDIC 工程总承包合同条件	145
第三节 英国 ICE 与 JCT 设计—建造总承包合同范本	155
第四节 美国 AIA 设计—建造合同范本	172
复习思考题	188
第七章 国际工程分包合同管理	189
引言	189
第一节 国际工程分包概述	190
第二节 国际工程分包合同	194
第三节 分包合同管理的几个重要方面	200
复习思考题	203
第八章 国际工程物资采购合同管理	204
引言	204
第一节 国际工程物资采购概述	205
第二节 国际工程物资采购合同	207
第三节 国际工程物资采购合同管理	209
复习思考题	220
第九章 国际工程咨询合同管理	221
引言	221
第一节 国际工程咨询业概述	221
第二节 国际工程咨询合同的订立	224
第三节 国际工程咨询服务合同分析	230
复习思考题	245
第十章 国际建造—运营—转让 (BOT) 项目下的合同框架	246
引言	246
第一节 国际建造—运营—转让 (BOT) 项目概述	247
第二节 国际 BOT 合同体系框架以及相关合同分析	252
第三节 国际 BOT 特许权协议纲要样例	259
复习思考题	263
第十一章 国际工程合同中的风险分担与管理	264
引言	264
第一节 国际工程项目风险概述	265
第二节 国际工程风险分担原则以及合同范本中的风险分担	268
第三节 国际工程合同风险分析以及应对	279
第四节 国际工程合同风险的保险	281
复习思考题	286

第十二章 国际工程合同下的变更与索赔管理	287
引言	287
第一节 国际工程变更与索赔概述	287
第二节 国际工程合同的工程变更管理	290
第三节 国际工程索赔管理	297
第四节 国际工程合同的索赔管理案例	310
复习思考题	320
第十三章 国际工程合同争议的解决	321
引言	321
第一节 国际工程合同争议原因及其常见解决方式	321
第二节 国际工程合同关于处理争议的规定	324
第三节 国际工程合同争议的 DAB/DRB 运作方式	328
第四节 国际工程合同争议的仲裁	332
第五节 国际工程合同的争议解决案例	336
复习思考题	352
第十四章 国际工程合同管理函件撰写	353
引言	353
第一节 国际工程合同管理函件撰写基本知识	354
第二节 国际工程合同管理各阶段的信函写作	359
第三节 国际工程案例信函写作分析	369
第四节 国际工程合同管理信函写作常用句型	373
复习思考题	377
第十五章 国际工程合同管理的组织与文档管理	379
引言	379
第一节 国际工程项目组织与合同管理	380
第二节 国际工程合同管理的组织	384
第三节 国际工程合同管理的基础：项目文档管理	387
复习思考题	394
第十六章 国际工程合同管理谈判与合同管理者的素质要求	395
引言	395
第一节 谈判在国际工程合同管理中的作用	395
第二节 国际工程合同谈判过程	399
第三节 国际工程合同谈判的理论和应用	404
第四节 国际工程合同管理者的素质要求	411
复习思考题	416
参考文献	417
案例索引	
【案例 1-1】 一个国际工程商务合同管理者的烦恼	1
【案例 2-1】 合同是在“法律管辖”之下	20

