

工程项目执行与监理国际惯例

桂国平
万仁益 著

中国金融出版社



中财 B0067528

工程项目执行与监理 国际惯例

C0166/24

桂国平 著
万仁益

中央财经大学图书馆藏书

书号 446107

卷号 F284/1

中国金融出版社

责任编辑：欧阳安春

责任校对：程 颖

责任印制：张 莉

图书在版编目 (CIP) 数据

工程项目执行与监理国际惯例：银行家、项目业主、注册建筑师、监理工程师与承包商指南/桂国平，万仁益著. - 北京：中国金融出版社，1996. 5

ISBN 7-5049-1640-4

I. 工…

Ⅱ. ①桂…②万…

Ⅲ. 基本建设项目-施工监督-国际惯例

IV. F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 13425 号

出版 中国金融出版社
发行

社址 北京广安门外小红庙南里 3 号

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 国家统计局印刷厂

开本 850 毫米×1168 毫米 1/32

印张 14.5

字数 377 千

版次 1996 年 9 月第 1 版

印次 1996 年 9 月第 1 次印刷

印数 1 3200

定价 19.50 元

目 录

序言	(1)
前言	(5)

第一章 导论 (11)

第一节 工程项目执行与监理国际惯例的研究

对象与目的	(11)
-------------	------

一、工程项目执行与监理国际惯例的研究对象	(11)
----------------------------	------

二、工程项目执行与监理国际惯例的研究目的	(18)
----------------------------	------

第二节 指导国际工程项目当事人运作的

相关理论	(25)
------------	------

一、项目业主及融资机构运作的相关理论	(26)
--------------------------	------

二、国际工程咨询顾问运作的相关理论	(33)
-------------------------	------

三、国际工程承包商运作的相关理论	(35)
------------------------	------

第二章 工程项目发展周期国际惯例 (40)

第一节 工程项目投资前期	(40)
一、项目投资的机会研究	(40)
二、项目投资的可行性研究	(45)
三、项目投资决策(项目评估)	(53)
第二节 工程项目执行期(招标投标及 施工监理)	(56)
一、工程项目执行期工作内容及程序概览	(56)
二、业主对工程设计与监理顾问的选择	(61)
三、业主对工程项目施工承包商的选择	(69)
第三章 国际通行的工程施工发包方式与选择	(75)
第一节 国际通行的工程施工发包方式框架	(75)
第二节 通行的国际工程业主定价方法及 当事人地位	(88)
一、通行的国际工程业主定价方法	(88)
二、国际惯例的工程项目执行中当事人的地位	(93)
第三节 国际惯例的施工招标投标合同文件	(98)
第四章 咨询公司获得国际工程项目设计与监理合同 方略	(111)
第一节 工程咨询公司的市场进入	(114)
一、国际工程项目信息的获得	(114)
二、咨询公司到国际项目的实地考察	(128)
三、咨询公司在项目国家合作伙伴的选择	(135)

第二节 陈述与谈判：竞争设计与监理合同的	
基本方略	(146)
一、陈述与谈判：咨询顾问合同竞争的基本方式	(146)
二、陈述与谈判：国外咨询顾问成败案例	(151)
第三节 咨询顾问谈判成功的策略	(155)
一、咨询顾问谈判成功的基本条件	(156)
二、咨询顾问谈判的准备及操作要点	(160)
三、西方咨询顾问谈判术透视	(163)

第五章 工程项目招标国际惯例 (170)

第一节 国际工程项目施工招标公告	(170)
一、国际工程项目施工招标公告的意义	(170)
二、国际工程项目施工招标公告具体操作	(172)
三、重要广告文件实例（中英对照）	(175)
第二节 国际工程项目施工承包商的	
资格预审	(180)
一、资格预审的主要方面及文件	(181)
二、资格预审的方法	(188)
三、资格预审记分制实例	(192)
第三节 业主获得潜在承包商投标的	
推荐程序	(197)
一、国际工程项目施工招标文件	(198)
二、《投标人须知》	(199)
第四节 国际工程项目的决标与合同授予	(203)

一、国际工程项目招标的开标·····	(203)
二、国际工程项目招标的决标·····	(205)
三、国际工程项目招标中合同的商签·····	(210)
第六章 工程项目投标国际惯例：投标前期 ·····	(217)
第一节 对项目国家投资环境的调查·····	(218)
一、国际工程项目投标人的“立项”·····	(218)
二、投标可行性研究：对项目的实地考察·····	(222)
第二节 对招标文件的研究·····	(229)
一、投标、算标的主要文件依据·····	(230)
二、对国际工程招标主要文件的科学理解方法·····	(233)
三、充分地利用标前会议·····	(236)
第七章 工程项目投标国际惯例：报价及策略 ·····	(239)
第一节 标价的计算·····	(239)
一、基本单价的计算·····	(241)
二、工程定额的确定·····	(243)
三、分摊费用的处理·····	(245)
四、其他待摊费用的考虑·····	(249)
第二节 报价的策略·····	(252)
一、正确的决策思维方式·····	(252)
二、报价技巧参考·····	(256)
第三节 合同的谈判与签订·····	(260)
一、承包商合同谈判策略·····	(261)

