

# Brief Discussion on Claims Management of International Engineering Projects

Jianping Tong, Xiaoliang Liu, Gang Ye

China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd. International, Langfang Hebei  
Email: tongjianping@cppmde.com

Received: Oct. 12<sup>th</sup>, 2020; accepted: Nov. 23<sup>rd</sup>, 2020; published: Dec. 15<sup>th</sup>, 2020

---

## Abstract

In this paper we study the characteristics of claims in international projects, analyze the causes and classification of claims, summarize the general procedures of claims, introduce the calculation methods of extension of construction period and cost claims, and also introduce the arbitrary construction period and constructive acceleration involved in the claim for construction period, and finally put forward some basic principles and suggestions for successful claims.

## Keywords

International Engineering, Claims, Causes, Calculations, Methods

---

# 浅谈国际工程项目索赔管理

佟建平, 刘晓亮, 叶 刚

中国石油管道局工程有限公司国际事业部, 河北 廊坊  
Email: tongjianping@cppmde.com

收稿日期: 2020年10月12日; 录用日期: 2020年11月23日; 发布日期: 2020年12月15日

## 摘 要

本文通过研究索赔的定义和特点, 分析索赔产生的原因及分类, 并对索赔的一般程序进行了介绍, 对于索赔的工期延长和费用索赔等计算方法进行了介绍, 并对工期索赔涉及到的任意工期和建设性赶工也进行了基本介绍, 最后提出了索赔成功的几点基本原则和建议。

## 关键词

国际工程, 索赔, 原因, 计算, 方法

Copyright © 2020 by author(s), Yangtze University and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

随着我国不断实施“走出去战略”, 越来越多的企业参与国际项目。国际项目与国内项目相比, 在遵守相似的基本工作原理之外, 国际项目还要受国际惯例、所在国家法律等多方面因素制约, 因此其复杂性、风险性等都更大, 承包商稍有疏忽就有可能遭受重大损失, 对承包商的整体项目管理水平提出更高的要求。而国际项目的索赔管理是项目合同管理的重要工作, 索赔工作的正确开展, 有助于保障合同的履行、维护承包商的合法权利、提高承包商管理水平和竞争力, 同时是项目获利的重要手段之一。而索赔管理的水平, 直接制约着国际项目的索赔工作的开展和效率及成果, 因此有必要对于索赔管理进行研究。

## 2. 索赔的定义

### 2.1. 定义

关于索赔的定义, 国内和国际上不同的学者和著作均提出了不同解释, 如在《Longman 辞典》中将索赔定义为“作为合法的所有者, 根据自己的权利提出的有关某一资格、财产、金钱等方面的要求”。

“要求承认其所有权或某种权利, 或根据保险合约所要求的赔款, 如因损失、损坏等。”(牛津辞典)

大卫·查贝尔在《建筑合同索赔》一书中将索赔定义为“在建筑行业, 可将索赔定义为通常是承包商提出的一项要求延长合同期限, 和根据建筑合同的明示或者默示条款提出付款要求的权利主张。在施

工行业,“索赔”一词一般用于描述承包商提出的除按正常合同规定的付款之外的付款请求,这个词也用来描述根据建筑合同承包商要求延期工期的申请。” [1]

总体而言,索赔可以理解为合同签订双方在履行工程合同的过程中,其中一方没有履行,或者没有正确的履行合同所规定的义务等等各种原因,因此导致合同的另一方利益受到损失时,按照合同约定或者法律规定,利益损失一方应该在规定的时间内,根据利益损失的事实,而向违约方提出权利主张,包括经济补偿和时间补偿等等。