【案例 2-2】	不单单是“合同”，还有“管理”	20
【案例 3-1】	工程合同订立过程是一个动态的过程	45
【案例 3-2】	“计划赶不上变化”	45
【案例 4-1】	并非合同订立过程中的一切文件都是合同文件	74
【案例 4-2】	安保问题到底谁负责	74
【案例 5-1】	为什么采用 FIDIC 施工合同条件	101
【案例 5-2】	规定是否合理？范本是标杆	101
【案例 6-1】	设计文件审批延误，到底由哪一方负责	143
【案例 6-2】	哪一方对招标文件中的错误数据负责	143
【案例 7-1】	附条件支付条款(Pay-When-Paid Clause)须提防	189
【案例 7-2】	对分包合同不能以包代管	189
【案例 8-1】	不仅仅是采购合同的问题	204
【案例 8-2】	供应链中被“夹心”	204
【案例 9-1】	履约保函：提交或是不提交，这是一个问题	221
【案例 9-2】	咨询服务费用应该怎么收	221
【案例 10-1】	项目开发的效率与公平：BOT 合同的调整机制	246
【案例 10-2】	都是合同利害关系人：BOT 项目建设中关系的复杂性	246
【案例 11-1】	自己的行为风险可以让他人来承担吗	264
【案例 11-2】	投保了，怎么还不能获得赔偿	264
【案例 12-1】	索赔还是不索赔：这是一个问题	287
【案例 12-2】	索赔是个技术活	287
【案例 13-1】	DAB 是什么	321
【案例 13-2】	国际仲裁裁决：如何执行	321
【案例 14-1】	商务合同信函写作是个技术活	353
【案例 14-2】	合同管理信函写作：措辞选择须谨慎	353
【案例 15-1】	索赔成功：还得组织上有保证	379
【案例 15-2】	项目文档：证据的载体	379
【案例 16-1】	谈判地点也会影响谈判结果	395
【案例 16-2】	谈判僵局如何破	395

第一章 绪论：国际工程合同管理概述

引言

【案例 1-1】 一个国际工程商务合同管理者的烦恼

小李大学期间学的是土木工程，毕业后到了一家工程公司，在国内项目上做技术和管理方面的工作。公司这几年对外承包业务发展很快，由于小李工作出色，公司很快将他分派到国外项目上，任项目经理助理，兼任商务合同部部长，负责对外商务合同的管理。在国内项目上干得得心应手的他，却在海外项目管理中处处碰壁：设计深化文件多次报业主审批，终于获得批准，正准备开始施工时，业主又说发现了问题，要求修改。这一折腾不仅设计投入大，而且耽误了不少工期。找业主要求补偿，业主说，按照合同规定这一切后果都应该由承包商承担；刚刚从新加坡采购回 UPS 设备，业主说不符合合同要求，要求从法国再购买；基坑开挖正在全速进行，业主突然下达停工令，说施工现场粉尘太大，超过合同规定的 HSE 标准，要求承包商采取新措施，否则业主将下令停工和罚款。争议这么多，与业主谈判吧，总感到沟通方面力不从心，能听明白的内容都没有用，有用的那些信息都听不明白。自己的英文不好，你们这些翻译可是专门学英文的，怎么翻译出来的汉语我也听得似是而非呀？

外部的事情还没有解决，自己的项目团队内部也似乎对小李不满：你们合同人员就是负责把关对外签订合同的，这么多问题，你们合同是怎么签订的？你们让我们前线施工队提交这些资料、那些数据，我们赶工的压力已经够大了，还让我们给你们提交额外的签证资料，我们哪有那么多精力？资料还让我们提交英文的，你以为我们都是外国语大学毕业的？你们让我们控制部的人员配合你们搞索赔，进行价格分解，计算索赔费用，更新项目计划，辛苦了这么长时间，怎么还没有看到业主批准任何索赔费用？我看还是别折腾了。

小李十分郁闷：很多事情，以前在国内项目上都是可以的，至少是可以变通的，怎么一到国外这个项目上就不行！这也“合同”，那也“合同”。明明是他们的的问题，却总是出尔反尔，说我们违反了合同。我们自己内部的部门也是，不好好配合我的工作，反而还责怪我们合同部门，你以为我们合同部的人员都能解决一切对外问题呀？合同的签订也不是我们合同人员说了算。小李越想越不明白：这到底是怎么回事？

