

WQW BUILT TO LAST  
基业长青 “一带一路” 智库丛书

国际工程商务能力培训系列教材

# 国际工程 合约管理

丛书主编 吴之昕

本书编著 赵丕熙 朱印奇 杨成飞 刘平

## International Project Contract Management

筑工业出版社



WQW BUILT TO LAST “一带一路” 智库丛书  
基业长青

国际工程商务能力培训系列教材

# 国际工程 合约管理

丛书主编 吴之昕

本书编著 赵丕熙 朱印奇 杨成飞 刘平

International Project  
Contract Management

中国建筑工业出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

国际工程合约管理 / 赵丕熙等本书编著. —北京: 中国建筑工业出版社, 2018.9

国际工程商务能力培训系列教材 / 吴之昕丛书主编  
ISBN 978-7-112-22429-6

I. ①国… II. ①赵… III. ①国际承包工程—工程管理—教材  
IV. ①F746.18

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第150460号

本书作为《国际工程商务能力培训系列教材》五大模块之一, 从实战角度系统梳理了国际工程项目实施全过程的主要合约商务管理工作, 除总论部分外, 包括了从“招标文件解读预评”到“合同关闭与工程结算”八项专业任务。

本书作者具有多年国际工程管理经验, 书中探讨的都是在国际工程承包合约管理中经常遇到的问题, 因此具有很强的实践性、实用性和指导性。

本书可供施工企业项目管理、合约商务管理、国际工程咨询和研究人员使用, 也可供高校师生参考和借鉴。

责任编辑: 赵晓菲 朱晓瑜

书籍设计: 锋尚设计

责任校对: 王雪竹

国际工程商务能力培训系列教材

## 国际工程合约管理

丛书主编 吴之昕

本书编著 赵丕熙 朱印奇 杨成飞 刘平

\*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京海淀三里河路9号)

各地新华书店、建筑书店经销

北京锋尚制版有限公司制版

北京中科印刷有限公司印刷

\*

开本: 787×1092毫米 1/16 印张: 20½ 字数: 352千字

2018年9月第一版 2018年9月第一次印刷

定价: 45.00元

ISBN 978-7-112-22429-6

(32281)

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)

## 国际工程商务能力培训系列教材

《国际工程市场开拓》

➤ 《国际工程合约管理》

《国际工程造价管控》

《国际工程投资策划》

《国际工程风险管控》

## 专家委员会

(以姓氏笔画顺序排名)

刁春和 王铁宏 王福俭 邢厚媛 刘士杰 刘日明 关 巍  
许溶烈 孙永福 李吉勤 杨新平 沈元勤 沈德才 张水波  
张建初 陈观福 林承楨 罗保卫 周 莉 周显峰 袁 立  
贾庭仁 徐永杰 郭建民 崔明謨 程 涛 John Battersby

## 编审委员会

(以姓氏笔画顺序排名)

万应忠 王 浩 王福俭 史建隆 关 巍 李吉勤 吴之昕  
沈德才 张力莉 张稚华 陆国俊 陈观福 陈兆伦 周 莉  
周显峰 周啸东 赵丕熙 袁 青 都 伟 贾庭仁 韩 飞

## 序 一

由吴之昕院长主编的《国际工程商务能力培训系列教材》即将付印，中国建筑工业出版社的同志让我在该书出版时讲几句话。我赞赏他们所做的十分有益的工作，便应允了。

对外承包工程作为货物贸易、技术贸易和服务贸易的综合载体，是国家间互利合作的重要组成部分。我国的对外承包工程事业是伴随着改革开放步伐快速发展起来的。经过40年的奋斗与合作，我们取得了不菲的成绩，增进了友谊，促进了共同发展。

2013年习近平主席提出了“一带一路”倡议，为对外承包工程的更大发展指明了路径。今后的发展除了扩大规模，更要提高水平。由此，人才培养是至关重要的。这是因为：

(1) 支撑这样一个庞大事业的发展需要一大批合格的国际化人才；

(2) 提高行业发展水平更需要一大批高素质的国际化人才；

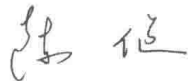
(3) 按照“共商、共建、共享”的理念实现“五通”，不仅需要国内的国际化人才，同时也需要国外的国际化人才。

这一切都必须建立在人才培养之上。

国际化人才的培养固然需要专业知识的传授，更需要国际化思维方式的培训。从某种意义上讲，国际化是一门综合性极强的比较科学，广泛涉及体制比较、社会比较、法律比较、管理比较和文化比较等。从比较中进行提炼，并通过国际化视野、国际化理念、国际化规则和国际化技能详细阐述。