二、谈判的目标与范围·····	(265)
第八章 工程项目监理国际惯例 ·····	(272)
第一节 工程项目监理国际惯例的战略意义·····	(272)
一、项目施工监理国际惯例的形成与理论基石·····	(272)
二、我国建设监理制的沿革与运作·····	(275)
第二节 项目施工监理机制与运作国际惯例 ·····	(287)
一、工程施工监理机制的国际惯例·····	(287)
二、项目施工监理微观操作国际惯例·····	(294)
第九章 国际惯例监理制下承包商管理方略 ·····	(307)
第一节 克服影响成本无形因素的方略 ·····	(309)
一、实现国营建筑公司到国际承包商的转变·····	(309)
二、与业主现场监理工程师打交道方略·····	(316)
三、国际承包商的采购与分包策略·····	(324)
第二节 克服影响成本有形因素的方略 ·····	(341)
一、国际工程承包商成本计划编制·····	(342)
二、国际工程项目施工中的时间因素·····	(352)
第十章 国际工程项目建设成本问题 ·····	(366)
第一节 国际工程项目建设的成本问题 ·····	(367)
一、工程量的变更与暂定金额·····	(367)
二、国际惯例的项目施工支付问题·····	(374)

第二节 国际惯例工程项目的成本波动问题·····	(382)
一、募捐、摊派及税赋的波动·····	(383)
二、劳务、材料成本与税赋的波动·····	(386)
第三节 税赋对合同额的影响·····	(389)
一、关于增值税的补充规定·····	(389)
二、国际工程施工合同法定税款的截留·····	(391)
第十一章 国际工程项目的风险管理·····	(393)
第一节 项目执行中业主的风险与防范·····	(394)
一、项目执行中业主的风险划分·····	(394)
二、业主可投保风险的防范与管理·····	(408)
第二节 国际工程中承包商的风险及 风险管理·····	(414)
一、国际工程中承包商的风险及其来源·····	(414)
二、国际承包商的风险管理·····	(422)
第三节 国际工程施工中的索赔问题·····	(431)
一、常见的国际工程执行中当事人索赔范围·····	(432)
二、国际工程项目执行中当事人的索赔操作·····	(442)

序 言

工程项目执行是指工程立项后的设计到竣工验收的过程。按照国际惯例，其当事人有业主、业主委托的工程咨询顾问（设计师、测算师及监理工程师）及施工承包商。然而，工程项目执行与监理国际惯例对上述当事人三方不仅仅是一个过程，而且对项目业主乃至融资机构来讲，还是投资效益最大化及承受风险约束的一整套机制。对项目勘测设计、监理及施工企业来讲，它又是合同竞争的“游戏规则”、方法及策略的综合。这一过程周期长、投入大，风险丛生。业主希望以最低的费用实现质量最好、工期最短、服务最佳的工程；工程咨询与施工企业力图争到设计、监理与施工合同又不致陷入风险之中。因此，掌握这一过程的机制、方法及策略知识对当事人三方都是至关重要的。

我国是一个从计划经济向社会主义市场经济过渡的发展中国家，政府仍为重要的一类投资主体，以项目为支点的实业投资占投资活动的支配地位。无论从业主投资效益与风险约束的角度，还是从建设企业生存与发展的角度，在项目投资前期准备、项目执行与项目经营这三个阶段中，项目执行阶段最为关键且管理最为困难。比如：我国虽然早在 1978 年就进入了国际建设市场，而且有劳动力价格

低的优势，但我国在国际建设市场上远没有像韩国那样成“气候”。在国内，我们早就采取了项目业主制、招标投标及建设监理制这样一些改革措施，但国内建设市场这些年暴露的问题表明，我们并未取得预想的结果。这就要求我们对项目管理理论和改革冷静地反思，探讨新的方法。

目前，理论界主张以完整的投资概念、投资与建设的关系全面探讨工程项目管理的规律与机制。从这样一个新视角，我们发现：过去我国建设业管理理论与实务过分局限于在工程项目执行过程中并不起支配作用的招标投标上。许多重要概念与国际惯例比起来显得过于弱化与模糊。在市场经济国家，项目执行与监理是一个以咨询工程师为轴心的专家管理。这一过程涉及高度专业化的工程、财务、行政与法律问题。这意味着，业主要达到预期目的，首要的是选择好一个咨询顾问，然后在咨询顾问帮助下招标选择一位施工承包商。建设市场是一个买方市场，然而，如果业主不懂得有效激起咨询与施工企业同业中的竞争，那么，他不仅丧失了有利的市场地位，加大了投资成本，也置自己于风险之中。业主有风险意识，意味着建设企业要成为项目的设计师、监理工程师或承包商就必须通过竞争。

