

# 施工工程项目二次经营变更索赔策划与管理研究

张云

中建四局第三建设有限公司重庆分公司

**摘要:** 变革索赔在项目管理中占据重要的地位, 直接影响项目的最终呈现效果。本文结合施工工程项目二次经营管理的操作模式, 探究工程项目变更索赔工作的实际操作模式, 对变更索赔进行策划和管理, 开源节流、增加经济效益, 把二次经营的内在价值最大化, 为之后的项目施工提供借鉴学习的蓝本。

**关键词:** 工程项目; 二次经营; 索赔策划

**【DOI】** 10.12254/j.issn.2096-6539.2021.01.182

## 引言

变革索赔在工程项目二次经营中发挥重要的作用。从施工单位的角度出发, 变更主要指纠正前期在施工建设中存在的错误和疏漏, 可以采取增设工程内容或者删减环节的模式进行修正, 从而提高施工的安全性和经济性。索赔主要指子在施工的过程中因为外界因素的影响, 造成工期延误的问题, 需要业主进行补偿。

## 一、施工工程项目二次经营变更索赔策划

二次经营变更索赔工作需要的文件为: 施工项目的招标文件和投标文件、在招标过程中的答疑问题和对应的疑问书、工程项目的施工合同、招标的成本规划书、施工项目的补充条款、工程建设的施工图纸和设计图、对施工技术的调研报告、国家或者政府出台的与施工相关的文件或者政策条款、建筑行业的施工执行准则和建设纲要、组织施工建设企业的相关资质、施工单位的管理报告。这些重要的文件资料为接下来的索赔策划工作提供重要的支持。

### (一) 总体阶段划分

一般情况下, 变更索赔工作主要由施工前的准备工作、正式施工建设和工程完结薪资结算这三个环节组成, 每个环节都有各自的安排和工作规划, 需要把握各自的重难点。第一, 施工前的准备阶段。首先公司的经营管理部门应该对合同的各项细则进行评估, 探究实施的合理性和附带的经济价值, 评估开展此次项目是否能够推动企业的发展, 促进内部结构优化升级。在对合同进行全方位的评审之后, 应该和项目部门协同合作对施工项目展开系统的调查, 主要的着力点为项目施工中的潜在风险和经济发展前景<sup>[1]</sup>。其次项目部结合采集的各项数据和施工资料, 以公司的业务管理为指导, 明确划分工程的实施模式和推行进度、施工的要求和质量的考核标准、影响施工安全的潜在危机, 形成合同风险台账。最后, 实施合变更索赔计划书的起草工作, 为之后的策划做好铺垫, 找到工作的切入点。

第二, 正式施工建设阶段。以施工前的准备工作为基础, 以七天为一个时间周期举行项目的变更索赔会议, 对发生变更的原因和必要举措进行探究, 对风险台账中的内容进行补充和完善, 安排专业的人员进行编制和修正材料的工作, 协调上报签证、申请批复以及优化数据的工作。值得注意的是, 如果施工项目中出现重大变更, 应该对工程实施进行全面辨析, 探究工程的经济效益和实际收益, 应该贯彻提高施工合理性, 提供经济效益的项目理念, 应该保障施工技术的与工程的契合度、设计图纸和施工方案与施工现场环境的契合度。最后把规划的文件上报给公司的上级部门和领导。

第三, 工程完结薪资结算阶段。在这个阶段工程的施工单

位、设计规划单位和监督管理单位应该协同提交相关的施工资料。资料的内容应该侧重于合同范围内的资金清算以及合同外的收支概算情况, 安排专人负责资金的清理和计算工作, 掌握资金的动态变化情况, 把项目的经济价值最大化。在完成薪资结算后, 应该先进行公司内部的审计工作, 之后配合审计部门再次进行数据资料的评估和判断工作, 对变更索赔的内容进行优化和解释, 明确工作的内容, 把审计的风险降到最低。

### (二) 变更索赔计划

变更索赔技术是以时间为基础进行制定的, 是对总体阶段变更的进一步拓展。它主要由年度计划和季度计划这两个部分构成。第一, 年度计划。每年的12月份要对企业的施工项目的变更索赔的状态进行判断, 结合今年的工作安排, 计划下一年的变更索赔的安排, 然后把规划上报给公司的管理部门进行审批。每个施工项目都应该结合公司提出的审批报告进行执行。第二, 季度计划。在执行变革索赔计划时, 应该以季度为单位采集相关的资料和数据, 在汇总之后上报给公司的经济管理部门。

## 二、施工工程项目二次经营变更索赔管理

对施工工程项目二次经营变更索赔进行管理时应该采取循序渐进的模式, 对各部分进行有效地组织, 建立系统化的体系。应该以施工项目企业的经济部门作为主导, 以企业的项目部门为主体, 与其他的部门进行协同合作和管理。同时, 公司内部应该成立专门的责任小组, 变更索赔工作进行有效管理。

### (一) 施工企业

施工企业应该全权负责变更索赔管理工作, 承担工程建设、图纸设计和工程监管单位的调节和把控的重任, 对项目部的工程安排进行指导。主要的工作内容为: 建立健全的公司变更索赔长效管理机制和业绩考核制度, 提高各项规则落实和执行的力度和效果; 以时间和工程项目为切入点探究项目变更索赔实施的基本流程和实施模式; 对变更索赔技术进行规划, 掌握实施的一般步骤和流程, 对业务进行监督管理和技术指导; 建立完善的变更索赔人才培养机制, 打造优质的人才队伍, 组建专家团队<sup>[2]</sup>。

### (二) 项目部

项目部在变更索赔中占据主体地位, 主要的工作重心是计划和实施变更索赔的工作进程、计算施工的支出、制定索赔的方案。具体的工作内容为: 优化施工内容, 工程完结的薪资结算工作; 整理修正索赔工作中的款项和规划, 明确规划的进度, 采取动态管理的模式; 加强工程建设、施工设计和工程监管三个单位之间的配合度。

## 结论

综上所述, 在房屋建设的过程中会受到气候环境、地形地势、水文条件、施工技术、合同细则等外界因素的干扰。在正式施工中, 应该以项目的特征为基础, 进行合理规划和安排, 实施科学严谨的索赔工作, 把二次经营的内在价值和经济效益发挥大最大化。

## 参考文献

- [1] 聂振龙. 施工企业铁路项目二次经营管理研究[J]. 工程建设与设计, 2019(23):243-245.
- [2] 张波. 变更索赔在项目增效中的思路方法及管理经验[J]. 铁道建筑技术, 2019(08):149-152.