那么，在国际工程项目中，为什么合同管理会出现这么多问题？你若是小李，你该怎么办？

第一节 什么是国际工程合同管理

一、国际工程项目建设模式

要理解国际工程合同管理，必须首先理解在国际上一个工程项目是怎样组织建设的，即：工程项目建设模式（Project Delivery Approach）。美国土木工程师学会对工程项目建设模式（Project Delivery System）定义如下：工程项目建设模式是指项目参与方为了实现业主的目标与目的，完成预定的工程设施而组织实施项目的系统方式。在国际工程建设领域，工程项目的建设模式一般分为以下四种基本类型：传统建设模式；管理型建设模式；工程总承包建设模式；BOT 建设模式。下面我们对这些模式分别予以介绍，并从业主的角度来分析这些模式的优缺点。

1. 传统建设模式（Traditional Approach）

该模式也即设计—招标—施工（Design-Bid-Build）模式。在该模式下，业主在项目立项后，先雇用一家设计事务所完成项目设计，然后依据完成的设计对工程进行施工招标，最后在监理工程师的监督管理下，由施工承包商具体完成项目的建造。在这种模式下，业主分别与设计单位以及施工单位签订设计和施工合同。由于在西方这类模式应用的时间最长，也最为成熟，因此被称为“传统建设模式”。又由于在该模式下将工程项目分为若干独立段来组织实施，又被称为“分体模式”（Fragmented Approach）。这一模式在 19 世纪中期就已经形成，并广泛应用于工程建设领域。

此模式优点主要有：

- (1) 该模式为项目参与各方所熟悉，有比较成熟的管理程序、管理方法以及合同范本；
- (2) 业主分别与设计方与施工方签订合同，可以对各方直接监控，尤其是对设计方面控制较为容易；
- (3) 设计完成后再进行施工招标，总体工作流程相对简明。

此模式缺点主要有：

- (1) 其“线性”的工作流程使得项目建造周期较长；
- (2) 项目合同方较多，业主管理负担较重；
- (3) 出现质量事故时，设计方与施工方责任不易分清，容易造成推诿责任的现象。

传统模式下项目参与各方的组织与合同关系示意图见图 1-1。

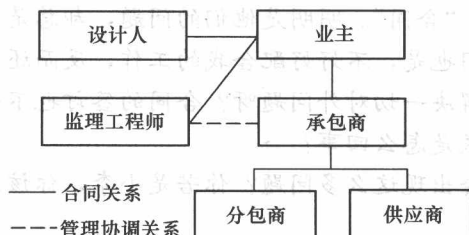


图 1-1 传统建设管理模式
下项目参与方的组织与
合同关系示意图

2. 管理型建设模式（Management Contracting Approach）

这类模式指承包商受业主委托，对工程项目的全过程进行全方位策划、管理和控制。具体工作一般包括：在项目前期阶段协助业主进行前期各项工作，包括项目定义阶段选择工艺技术和专利商，编制项目估算以及编制招标书，组织招标，选择承包商，确定技术方案和设计方案，确定主要设备和材料的规格与数量，组织完成基础设计；在项目实施阶段负责全过程

的进度、费用、质量、安全、材料、合同、文件、人力资源、HSE 等方面的管理承包。但上述内容并不一定全部委托给一个管理承包商，业主也可以分段聘用管理承包商。

在国际上，此类管理型建设模式典型的形式有美国的“建设管理”模式（CM）；英国的“管理承包”模式（Management Contracting）、“项目管理”模式（Project Management）以及在石化领域的“项目管理承包”（PMC）模式。我国推行的工程项目建设模式以及“代建制”模式也可以大致归纳到这一管理型建设模式中。

虽然上述形式的项目运作不完全相同，各类管理承包合同下管理承包商的风险大小也不尽相同，业主对项目管理承包商的授权也有差别，但其主要特点都是管理承包商不承担具体的工程实施工作，只负责项目的总体管理与组织实施。一般来说，业主选择管理型建设模式的原因主要有：

- (1) 项目的规模大，技术含量高；
- (2) 项目组织结构复杂，现场有众多施工承包商同时作业，若干设计单位需要协调；
- (3) 业主机构内部没有足够的管理项目的能力和资源。