市场经济下的工程咨询和施工企业的经营内涵与计划经济条件下的大相径庭。前者包括两个阶段：合同竞争与合同执行，合同执行对企业生存与发展起决定性作用。而在计划经济体制下，企业任务是下达的，不需竞争。自

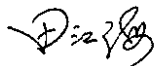
然，建设企业的实力在不同的经济体制下也有不同的标准。在市场经济下，一个设计或施工企业的竞争力首先表现为其竞争合同的能力。企业要在竞争激烈的建设市场上拿到合同，必须有相应的专业功能、人才与知识结构。计划经济条件下，乃至今天，国内对企业进行资质评审所考虑的工程技术能力、概预算能力、财务状况及过去实绩只是竞争资格预审的一些条件而已。现在，我国金融业与建设业均在借鉴国外先进的管理经验。但我国的改革历史不长，金融业及项目业主尚未培养出应有的风险意识与风险防范的能力。今天的工程咨询公司与承包公司是计划经济下设计院与施工公司演化而来，名称变了，但其专业功能、人才与知识结构并没有根本的变化，特别是与国际行业竞争的要求相距甚远。随着我国对外开放力度的加大，按国际惯例执行工程项目的优越性为越来越多的中国企业经营者所理解与重视。中国作为国际建设市场的一部分，工程项目执行与监理与国际惯例接轨将是我国咨询与施工企业的发展方向。我国咨询与施工企业面临的最大难点将是合同竞争的能力问题。从现在起，必须首先在知识上有所准备。

武汉大学投资系桂国平、万仁益二同志凭藉多年国内建设、国外工程承包的经历和优越的外语功底，在对国内外工程项目执行理论与实务研究的基础上写出了这本书。应该说，这是我国第一本以完整的投资概念系统论述工程项目执行与监理国际惯例中三方当事人地位、运作及策略

的著作。它的主要特点是视角新、信息新，既有相当的理论高度，又有实际的操作性。其一，它一反传统上同类著作对国际承包和招标投标的一般程式化介绍，率先以国际服务营销、国际经营等直接国际投资的理论讲述当事人运作的性质，研究他们的竞争与经营策略。其二，书中强调项目管理是一个以咨询工程师为轴心的专家管理。其三，也是最难得的一点，书中有关咨询工程公司在国际项目中竞争设计与监理合同的过程、方法、手段及策略，特别是国际上施工过程中的微观监理的介绍在我国还是首次。这本书还在一定程度上探讨了中国的设计与监理业应如何参与国际竞争的问题。

在讨论工程项目执行与监理国际惯例中的保函、保险与索赔及当事人运作策略时，作者不落窠臼，以可投保与不可投保风险归类处理。这是吸收了 90 年代国际商业银行项目融资风险最先进的理论与机制，令人耳目一新，对我国银行业有很大的参考价值。

当然，在我国以完整的投资概念研究国际工程项目执行与监理还处在探索阶段。这本书可能存在一些不足，甚至有的观点还需商榷，但是，本书对我国工程项目业主、融资单位、建设业管理单位、工程咨询与施工企业的专业人员和高校相关专业仍不失为是一部有较高实用价值和教学参考价值的图书。



1996.7.31

前 言

市场经济下，工程项目执行当事人有业主、业主委托的工程咨询顾问（设计师与监理工程师）及施工承包商三方。工程项目执行与监理国际惯例涵盖的主要内容是，业主利用其有利的市场地位选择工程设计与监理的咨询顾问、承包商，以达到其投资的“经济”与“效率”目的；工程咨询公司按国际工程咨询业特有的竞争方式争得项目的设计与监理合同，然后对工程进行设计，通过招标为业主选择一个承包商并对后者在施工过程中实施微观监理；承包商通过投标竞争到施工合同并在上述监理制下执行合同。因此，对项目执行当事人三方，工程项目执行与监理是一个过程。对业主来说，它也是投资成本控制以及保证工程质量与工期的一整套风险保障机制；对在国际建设市场环境中经营的工程咨询与施工企业来讲，它又是行业竞争的“游戏规则”与策略的综合。

实行符合国际惯例的工程项目执行与监理做法，是以世界银行为代表的国际开发机构项目贷款的条件之一，这为国际商业银行项目贷款人及其他融资来源的项目业主所接受与强调。因为近二百年来，经过不断地完善，它以其科学的理论、完整而可靠的风险约束机制，最大限度地控制业主投资成本、保障其工程质量与工期。同时，作为国