教材是培训工作的重要基础。本书的编纂便是一次很有意义的探索和尝试，并结合北京基业长青管理咨询股份有限公司首创的“国际工程商务能力实战型特训营”培训体系，在国际化人才培养工作上取得了成效。相关企业反映是好的，谨致祝贺。

我们在快速发展中，很多经验和教训还来不及深入认识、体会、消化、理解，并进行理论总结。丰富的实践为我们不断提高国际化人才培养教材的水平提供了取之不竭的素材。我们已有良好的开端。希望不断创新、不断进取，为国际化人才培养事业继续做出努力。以此为序。



商务部原副部长

2018年8月于静庐

## 序 二

### 精于商道，成于人才

国运即商机，大时代孕育大机会。习近平主席提出建设“一带一路”伟大倡议，推动构建人类命运共同体，这是习近平主席以全球视野对世界繁荣发展做出的中国贡献。“一带一路”倡议自提出以来，得到了社会各界的积极响应。作为全球领先的特大型基础设施综合服务商，中国交通建设股份有限公司（简称“中国交建”）积极响应国家号召，主动践行“一带一路”倡议，投资建设了一批有影响力的项目，做了一些工作：设计、建设了全球前十大港口中的4/5、石油钻井平台中的1/3，在“一带一路”沿线国家和地区，建设了10320km公路、152座桥梁、2080km铁路、10座机场……2013年以来，公司海外新签合同额累计1335亿美元。

商事如棋，局常新。习近平主席指出：惟改革者进、惟创新者强、惟改革创新者胜。当今世界正处于大发展、大变革、大调整时期，机遇前所未有，挑战前所未有，机遇大于挑战。中国企业要因势利导、不断学习、积极创新，推动开放型经济，加快由要素驱动向创新驱动转变，由规模速度型向质量效益型转变，由成本、价格为优势向以技术、标准、品牌、质量、服务为核心的综合竞争优势转变。为此，中国交建在全球范围内推进“五商中交”战略，即致力于成为全球知名的工程承包商、城市综合开发运营商、特色房地产商、基础设施综合投资商、海洋重工与港口装备制造服务商，实现“工商融合，由工转商”。“工商融合，由工转商”是中国对外承包业更大规模服务于全球基础设施建设的需要，是更大规模整合工程建设资源的需要，是大型工程企业转型升级的重要趋势。

海外商务，人才先行。“一带一路”倡议的落地，“五商中交”战略的实施，归根结底离不开高素质的海外人才，人才的选拔配置、培养开发、转型升级是保证海外项目顺利实施的坚强后盾。中国交建快速发展、转型升级、成长为全球第三大国际工程承包商，在很大程度上得益于近几年来的人才培训。公司高度重视海外人才培养，启动了国际化人才培养工程。所谓的国际化人才，

除具备常规人才的基本素质外，还要“通商务、精外语、懂技术、会运营、善资本运作和商业模式创新”，其中“通商务”尤为重要。然而当今国内海外商务人才稀缺、供求失衡、能力不足，已经严重影响到中国工程企业“走出去”、践行“一带一路”倡议的进程，是中国工程企业由大转强的重要瓶颈之一。鉴于此，越来越多的“走出去”企业开始重视这支先锋队伍的建设。

北京基业长青管理咨询股份有限公司长期以来为中国交通建设股份有限公司提供人才培养服务，曾为中国交建“11711”（100名企业领军人才、1000名中青年骨干管理人才、7000名项目经理、10000名专业技术人才、10000名高级技工）重点人才培养付出巨大努力，是值得信赖的合作伙伴。本次组织编写《国际工程商务能力培训系列教材》对于行业发展具有重要意义。希望每位“走出去”的商务工作者都能认真阅读此书，取其智慧、得其精要，为践行“一带一路”倡议做出自己的贡献。



中国交通建设股份有限公司党委书记、董事长

2018年8月

## 丛书前言

在《国际工程商务能力培训系列教材》(以下简称“系列教材”)书稿即将交付出版社编辑出版之际,心中难免有点兴奋和激动。从业内专家拜访到培训大纲编制,从主创专家邀请到培训课件研讨,从逐门课程彩排到专家委员会审鉴,从面市授课打磨到提炼编写教材,近20位主创老师、30位编审专家、40位“一带一路”国际工程人才发展专家委员会专家以及教材编审委员会的同仁们所付出的心血与智慧是难以记叙的。我自问,到底是什么催生了“国际工程商务能力培训产品”(包含“国际工程商务能力实战型特训营”系列课程和《国际工程商务能力培训系列教材》)?答案是:蕴藏在研发团队内心的对我国对外工程承包业发展的使命感,以及我国对外工程承包业“由大转强”的恢弘形势。