此模式优点主要有：

- (1) 管理型建设模式能在项目开始到结束的整个过程中，充分利用管理承包商专业人员的能力，并作为团队来服务于业主，为业主创造最大利益；
- (2) 管理型建设模式更宜于利用管理承包商的经验和专业水平提高设计和施工规划水平，更宜于管理设计变更；
- (3) 管理型建设模式更能激励业主方及时做出决定，这样，可以保证设计信息的畅通，满足施工需求。

此模式缺点主要有：

- (1) 在这类合同下，有关法律对各方承担责任的规定不很完善，出现问题时可能难以处理；
- (2) 在业主的项目管理体系中，雇用管理承包商意味着多增加了管理层，对项目而言，相应地增加了间接费；
- (3) 管理承包商与设计单位之间的目标差异可能影响他们之间的协调关系。

管理型建设模式下项目参与各方的组织与合同关系示意图见图 1-2。

3. 工程总承包建设模式（D-B/EPC Turnkey Approach）

这一模式在国际上还没有统一的定义，但其主要特征是业主将工程的设计、采购、施工、试运行全部或核心工作都交给承包商来组织实施，在项目完成后，业主只需“转动”（turn）总承包商交给自己的“钥匙”（key），项目就可以启动运行了。因此，这类模式也称为“工程建设一体化模式”（Integrated Approach）。在该模式下，工程总承包商按合同约定对整个项目承担总体责任（Single Point Responsibility）。我国建设主管部门在参照国际惯例基础上，结合我国的具体情况，在 2003 年建设部颁发

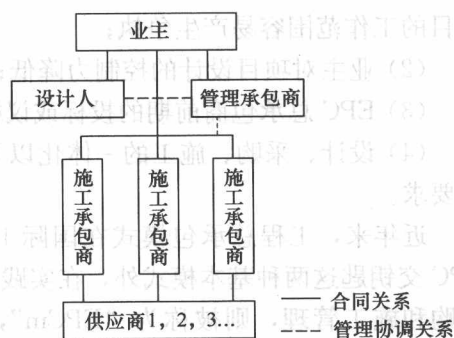


图 1-2 管理型建设模式下项目参与各方的组织与合同关系示意图

的 30 号文件《关于培育发展工程总承包和工程项目管理企业的指导意见》中给出了工程总承包的一个正式定义，基本上体现了国际工程管理界对这一概念的共识。该定义如下：

“工程总承包是指，通过投标或议标的形式，接受业主委托，按照合同的规定，对项目的设计、采购、施工、试运行全过程实施承包，并对工程的质量、安全、工期与费用全面负责的一种项目建设的组织模式。”

从国际实践来看，对应于我国“工程总承包”的概念，通常使用的主要术语为：“设计—建造（Design-Build）”，“设计—采购—施工（Engineering-Procurement-Construction，常缩写为 EPC）”以及“交钥匙（Turnkey）”。有时对此类术语的使用有一定的差异（见本章第二节）。

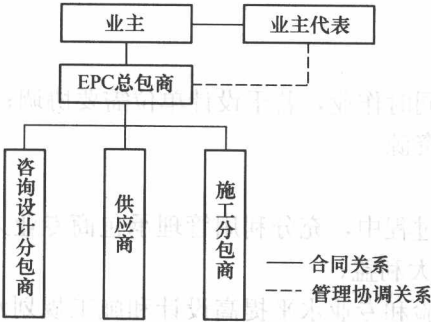


图 1-3 EPC 交钥匙总承包模式项目参与各方组织与合同关系示意图

EPC 交钥匙工程总承包建设模式的项目参与各方组织与合同关系示意图见图 1-3。

图 1-3 中的“业主代表”有时是业主组织内部派出的项目管理团队，有时则是业主从外部聘请的项目管理公司派遣的管理团队，有时是混合式的，是业主内部人员与外部项目管理公司的人员一起组成了业主的项目管理队伍，来管理 EPC 总承包商的履约。

