

监理工程师：市政工程施工索赔管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/455/2021_2022__E7_9B_91_E7_90_86_E5_B7_A5_E7_c59_455101.htm

1、前言 工程索赔是在工程承包合同履行中，当事人一方由于另一方未履行合同所规定的义务或者出现了应当由对方承担的风险而遭受损失时，向另一方提出赔偿费用和工期要求的行为。随着项目法人负责制、招标投标制和工程监理等管理制度在市政工程中的广泛推行和深入发展，合同双方对合同管理工作日益重视，索赔问题的处理有了可靠的法律制度保障和良好的氛围。对承包商而言，由于市政工程建设市场竞争的日趋激烈，企业对承包项目所能追求的利润目标，基本上是保本微利。索赔作为承包商挽回成本损失的重要手段，加以合理地运用和有效地管理，对承包商有着重要的意义。笔者结合自己合同管理的经验，对承包商的索赔管理问题，提出几点粗浅的看法。

2、索赔产生的原因和基本对策 索赔产生的主要原因有：当事人违约、不可抗力事件、合同缺陷、合同变更、工程师指令、其他第三方原因等。可见，索赔产生的根源在合同的约定条款。加强合同管理是积极稳妥处理索赔稳妥的前期和关键。

1) 合同是处理索赔的基本依据 投标时的策略 投标中标与最大限度获利是承包商永恒的主题。现实的情况是，尽可能低的投标报价才有中标的希望。在定标前，承包商由于竞争对手众多，必须小心谨慎，处于守势。应积极响应招标文件，尽量避免提出对合同文本作大的修改。承包商必须全面研究招标文件，细致考察施工现场，充分估计未来工程变更的可能性。在满足招标文件约束的前提下，对预计未来

工程量有较大增加的项目和不明确的项目，考虑报合理高价；对预计未来工程量有较大减少的项目和比较明确的项目，采取合理低报价，使自己在将来的索赔中处于有利的地位。

.合同谈判和签订 合同谈判和签订是承包商未来尽可能多获利润的基础。在当前市政工程建设市场为卖方市场的条件下，大多数承包商在合同谈判中处于被动地位，有时甚至不得不放弃平等的权力。在中标有望的情况下，应组织合同管理人员，着手进一步研究有关合同文本，做好一旦中标进行合同谈判和签订的准备工作。中标后，根据工程实际条件和参照标准的合同文本，提出承包商自己的修改建议，应积极争取修改风险性条款和过于苛刻的条款，在原则问题上要据理力争，不能轻易放弃。对于确定的工程，相应的合同条件就是以后合同管理的法律基础。在此阶段，承包商必须清醒地认识到，工程实施中，哪些费用可以索赔，在什么条件下可以索赔。所以，争取签订一个比较公正合理的施工合同，是承包商在未来工程实施中索赔能否成功的关键。

.合同履行过程中的管理 合同履行过程中，承包商要对合同进行全面管理、重点管理和动态管理。对合同进行全面管理，就要全员和全过程地管理。合同是索赔的依据，索赔证据材料是成功获取索赔的必要保证。合同管理需要全体项目管理人员参与，可以说几乎每个环节都存在着可能索赔的因素。仅靠经营管理人员进行管理，难免顾此失彼。那种认为索赔工作只是少数人和经营部门的事的观点，对承包商是及其有害的。合同的重点管理的人员是经营管理人员，重点管理的对象是索赔证据材料。作为经营管理人员，要经常研究合同，细致收集索赔证据材料，自觉地执行和运用合同文件，通过索赔保

护自己的正当权益。合同管理必须动态地进行，对工程实施过程中的设计变更、补偿协议等，相关人员要结合合同文本及时研究分析，明确未来索赔的原则和对策。

2) 及时合理地处理索赔 施工合同条件对索赔的期限有明确的规定。承包商索赔时间延误时，将不能得到足额的索赔款，有时甚至失去索赔机会，导致承包商资金周转困难，并影响工程进度，给合同双方带来不利。在实际工作中，索赔处理拖延的情况是常见的，所以承包商不应提交了索赔报告后被动地等待，而应督促工程师和业主按时处理。有些工程项目上，当工程师处理索赔的权力弱化时，业主直接处理索赔，索赔就会变得更加复杂。索赔金额的计算，应当实事求是，不同的理解可以保留，但不可人为的高估冒算，以免加大索赔谈判和处理的难度。索赔还应尽力避免多项索赔混杂在一块处理，力争及时分项解决。交叉解决往往迫使承包商作过多的让步。

3) 工期索赔 市政工程关系到城市面貌和市民的出行，一般是形象工程，工期索赔往往不现实和不可行。为保证工程的按时完成，承包商必须加大设备、资金和人员等的投入，在此情况下，工期索赔就转化为费用索赔。对索赔性质的转化，必须做好索赔证据材料的收集整理工作。

4) 合同争端 由于合同条件的不完善（有些甚至是不平等条约）和市政工程项目复杂性，对合同的正常执行带来一定的困难，加上各方的立场、角度不同，会造成对合同权力和义务范围、界限的划定理解不一致，产生合同争执是常有的。对于合同争执，尽量通过协商解决，避免仲裁和诉讼，以免影响承包商的名誉和对未来市场的拓展。