回眸我国对外工程承包业40年坎坷历程,既有振奋人心的辉煌业绩,又有刻骨铭心的惨痛教训。如今中国已成为世界工程承包第一大提供国,但是与西方工程承包领先国家相比在很多方面仍有巨大差距,其中国际工程商务方面尤为突出。“国际工程商务为要,商务工作市场为先”,在当今中国对外工程承包业“由大转强”的关键时期,培养具备复合型商务能力的国际化人才更是当务之急。

北京基业长青管理咨询股份有限公司顺应“一带一路”倡议下对外工程承包业的发展形势,提出要做最好的“走出去”人才培训学校,并于2016年9月成立了“国际工程与投资研究院”,随即邀请了近20位业内实战专家组成“国际工程商务能力培训产品”研发团队,着手将国际惯例与过往的成功经验相结合,研发一套较为系统的国际工程商务实战型课程。2017年6月25日,“国际工程商务能力实战型特训营”系列课程(以下简称“系列课程”)接受了“一带一路”国际工程人才发展专家委员会的审鉴,商务部原副部长陈健先生应邀亲临把关。该系列课程经专家委员会评审并获得全票通过后,按照专家委员会的意见又作了进一步完善。在向多个“走出去”工程企业授课过程中,研发团队虚心听取国际工程一线人员的反馈,对系列课程进行不断打磨,并根据客户需求将课程教材化。

为使“国际工程商务能力培训产品”能够真正起到支撑我国“走出去”企业“走得更稳、更好、更远”的作用，研发团队从一开始就确定了“紧贴前沿、务实管用”的指导思想，在产品研发过程中始终立足于三个基点：

第一，国际工程商务人才能力的复合化。

我国传统的工程企业商务人员长期定位在合约管理和工程概预算两个方面，而这种定位远远适应不了当今国际工程承包业务的实际需求。诚然，合约与造价管理是国际工程承包的重要商务能力；国际工程承包也离不开市场开拓这一业务驱动的龙头；而在对外工程承包跨上“资本引领”台阶的今天，“投资策划”理所当然成为当今商务人才的必备能力；国际工程承包是一项高风险的业务，工程企业走出国门要迈过的第一个门槛就是如何识别风险、评估风险、应对风险，在承包企业里，商务人员承担着履约风险管控的综合职能，因此“风险管控”也应该是商务人才的必备能力。为此，研发团队定义了“五位一体”的商务能力结构，其中，“合约管理”如同船舵，“工程造价”如同仪表，“市场开拓”如同风帆，“投资策划”如同驱动马达，而“风险管控”则如同坚硬严密的船体，只有五个能力合在一起才能保证国际工程承包业务乘风破浪、安全远航。

第二，人才培养模式的实战化。

产品研发团队认识到，习近平主席对军事训练所做的一系列指示对国际工程人才培养同样适用。要将习近平主席“战时怎么打，平时就怎么练”的思想贯彻到国际工程人才培养中来，就要做到“海外工程怎么干，国内培训就怎么练”。为此我们策划了“国际工程商务能力培训产品”的“四化”特色：能力模块化、教学双语化、训练情景化、教程菜单化，以能力模块化对标复合型商务人才的能力需求，以教学双语化和训练情景化达到实战实训要求，以教程菜单化适应不同客户的个性化需求。在学习习近平主席“聚焦实战”“实战实训”的军事训练思想的基础上，我们尝试突破传统的教材编写模式，引入“以终为始”的逆向思维，将国际工程承包企业成功实践中提炼出来的工作流程作为系列教材编写的基本框架，而没有受缚于传统教材的理论体系。

第三，成功实践与科学方法论紧密结合。

“国际工程商务能力培训产品”坚持把“培训内容的实操性”“商务运作的合规性”“课程的通用性”以及“案例披露的合法性”贯穿产品研发全过程。

系列课程研发和系列教材编审团队的专家均为国际工程承包项目的成功实践者，他们在自身经验的基础上，广泛研究了国际工程承包正反两方面的案例，对其进行科学归纳提炼，创造出了一套简明实用的国际工程商务工作方法和工具，将在系列教材的各分册里予以阐述和介绍，便于读者学习借鉴。为突出“实操性”，系列教材引入了大量真实的项目案例，但为确保案例披露的合法性，系列教材中统一对案例名称和数据进行了隐化处理。