际建设业竞争的“游戏规则”，它能有效地规范建设市场竞争秩序，为工程咨询业及施工业竞争合同提供了均等机会，也有助于参项者增强自己的国际竞争能力。因此，工程项目当事人虽然在这一过程中的目标、任务各异，但这一过程中的运作程序、机制及策略知识能在很大程度上决定各项目目标的实现。

实际上，无论是现在还是将来，也无论是项目业主、投资融资者，还是工程咨询与施工企业的决策者，工程项目执行与监理国际惯例知识，作为竞争的一种重要力量，不仅影响当事人的表现，而且在很大程度上决定其发展的空间。我国是一个从计划经济向社会主义市场经济过渡的发展中国家，经济基础薄弱，信用、资本与货币市场还不够发达。这些决定了我国的投资与建设有两大特点：其一，现阶段乃至在相当长的一个时期内是以实业投资为主体；其二，政府投资主体在投资中仍占支配地位。实业投资也就是投资于项目。项目成本主要包括筹资成本与项目执行成本。项目执行成本不仅在总成本中占主导地位，其风险也大得多。工程项目执行与监理国际惯例是国际公认的规则。世界著名项目融资专家戈德威利等著作的《90年代工程项目：项目融资风险》(Projects in The 1990S: Risks in Project Finance)风靡西方金融业，我国早在80年代就开始引进国际工程项目执行中的一些机制，这表明按国际惯例执行工程项目不仅是世界银行的一种强调，也是国际商业银行及真正理解其意义的所有项目当事人所希望的。

目前，世界银行贷款已占我国政府投资的近1/4。由

于我国工程咨询业尚不具备公认的国际竞争资格，竞争的能力与相关知识不够，只能眼看外国同行在华竞争这些项目的设计与监理合同。目前在我国经营的外国咨询与施工企业均逾百家。1995年11月，江泽民主席在东京亚太经合首脑会议上代表中国政府作出了实现国际贸易与投资自由化的承诺。这意味着，中国将成为国际建设市场的一部分。不久的将来，我国的设计院及建设公司将在中国大地上按国际惯例竞争项目的设计、监理及施工合同。这对我国工程咨询与施工企业是无情的挑战。但这是一种不可逆转的趋势。所以，工程项目执行与监理国际惯例知识对我国工程咨询与施工企业决策者来讲，至关重要。

改革开放以来，我国建设业为国民经济腾飞、提高人民生活水平作出了瞩目的贡献，其本身也在经历一些重大改革。最早的可追溯至1978年首批中国承包商进入中东建筑市场的竞争，最近的是建设部1995年11月进行了全国注册建筑师统一考试。但是，我国建设业还存在不少问题。虽然我们在国际建筑市场上有劳动力价格低的优势，而且比韩国人进入中东建筑市场仅晚4年，但是，我们在国际建设市场中的总合同额及效益与韩国无法相提并论。国内，建筑质量不佳造成重大人员伤亡与财产损失，已不是个别的现象。1996年新年伊始，武汉市一幢18层高楼即将交付使用，因质量问题被迫引爆，损失达2000多万元。我国推行的业主责任制、招标投标制及建设监理制并未取得预期的效果。因此，我们有必要反思改革中出现的这些新问题，并以新的视角探讨适合我国建设业管理更科

学的理论、机制与方法。

我国工程咨询与施工业的现状显然与我国的大国地位不相称，原因是多方面的，有体制问题、立法问题、我国工程咨询业的国际咨询工程师联合会资格问题等。但是，更深层次的问题恐怕是我国建设业管理研究严重滞后造成了许多概念的模糊与颠倒。法律、政策与策略要人来制定，咨询与施工企业的竞争力需要逐步培养。这些都取决于各级决策者自身的相关知识以及他们所站的高度。这反映我国建设业管理概念上存在以下误区：其一，没有以完整的投资概念，在对投资与建设关系的确切理解下系统地引进国际建设业管理的机制，有些概念及对某些机制作用的理解有悖国际惯例；其二，我国的相关理论与实践均未像国际上那样肯定建设业及项目执行是一个以咨询顾问为轴心的专家管理，未意识到中国建设业改革的起点与重点应是作为行业主导者与管理者的工程咨询业；其三，相关理论研究过于局限在招标投标和程式化的介绍，缺乏理论深度与实际的策略指导意义；其四，也是最主要的，是未能真正以市场经济的观点，站在国际竞争的高度评价与培养工程咨询与施工企业的竞争力。

我们强调工程项目执行与监理国际惯例，是力图澄清长期困扰我们的模糊概念。当今的国内外建设市场是一个买方市场。英文中“买方”与“业主”是同一单词(client)。一个项目业主如果不懂得充分利用竞争来选择咨询顾问和承包商，就意味着他拱手让出有利的市场地位，也就没有投资的“经济”与“效率”可言。对工程咨询和