

浅谈工程施工方在施工过程中如何做好索赔管理

磨思成

贵州建工集团第二建筑工程有限责任公司

摘要：索赔既是一个综合性较强的学科，又是一门“艺术”，它涉及众多学科知识，如经济、法律、财会、贸易、工程技术、公共关系、自然与社会科学等。因此，在工程建设过程中，对上述各类学科的合理结合和综合应用至关重要。工程项目需要持续地体会、学习、总结经验和教训，并加强人才体系的建立和提高人员管理水平，才可以更好地开展索赔工作。

关键词：建筑工程；索赔；合同；成本；管理

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2022.23.035

工程建设过程中，合同管理是至关重要的，而工程索赔管理则是合同管理最关键的工作之一。工程索赔是施工方通过工程变更的权利来更改工期和合同价格的有效方式，实现承发包之间的风险再分配是索赔的本质。因为国内市场承建设方之间存在着地位不对等的情况，施工方可能会存在报价过低，所以若不及时索赔，就会面临进一步的损失；但若索赔工作得当，可能会获得应有的补偿，甚至带来一定的收益。同样，对于建设方而言，及时提出索赔也是非常重要的，尤其当施工方违反施工合同约定的工期、质量标准或给建设方带来损失的情况下。因此，承发包双方应高度重视索赔工作。

一、当前企业索赔管理存在的问题

1. 对索赔的认识不够充分，索赔意识不够强烈，甚至理解错误。索赔是对受损失一方进行救济或补偿的方式，而并非惩罚行为。索赔的结果不一定与被索赔人的行为存在法律上的因果关系。我国建筑业受计划经济体制的影响已久，多数施工方对索赔的认识还停留在传统的观念之下，觉得对建设方进行索赔会影响相互之间的合作关系，或错误地认为索赔就一定会有法律惩罚，因此不愿索赔、不敢索赔，从而忽略甚至放弃了使用索赔这一项正当权利，反而采取一些违背常规的手段，以致损失更大。

2. 没有充分重视索赔时效性，同时在索赔证据和材料等方面缺乏有效的管理。《2013版合同》规定，工程合同当事人未在28天索赔期限内提交索赔意向通知书，则会失去相应索赔诉求的权利。这一条款强有力地保障了索赔时效制度的实施。但是，由于人们对索赔时效的重视不够，他们未能及时行使索偿权利，导致不能获得支持。建设施工企业通常居于被动地位，缺乏完整的索赔合同管理制度，管理索赔材料和证据不严谨，可能会出现证明材料不足的情况，最终导致索赔机会的丧失。索赔过程的控制不力，可能会导致大量扯皮和较长时间

的索赔，或者忽略合同规定的时效问题，认为只要具有甲方签字的基础文件，在结算阶段甲方不会否认。

3. 缺少索赔管理方面的人才或机构。为确保工程项目管理水平，索赔职业不仅要有充足的工程经验和专业知识，让自己的索赔诉求具有合理性和科学性，还要掌握经济、法律和合同，使自己的索赔诉求具备法律依据和证据。此外，索赔职业还需要在索赔文书的准备、起草和谈判中具备一定的艺术性，以保证索赔最终方案的可行性和灵活性。这对索赔人的综合能力提出了非常高的要求，索赔人的素质和能力将对索赔的成功与否产生重大影响。但事实上，我国不仅缺乏专业的索赔管理人员，同时也缺乏愿意投入成本来培养或聘请专业索赔管理人员的企业。

4. 企业的项目人员配置不够，导致管理人才短缺。其一，在工程项目中，合同与分包招标、施工图预算、总分包产值计量、成本报表和分析、结算、索赔签证变更管理、分包结算等繁重工作都被归属商务合约部门，这导致或多或少出现部门人员配置不足的情况。商务预算人员一般只有2-3人，且经常出现一老带一新的状况，难以满足合同额数亿的项目需要。领导们忙于追求更多的项目，但如果没有足够的人员力量来掌控工程成本，不仅难以增加效益，而且还容易导致工程效益的隐秘消失。其二，将非专业的人员安排去做专业的工作也是一个问题，企业采取了让项目安装工长兼任预算和资料收集等多岗位工作的做法，目的是为了节约成本。但实际上，这只是本末倒置的解决方案。首先，安装工长的数量有限，每个专业只有一个，比如电气、给排水和暖通空调等，他们需要在白天去现场施工，晚上回来还要处理工程资料，哪有时间和精力做预算和考虑索赔。其次，安装工长做出来的预算可能并不是合格的预算。再者，安装工长作为兼职费用没有相应的待遇，没有责任心和动力。