## 2.2. 索赔的特点

权责双向性决定索赔可以是双向的,不但承包商可以向业主索赔,业主也可以向承包商索赔。合同是工程建设当事人双方有关权责利约定一致的协议,在合同履行过程中无论任何一方出现违约事项,对方都有权利向其提出主张要求索赔。只是在实践中,业主经常处于优势地位,其索赔目的可以通过多种方式实现,如没收履约保证金或者履约保函、从应付工程款中直接扣除等,故业主向承包商索赔的频率较低,但并不是业主没有索赔权。与业主对承包商的索赔相比,承包商对业主索赔范围更广、工程实践中大量发生、处理和解决困难,因此一般对于承包商对业主的索赔是众多索赔研究的重点。本文主要讨论从承包商角度对业主的索赔,业主的反索赔不在本文讨论范围。

索赔一方只有发生了实际经济损失或权利损害,才产生索赔权。损失预测或权利损害的推断,均不构成索赔的前提条件。所谓损失,既可以是经济损失,因对方愿意造成的合同规定外的额外支出,主要是人工费、材料费、机械费、管理费等额外费用;也可以是权利上的损失,如因恶劣的气候条件或者不可见的地质条件使承包商的工作进度受到影响,从而引起的工期延长等。只有在发生各种对于合同规定的承包商具有索赔权利的事件,给承包商带来实际的经济损失或者权利损失,承包商按照合同约定内容进行必要的通知和遵守相关程序后,才有可能获得索赔权。

索赔是一种未经确认的单方行为。它对对方尚未产生约束力,其能否实现,必须通过协商、谈判、调解或仲裁、诉讼进行确认方能实现。索赔与工程执行过程中的签证不同,业主和承包商直接就额外的费用或者工期延长等达成一致的签证材料,可以作为工程款结算的依据,而索赔在未通过如协商、谈判、仲裁、诉讼等方式与对方达成一致之前,无有效约束力。

工程索赔是通过工程承包合同条款的规定,对合同价款进行适当的公正调整,以弥补承包商不应承担的损失,使工程承包合同的风险分担程度趋于合理。

索赔不同于“罚金”、“赔偿”,其属于经济补偿行为,而不是惩罚行为。索赔的重点是为了补偿无过错方所遭受的损失,而不是针对过错方的做出惩罚,实质上是对合同价款进行适当公正的调整,是业主和承包商双方的一种合作的方式,而不是双方的对立。

## 2.3. 索赔的构成

一般而言,建筑和土木工程施工合同中,构成索赔的条件为需要满足以下几个条件:造成工期延长和额外费用不属于承包商的行为责任;造成工期延长和额外费用不是承包商应当承担的风险;与合同的工作范围相比较,已造成了实际的损失和额外费用,或者工期损失和额外费用;在索赔事件发生后,承包商在合同规定的期限内递交了索赔意向通知和索赔详情。

同时,对于意向工作是否构成索赔,通常也可以参考以下情形进一步判断事件是不是可能构成索赔。

- 任何要求延长竣工时间的主张均属于索赔范畴。
- 正常付款。在工程量表中在规定数量内的计量和付款均属于正常付款,不属于索赔。
- 超出工程量表之外的付款,仍属于正常付款,不属于索赔。(前提是规定工作量是一个估计值)。

- 变更。如果承包商按业主指示进行的正常变更，不构成索赔。
  - 利息。因业主延迟付款，承包商提出利息要求，属于非正常付款，构成承包商索赔。
  - 利润。承包商对因发生费用，根据合同条款对费用孳生的利润而提出的要求，构成承包商索赔。
  - 融资费用，承包商根据合同规定对于融资费用提出付款要求，构成承包商索赔。
  - 因承包商认为有权得到工期延长，在工程延长期内的承包商认为有权得到的费用付款要求，属于承包商索赔。
  - 不是根据合同规定，而是根据法律规定，或侵权法提出的付款要求，属于索赔。
- 当然，除了上述情况外还可能有很多可能构成索赔的情况，需要根据索赔的特点等进行分析确定。

### 3. 索赔发生起因及分类

源于建设工程项目自身特点工程项目周期长，计算性强的特点，在项目执行过程中可能发生各类事件，均有可能对于合同的履行造成影响和变化，使双方承担的风险发生偏移，导致索赔的产生。