我们深知，教材编写是一项专业而严谨的工作，由于行业发展迅猛、企业需求多样，研发与编写团队尚有一定的局限性。我们将一如既往地与大“走出去”工程企业紧密合作，在我国对外工程承包行业的伟大实践中不断完善、提高，坚持研发团队“根植于行业”、需求痛点“来自于行业”、最佳实践“源自于行业”、系列教材“服务于行业”，将产品打磨成国际工程建设者手中的开山斧，在“一带一路”征程上披荆斩棘、所向披靡。



2018年8月

## 本书前言

改革开放40年来，我国工程施工企业越来越多地走向国际，参与国际建设市场竞争、承接国际工程，并由最初单纯的劳务承包发展到今天的工程总承包。在漫长的发展进程中，我们积累了不少经验，也暴露了许多管理上的不足。其中，在国际工程合约管理方面，我们与国际大承包商相比存在较大差距，这直接影响着国际工程承包的经济效益水平。

国际工程合约管理是项目的核心工作。国际工程承包的合约管理工作，自项目前期准备、招投标、合同谈判、合同签订、履约过程管理（如分供方管理、工程款支付、工程变更管理、合同变更管理、外账管理、索赔管理、争议处理）直至工程结算及合同关闭，贯穿在项目实施的全过程，管理工作量大、法律性政策性强；特别是近年来，国际工程承包市场变化迅速、合约管理理论不断发展、国际权威合同条件推出更新版本，对从事国际工程合约商务管理人员的素质水平提出了更高的要求。为适应国际工程承包事业不断发展的形势，我们必须学习运用现代国际工程承包项目合约商务管理的理论和先进企业的合约商务管理经验，不断提高企业的合约商务管理水平，以促进我国的国际工程承包事业社会效益和经济效益水平的全面提高。

为此，北京基业长青管理咨询股份有限公司国际工程与投资研究院组织编写了《国际工程商务能力培训系列教材——国际工程合约管理》。本书编写的宗旨是：以国际惯例为指导，紧密结合国际工程承包合约管理的实践，为从事国际工程承包的初、中层管理人员，特别是合约商务管理人员能力的提高提供一本系统性强、紧贴实操的教材。与当前市面上大部分的合约管理类书籍相比，本书具有以下特点：

### 1. 实战经验荟萃、行业权威把关

本书作者均来自国内建筑类大企业，有数十年国际工程承包项目管理经验，在编写过程中系统地借鉴、总结了我国众多企业在国际工程项目合约管理方面的实战经验教训，本着“从实战中来，到实战中去”的原则，故本书有别于传统偏重理论和管理原则的专业书籍；为了保证编写质量，本书还邀请了业内著名的合约管理专家对稿件内容进行审核把关。

## 2. 上承国际惯例、下接真实案例

本书突出与国际工程项目承包合约管理较密切的国际惯例的理解与运用，包括国际标准化组织发布的ISO 9000质量管理体系系列标准、国际咨询工程师联合会发布的FIDIC合同条件等，较系统地反映了承包商实施项目合约管理如何与国际管理惯例接轨；其中对重点工作进行了案例剖析，以加深对以FIDIC合同条件为主的国际惯例的理解和掌握。本书中的教学案例均来自国内各大工程承包企业，有很强的代表性和借鉴性，但考虑到部分案例尚未解密，本书对案例所属公司的名称和数据做了隐化处理。

## 3. 理论联系实际、讲练融为一体

书中不仅介绍了国际工程项目合约管理的相关理论，更把理论与实际工作结合，将理论融入各工作任务中，为读者提供了相应的管理流程、操作程序和操作示例，为项目管理人员特别是合约管理人员提供清晰、快捷的指导。此外，本书作为教材，在每个工作节点和专业任务后面均附有相应练习或案例研讨题目，真正做到了讲练一体。

总而言之，本书的出版是为了顺应当今国际工程市场工程总承包模式的项目管理要求，以便为我国工程承包企业践行“一带一路”倡议、培养项目合约管理人才提供有效支持，为走向国际工程建设市场的承包商提供实际工作服务。

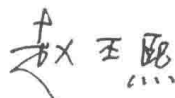
本书共9章，包含了国际工程合约管理的总论和8个专业任务，涉及多位编审专家，具体分工参见下表：