5) 反索赔的对策 所谓反索赔是指业主对承包商进行的索赔。实际工程中由于业主处于有利

的地位，它可以通过冲帐、扣款等手段轻易地实现反索赔。为尽量避免反索赔，承包商要严格履行合同，做到使业主和监理工程师满意。遇到反索赔时，要充分收集相关资料，据理力争，避免不必要的损失。6) 主动控制，尽量避免和弱化索赔

市政工程涉及面广，参与的施工部门多，施工干扰大，产生索赔是难免的，但过多的索赔对承包商整体利益、市场的占有和工程进度都是不利的。理论上讲，只要是非承包商原因造成的损失，承包商均可要求索赔。但在实际工作中，当索赔事件金额不大时，该事件就不一定要坚持索赔，或在其他事件索赔中给予适当考虑，或向业主说明后放弃。这是因为，实际合同管理中，微小事件索赔情况很多，事事都去索赔，易弱化索赔重点，也不利于处理好与监理单位及业主的关系。另外，索赔作为追回非承包商原因造成损失的手段，不能作为取得利润的基本手段，不能寄太多的希望。

3、索赔证据材料的收集与管理

索赔证据材料是索赔报告的重要组成部分，证据不足或没有证据，索赔就不可能成立。索赔证据材料的收集整理是一项十分烦琐和要求细致的工作。承包商应当制定相应的规章制度，各职能部门分工负责，通力合作，才有可能满足索赔证据材料的内容、精度和时间的要求。索赔涉及的基础材料主要有：

- 1) 招标文件、施工合同文本及附件，补偿协议，经监理工程师批准的工程计划、施工图和技术规范等。
- 2) 各方的往来信件和经各方签署的会议纪要。
- 3) 气象资料、工程检查验收报告和各種技术鉴定报告，工程中停电、停水、道路开通和封闭的记录和证明。
- 4) 国家及行业政策性文件。
- 5) 材料的采购、订货、运输、进场和使用方面的证据。对进场人员数量和动态变化数量

以及在标段内各施工面上分布情况，按月报监理方备查，发生非承包商原因停工时，用于计算人员窝工费用。业主提供的主要材料，作好供应时间记录，发生延误造成工程停工时，索赔工程停工费用。材料质量有问题时，及时退货。若已造成工程损失，可提出相应损失索赔。进场施工设备数量和标段内各施工面上分布情况，按月报监理部备查，发生非承包商原因停工时，用于计算施工设备停滞费用。施工图提供时间记录，设计修改图和设计修改通知单收到设计记录；移交测量基准设计记录；开工、停工、复工通知单；检查后证明质量合格的重复检查记录；工程图片资料。这些都是用来计算施工图等提供时间延误、停工、重复检查等损失费用的重要依据。订阅收集档案管理国家及行业政策性文件，用于按合同条款相关调整规定类推执行索赔相应费用。提供施工用地时间记录、提供部分工程准备工程时间记录、停电和停水时间记录、其他标施工干扰记录、地方干扰造成停工记录等。这些是用于计算停工后人员窝工、施工设备停滞等损失费用的重要依据。

4、索赔谈判

1) 谈判准备 地方市政工程项目索赔处理，其情况往往是多个索赔报告通过几方会谈一揽子处理。因此，谈判前应列出索赔项目清单，召开碰头会，明确谈判负责人、决策人，以免在谈判时出现发言混乱，抓不住重点的现象，同时对将要谈判的索赔金额进行分析，研究可能出现的情况，做好充分的准备工作。

2) 进行谈判 索赔谈判没有统一的方式，但以下几点是值得重视和注意的：谈判要以合同条款为法律依据，以真实的证据材料为事实依据，有理、有力、有节地进行，切忌成为扯皮会，更不要成为争吵会；从索赔项目上讲应先易后难，从索赔金额上讲

，应先大后小，并且要抓紧时间，争取主动权；对于分包项目索赔可以适当多做出一些让步，对自行施工项目索赔尽量多争取一些，少作些让步；对于风险共担项目索赔焦点往往在分担比例的确定上，业主承担多大的比例与业主的资金状况、业主与承包商的合作关系、承包商的施工进度等有关，做出让步是必要的；为了使业主对承包商的索赔金额有相应的承受能力，谈判时可以表明先算帐，根据业主资金状况以后支付。

3) 谈判后工作 正式谈判只能明确索赔是否成立，证据材料是否真实，索赔金额计算方法是否合理等原则性问题，对于具体的证据材料核实、索赔金额的最终确定等不可能全部落实。谈判结束后，必须及时整理出会议纪要，正确计算出双方认定的索赔金额，有些项目尚需作出单价分析表，三方人员联合工作，完成最终的补偿合同或协议书。

5、结束语 索赔管理是合同管理的重要组成部分和有效手段，处理索赔问题水平的高低，体现了承包商对项目的管理水平，关系到挽回成本损失的多少。在目前市政工程建设市场竞争残酷和施工企业利润微薄的局面下，加强索赔工作的管理，应引起承包商的高度重视和认真对待。

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