此模式优点主要有：

- (1) “单一责任制”，使得工程出现质量事故时责任明确，容易追究；
- (2) 缩短了整个工程项目工期，使工程可以较早投入使用；
- (3) 减少了业主多头管理的负担，特别是大大降低了协调设计方与施工方的工作量；
- (4) 有助于业主提前掌握相对确定的工程总造价。

此模式缺点主要有：

- (1) 由于设计没有完成就进行招标，业主准确定义项目工作范围的难度加大，双方对项目的工作范围容易产生争执；
- (2) 业主对项目设计的控制力降低；
- (3) EPC 总承包商前期的投标或议标费用较大；
- (4) 设计、采购、施工的一体化以及交叉作业对 EPC 承包商的管理水平提出了更高的要求。

近年来，工程总承包模式在国际工程承包中的应用越来越广泛，除了设计—建造、EPC 交钥匙这两种基本模式外，在实践中还有各种各样的变型，如：若承包商承担设计、采购和施工管理，则被称为“EPCm”，若承担设计、采购和施工技术建议，则被称为“EPCa”，若承担设计、采购和施工监理，则被称为“EPCs”。在实践中，也出现了一个承包商不但承担 EPC 工作，而且还承担一段时间的运营和维护工作，这类合同往往被称为“EPC + OM”或“DBO”。

4. BOT/PPP 建设模式（Build-Operate-Transfer）

BOT 建设模式是 20 世纪 80 年代在东南亚及环太平洋地区出现的一种建设模式。出现这类模式的主要原因是政府部门没有足够的财政资金进行该国的项目开发，尤其是基础

设施开发，其目的是吸引国内外私人资本，用于本土的工程建设。BOT 的基本运作方式是，政府机构作为特许权授予部门（Concession Grantor）将一个项目的特许经营权（Concession）授予一家私营项目公司（Private Project Company），由该公司负责该项目的建设，在特许期（Concession Period）内通过运营项目获得收益，并在特许期结束时将该项目移交给政府。BOT 模式还有其他变型，如：BOO（建造—拥有一运营），BOOT（建造—拥有一运营—移交），BT（建造—移交）等。目前，BOT 这种私人融资建设模式在英国被广泛地称为 PFI（Private Finance Initiative，私人主动融资模式）以及更广义的 PPP（Public-Private Partnerships，公私合伙融资模式）。另外，还有一种介于 BOT 与工程总承包模式之间的一种模式 DBO 模式，即：设计—建造—运营，这一模式的特点是，总承包商不但负责设计和建造工作，而且还负责完工后的运营工作，但不负责融资工作。我国出现的“项目法人招标”的项目，其本质也属于 PPP/BOT 项目。由于 BOT 模式的核心工作既涉及工程建设本身，又包括复杂的融资工作，因此，人们有时将这种模式也称为项目融资模式。

严格地讲，BOT 模式与前三类模式不是一种并列关系，而是比前三类模式高一个层次。在 BOT 建设模式大框架下，项目业主可以采用其他三类模式建设。一般来说，BOT 项目公司（Project Company）通常采用交钥匙工程总承包模式选择总承包商来完成 BOT 项目的建设阶段。