人们无法在事前预测到将来可能会出现的情况并在合同中做出准确和详尽的规定，也无法将所有可能涉及的事项全部写进合同，导致合同本身的不完备性<sup>[2]</sup>。同时，由于双方所处的地位、外部环境等多方面因素，合同双方在交易中存在这信息不对称的情况，导致合同条款有漏洞或者遗漏的情况。同时，因为合同签订过程中，双方可能为了节约时间和成本，未对所有事项均在合同中规定或者保持模糊性。因此，需要索赔来对合同中涉及到的风险进行调节和再谈判。

工程项目的参与方众多、涉及面广泛，包括发包方(业主)，设计方，施工方，供货商，分包商等等，各个参与者直接界面多，发生经济方面、技术方面、工作方面的联系，相互影响，相互制约，在管理过程中失误在所难免，任何一方的失误或者违约均可能会影响整体项目的进度，从而产生索赔。

#### 3.1. 索赔的分类

##### 3.1.1. 按索赔的发生原因分类

当事人一方的违约行为。发包方违约常见的包括未及时提供许可，未按规定时间提供图纸，未及时提供施工场，拖延竣工验收，未能及时下达开工通知，拖延支付预付款，材料设备款，进度款，结算款等。

合同变更索赔。双方签订新的变更协议，备忘录等，工程师指令修改设计增加或者减少或者删除工作量，变更实施计划和方案，指令工程暂停等。

合同缺陷。如合同条文不完整，错误，矛盾，图纸和技术规范错误等等。工程环境与合同订立之时不一致。如发现有经验的承包商不能预见的外界障碍，地质条件或者设计条件，地下情况，市场物价变化，法律变化等<sup>[3]</sup>。

不可抗力因素。如恶劣的气候，地震，洪水，战争，禁运，流行病等。

##### 3.1.2. 按索赔的合同依据分类

合同规定的索赔：承包商所提出的索赔要求，在该工程项目的合同文件中有文字依据，承包商可以据此提出索赔要求，并取得经济补偿。

非合同规定的索赔：也称为超越合同规定的索赔，即承包商所提出的索赔要求，虽然在该工程项目的合同文件中没有专门的文字叙述，但可以根据该合同条件的某些条款的含义，推论出承包商拥有索赔权。

道义索赔：通情达理的业主目睹承包商为完成某项困难的施工，承受了额外费用损失，虽然在合同条款中此项索赔的规定，却出于善良意愿，同意给承包商以适当的经济补偿。这是一种比较罕见的、属

于经济索赔范畴内的索赔形式。

### 3.1.3. 按索赔的处理方式分类

单项索赔：采取一事一索赔的方式，即在每一件索赔事项发生后，报送索赔通知书，编制索赔报告，单项解决，不与其他索赔事项相混。

综合索赔：也称总索赔/一揽子索赔，即对整个工程(或某项工程)中所发生的数起索赔事项，综合在一起进行索赔。

综合索赔是特定情况下被迫采取的一种索赔方法。有时施工受到严重干扰，承包商的全部施工活动与原来计划大不相同，原工作与变更后的工作相互混淆，承包商无法为索赔保持精确而详细的纪录，以便分清哪些费用是原定的，哪些是新增的。此时，无法提出单项索赔。

### 3.1.4. 按索赔的目的分类

在建设工程合同中，承包商对业主提出的合同项下的索赔主要是工期索赔和费用索赔两大类。

工期索赔：承包商向业主要求延长施工的时间，使原定的工程竣工日期顺延一段合理的时间。

经济索赔：也称费用索赔，是承包商向业主要求补偿不应该由承包商自己承担的经济损失或额外开支。

### 3.1.5. 按照索赔事件分类

工期延误索赔。导致工期延误的索赔事件包括：发包人未按合同约定提供施工条件，发包人指令停止施工，其他部不可抗力因素作用等，造成工程的中断或者进程缓慢，使工程拖延等。

