

文章编号:1006—2106(2005)03—0029—03

# 工程索赔工作初探

王中珍\*

(中铁电气化局集团有限公司,北京 100036)

**提要:**随着我国建筑业突飞猛进的发展,建筑市场的激烈竞争越演越烈,工程项目越来越复杂,不可避免的工程索赔事件也就越来越多。本文就如何做好索赔工作,结合自己多年来从事验工计价、工程索赔的工作实践,提出几点见解,以期使施工企业得到合理索赔。

**关键词:**项目管理;索赔

**中图分类号:**F407.9 **文献标识码:**A

## 1 前言

目前,随着我国建筑业突飞猛进的发展,建筑市场的激烈竞争越演越烈,工程项目也越来越复杂,工程索赔(指涉及到工程项目建设中施工条件或施工技术、施工范围等变化引起的索赔,以下简称索赔)事件越来越多、金额越来越大,少则几万,多则几百万乃至上千万。尽管索赔的书籍、文章都比较多,提供的索赔计算方法也很丰富,但是在实际操作中,即使承包商完全按照规范的索赔程序和严格的计算方式去进行索赔,最终能真正得到业主认可并支付款项的索赔案例并不多。鉴于这种情况,各公司在培养员工索赔意识上花了不少心血,业主方也常常能够理解承包商的索赔要求,但效果还是不大理想。究其原因:主要是承包商在究竟如何运作索赔上,至今没有一套标准的做法,一些经验少或无经验者因缺乏必要指导,在索赔工作中做的很被动,造成业主虽认可索赔事件存在,但无法给予索赔。本人多年来一直从事验工计价、工程索赔工作,曾主持和参与过多笔索赔,其中既有经验,也有教训。在此谈一些见解,愿与同仁们共勉。

## 2 注重索赔的及时性

当发现索赔事件后,索赔人员应立即着手做此工作,并尽快报出,切忌留在最后一起计算。这样做有

4个优点:

(1) 索赔的计算通常要结合现场实际情况,时间间隔越短,计算越准确。

(2) 业主和承包商的工程师都在现场,容易达成一致意见,避免人事更迭、查无对证的现象。

(3) 分散计算索赔,金额较小,容易被业主批准,尤其是同类性质的索赔,第一个发生后得到合理索赔,以后发生的会依照第一个给予同等索赔。

(4) 避免最后一起结算时,金额过高,又恰逢业主预算超支,随便找个理由,就将承包商的索赔全部回绝。本人在骨头工程(大山区架设电力线路,施工非常困难,承包费用很低,故称骨头工程)A项目工作中,积极响应领导:既创施工牌子,又不亏损太多,很抓施工管理,索赔毫不放过的战斗号召。认真分析各项概算费用,及时开展索赔工作。如山上立第一杆(共需立32棵)时,就提前通知监理到时参加,并与施工同步,及时积累有关索赔资料:包括砍树开道、修平台、安装脚磨机、电杆向山上蠕动等工序的施工照片、录像带。杆子立好后的第三天就向业主报出索赔。由于仅报了一棵杆,虽比原概算费用超了近3倍。但金额不太大,再加上有据可依,很快得到业主认可,随后不仅31棵杆,就连同向山上运送铁横担、绝缘子、导线、架线等等工程项目,业主均给了合理的索赔。使骨头工程不仅闯出牌子,而且得到合理的盈利。

\* 收稿日期:2005—03—20 王中珍 工程师 女 1963年9月出生

### 3 对本承包商所做任何工作的后果(费用风险)要有前瞻性

承包商为圆满完成任务,需做很多方方面面的工作,验工计价、工程索赔工人员要对这些工作可能出现的后果(费用风险)具有前瞻性,并将此做进一步分析和判断,以书面形式对业主尽提醒义务,保存这些提醒的文件,有利今后承包商进行索赔。否则,一旦风险出现,最终遭受损失的还是承包商自己。

本人在牵引变电所B项目索赔中,体会较深:由于自己刚开始干此工作,既没有经验,更谈不上有前瞻性,造成索赔很不理想。事情是这样的:

我方作为业主的主分包商进驻现场施工,业主提供了临时电源(一台变压器),这台变压器在开工后的近一个月内一直正常运行。后来业主的指定分包商(该分包商同我方在合同上没有任何关系,其管理由业主直接负责)进场施工时,应业主要求,我单位在配电间为其单独提供了一个电源接驳点。指定分包商工作一段时间后,由于工期紧,设备用电负荷太大,且私拉乱接电线,造成配电室空气开关多次跳闸断电。为此我方多次给业主发函提出该问题,但收效不大,当时我方发函的主要目的在于请求业主加强对指定分包商的用电管理,但是没有预见到会真的生事故。一天上午,双方施工都在紧张进行,空气开关又出现了多次跳闸,指定分包商有关人员强行拉闸送电,最终造成变压器烧毁,我方从变压器接至配电室的主电缆毁坏,整个现场停电3d。我方以业主指定分包商超负荷用电,且在跳闸后,不检查原因,反复强行合闸违反施工用电操作规程为由,要求业主赔偿我方电缆损失,并顺延工期3d。该索赔遭到业主的拒绝,业主的理由是我方在提供接驳点时,没有明确规定该线路最大负荷是多少。幸亏有一些曾多次发给业主的函件(请求业主加强对指定分包商的用电管理)。最终结果是双方各自负担损失,我方承担新购置电缆费用,业主承担变压器的更换工作。

这件事情给我的教训很深,如果当初我方向业主递交了临电设计计算书,指定了各线路负荷量,就不会有后来的事故,或者即使是发生了意外事件,我方也可以得到合理补偿。

### 4 对索赔的依据、证据要注重其真实性、全面性、系统性

一般情况下,当现场出现索赔事件时,施工索赔人员都能及时向现场工程师了解情况,并据此发出索赔意向,但业主往往仅认可索赔事件的存在,并不认可承包方的计算方法,双方意见分歧常常很大,达到几十万方数据

乃至上百倍。比如因先期工程(甲方的另一承包商)推延而导致我方工程大面积停工,在计算窝工费用时,对窝工人员的数量统计,我们常常很粗略地计为,20个、30个,似乎多多益善,但是却没有任何支撑性文件,几个月、半年乃至一年以后,谁来证明你当时窝工实际上是这么多人,(即使是业主亲眼见到这么多人,也无法按此批复)。为此,承包商对施工队及工班工人的花名册、出勤表和工资单都应有完整的存档。有窝工情况出现时,承包商应立即提交一份人员清点报告,请业主工程师确认,以便在以后计算索赔费用时,有证可查。除此之外如机械车辆进场情况记录(租用记录、调拨记录);天气记录、降雨量等等(可以向气象部门有偿索要)承包商都应留档备查。工程产生窝工后,为保证按期完工,必然要发生工程抢工,同样抢工索赔也应有完整系统的支撑性文件。本人参与的几个项目中,窝工费用申报的很多,但仅有部分得到业主认可,其主要原因是所提供給业主的证明文件不够完整。

### 5 索赔的目的不单是要得到工期的延长或费用补偿

索赔的最终目的是什么?很多做此工作的人员都会不假思索的脱口而出:工期索赔和费用索赔,其实这种说法不完全正确的。本人也曾经陷入这种误区,似乎不把钱要回来,索赔就不算成功。其实索赔还有一个很重要的作用就是帮助承包方否定对方的反索赔。承包方因处在被检查的位置,故难免有问题被业主或工程师指责或批评甚至提出反索赔,遇此情况承包商应认真分析原因,寻找机会提出索赔,以证明对方没有完全履行合约,比如材料、设备供货商不能按时供货或供货质量不达标;图纸延期提供或提供有误;指定分包商质量有问题或工期延误;工程师指令错误等等,都可以提出索赔。工程施工纷繁复杂,没有哪一方会永远正确。这些索赔最终目的不是延长工期和补偿费用,而是扭转不利地位,赢得谈判的筹码。以C项目为例,在一段时间内,我方的混凝土质量一直不能令业主满意,出现了蜂窝、麻面等现象,个别地方甚至出现一些孔洞。甲方接连几封函件,语气极其强硬,要求我方作出整改,并表示应按照不合格进行扣款处理(即反索赔)。我相关人员立即到现场查看每道工序及所用材料,经过仔细分析后,查出其原因是个别石子粒径太大(超过40mm),且混凝土级配不合理。为此我方立即发函件给业主,要求其责令指定混凝土供应商对此做出解释,在函件中我们既郑重又严肃地表示“对于由于指定供应商提供混凝土不合格造成我单位混凝土施工出现质量问题一事,我方表示做进一步索赔”。函件发出不到

