

水利水电工程施工中的变更索赔策略

周冠荣, 吴 栋, 张海刚

(中国人民武装警察部队水电第五支队, 江苏 常州 213135)

摘要: 在分析工程变更索赔的定义及实质、处理工程变更索赔的整体思路及理念的基础上, 详细探讨了水利水电工程变更索赔中项目评估及经营策划阶段、项目立项及资料收集整理阶段、文件编制及上报阶段、跟踪审核及谈判阶段等各个阶段的关键策略, 指出变更索赔的有效开展是提高水利水电工程项目经济效益的一个重要途径, 是项目合同管理中的一项重要工作, 贯穿于合同履行的全过程。

关键词: 工程建设; 变更索赔; 经济效益; 关键策略; 水利水电工程

中图分类号: TV512

文献标志码: A

文章编号: 1006-7647(2014)S1-0063-02

在当前国内水利水电工程施工市场中, 基本参照《水电工程设计概算编制规定及费用标准》(2007年版)及配套预算定额进行标书编制, 投标报价中的人工预算单价、机械台时费用等远低于实际的市场水平, 且投标人在投标过程中采取不平衡报价、策略性降价等方式导致的低价中标已经成为一种常见现象。由于水利水电工程施工周期长、涉及专业多、水文地质条件复杂、移民征地面广, 工程施工阶段在面临低价中标等不利因素的同时, 投标人自身的报价失误、工料机费用上涨等众多风险因素均将导致施工单位亏损严重、资金运作困难, 带来的工程变更索赔亦难以避免。因此变更索赔工作是项目合同管理的一项重要工作, 贯穿于合同履行的全过程, 该工作的有效开展将成为提高施工单位经济效益的一个重要途径。

1 工程变更索赔的定义及实质

工程变更通常是指工程合同履行过程中施工单位根据监理签发设计文件及监理变更指令进行的、在合同工作范围内各种类型的变更, 包括合同工作内容的增减、合同工程量的变化、因地质原因引起的设计更改、根据实际情况引起的结构物尺寸、标高的更改、合同外的任何工作等^[1]。

工程索赔通常是指在工程合同履行过程中, 合同当事人一方因对方不履行或未能正确履行合同或者由于其他非自身因素而受到经济损失或权利损害, 通过合同规定的程序向对方提出经济或时间补偿要求的行为。按照索赔的目的分类, 主要分为工

期索赔、经济索赔^[2]。

工程变更索赔的实质是工程施工领域相关法规及行业制度的日趋完善, 主张公平公正的结果。变更索赔有严格的程序规定和时效要求, 需要完整的支持性材料, 而且它与项目的其他方面有密切联系, 涉及到工程技术、质量安全、物质供应、经营管理、公共关系等各个方面^[3]。

2 处理工程变更索赔的整体思路及理念

2.1 总体思路流程

合同签订→编制实施性施工组织设计→组织项目评估→组织经营策划→建立变更索赔组织机构→工程开工→发生变更索赔事件→讨论立项、分解目标→资料收集→整理上报经济文件(在合同约定期限内)→跟踪审核→谈判→书面批复。

2.2 理念

a. 思想上要高度重视变更索赔工作, 营造全员参与、群策群力的良好氛围才是做好变更索赔工作的基础。

b. 树立干好工程为先导的理念, 只有工程进度、质量、安全均能达到业主方的预期目标才是圆满解决变更索赔问题的前提条件, 也是变更索赔工作的谈判资本。

c. 重视成本分析及经营策划工作, 要积极主动地引导设计、业主、监理朝有利于自身利益的方向进行变更。

d. 与业主、监理、设计方相关人员建立良好的

关系和氛围,在处理变更索赔的过程中,能站在对方角度换位思考,赢得对方信任。

3 工程变更索赔中各个阶段的关键策略

3.1 项目评估及经营策划阶段

工程项目中标后,施工单位应及时组织工程技术人员、经营管理人员对整个合同项目进行经营评估,查找并分析主要盈亏点。然后针对项目评估分析出的盈亏点进行合同项目的整体经营策划,引导工程变更索赔工作的开展。结合整体经营策划,施工单位应设立变更索赔工作组织机构,组织机构由施工单位项目部主要领导、分管经营领导、各个业务部门负责人、主要承办变更索赔工作的业务人员等组成。变更索赔工作组织机构组建后,应结合项目部的实际情况,拟定变更索赔工作管理制度及实施细则、明确各个职能部门及相关人员的职责、制定变更索赔工作操作指南等。