工程变更索赔。由于发包人指令增减工作量，变更工作内容变更工序等造成工期拖延和费用增加。

工程终止索赔。由于发包人违约或者发生了不可抗力事件造成工程非正常终止。

工程加速索赔。由于发包人指令承包商加快施工速度，缩短工期。

意外风险和不可预见因素索赔。因不可抗力、特殊风险及不可预见因素或者外界障碍引起的索赔。

其他索赔。如法律变化，货币贬值，物价工资上涨等原因引起的索赔。

## 3.2. 开展索赔工作的意义

在国际项目中，索赔是许多承包商的经营策略之一。在激烈的承包商市场竞争中，承包商为了获得项目，不得不压低价格，使承包商处于不利地位。而承包商的一个重要策略就是通过索赔来转移风险，营地利润，改善经营情况。

索赔实质是在合同执行阶段对于双方权力和义务及风险分担的再调整，有利于达成交易，有助于调整合同双方的经济责任权利关系。保证工程合同的实施。索赔是合同法律效力的体现，是法律赋予承包双方保护正当权益的手段。索赔对违约一方具有震慑和影响，使其考虑违约后果和风险，从而保证合同的履行。

索赔工作涉及到工程管理的各个方面，加强索赔管理，有助于加强承包商的滋味保护意识，提高自我保护能力，提高履约自觉性，自觉防止侵害他人利益，进而能带动施工起因管理水平。有助于提高承包商的管理水平。改善承包商的经营成果[4]。

## 4. 索赔的一般程序

### 4.1. 提出索赔要求

在发生索赔事件之后，损失方应该在合同规定的索赔事件通知期限内以书面的索赔通知书向责任方提出索赔通知，声明对某项目的索赔要求。在施工合同履行过程中，如发生索赔事件，逾期报告的，工

工程师有权拒绝。

## 4.2. 报送索赔材料

递交报告。在发出索赔通知期间内，损失方要递交全面细致的索赔报告，对索赔事件进行详细的叙述，并提供索赔依据和资料，计算出索赔费用。在正式提出索赔要求以后，承包商应抓紧准备索赔资料，计算索赔款额或工期延长天数，编写索赔报告书，并在索赔事件发生后合同规定的期限内，承包商要向工程师提交正式的索赔书。如果索赔事项的影响还在发展时，可以认为相应的日期内提交的索赔书是期中性质的，之后每月承包商根据情况的发展提交进一步的索赔书，事件影响结束后 28 天或工程师同意的时间内提交最终的索赔书，附上最终帐单和全部证据资料，提出具体的索赔款额或工期延长天数，要求工程师审定。

如果对索赔的程序、方式、时限、索赔证据的管理上还不太清楚，索赔工作即使开展起来，也没有条理性。只注重索赔意向的提出，不重视索赔过程中的证据收集和及时做出最终索赔报告，成功的几率会比较小。

## 4.3. 审查报告

对索赔报告进行审查的工作通常由监理工程师完成，监理工程师应该按照损失方提供的索赔报告进行准确的调查与核对，评价报告的合法性与合理性，在合同规定的期限内给予审批答复。工程师在接到承包商的索赔报告后应在合同规定的时间内应答复承包商，或要求承包商提供进一步的索赔证明文件，并详细说明自己的意见。

## 4.4. 批准报告

监理工程师在对损失方提供的报告进行审查批准之后，业主应该根据处理意见，对损失方提供补偿。对于根据承包商的索赔书已能够证明的部分索赔款，工程师应按照 FIDIC 相关条款规定来决定承包商索赔的工期和款项，应加入每月的支付证书中。如果承包商接受此决定，那么此事件结束。如果不同意，经友好解决无效，进入仲裁程序。