5. 缺乏索赔管理经验，且没有相应的实例参考。我国的索赔管理目前仍处在中期的积累经验和建立规则阶段，尽管有些许成绩，但是还缺少普遍性和参考性，还有待进一步发展和普及。举例来说，对于工期索赔，常用的计算方法包括比例计算法和网络分析法。尽管后者更加复杂专业，但并不常用，比例计算法的优点在于简单方便，其中运用的人为因素的比重较大，经常会出现无法采取加速措施或删减工程量等操作从而达不到业主要求，这也是该法的不足之处，因此并不能体现索赔的全面合理性。

6. 我国的高出领域，存在着比较严重的“人情纽带”。施工方与建设方、监理人之间存在着某种程度的连带关系，例如长期合作伙伴或老熟人、老客户等。该等现象导致在施工方与建设方签订合同时，施工方往往不得不签订一些“不平等条款”，并由此引发了施工难度大、进度款结算比例少等种种问题。在施工过程中，施工方往往会默认接受建设方各种不合理的指令，而很少通过法律手段维护自身的权益。这种现象让施工方受到损失后不得不为了长期合作或避免麻烦而基本不敢、不愿采取索赔。

二、首先要做好项目人员管理

1. 项目经理和商务经理在工程项目施工过程中扮演关键的角色。他们的人力资源管理能力、商业洞察能力、个人素质等对项目的成功或失败都有着不可忽视的影响。首先，对于每个具体的工程项目，应该根据项目的管理目标、规模、类型、建设方要求等实际情况，合理选择最合适的项目经理和商务经理来组建项目部。其次，需要定期为他们提供培训和更新业务水平机会，全面提升他们的素质，以便更好地领导团队。为了做好适当的索赔工作，需要在签订合同时就开始采取预防保护措施，建立健全索赔工作的各项规章制度。

在工程项目招标投标和合同签订阶段，项目经理应该对工程合同条款进行仔细分析和研究，特别是在合同范围、违约及罚金、索赔变更、工程质量和工期、特殊风险、索赔时限和纠纷解决方式等条款上。需要在合同中明确规定双方的权利和义务，以便对未来可能发生的索赔提供合法依据。

在合同执行阶段，项目经理和商务经理需要充分关注对方的合同履行情况，持续搜寻索赔可能，同时自身也要严格履行合同义务，避免被参建方索赔。

2. 做好分工协作、团队凝聚力工作。在成本索赔体系中，不同岗位和部门涉及合同、工程、技术、预算、物资、质量、安全、财务、资料等方面的问题。为确保实现项目管理目标，各职能岗位和部门需要紧密协作，秉持团队精神，共同推进工作。现代全面成本管理理论提倡企业建立全面成本管理体系，实现全员参与、企业全过程管理的全面成本管理。该理论能够发挥员工主动性和积极性，充分利用团队智慧，从而实现个人与团队目标的一致。即实现项目总成本最低，产生最大的价值。

3. 做好签证索赔相关责任部门及责任人的管理划分。在配置各岗位、部门时，要明确责任和目标。对项目签证和索赔的管理，应遵循“专业属地管理，责任到人”的原则，需要在全员参与的前提下实施，其中项目经理是第一责任人，商务经理、造价员承担主要的管理责任，而工长、机电员、材料员、资料员和技术员等相关人员负有直接的管理责任。项目签证索赔事件发生

时，由项目相关专业人员当天起草、准备签证索赔经济资料。经甲方或监理方审核签字后的签证索赔经济资料要立即交由项目商务经理及造价员存档登记上台账，作为结算依据。

4. 签证和索赔的激励制度应该以有效考核和及时兑现原则为基础进行执行。对如果考核仅停留在表面形式，对于该项工作的改善将会止步于结果评估阶段，员工的责任和权利也无法得到明确清晰的规定，无法感知自己的工作表现。因此，企业应该根据项目经理部的签证索赔情况，对各项目经理部实行相应的激励和惩罚。