BOT 建设模式下项目参与各方关系示意图见图 1-4。

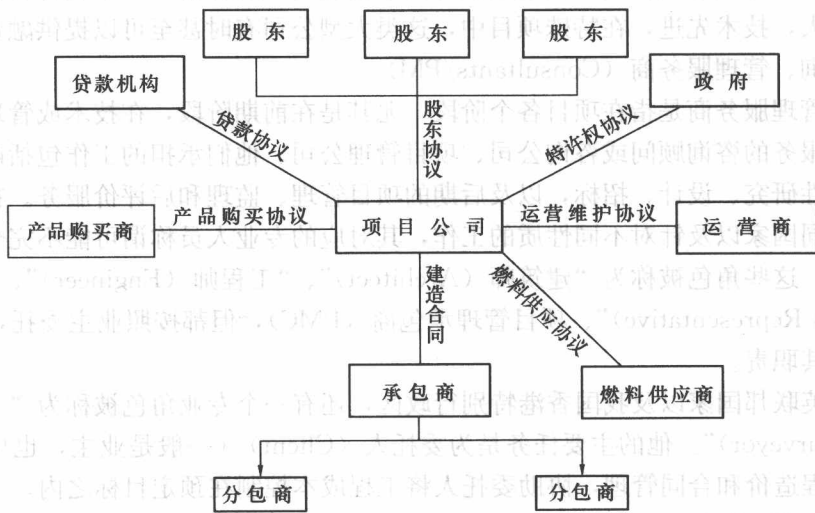


图 1-4 BOT 模式下各方关系典型框架示意图

但这四种模式也不是完全相互排斥的，而是相互关联的，如：管理型模式可在采用传统模式或采用工程总承包模式的项目上同时使用。对于 BOT 项目，项目公司（业主）在项目建设中通常采用 EPC 交钥匙总承包模式。这四类建设模式只是在项目组织关系结构与合同关系上侧重点不同。这种建设模式的归类目的主要是帮助我们更深刻地认识项目建设过程的基本规律，根据不同项目自身的具体情况以及各类模式的特点，选择适合的建设模式，从而高效率地完成项目。

二、项目参与各方与合同关系

1. 项目参与各方

从前述国际工程建设模式中可以看出,各种模式中都有很多方参与,他们的角色性质如何?下面对这些角色进行介绍。

(1) 业主 (Owner/Employer)

业主是工程项目的投资决策者、组织和管理者、工程产权所有者。在国际上,业主机构可以是政府部门、社团法人、国家控股企业、股份有限公司、个人独资公司等。

(2) 承包商 (Contractor)

承包商通常指承担工程项目施工及设备采购、安装的公司或联合体。如果业主将一个工程分为若干独立的合同,并分别与几个承包商签订合同,凡直接与业主签订承包合同的都叫承包商。承包商按其承担的工作范围和类型不同,可分为施工承包商 (Construction Contractor)、安装承包商 (M&E Contractor)、设计—建造总承包商 (Design-Build Contractor)、EPC 交钥匙总承包商 (EPC/Turnkey Contractor)。

如果一家公司与业主签订合同,将整个工程施工工作承包下来,这家公司则叫总承包商,相当于我国的施工总承包商。这种承包商在美国被称为 General Contractor,是一个相对于专业承包商或分包商 (specialty/trade contractor/subcontractor) 的概念;在英国则常常被称作 Main Contractor,是一个相对于分包商 (subcontractor) 的概念。

在国外有一种工程公司 (Engineering Company),是可以提供从投资前咨询、设计到设备采购、施工等贯穿项目建设全过程服务的承包公司。这种公司多半拥有自己的设计部门,规模较大,技术先进,在特殊项目中,这类大型公司有时甚至可以提供融资服务。

(3) 咨询、管理服务商 (Consultants/PM)

咨询、管理服务商是指在项目各个阶段,尤其是在前期阶段,在技术或管理方面为业主提供咨询服务的咨询顾问或咨询公司、项目管理公司。他们承担的工作包括前期的项目策划、可行性研究、设计、招标,以及后期的项目管理、监理和后评价服务。在不同的专业领域、不同国家以及针对不同性质的工作,其对应的专业人员称谓可能不完全一致。在相关合同中,这些角色被称为“建筑师 (Architect)”、“工程师 (Engineer)”、“业主代表 (Employer's Representative)”、项目管理承包商 (PMC),但都按照业主委托,依据相关合同,履行其职责。

