

挖掘现场人员的巨大潜能 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/224/2021\\_2022\\_\\_E6\\_8C\\_96\\_E6\\_8E\\_98\\_E7\\_8E\\_B0\\_E5\\_c41\\_224099.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/224/2021_2022__E6_8C_96_E6_8E_98_E7_8E_B0_E5_c41_224099.htm) 在上海某大型化工工程中，我公司最低价中标了该项目1区和2区地上部分工程，这是一个以投标中标总价包干的合同，且工程工期短，质量、安全要求非常高，人员和机械投入较多，如果合同管理和索赔管理做不好，这将是一个亏本的工程。为此我们在对合同进行深入了解的基础上，加强了索赔管理，最终索赔金额累计约2000万元，占合同总价的17.8%。笔者认为，如果能培养每位项目现场人员的索赔意识，实现所有现场人员的通力合作，最后的索赔结果会更加乐观。

**合同交底 工作范围。**工作范围是合同的根本，我方有权就任何超过工作范围的内容向业主进行索赔，所以有必要对现场人员，特别是施工经理、施工员、预算员、计划员等进行交底，让他们知道项目的工作范围，特别是在收到图纸后的工作中，能发现不是合同范围内的内容。现举一个B301消防泵房土建及其建筑安装的例子，我方在收到图纸后提出了索赔，但业主认为在合同的工作范围内说明了地上结构是承包商的工作范围，且平面布置图没有任何变化，应该没有费用。而我方的观点是：对于地上混凝土厂房结构，在其他单元（如苯胺装置单元等）的工作范围内对其结构的要求均描述得很清楚，为何B301没有任何描述；B301有一个消防水池，其高出地面近4米，为何又不是我方的工作范围。最终业主承认了这部分费用，共计65万元。

**进度计划。**在该合同中有明确开工时间和各装置的基础交接时间计划表，在四级计划编制时，也以此时间为依据，

要求我方施工经理按此时间表进行作业安排。但是由于地下工程的承包商迟迟不能进行基础移交，使我方的开工日期推迟了3个月，此时业主要求我方更新四级计划，但最终的机械竣工日期保持不变，业主实际上向我方传达了不允许对工期进行索赔的信息。我方依据合同日报表和HSE安全培训记录提出了两项索赔：施工人员和施工机具进场后的窝工索赔；赶工及措施费索赔。通过几轮商谈，我方最终共索赔费用129万元。

**供货计划。**在该合同中对设备的到货时间有一个明确的时间表，且已具体到每台设备，但有一条说明：此时间表有 $\pm 14$ 天的偏差。也就是说，如果设备的实际到货时间比计划到货时间滞后14天以上，我方就可以对施工人员和施工机具的窝工费、大型机械（如400T吊车）的停滞台班费、赶工及措施费向业主进行索赔。但是要想成功索赔窝工费和停滞台班费，必须提供以下证据：设备的实际到货时间与计划到货时间相比较得出的滞后天数；在没有新的到货计划时，施工经理确实按原计划安排人员和机械准备对设备进行卸车、倒运和安装且有业主现场经理在现场人员机械窝工时间表上的签字确认；若这些人员和机械是专门为某台设备或某项工作服务的，且也没有其他工作可以安排，则此窝工单要求每天有业主签字确认，直至人员和机具有其他工作安排或设备到货；经过我方核对，共有363台设备的实际到货时间比计划滞后了14天以上，在与业主商谈后，索赔的费用为242万元。

**供货范围。**供货范围和工作范围一样，也是合同中很重要的一部分，在该合同中材料的供货范围不仅有详细说明，还有材料供货矩阵和电气、仪表材料供货细则，有必要让主要管理人员了解和掌握，避免在操作过程中因不清楚材料的供货

范围而失掉自己的索赔权力。非我方供货范围或业主另行委托采购的材料，当然要向业主进行费用索赔，但有些比较含糊东西就要看合同内的描述及实际用途来确定。比如电气上用的电缆穿墙防护密封组件（MCT），在合同中明确了是由我方供货，现在的问题是配电室内电气安装工作内容虽是我方的工作范围，但从变压器至高压配电柜电缆又不是我方的工作内容，恰恰现在就有这部分电缆所用的MCT也需我方采购。我方认为虽然合同中有规定，但仅仅是指我方的电缆安装所需用的MCT，非我方安装的电缆，其MCT我方不负责提供，我方以此为依据最终成功索赔43万元。供货状态。密切关注供货状态也可以获得索赔机会，只要业主提供的设备和材料的供货状态不符合规范或PID图纸的要求，我方就有权力向业主进行索赔。比如钢结构，它是由供应商预制成型的，在现场安装时只需进行组装和吊装，不存在切割和焊接工作，如果发生切割和焊接工作就可以进行费用索赔。值得注意的是苯胺装置C4410压缩机和热分解装置Z4951炉子的内部配管预制问题，由于供应商是以散件供货的，所以这两台设备的内部配管需要在现场进行预制。但依据PID图，其内部配管是一个虚线框的工作包，我方的管道图纸也不包括这方面的内容，应不是我方的工作范围，最终我方分别向业主和供应商进行了费用索赔，共计16万元。界面分割。界面分割实际是对工作范围的进一步细化和具体化，它对范围有一个具体的坐标和标高的限制，如果工作内容不在此坐标或标高范围内，我方就完全有理由进行费用索赔。例如合同里明确规定300mm以上（除埋地电缆和电缆沟）才是我方的工作范围，所以像地坪上的一些管道支架基础、小型的设备基础、地下

管道等另行向业主进行了索赔，这方面的费用总计达36万元。不断完善索赔思路 通过合同交底，我方的施工人员已对索赔有了一定的认识，但随着工程进度的推进，我方也在不断调整索赔思路。材料价格调整。合同对增加的材料价格是有规定的，即以投标报价时的价格为依据，若投标报价中没有，则以供应商的报价为准。但在运作一段时间后，我方对此提出了异议：材料价格在不断上涨，原来的投标价格已不适用；投标报价中没有的材料，如其价格以供应商的报价为准，我方损失了采购保管费和税金。最后双方达成如下协议：操作执行的方式不变，原投标报价中的材料价格上涨15%；投标报价中没有的材料，如其价格以供应商的报价为准，另加5%采购保管费和3.44%税金。索赔内容的调整。有些根据合同不可以索赔的项目随着工程的推进，可能转化为可以索赔的项目。像钢结构开始安装时，会有新的图纸要求增加一些钢梁等，业主就拒绝了我方的索赔，原因是这是设计的完善。但当钢结构安装完毕后，情况就不同了，我方认为现在增加钢结构必然会造成费用的增加，因为脚手架已拆除，人员和机具已撤离；部分地方存在切割、焊接、拆除和重新恢复的内容。自此所有增加钢结构的内容均可以进行费用索赔。索赔深度的调整。纵向深度的索赔要与相关联的作业一起进行索赔。如管道在试压完成后再进行修改的索赔，因为修改后不会再进行试压，所以所有焊口都必须进行100%的X光射线拍片，这也是一笔不小的费用。同时还要注意拆除的费用、其他相关作业如电伴热、保温等拆除和恢复的费用。根据时间的不同，对费用的内容进行调整。主要是根据时间段的不同增加一些费用内容，如窝工费、赶工费或某个控制点

奖金的索赔等。如春节期间供应商放假，此时变更中增加的材料又无法采购到位，可以在费用中增加窝工费和赶工费。有的供应商同意供货，但要求增加加班费，此时费用报价也可以增加。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](http://www.100test.com)