

# 建筑工程项目业主索赔管理研究

颜炳玲 东梅 郝秋实 安希杰

内蒙古交通职业技术学院

**摘要:**目前,随着我国建筑市场的市场化和国际化不断加深,索赔管理在工程项目管理中已经变得越来越重要。国内很多建筑施工企业在索赔管理方面积累了丰富的经验,而相对索赔经验丰富的承包商而言,我国业主方的索赔管理水平要落后很多。因此,对于业主来说,提高索赔管理水平具有十分重要的意义

**关键词:**建筑工程项目;业主索赔;索赔管理

## 一、索赔管理的研究背景

随着我国建筑市场不断完善,先进的项目管理理论被不断引进,索赔理论和成功工程案例在中国市场陆续得到分析采用,很多承包商在索赔管理方面积累了丰富的经验。业主方为了防止不必要的索赔给自身带来的经济损失,就必须加强索赔管理,提高索赔意识,合理运用法律去维护自己的切身利益,这对业主有着重要的现实意义<sup>[1]</sup>。

## 二、索赔相关概念

### 1、业主索赔

索赔就是指在施工合同实施的过程中,合同一方因对方不履行或者未能履行合同所规定的义务而受到的经济损失或权利损害,或一方在对方要求或同意时,尽了比原合同的约定更多的义务,因而通过一定的合法程序向对方提出的经济或时间补偿的要求<sup>[2]</sup>。

### 2、业主反索赔

因为索赔是双向的,业主和承包人都可以向对方提出索赔要求,那么反索赔也应是双向的,即任何一方对对方提出的索赔要求的反驳、反击都认为是反索赔。

## 三、业主索赔管理框架的提出

业主的主动索赔、业主的索赔预防、业主的反索赔以及索赔争端的处理这四部分内容并不是孤立存在的,它们是一个有机的整体。因此,业主要想在复杂的工程项目管理中,保证项目的顺利实施,同时维护业主自身的利益,必须建立强有力的业主索赔管理工作体系。业主索赔管理框架如图1所示。

## 四、业主主动索赔

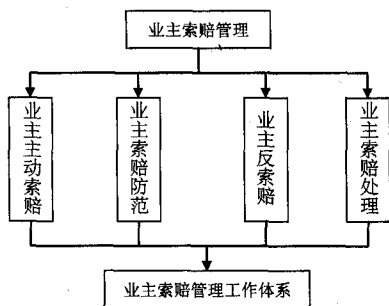


图1 业主索赔管理框架

### 1、业主索赔的一般程序

借鉴我国《建设工程施工合同(示范文本)》中关于承包商的索赔程序,可以推演出发包人的索赔程序如图2所示:

- (1) 索赔事件发生后28天内,业主向承包商发出索赔意向通知;
- (2) 发出索赔意向通知后28天内,向工程师提出补偿经济损失的索赔报告及有关资料;
- (3) 工程师在收到资料后,于28天内给予答复,或要求发包人进一步补充索赔理由和证据;
- (4) 工程师在收到有关资料后28天内未予答复或未对发包人作进一步要求,视为该项索赔已经认可;

### 2、业主索赔机会的识别

#### 2.1 合同文本分析法

合同是合同双方在合同实施过程中的最高行为准则,是索赔提出和解决的依据。合同分析就是对合同文件进行完成、全面、详细的分析研究,切实了解合同规定的缔约各方的责任、权利、义务。合同分析的结果就是将合同所规定的责、权、利关系和合同的基本特征落实到合同实施过程中的具体问题和具体事件上所得到的结论。

我国1999年修订的《建设工程施工合同(示范文本)》中关于索赔36.1的条款明确写明了当一方方向另一方提出索赔时,要有正当的索赔理由,且有索赔事件发生时的有效证据。在《建设工程施工合同(示范文本)》中,明确的业主索赔条款见表1所示:

表1 我国《建设工程施工合同(示范文本)》中业主可引用的索赔条款

序号	条款号	条款主要内容	索赔的权利
1-	7.3	项目经理失职	赔偿发包人损失
2	9.1.1-9.1.7	承包人未履行应有的义务	赔偿发包人相应的损失
3	14.2	竣工日期的拖延	承担专用条款中规定的违约责任
4	15.1-15.2	工程质量未达到标准	按约定承担违约责任
5	20.1	安全措施不力	由于安全措施不力造成业主损失
6	22.1	事故处理	承包人责任造成的处理费用
7	27.3	发包人供应材料设备	承包人原因丢失损坏赔偿费
8	28	材料设备质量不符合要求	采购材料设备过失造成的费用
9	29.2	工程设计变更	承包人擅自变更造成的直接损失费
10	33.5	承包人未能按期交付工程	未能按期交付工程带来的损失
11	34.1	承包人没能履行保修责任	保修费用
12	38.1	承包商非法转分包工程	承担专用条款中规定的违约责任
13	38.3	分包单位的违约和疏忽	损失费
14	39.4	不可抗力	承担专用条款中规定的违约责任
15	41.2	履约担保	违约损失

从《建设工程施工合同(示范文本)》总结出的业主可索赔的条款我们发现,业主可能对承包商进行索赔的依据大致可以归纳成下面几个方面:工期方面,如条款12、14.2;质量方面,如条款15.1、15.2;材料供应方面,如条款27.3;承包商违约、未履行义务,如条款9.2、35.2、29.2、38.3;同时还涉及到一些其他方面,如安全施工22、担保41.2。

合同分析法,是以《建设工程施工合同(示范文本)》作为分析对象,当承包商违反合同、约定或不履行自己应有的义务,给业主造成损失,业主可以根据这些权利向承包商提出索赔。因此,合同分析是一种事前控制方法。

### 2.2 合同控制分析法

#### (1) 索赔机会分析

在建设工程项目合同的实施过程中,由于建筑工程项目本身固有的特征,其系统内部状态的不稳定性和系统外部环境的不确定性,使合同的演进并不是一定会按照业主的意愿向合同理想状态发展。这时合同双方必须按照合同的规定,人为调整合同状态,形成新的合同初始状态,在调整合同状态的过程中必定有索赔因素的存在,这样就会出现索赔机会。

#### (2) 合同现实状态评判——模糊评价法<sup>[3]</sup>

对合同索赔机会的识别的一个重要任务就是对合同现实状态做出评价。由于工程项目的复杂性,工程在具体执行过程存在很强的不确定,这些会导致对合同执行情况判断的困难。因此,选择模糊数学为工具,对工程合同的定量评价进行分析,并给出多层工程合同的模糊评价分析步骤。

### 3、工期延误的影响

工期延误给业主造成的影响主要包括两个方面:一是工(下转第159页)

管理等,既美观又快捷;所有管理人员都配备无线对讲机,无论管理人员在哪个区域,都可零距离沟通;全园所有工作人员发放通讯补助,24小时开机,无论是工作期间还是休假,无论白天还是夜晚都畅通,这些措施对提高工作效率十分有效。

### 3.2 制度化管理

制度化是指建立各种岗位上的操作规程和全园各项规章制度。前者如经营服务人员工作规范、动物饲养操作规范、园林绿化操作规范等,均对各种岗位的工作提出具体要求,可操作性强,具有很强的指导意见,职工只要按照要求做了,工作基本上就算可以了。管理制度必须全覆盖,即每个岗位、每个人、每种工作都要有制度,做到“有法可依”、奖惩分明、奖励罚懒。全园管理制度,是针对全园各个岗位、各个工种,既是一种规范,又是一种制度,必须全面、细致、具有可操作性。近年来,我园制定和不断完善的岗位规范及管理规章制度、奖惩机制等共计有40多项,并坚持不断完善和补充。