## 5. 索赔的计算

### 5.1. 工期索赔(单因延误事件)

单因延误，即单纯由一方原因造成的延误，是与共同延误相对的概念，对于单因延误事件工期索赔的计算通常有直接法、百分比法、相对单位法、工序法、功效法、网络分析法等。

直接法，是指在工程施工的关键时期内，若产生干扰事件，使工程的施工时间超出预算的范围之内，则承包商可以根据现场记录提出工期索赔。当索赔事项集中地，一次性地发生在整个项目上，或发生在项目的关键线路上，造成整个项目的延误时，可以查工作日志等记录材料，把记载下来的延误时间直接作为延误工期[5]。

百分比法，该方法适用于工程大量变更，工程数量比合同中规定工程量大幅增加的情况。此方法更适用于工程中后期或者最后的一揽子索赔。是批复工期延长中经常使用的简明扼要的方法。在已知整个工程额外工程量的情况下使用该计算方法的公式为：

$$\text{总工期延长期限} = \frac{\text{新增加工程合同额}}{\text{原合同金额}} \times \text{原合同工期}$$

在已知部分额外工程量的请款下，采用该方法的计算公式为[6]

$$\text{总工期延长期限} = \frac{\text{受干扰部分合同额}}{\text{原合同金额}} \times \text{受干扰部分工期拖延时间}$$

相对单位法是以劳动量为计算相对单位，在工程量发生变化时，以劳动量变换为依据计算承包商可以索赔的工期延长。公式为

$$\text{工期延长期限} = \text{原合同工期} \times \left( \frac{\text{原合同规定劳动量单位} + \text{新增劳动量相对单位}}{\text{总劳动力相对单位}} - 1 \right) \quad [6]$$

工序法是将承包商实施的工程或工作按照施工工序分解为若干单项工作，根据实际人工和设备工时对承包商完成担心工作所需时间和费用进行计算，得出某个工程的单位时间量或者费用金额，然后乘以总工程量，即可计算出工期延长或额外费用。

功效法为费用索赔中可以单独进行索赔的一个题目，可与承包商索赔直接损失和费用，现场管理费，总部管理费等成为一项承包商有权索赔费用的内容。使用条件为[6]：

业主违约，合同明示条款允许索赔的情况，业主向承包商提供保障或者已经同意补偿承包商的事项。公式为：

$$\text{分项工程索赔工期} = \frac{\text{预期劳动生产率} - \text{实劳生产率实际}}{\text{预期劳动生产率}} \times \text{分项工程计划工期}$$

通融性工期补偿，主要适用于在事实上竣工工期已经延误的情况下，根据承包商的工期索赔要求，工程师或业主做出：同意延长竣工日期到实际完工的日期，但承包商不能对费用进行索赔，业主也放弃要求承包商支付误期损害赔偿费。或者，同意延长部分工期，单承包商要支付其余延误工期内的误期损害赔偿，或者，同意延长部分工期，但承包商不能索赔费用，业主也不要求误期损害赔偿。一次性通融工期补偿的主动权在业主或者工程师手中，是项目到结束阶段进行谈判的一种方式。承包商要在项目的过程中积累工期索赔之处材料。

网络分析法，是通过干扰事件发生前后的网络计划，对比两种工期计算结果，计算出工期索赔值。这是一种科学、合理的分析方法，适用于各种干扰事件的索赔。关键线路上工程活动持续时间的拖延，必然造成总工期的拖延，可以提出工期索赔。而非关键线路上的工程活动在时差范围内的拖延如果不影响工期，则不能提出工期索赔。

## 5.2. 工期索赔计算方法(共同延误事件)

共同延误又称“混合延误”，是指在同一时间发生的或在某种程度上相互作用的两个或两个以上延误，其中一个延误事件是业主风险事件，另一个是承包商风险事件，其发生了相互影响的延误。无论延误的类型如何，其中任何一个延误都可能影响项目竣工日期[7]。