作为施工单位,应始终保证变更索赔的方向有利于本单位,主要判断依据为:是否有应得的利润、是否在不损失本单位利润的前提下能加快施工进度或提高工程质量、是否方便施工。

3.2 项目立项及资料收集整理阶段

根据工程施工实际情况,施工单位应由分管经营工作的领导每月或每季度组织变更索赔工作小组成员召开一次经营分析暨变更索赔立项会议,会议主要分析总结上个阶段的经营工作、对已发生或可预见的变更索赔项目进行讨论立项、明确布置下步经营工作重点及方向、对立项的变更索赔项目明确相关责任人及主要承办人。会议上达成的一致意见,应形成书面会议纪要,下发内部相关职能部门参照执行。

工程基础资料是否齐全是决定变更索赔成功与否的最重要因素,工程变更索赔资料的收集是一个连续系统的工作,不是哪个人或哪一个部门就能完成的,需要项目部各职能部门的积极配合才能完成。变更索赔操作过程中,需重点收集的资料有:合同文件及其附件、法律法规及政策性文件、工程所有往来文件、详尽的施工影像资料、施工日志及相关交接记录、水文气象及地质资料、工程中的各种检查验收报告及各种技术鉴定报告、材料的进场报验资料、设备的进退场报验资料、结算报表、现场签证资料、支付凭证等^[3]。

变更索赔资料收集后要专人管理,分类存放,并建立完善的电子台账及卷内目录,便于迅速查找,具有可追溯性。

3.3 文件编制及上报阶段

工程变更索赔项目基础资料收集完成后,应及时编制上报相关经济文件,并保证上报文件的合理

性、时效性。从事变更索赔文件编制的经营管理人员应熟练掌握并灵活运用《预算定额》、《编制办法及规定》等工具书籍,了解定额的测算方法,熟悉定额的内容,并具有一定的施工经验,知道工程施工的实际情况,对施工规范、施工流程非常熟悉。变更索赔经济文件编制前,应准确测算实际施工成本,在遵守合同变更索赔处理原则的前提下,尽可能地争取利益最大化。

3.4 跟踪审核及谈判阶段

工程变更索赔文件上报后,需详细记录上报时间,必须经收文单位进行签收,关注文件上报及批复的时效约定。承办的业务人员在文件上报后,需加强与监理单位、业主单位的沟通,动态跟踪审核结果。变更索赔的谈判是工程变更索赔中最重要的环节,也是最困难的环节。在谈判前,主要谈判人员应做好充分的准备工作,相关基础资料要充分,针对谈判对方可能提出的问题,做好相关应对措施,且在谈判前施工单位应设定一个期望批复值,以不变应万变,始终保证谈判过程中处于主动地位。

4 结 语

笔者在几个低价中标水利水电工程施工项目合同执行过程中,采取上述工作思路及策略后,最终提出的变更索赔项目均得到了圆满妥善解决,避免了施工单位的项目亏损,取得了较好的经济效益。一名合格的经营业务人员,必须做到以下几点:①要做到四个“熟悉”:熟悉合同文件及相关定额、熟悉施工现场及施工工艺、熟悉往来文件、熟悉参建各方经营业务人员关系;②要做到四个“关注”:关注施工图纸与招标图纸的变化、关注施工方案调整的变化、关注施工外界条件的变化、关注施工工期调整的变化;③要具有四个“心”:干好经营工作的责任心、寻找变更索赔突破口的细心、处理变更索赔过程中反复协商的耐心、不轻易放弃困难项目的恒心。

参考文献:

[1] 苏才诺. 监理人员在工程变更与索赔的管理分析[J]. 科技创新导报, 2013(26): 108-108.
[2] 熊中. 探讨工程造价管理中的索赔[J]. 科技致富向导, 2010(23): 143.
[3] 陈红. 如何开展工程施工索赔[J]. 水利水电施工, 2007(2): 14-15.
[4] 祝靖. 水利水电工程变更与索赔管理探讨[J]. 四川水力发电, 2009(增刊1): 145-148.
[5] 杨朝琴. 浅谈施工阶段工程变更索赔及成本控制[J]. 现代企业文化, 2010(15): 100-101.
[6] 王秀贞, 刘力军. 工程变更索赔工作的探讨[J]. 中国水运, 2010(11): 136-137.

(收稿日期: 2014-07-04 编辑: 熊水斌)