

项目的文档管理与索赔控制 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/647/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_9B\\_AE\\_E7\\_9A\\_84\\_E6\\_c56\\_647742.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/647/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E7_9A_84_E6_c56_647742.htm) 项目管理对于不同的参建角色，其管理方法、控制要素等都有所不同。施工单位的项目管理侧重于施工现场，对项目管理更直接。而业主的项目管理，则侧重于对参建各方、项目投资、材料采购、成本回收、质量进度等多方面的管理，相对于施工单位的项目管理，业主方的项目管理具有一定的间接性。因此对于业主来说，项目的核心从某种程度上讲就是文档管理。只有将文档管理做到系统化、全面化、清晰化，才能使整个项目受控并平稳运行，进而对项目上发生的一些索赔要求进行合理的控制，使项目成本得到有效控制。本文从业主方的视角，讨论项目文档管理在项目管理中的重要作用，以及文档管理与索赔控制的关系。

### 一、工程概况及项目背景

某化工厂基地占地面积12万平方米，分五期投资建设，一期项目已基本竣工投产，二期项目正在建设之中。二期项目包括车间、办公楼、动力中心3幢单体，总建筑面积2.7万平方米。其中，动力中心是整个工厂的消防、配电、冷却系统、压缩空气系统的中央核心部位。为配合设备安装，动力中心结构主体必须提前完成。当承包商得知进度要求时，向业主提出：将动力中心的结构形式改为预制工艺，这样可以提高施工速度，减少拆模和支模的时间，为业主赢得时间，但相应的施工费用也会增加。业主同意了承包商的建议，将现浇结构改为预制结构。但在整个施工过程中，由于图纸变更、设计修改、重新审图等原因，实际的施工进度并不比现浇工艺节省时间。

然而，承包商却因工程变更为由，向业主提出了一份230万元的变更报价。虽然工期并未提前，但是业主苦于在变更前未做任何这方面的书面记录和条件假设，在谈判中处于非常被动的地位。

## 二、文档管理的重要性

从上面这个案例可以看到，项目文档的及时性、完整性相当重要。如果在承包商提出修改动力中心的结构形式时，业主做过一份备忘录，也许后来在与承包商的谈判中就不会如此被动。备忘录必须包括：变更发生的背景(即为什么要进行变更)；该项变更的发起人；变更后的风险和利益分配；变更费用估算；变更所涉及的权利和义务；变更引起各种可能结果的处理办法等内容。在任何一个重大变更之前，业主都要就以上细节进行认真商议、确认，并最终形成一份正式的书面备忘录，发给双方保存。这虽然是一件枯燥而又乏味的工作，但当真正遇到问题和纠纷时，就可以进行追溯，查清事实的真相，避免双方扯皮。有些人认为，文档只是一张纸而已，完全可以在做竣工资料时后补，但有些问题是不能后补的。正如上面案例中缺少的这份备忘录，只有在变更发生之前发给双方确认才是有效的。如果是在变更费用的谈判过程中再提出这份备忘录，那么处于不利的一方是绝对不会接受的，这样这份文档也就失去了它应有的效用。这就是为什么文档的及时性是至关重要的。在工程项目管理中，必须克服惰性，勤于记录，将一些重要的、重大的变化和变更客观公正地记录下来。或许在某一天，这份资料将会变得十分有价值。除了文档的及时性，还要注意资料的完整性和预见性。为什么要将完整性和预见性放在一起？因为不同的事情会有不同的演变过程。有时候，我们也许并不知道怎样的做法才是完全正确的，怎样的结

果才是我们要的正确答案。因此，并没有一份标准答案说这样做是完整的，而另外一种做法是不完整的。因此资料的完整性很难界定。所以，笔者在此又提出了一个预见性。在做项目文档时，必须要有一定的预见性，预见到这件事情会往哪个方向发展，其最终的结果是有利还是不利？如果有利时，该怎么写？如果不利时，该注意些什么？哪些因素是必要因素？哪些因素是关键问题？有关人员对这些问题都要有一个清醒的认识。从预见性出发，使项目的文档尽量完整、可靠。文档管理不仅仅对项目的经营管理十分重要，同样在工程质量控制上也是非常重要的。例如，单位工程质量控制资料是反映建筑工程施工过程中各个环节工程质量状况的基本数据和原始记录，反映完工项目测试结果的记录。这些资料是反映工程质量的客观见证，是评价工程质量的主要依据，是单位工程综合评定质量等级的一项重要内容。做好质量控制资料管理工作，对于确保结构安全和使用功能，提高工程质量，有着十分重要的意义。因此，在工程实际施工过程中，施工资料的真实性、及时性也是十分关键的。作为业主，必须定期检查和收集相关的施工资料，确保施工资料的真实性和及时性，万一发生质量问题，可为索赔控制提供切实可靠的依据。 添加造价工程师考试应用，助您轻松拿证：