根据基廷原则对于共同延误有三种处理方法，即戴尔文(The Devlin Approach)、主因法(The Dominant Cause Approach)和举证法(The Burden of Proof Approach)。其中，戴尔文法是指如果同时存在造成损害的两个原因，而其中一个原因是违约行为，则对违约行为负有责任的一方当事人应对损失承担责任。主因法为如果存在两个原因，其中一个有效的、主导的原因是决定性因素。举证法，简而言之是如果存在两个原因，并且索赔人违约，索赔人应说明损失不是因为其违约造成的。

除此之外，还有一种来自一个名为康乃馨的项目的工期延误处理方法——康乃馨法(Malmaison Approach) [1]，其主要思想是“如果存在两个共同延误事件，其中一个是有关事件，另外一个不属于时，尽管另外一个延误事件也造成了共同影响，单承包商仅有权对于有关事件导致的延误要求延期” [7]。

先达法(First-Past-Post)是一种简单的判断共同延误的方法，即在发生了平行延误时，基于逻辑关系，

以在时间上最先发生的延误为延误原因，并以此为依据进行延误影响评估。在发生了共同延误时，以在时间上最先发生的延误为延误原因，以此为依据进行延误影响评估[7]。

### 5.3. 费用索赔计算方法

按照国际惯例，索赔项目一般包括直接费、间接费、利润等。具体分解后可包括：人工费、材料、机械设备费、工地管理费、分包费、保险费、利息、利润、附加费、总部管理费等。通常以实际费用法、总费用法和修正的总费用法等方法进行工程索赔费用的计算。

实际费用法(Actual Cost Method)被广泛的应用于工程索赔当中。所谓的实际费用法，是指将承包商所支付的某一项索赔项目的实际费用作为向发包人索要补偿的依据。若采用此种方法计算索赔费用，应该在直接费的额外费用部分的基础上，加上应得的间接费和利润，作为最终的索赔费用。另外，因为此方法是建立在对实际成本进行记录的单据的基础之上的，这就要求承包商做好准确和系统的记录，以作为工程索赔的凭据，对自身的利益进行维护。实际费用法是最常用合理的计价方法，它客观的反映了由于索赔事项引起的工程成本的增加值，机承包商有权索赔的额外费用。

总费用法(Total Cost Method)，是指在已经产生了多次工程索赔事件之后，将该工程所花费的实际总费用进行重新和综合计算的一种工程索赔计算方法。在实际总费用中去掉投标报价中估算出的总费用，就是总索赔金额。计算公式表达为：索赔款额=实际总费用-投标报价估算费用。总索赔费用法包含了诸多争议因素，不容易为业主接受。

修正的总费用法(Modified Total Cost Method)，是在总费用法的基础之上进行引申和改进，即产生了修正的总费用法，就是在总费用计算方法的原则上，对工程索赔进行合理的修正，减少不合理的索赔因素，确保其能够更加接近索赔费用的实际。其公式为：索赔款额 = 某项工作调整后的实际费用 - 该项工作的报价费用。对总费用法进行修正通常从以下几个方面着手：① 应该尽量缩小计算索赔款的时间段，以实际对工程造成影响的外界因素持续的时间作为索赔的期限计算；② 应该对实际受影响的期间内的索赔费用计算进行进一步的细化，着眼于这段工期内的某个单项工程因外界因素造成的经济损失；③ 若出现与工程不相关的经济损失，则该损失不能作为总索赔费用中的一部分；④ 再次计算投标报价费用时，应该对实际单项工程损失的单价乘以承包商已完成的工程总量，最为最终报价费用。修正的总费用法与总费用法相比，逐项核实了各项费用，已经使索赔款项比较合理，也是可以采用的方法。

另外还有合理价值法(Quantum merit)，是当从承包商完成了某项工作但也遭受了经济损失时，他有权根据公正调整理论要求经济补充。但是合同条款缺乏明确规定或者合同已经终止，承包商按照合理价格法的原则仍有权要求对已经完成的工作获得经济补偿。它的基础必须是承包商提供的经过审核而认为可靠的证据材料。