管理规范和制度的建立和贯彻执行,是做好各项工作的基础,规定了全园干部职工做什么、怎么做;不做会得到什么惩罚,是管理制度化、规范化的重要内容。当然,有了规范和制度只是管理的基础工作,关键是如何落实到具体的管理工作中去,坚持在工作中管理,以严格科学的管理,促进、保证各项工作的开展。这方面我们除了加强检查、督促、指导、考核(奖惩)外,还开展一系列竞赛比赛以及树典型等活动,在干部职工中形成了“比、学、赶、帮”和后进赶先进、先进更先进的积极向上的良好氛围。

### 3.3 科学化管理

科学化管理就是要按照具体工作的内在客观规律去办事,一切都要尊重科学。在工作中,我们一方面重视职工文化知识的学习教育,采取多种形式提升干部职工的科学文化知识,例如积极参加全国动物园协会、华东动物园协作区、省林业局和省、市建设、园林主管部门举办的学习培训、专题会议;选派技术人员读研深造;经常邀请上海、北京、南京、扬州、徐州动物园专家来园讲课;多次选派职工到南京、上海、北京、扬州、合肥等动物园实地考察学习,甚至跟班进行体验式学习等。通过以上途径,极大提高了干部职工的科学文化知识和管理水平。

在此基础上,制定动物饲养、园林绿化技术规范,以科学规范来指导具体工作。例如,在动物饲养管理中,以灵长类山魈为例,综合山魈生长发育阶段

(上接第140页)期延误给业主带来整个工程投入的增加;二是工期延误会使业主失去一定的商业机会和利益。

业主投资的工程项目费用包括直接工程费、间接工程费,以及承包商的利润和税金。当项目的工期发生延误后,业主对建设工程项目进行管理的时间也要相应地延长,这时,业主直接用于建设工程项目管理的管理费用就会增加。延长工期也可能导致业主的间接费用增加,如某些设备、人员的闲置造成浪费,可能会增加设备的保管费用,导致某些设备在投产前维护费用加大,同时,业主的资金利息负担也会相应的加重。

商业机会的损失是很难确定的,有时工期的延误甚至还可能使业主避免某些商业损失。因为索赔是对已经发生的损失的补偿,所以在进行总工期延

(上接第151页)[2]刘军,董涛,毛林军. 浅谈建筑工程电气安装与土建施工的技术配合[J]. 电子制作,2013(12).

[3]陈俊伊. 土建工程施工中与其它专业施工有效配合的探讨[J]. 才智,2012(11).

(上接第154页)不断的创新和改革,这样才能使我国的水利事业稳步健康的发展。

#### 参考文献:

[1]何国华. 浅析水工建筑工程项目施工管理创新策略[J]. 科技创新导报,

#### (上接第155页)参考文献:

[1]郭芷芭. 浅谈水土保持工作与新农村建设[J]. 中国水土保持科学,2008(51)

[2]赵珍华. 要注重基层水保管理站在水土保持工作中的作用[J]. 中国水土保持,2007(03)

[3]本刊编辑部. 建秀美山川 创千秋伟业——纪念水土保持法颁布施行20周年暨新水土保持法正式施行[J]. 中国水利,2011(12)

[4]肖幼. 深化机制创新 强化监督职责 进一步推进淮河流域水土保持工作

(年龄)、活动量、季节、健康状况以及游客投喂量的多少等因素,制定科学、合理的喂食量,具体到每只每日几斤几两,以具体消耗量(热量)和所提供食物的热量之间是否达到相对平衡和每个阶段的营养结构需求等为依据。

