

造价工程师：整理索赔成功的关键 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/180/2021_2022__E9_80_A0_E4_BB_B7_E5_B7_A5_E7_c56_180027.htm 工程索赔是一门涉及面广，融技术、经济、法律为一体的边缘学科，它不仅是一门科学，又是一门艺术，要想获得好的索赔成果，必须要有强有力的、稳定的索赔班子，正确的索赔战略和机动灵活的索赔技巧，这也是取得索赔成功的关键。

一、组建强有力的、稳定的索赔班子 索赔是一项复杂细致而艰巨的工作，组建一个知识全面，有丰富索赔经验，稳定的索赔小组从事索赔工作是索赔成功的首要条件，索赔小组应由项目经理、合同法律专家、估算师、会计师、施工工程师组成，有专职人员搜集和整理由各职能部门和科室提供的有关信息资料，索赔人员要有良好的素质，要懂得索赔的战略和策略，工作要勤奋、务实、不好大喜功，头脑清晰，思路敏捷，有逻辑，善推理，懂得搞好各方的公共关系。索赔小组的人员一定要稳定，不仅各负其责，而且每个成员要积极配合，齐心协力，对内部讨论的战略和对策要保守秘密。

二、确定正确的索赔战略和策略 索赔战略和策略是承包商经营战略和策略的一部分，应当体现承包商目前利益和长远利益，、全局利益和局部利益的统一，应由公司经理亲自把握和制定，索赔小组应提供决策的依据和建议。索赔的战略和策略研究，对不同的情况，包含着不同的内容，有不同的重心，一般应包含如下几个方面：1. 确定索赔目标 承包商的索赔目标是指承包商对索赔的基本要求，可对要达到的目标进行分解，按难易程度进行排队，并大致分析它们实现的可能性，从而确定最低

、最高目标。分析实现目标的风险，如能否抓住索赔机会，保证在索赔有效期内提出索赔；能否按期完成合同规定的工程量，执行业主加速施工指令；能否保证工程质量，按期交付工程；工程中出现失误后的处理办法等等。总之要注意对风险的防范，否则，就会影响索赔目标的实现。

2．对被索赔方的分析 分析对方的兴趣和利益所在，要让索赔在友好和谐的气氛中进行，处理好单项索赔和一揽子索赔的关系，对于理由充分而重要的单项索赔应力争尽早解决，对于业主坚持拖后解决的索赔，要按业主意见认真积累有关资料，为一揽子解决准备充分的材料。要根据对方的利益所在，对对方感兴趣的地方，承包商就在不过多损害自己的利益的情况下作适当的让步，打破问题的僵局。在责任分析和法律分析方面要适当，在对方愿意接受索赔的情况下，就不要得理不让人，否则反而达不到索赔目的。

3．承包商的经营战略分析 承包商的经营战略直接制约着索赔的策略和计划。在分析业主情况和工程所在地情况以后，承包商应考虑有无可能与业主继续进行新的合作，是否在当地继续扩展业务，承包商与业主之间的关系对当地开展业务有何影响等等。这些问题决定着承包商的整个索赔要求和解决的方法。

4．相关关系分析 利用监理工程师、设计单位、业主的上级主管部门对业主施加影响，往往比同业主直接谈判有效，承包商要同这些单位搞好关系，展开“公关”，取得他们的同情和支持，并与业主沟通，这就要求承包商对这些单位的关键人物进行分析，同他们搞好关系，利用他们同业主的微妙关系从中斡旋、调停，能使索赔达到十分理想的效果。

5．谈判过程分析 索赔一般都在谈判桌上最终解决，索赔谈判是双方面对面的

较量，是索赔能否取得成功的关键。一切索赔的计划和策略都是在谈判桌上体现和接受检验。因此，在谈判之前要做好充分准备，对谈判的可能过程要做好分析。如怎样保持谈判的友好和谐气氛，估价对方在谈判过程中会提什么问题，采取什么行动，我方应采取什么措施争取有利的时机等等。因为索赔谈判是承包商要求业主承认自己的索赔，承包商处于很不利的地位，如果谈判一开始就气氛紧张，情绪对立，有可能导致业主拒绝谈判，使谈判旷日持久，这是最不利索赔问题解决的。谈判应从业主关心的议题入手，从业主感兴趣的问题开谈，使谈判气氛保持友好和谐是很重要的。谈判过程中要讲事实，重证据，既要据理力争，坚持原则，又要适当让步，机动灵活，所谓索赔的“艺术”，往往在谈判桌上能得到充分的体现，所以，选择和组织好精明强干、有丰富的索赔知识和经验的谈判班子就显得极为重要。