## 6. 影响索赔成功的因素

### 6.1. 正确的索赔观念

长久以来，对索赔概念存在错误的意识，认为索赔必将经历仲裁、诉讼或合同双方激励的对抗，有悖“和气生财”的意识观念，从而抗拒索赔。很多公司面临索赔问题的时候，害怕发生索赔会影响双方的关系或影响后续的合作，不敢索赔或不愿索赔。很多公司非在面临经营状况不良或亏损的时候，才会提出索赔要求，但这种索赔要求获得对方认可的可能性较小。建筑企业应加强对各层次的管理人员进行合同、合同管理以及索赔的宣传、培训和教育，从企业法人代表、业务部门到全体员工都应加强合同管理和索赔意识。

## 6.2. 强烈的索赔意识

在工程建设中，每一个索赔机会都是稍瞬即逝的。索赔意识的培养除了熟练掌握合同条款外，还需要准确及时的做出成本分析，进度分析和事件分析。

成本分析有利于从计划成本和实际成本动态比较中发现潜在的索赔机会，并为费用索赔提供各种计算数据和其他信息。

进度分析通过对于计划工期和实际工期的比较研究，发现影响工期的各项因素，理清各方责任，及时提出工期延长和费用相关索赔，并未工期索赔提供计算支持和基础数据。

事件分析。是指对于施工过程中出现的事件和不确定因素进行分析，归纳事件产生的原因并确定事件后顾哦，最终明确合同责任和损失数额。

## 6.3. 积极筹划索赔

成功的索赔，要求承包商在在合同签订前，整体筹划索赔安排。要通过对合同的审查和分析预测和发现潜在的索赔机会，尤其对工程量、价格、工期等条件索赔补偿的可能性和先后程序等。对于整个合同周期有总体的索赔安排、对每项索赔有具体的时间安排。同时，承包商在工程建成时要坚持自己的索赔主张对于索赔成功也有着重要的意义。

项目具体索赔目标开始实施之前，应充分进行风险分析，合理确定索赔策略。项目实施过程中承包商的索赔和业主的索赔往往相伴而行，承包商需要反复验证索赔合理性及引起业主反索赔的可能性。还要考虑索赔成本，如索赔可能造成后续施工难度增加和成本的增加，可能会影响业主和承包商的关系等，因此承包商需要从与业主的长期合作，企业的发展战略等多方面统筹考虑，指定和实施索赔策略。

在具体的索赔处理过程中要有灵活性，索赔解决中常常出现大的争议，要准备并能够作让步，力求使索赔的解决双方能达成共识。在实际索赔解决中，对方对索赔解决的实际期望是很难暴露出来的。通常双方都将合同违约责任推给对方，表现出对索赔有很高的期望，而将真实情况隐蔽着，这是常用的一种策略。尽可能多地取得利益，又是双方的共同愿望，所以索赔谈判常常是双方索赔资料准备，索赔策略等的全面较量。因此，在索赔工作中要尽量着眼重大索赔，对于索赔额高，影响面广的事件作为索赔重点，某项小额的则可以适当放弃。同时在索赔工作中也要合理让步，即在解决过程中可能会出现争执，而让步可能是解决争执的策略之一。

## 6.4. 良好的合同管理

合同是整个项目最重要的依据和基础，熟练掌握合同文件是成功索赔的基础。索赔的成败、索赔额的多少取决于合同本身的完善程度和合同中的表达方式。合同有利则处于有利地位，在工程施工中无论进行索赔或反索赔都能有理有利。对于工程施工中不符合或违反合同的事件，要以合同条款作为判定的依据和标准，做到有条款依据。同时索赔的提出，也要按照合同约定的期限提出，无论是施工过程中的索赔还是工程竣工后的索赔，其处理过程，处理方法，索赔金额和工期延长的计算都要依据合同约定进行。作为一个承包商从项目招投标阶段就需要咨询研读招标文件投标文件及施工合同等文本，并就其中可能涉及的索赔条款开展分析，特别是对于工程索赔直接相关的条款及其他的如工期质量工程变更结算程序的约定等条款进行研究，寻找索赔机会。