一小时,混凝土供应商赶到工地,业主召开紧急会议,当即处理了混凝土供应商,对我方的扣款(反索赔)只字未提。

许多施工索赔人员抱怨,我们提前了好几百万的索赔费用和洽商费用,但最后一分也没有要回来,即使要回来,也少得可怜,要么是业主全盘否定,要么就是公司主动放弃(比如二标投标时,把一标的索赔作为让利)。其实这里索赔的金额实际上已经变为公司的筹码,在当今僧多肉少激烈竞争的市场中,为企业赢得了机会。因此,不能因为没有拿到钱,就否定索赔的意义。

## 6 索赔举证应随着谈判的次数越来越有说服力

在索赔时,提出索赔一方负有举证责任,这些证据是决定索赔能否成功的关键所在。本人在工作中体会到,在递交索赔报告时,不要一次性把全部证据都报出去,因为业主在收到索赔报告后,会要求工程师做出调查报告,工程师通常会仔细地寻找承包商索赔报告中漏洞并将其引向承包商遭受损失最小甚至根本未遭受损失的方面。初次所报证据能充分说明问题即可,一般索赔谈判,由低到高,通常至少2至4个回合,索赔方要静观对方变化,根据对方提出的反驳观点,再进一步提出证据。索赔方要保证在每次开会时,都有能证明自己观点的新证据出现,层次越高,提供的证据越有说服力,获得业主认可的机会就越大。

以本人在D项目中的一个局部工程为例,在此局部工程中,业主的另一分包商的任务是安装站台无柱雨棚,因工程处在大客运站,甲方要求施工不能影响客运,因而安排在深夜1点至4点客运间隙进行,我方的任务是配合雨棚施工,即每天将雨棚施工所涉及到的各行车道上的接触网工程从深夜1点开始拆除断开(保证雨棚施工)4点前完好安装完毕(保证客车运行)。按照甲方的要求(我方先积极配合雨棚施工,费用等施工完毕再结算)我方圆满完成了施工配合,结算费用时,我方按照雨棚施工方的施工进度计划(甲方、监理已批准)施工日记计算出每股道需拆除、安装13次

至16次不等,并依此做出索赔费用,其结果超原承包费用五倍多。报送业主后,对于其惊人的索赔费用,甲方拒不承认其拆除及安装的次数。为了合理得到索赔,在我单位的强烈要求下,业主项目部召集设计、监理、及相关施工单位人员召开了一次现场会议,我方在会上,进一步提供了:(1)因雨棚施工引起不同股道接触网某某杆号至某某杆号拆除时间、恢复时间一览表共45页,并每页每栏均有雨棚施工单位、监理单位的签字盖章;(2)接触网、雨棚施工录相带及关键部位施工照片。使施工配合过程及安装、拆除次数清清楚楚,毫不含糊。业主有关负责人看后当即表示要求工程师尊重事实,立即给予签证。

## 7 及早制定双方认可的索赔操作程序

每个项目都有自己的特点,承包商要结合自身合同条件和业主特点进行索赔,本人的经验是:在工程开工后,承包商就一两个小事件适当提出索赔,观察业主对索赔所做反映,尽快了解业主对索赔的态度和处理索赔的程序,摸清业主处理索赔的关键部门和关键人物,有助于后期索赔工作的开展和进行。同时在收集资料、索赔报告编写和费用计算上,有所针对性,避免出现大额索赔事件时,业主突然要求承包商提供某类资料,承包商没有任何准备,措手不及。需要说明的是,对于小事件也索赔,容易让业主反感。所以各项目在操作时,承包商索赔管理人员应同业主有关人员处好关系,多多沟通,讲究艺术,机动灵活。总之,不管是否提出具体的索赔报告,通过一两个索赔事件的处理,及早制定一个甲乙双方都认可的索赔操作程序是极其必要的。