编审职责	编审负责人
审稿专家	周莉、周显峰
统稿人	赵丕熙
总论	赵丕熙
专业任务1~5	赵丕熙
专业任务6	杨成飞、刘平
专业任务7	朱印奇
专业任务8	杨成飞
编审助理	张力莉

由于团队中多数为在职人员，工作十分繁忙，编写过程十分不易，作为统稿人在此对他们表示诚挚的感谢。此外，本书在编写过程中参考了我国国际工程项目合约管理专家和学者的大量论著，并得到了国内众多国际工程项目管理专家、

合约管理专家的指导，在此一并表示衷心的感谢。

由于作者涉及的国际工程承包实践的范围有限，本书的编写主要以红皮书为主，对黄皮书和银皮书的相关内容有所涉及，但因篇幅限制未作全面展开；加之编写涉及的管理领域较为广泛，故难免存有不到、不妥之处，望业内专家学者和广大读者不吝赐教，以便在今后再版时做进一步的修改和完善。



2018年8月

# 目 录

<b>总 论</b>	1
论题 1 国际工程承包模式	2
论题 2 合同条件	8
论题 3 合约管理与法律环境	20
<b>专业任务 1 国际工程招标与投标</b>	28
工作节点 1.1 招标文件解读与评审	29
工作节点 1.2 投标管理	40
<b>专业任务 2 合同评审与合同谈判</b>	51
工作节点 2.1 中标后合同文件评审	52
工作节点 2.2 合同风险梳理与分析	55
工作节点 2.3 合同谈判策略与方案拟定	64
工作节点 2.4 合同谈判实施及技巧运用	69
工作节点 2.5 合同文件的最终核查与签订	73
<b>专业任务 3 合同交底、学习与履行</b>	77
工作节点 3.1 合同交底	78
工作节点 3.2 合同分解、研读与落实	82
工作节点 3.3 合同履行过程中的监督管理与纠偏	84
工作节点 3.4 合同文档管理	87
工作节点 3.5 强化合约管理工作中的证据意识	90
<b>专业任务 4 分供方合同管理</b>	97
工作节点 4.1 分供方架构建设	98
工作节点 4.2 招标文件编制	100

工作节点 4.3	分供方的评价与选择	102
工作节点 4.4	分包合同的准备与签订	111
工作节点 4.5	分包商合同执行的管控	119
工作节点 4.6	分供方合作后的评价	131
<b>专业任务 5</b>	<b>合同变更与工程变更管理</b>	<b>134</b>
工作节点 5.1	合同变更及其洽谈	135
工作节点 5.2	业主方变更指令的执行与管理	138
工作节点 5.3	承包商变更的提交及跟进管理	154
<b>专业任务 6</b>	<b>工程款支付与外账管理</b>	<b>161</b>
工作节点 6.1	已完工程量及报表提交	163
工作节点 6.2	支付证书及期中付款获取	173
工作节点 6.3	分供方支付与外账管理	187
工作节点 6.4	合约商务管理之税务筹划与避免重复纳税	196
<b>专业任务 7</b>	<b>工程索赔与争议解决</b>	<b>203</b>
工作节点 7.1	索赔机会发现与索赔通知提出	205
工作节点 7.2	索赔报告编制	210
工作节点 7.3	索赔谈判	218
工作节点 7.4	业主方反索赔的预防	220
工作节点 7.5	主合同外的索赔管理	224
工作节点 7.6	索赔争议解决	227
工作节点 7.7	索赔案例分析	233
<b>专业任务 8</b>	<b>合同关闭与工程决算</b>	<b>246</b>
工作节点 8.1	缺陷通知期管理	247
工作节点 8.2	竣工决算与合同终止	256

<b>附 录</b>	270
附录 1-1 现场勘查和市场调研报告示例（大纲）	271
附录 1-2 投标文件组成明细	273
附录 1-3 质量计划编制大纲	275
附录 1-4 职业健康安全管理计划编制大纲	281
附录 1-5 环境管理计划编制大纲	284
附录 2-1 某工程项目合同谈判方案（例）	285
附录 3-1 ×××国 20000 套住宅工程合同交底记录（示例）	288
附录 3-2 合同责任分解表（部分）	297
附录 5-1 工程变更通知（示例表）	300
附录 7-1 承包商索赔机会	301
附录 7-2 雇主索赔机会	304
附录 7-3 索赔通知实例（案例二）	305
<b>参考文献</b>	307
<b>后 记</b>	308