三、索赔的技巧

索赔的技巧是为索赔的战略和策略目标服务的，因此，在确定了索赔的战略和策略目标之后，索赔技巧就显得格外重要，它是索赔策略的具体体现。索赔技巧应因人、因客观环境条件而异，现提出以下各项供参考。

1. 要及时发现索赔机会

一个有经验的承包商，在投标报价时就应考虑将来可能要发生索赔的问题，要仔细研究招标文件中合同条款和规范，仔细查勘施工现场，探索可能索赔的机会，在报价时要考虑索赔的需要。在进行单价分析时，应列入生产效率，把工程成本与投入资源的效率结合起来。这样在施工过程中论证索赔原因时，可引用效率降低来论证索赔的根据。在索赔谈判中，如果没有生产效率降低的资料，则很难说服监理工程师和业主，索赔无取胜可能。反而可能被认为生产效率的

降低是承包商施工组织不好，没达到投标时的效率，应采取
措施提高效率，赶上工期。要论证效率降低，承包商应做好
施工记录，记录好每天使用的设备工时、材料和人工数量、
完成的工程及施工中遇到的问题。

2. 商签好合同协议 在商
签合同过程中，承包商应对明显把重大风险转嫁给承包商的
合同条件提出修改的要求，对其达成修改的协议应以“谈判
纪要”的形式写出，作为该合同文件的有效组成部分。要对
业主开脱责任的条款特别注意，如：合同中不列索赔条款；
拖期付款无时限，无利息；没有调价公式；业主认为对某部
分工程不够满意，即有权决定扣减工程款；业主对不可预见
的工程施工条件不承担责任等等。如果这些问题在签订合同
协议时不谈判清楚，承包商就很难有索赔机会。

3. 对口头
变更指令要得到确认 监理工程师常常乐于用口头指令变更，
如果承包商不对监理工程师的口头指令予以书面确认，就进
行变更工程的施工，此后，有的监理工程师矢口否认，拒绝
承包商的索赔要求，使承包商有苦难言。

4. 及时发出“索
赔通知书” 一般合同规定，索赔事件发生后的一定时间内，
承包商必须送出“索赔通知书”，过期无效。

5. 索赔事件
论证要充足 承包合同通常规定，承包商在发出“索赔通知书”
后，每隔一定时间（28天），应报送一次证据资料，在索
赔事件结束后的28天内报送总结性的索赔计算及索赔论证，
提交索赔报告。索赔报告一定要令人信服，经得起推敲。

6
. 索赔计价方法和款额要适当 索赔计算时采用“附加成本法”
容易被对方接受，因为这种方法只计算索赔事件引起的计
划外的附加开支，计价项目具体，使经济索赔能较快得到解
决。另外索赔计价不能过高，要价过高容易让对方发生反感

，使索赔报告束之高阁，长期得不到解决。另外还有可能让业主准备周密的反索赔计划，以高额的反索赔对付高额的索赔，使索赔工作更加复杂化。

7. 力争单项索赔，避免一揽子索赔 单项索赔事件简单，容易解决，而且能及时得到支付。一揽子索赔，问题复杂，金额大，不易解决，往往到工程结束后还得不到付款。

8. 坚持采用“清理帐目法” 承包商往往只注意接受业主按对某项索赔的当月结算索赔款，而忽略了该项索赔款的余额部分。没有以文字的形式保留自己今后获得余额部分的权利，等于同意并承认了业主对该项索赔的付款，以后对余额再无权追索。因为在索赔支付过程中，承包商和监理工程师对确定新单价和工程量广大经常存在不同意见。按合同规定，工程师有决定单价的权力，如果承包商认为工程师的决定不尽合理，而坚持自己的要求时，可同意接受工程师决定的“临时单价”或“临时价格”付款，先拿到一部分索赔款，对其余不足部分，则书面通知工程师和业主，作为索赔款的余额，保留自己的索赔权利，否则，将失去了将来要求付款的权利。

9. 力争友好解决，防止对立情绪 索赔争端是难免的，如果遇到争端不能理智协商讨论问题，使一些本来可以解决的问题悬而未决。承包商尤其要头脑冷静，防止对立情绪，力争友好解决索赔争端。

10. 注意同监理工程师搞好关系 监理工程师是处理解决索赔问题的公正的第三方，注意同工程师搞好关系，争取工程师的公正裁决，竭力避免仲裁或诉讼。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com