尽管随着时代的发展,甲乙双方都已认识到索赔是工程承包中经常发生的正常现象,是双方合作的一部分,大多数业主也承认,索赔是承包商的权利,但是几乎所有的业主,都对承包商索赔有较大的抵触情绪,面对这种状况,我们承包商对索赔应有一个更现实更清楚的认识,在索赔工作中,掌握好索赔的技巧往往比索赔报告的提出、索赔金额的计算更重要也更困难的多。

# EXPLORATION ON WORK OF ENGINEERING CLAIM

WANG Zhong-zhen

Electrification Engineering Branch Company of Electrification Engineering Bureau Group Co. Ltd. of Chinese Railway

**Abstract:** With the development advancing by leaps and bounds of our country's construction, the keen competition of the construction market is more and more fiery; the construction project is more and more

各单位要主动加强与地方政府联系,协商解决分流、分离过程中劳动关系的处理、社会保险关系的衔接、社会职能单位以及党团等关系的移交问题,争取当地政府给予政策支持。特别是在讨论、制定改制方案时,要主动邀请地方政府相关部门参加,求得地方政府的理解和帮助。

#### 4.3 主体企业要为辅业改制企业的健康发展创造必要的条件

辅业改制不是简单的扔包袱,而是要使辅业得到更好发展,只有辅业发展起来了,有了自我生存和发展的能力,才能真正走向市场,彻底摆脱对主业的依赖,达到分流安置的目的。否则,分流安置的富余人员与主业的关系很难完全切断。因此对已经实施改制的辅业不能一改了之、撒手不管,还应“扶上马,送一程”。笔者认为主要应在以下方面给与一定的支持。

**4.3.1** 对改制辅业与主体企业之间原来的“内部市场”,在符合市场规划和同等优先的原则下,可在一定

期间内予以必要的承诺。

**4.3.2** 对企业的治理结构要进行必要的指导和监控,包括经营者的选聘,引导改制企业规范运作、科学管理,防止出现恶意侵犯职工权益和企业利益的行为。

**4.3.3** 帮助改制企业建立党团和工会组织,积极协助落实改制企业的属地化管理工作,做好党团工会等各种关系的交接,使改制企业尽快适应体制改革后的新变化。

## 5 结束语

主辅分离、辅业改制分流政策事关国有大中型建筑企业的生存发展。国有大中型建筑企业可以通过实施主辅分离,分流富余人员,消肿减负,精干主业,优化资产、队伍、组织结构,引进良好的市场运作机制,实现战略性调整,从而真正把国有大中型建筑企业培育成为投资主体多元化,机制灵活,具有核心竞争力的,能与国际工程公司抗衡的大型企业集团。

# ANALYSIS OF "SEPARATING SECONDARY LINES OF BUSINESS FROM CORE BUSINESS AND TURNING SECONDARY LINES INTO INDEPENDENT COMPANIES" BY STATE-OWNED LARGE AND MEDIUM CONSTRUCTION ENTERPRISES

HE Qiao-wei

Planning Department of China Railway Engineering Corporation

**Abstract:** On the base of describing the police background of "separating secondary lines of business from core business and turning secondary lines into independent companies" for state-owned large and medium construction enterprise, this paper analyses the importance and necessity of "separating secondary lines of business from core business and turning secondary lines into independent companies", presents several links and factors which should be paid attention to in execution of this policy, for reference to such work done by other enterprise.

**Key words:** state-owned large and medium construction enterprise; core business; secondary lines of business; separation; system reform

(上接第 31 页)

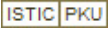
complicated and unavoidable project claim incidents are more and more too. How to do a good job of claim, this paper expresses the author's ideas on the claim work in order to get suitable claim by construction enterprise, in combination with practice of engineering claim for many years.

**Key words:** project management; claim

# 工程索赔工作初探

作者：[王中珍](#)，[WANG Zhong-zhen](#)

作者单位：[中铁电气化局集团有限公司, 北京, 100036](#)

刊名：[铁道工程学报](#) 

英文刊名：[JOURNAL OF RAILWAY ENGINEERING SOCIETY](#)

年，卷(期)：2005 (3)

引用本文格式：[王中珍](#), [WANG Zhong-zhen](#) [工程索赔工作初探](#)[期刊论文]-[铁道工程学报](#) 2005 (3)