合同中会对索赔的程序和内容做出严格要求，包括事由、权利、时效、因果关系、影响分析等，增加了承包变更索赔的困难，因此，遵守合同索赔程序是成功索赔的前提。例如合同中索赔的早期通知要求，即要求承包商在争议事件发生或发现争议事件发生，或者某些情况下承包商知道或应该知道的期间内，应书面通知业主此事件可能造成费用的增加或工期的延长。承包商如不能在约定通知期限内提交索

赔通知和索赔细节,则有可能将意味放弃所有工期、费用的索赔权利。承包商一定要严格按照合同约定的内容和程序进行索赔。

合同条款中对索赔的证据要求,提出了五性,即正式性、全面性、关联性、及时性以及具有法律效力性[8]。所以,以事实为依据,以合同协议为准绳的索赔工作,就必须收集归纳一整套的原始资料和数据,作为索赔证据。这就要求,在项目合同实施过程中应建立完善资料管理的记录制度,全面系统的收集和积累如下资料进行索赔权的论证和处理。在合同执行过程中注重收集现场包括招标文件,投标书,施工协议书及其附属文件,来往信函,会议记录,施工现场记录,工程财务记录,现场签证材料,工地交接材料,现场气象记录,市场信息资料,政策法规文件等,为索赔提供必要的材料支撑。

### 6.5. 高素质的索赔人员

未来竞争取胜的关键是人的因素,而项目管理五要素中,首要是人的管理。科技兴建,以人为本,不断学习,不断总结经验,不断优化人才资源,才能更好地开展索赔工作。提高经营管理队伍的素质,培养一批成熟的索赔人员,使其拥有强烈的索赔观念,丰富的专业技术知识,熟悉合同知识和公关经验,熟悉国际项目惯例,掌握索赔工作的各项要求,特别是能够熟练运用相应的外语尤其是英语,对于企业在国际工程市场做好索赔工作,提供经营管理水平,有着重要意义。

## 7. 结语

索赔管理是一门涉及面广,应用领域多,融项目管理、谈判技术、法律为一体,将社会科学和自然科学联系在一起的综合学科。建立完善的索赔组织机构,日常工作中对索赔资料的收集和整理,根据项目实际情况建立合理高效的索赔流程及索赔管理体系,这些都是索赔成功的基础。索赔项目重点难点分析、正确的索赔战略、机动灵活的索赔技巧以及严肃的法律依据是索赔成功的要素。以合同为准绳,以积极主动的态度了解实际情况,做好索赔记录,本着公正、科学的原则,及时、迅速处理索赔事件,做好索赔管理工作,可以提高施工企业核心竞争力。

## 参考文献

- [1] 崔军. FIDIC 合同原理和实务[M]. 北京: 机械工业出版社, 2011.
- [2] 何美兰. 论建设工程索赔[J]. 露天采矿技术, 2014(7): 83-85, 89.
- [3] 郭娟. 浅谈建设工程施工索赔技巧[J]. 建筑技术开发, 2019(S1): 20.
- [4] 成虎. 建设工程合同管理与索赔[M]. 第4版. 南京: 东南大学出版社, 2008.
- [5] 建岩. 工程索赔中工期延误的计算[J]. 建筑经济, 1993(3): 12-13.
- [6] 梁鑑, 陈勇强. 国际工程施工索赔[M]. 第3版. 北京: 中国建筑工业出版社, 2011.
- [7] Roger Gibson. 工期索赔[M]. 崔军, 译. 北京: 机械工业出版社, 2010.
- [8] 袁华之. 建设工程索赔与反索赔[M]. 北京: 法律出版社, 2016.