在园林植物养护管理中,也坚持科学化管理。例如,通过土壤肥力状况检测(科学测肥),了解土壤中缺少什么肥料元素,而后选择针对性的肥料进行施肥。

### 3.4 精细化管理

精细化管理是在科学化管理基础上的一种管理方法。笼统地讲,就是凡事都要求精细、要求尽善尽美。俗话说,细节决定成败。在管理中,我们发现许多同志对精细化管理的理解不深不透,甚至于一些干部、管理人员都觉得没必要,有点繁琐。园领导干部针对这种情况,对他们晓之以理、动之以情,进行耐心细致地解释说明。有些被我们忽略的细节,却对我们的工作产生了极大的影响。例如,在动物饲养管理中我们要求职工坚守岗位并做好动物行为观察记录,许多饲养员不理解,认为饲养工作本来就苦、脏、累,本应减少工作量,剩余时间应该放松一下精神。我们告诉他们坚守岗位很重要,你不知动物什么时候会发生一些不好的状况;坚持对动物行为的观察,更是有利于及时发现动物的异常行为,因而能知道动物发生了什么不好的状况,从而及时、有效地采取相应措施,避免发生动物死亡、伤人等事故,也可提高动物生存福利状况。例如,草食动物场馆内及其四周环境中避免有塑料袋(游客会随手乱扔、投递带包装的食物,甚至一阵风也能送来塑料袋子)、绳线、铁丝等,我们要求职工每时每刻去发现去清除,对购回来的干草甚至要求进行分拣,有时还用金属探测器来清除铁丝等对动物易造成伤害的异物。小型鸟禽类的笼舍为防黄鼠狼等的伤害,不但经常检查笼舍是否有损坏,就连阴沟洞(下水道)都不放过。

以上两个“四化”只是淮安市动物园在建设与管理中的部分探索,当然不能代表建设和管理的全部内涵。比如,管理工作的核心是人的管理,是干部队伍、职工队伍的建设,关键是通过管理调动人的主观能动性(积极性和创造性)。动物园的建设管理是一项长期、动态(与时俱进)、复杂(综合)的系统工程。要建好、管好,必须要不断学习,在借鉴他人经验的同时,还需根据自身情况、特点,进行创新,要做到不断创新才能有活力,才能有发展,发展永无止境。

误索赔时,业主的商业机会损失不能计算在内。但是,在大多数情况下商业机会的损失是存在的,要挽回这方面的损失,业主可以利用自己在合同谈判中的有力地位,加大对工期延误索赔的数额。

#### 参考文献

[1]方俊,王哲. 谈建设工程业主工程索赔管理[J]. 国外建材科技,2004(5).

[2]李俭. 浅谈业主如何防范工程索赔的问题[J]. 工程建设与设计,2001(1).

[3] M E Abdel Salam. Client viewpoint on foreign contracts [J]. International Journal of Project Management, Volume 3, Issue 3, August 1985, P 183-184.

[4] 建设工程施工合同(示范文本).

[5] 宋晓秋. 模糊数学原理与方法[M]. 徐州:中国矿业大学出版社,2004.

[4]张春辉,彭泽波,姜雪辉. 消防火灾自动报警系统设计与施工关键技术探析[J]. 科技传播,2011(11).

[5]贾睿新. 浅析电气安装工程中土建部分的施工工艺[J]. 中小企业管理与科技(上旬刊),2011(04).

2013(22)

[2]邱长开. 水利项目施工管理的管理创新策略探讨[J]. 湖南水利水电,2011(05)

[3] 聂军洲 潘峰 《浅析水利工程项目施工管理应注意的问题及管理创新》知识经济2009(4)53-56.

[]. 治淮. 2007(01)

[5] 省水利厅王铁牛副厅长在纪念《水土保持法》颁布10周年暨全省水保工作会议上的讲话(摘要)[]. 河南水利,2002(01)

[6] 张国亮. 抓住机遇 积极探索 全面推进水土保持监测工作 [J]. 河南水利与南水北调. 2007(05)

[7] 杜軫,王小平,张勇. 关于水土保持可持续发展概念的探讨[J]. 山西农业大学学报(社会科学版). 2010(04)