英国、英联邦国家以及我国香港特别行政区,还有一个专业角色被称为“工料测量师 (Quantity Surveyor)”。他的主要任务是为委托人 (Client) (一般是业主,也可以是承包商) 进行工程造价和合同管理,协助委托人将工程成本控制在预定目标之内。

(4) 分包商 (Sub-contractor)

分包商是指直接与承包商签订合同,分担承包商与业主合同中的部分任务的公司。狭义的分包商是指施工或安装分包商,广义的分包商包括供应商与设计分包商。在国际工程承包中,还有一种特殊的分包商,被称为指定分包商 (Nominated Subcontractor),他是业主方在招标文件中或在开工后指定的分包商或供应商,指定分包商仍应与总承包商签订分包合同,但在权利、责任方面有所差异。

(5) 供应商 (Suppliers)

供应商是指为工程实施提供设备、材料和建筑机械的公司和个人。一般供应商不参与

工程的安装，但常常承担安装和调试的技术指导工作。供应商既可以直接与业主签订供货合同，也可以直接与承包商甚至施工或安装分包商签订供货合同。

(6) 劳务供应商 (Labor Supplier)

劳务供应商是指为工程实施提供所需劳务的公司或个人。这些劳务是工程项目直接的参与者，他们使用总包商或分包商提供的设备和材料，完成某项工作。劳务供应商通常与总包商或分包商签订劳务供应合同。

(7) 其他各方

金融机构也可能成为国际工程项目的参与方。业主的项目资金来源若是国际金融机构，这些机构对工程项目合同的实施可能提出某些限制条件；有时，业主甚至需要承包商协助业主融资，这种情况下，贷款机构可能提出特别要求，这会对合同管理产生很大影响。另外，作为国际惯例，国际工程合同一般都要求设置保险，投保方有时是承包商，有时是业主。在合同履行过程中，特别是当某些风险发生时，保险公司也就成为了工程项目的参与方。

2. 合同关系 (Contractual Relations)

项目有众多的参与方，这些角色在项目建设过程中是怎样定位的？他们之间是怎样分工协作的？这就需要了解各方之间的相互关系。从总体看，这种关系是通过“合同”形成的，因此其本质是一种合同关系。现在就来看一看合同的性质及其特点。

(1) 合同的定义

合同是进行各种经济活动的基本法律形式，它规定当事人的权利、义务以及交易过程中所遵循的程序，保障双方交易顺利进行。由于国际上各国合同法创制的途径不同，因此合同定义所侧重的方面也不完全一致。

美国合同法将合同定义为“合同是一个许诺或一系列许诺，对违反这些许诺的，法律给予救济”。这一定义强调的是许诺的遵守，以及违反许诺后的法律救济。

英国学者 William Godwin 认为：合同是一份双方或多方之间的协议，该协议根据其适用的法律体系，产生可以强制执行的权利和义务。这一定义强调了合同可以被法律强制执行。

英国著名的工程法律专家 Nael G. Bunni 认为：合同就是两方或多方之间的协议，根据该协议，每方都约束自己去作为或不作为，并享有他方所给予承诺的权利。

法国民法典规定：“合同是一人或数人对另一人或数人承担给付某物、作或不作某事的义务的一种合意。”这一定义强调的是合同双方意思表示的一致，即：合意。

我国合同法对合同的定义是：合同是平等主体的自然人、法人、其他组织之间设立、变更、终止民事权利义务关系的协议。我国定义注重的是合同主体及其权利义务的处理方法。

综合以上定义可以看出，合同主要是成立当事人交易关系的协议，即：通过合同设立债权和债务关系。我们将合同的定义归纳为，“合同是当事人为了某物或某事依法设立其权利和义务的协议，并具有法律的约束力。”

(2) 合同的类型

签订合同是为了交易，由于交易方式纷繁复杂，合同的类型也就多种多样。基于一定的标准，对合同进行分类，才能更准确地理解合同的本质特征，丰富合同理论，建立完善