项目经理部应该每季度以有效签证、索赔经济数据为依据，填写相关申报表，并提交企业审核。企业应每季度进行审查和核实申报信息，统计当季累计办理情况，报送企业分管领导和总经理审批后规定一定数额的奖金给予项目团队。这部分奖励应计入项目成本中。

(1) 奖励标准：可以按照签证索赔产生的经济效益大小、效益率高低进行奖励。效益=收入-成本(含上交)，效益率=效益/收入*100%。可以参考下表：

效益率 A	10%≤A<20%	20%≤A<30%	30%≤A<50%	50%以上
奖励标准	上限为效益额的15%	上限为效益额的20%	上限为效益额的25%	上限为效益额的40%

根据工程的合同条件、办理签证索赔的难易程度设定奖励的标准修正系数，在0.8-1.5范围内调整。

(2) 处罚措施：为确保签证索赔效益情况的真实反映，项目填报数据必须真实可靠。若发现为了申报奖励而虚报成本，必须对主要相关人员进行严肃的处分。

对于未办理签证索赔的项目，应该执行适当的处罚措施。对于“入不敷出”的签证索赔，应根据情况执行相应的单项处罚。对于未按合同办理相应签证的项目，按主合同约定的处罚标准进行处理。

如果连续两个月都没有明显的签证索赔进展，则可以取消该项目当前季度的绩效奖金。

三、其次要充分运用索赔的技巧和艺术

1. 索赔工作不仅要有科学的严谨性，也要有艺术的灵活性。对于一个确认的索赔事件来说，通常不存在预定的或者确定的解释，因为这取决于双方签署的合同、工程管理水平和索赔能力以及处理问题的合理性等因素。为此，索赔不仅需要充足的理由、令人信服的法律依据和正确的计算方法，同时索赔的技巧、策略和处理方法也非常重要。如何处理和理解索赔，是需要施工方在关系、信誉和利益等方面做出综合权衡，是经营承包战略的一部分。

2. 施工方要防止两种极端思想。有一种错误的索赔处理方式是只关注人际关系、情感和互相扶持的义气，而忽略了合理索赔所应有的处理方式，这样会给企业带

来不必要的经济负担。另一种错误的处理方式则是过度注重各种索赔，过于苛刻地斤斤计较，而忽略了长期和战略目标的考虑，这样会影响企业声誉、合同关系和长远利益。

3. 注意与甲方、监理之间沟通的时机。从签订合同后，必须积极与甲方以及监理保持密切联系，帮助业主解决可能出现的问题，同时建立一种积极的索赔环境，以便未来可能发生的索赔问题的处理。

4. 正确把握提出索赔的时机。索赔过早提出，往往容易遭到拒绝。因此，索赔一方在合适的时效范围内应该适时提出索赔，如果为避免对双方合作关系的影响，太过焦虑或害怕索赔而将索赔要求拖到工程结束时才正式提出，则可能产生事与愿违的结果，适得其反。

5. 在索赔谈判的时候，一方向对方提出索赔要求，应该以理服人，使用委婉的措辞，避免使用过于激烈的口气和抗议式的提法，同时确保正确表达自己的索赔要求，不影响双方合作和感情，从而实现良好的索赔效果。如果一方多次提出合理的索赔要求，而被索赔方拒不合作或置之不理，严重影响工程的正常进行，那么索赔方可用严厉的措辞和一定的手段，确保的索赔目标得以实现。

6. 在处理索赔的过程中，应该根据具体情况作出必要的让步。有时候，需要做出某些让步来达成最终的协议。例如，可以在谈判中放弃一些小金额或者无关痛痒的索赔诉求，以换取对方在大金额的索赔上做出让步。这样使被索赔方更容易接受，也能使我们更容易实现索赔的目的。在作出让步的同时，也应该坚持自己的原则和底线，以确保自己的权益受到保障。

7. 主动发挥公关能力。解决索赔问题时，除了书信往来和谈判桌上的交涉外，工作人员也需发挥公关能力，采用一定的方法和手段，创造解决索赔争议的良好氛围，以助于早日达成圆满解决。

8. 积极运用专家论证等方式。在需要极力证明己方索赔理由的时候，而建设方担心把握不清该问题，害怕担责、不敢做出决策的时候，为了不影响双方的关系发展，可以选择较为委婉的组织专家进行专家论证及公正，这样一方面可以不采用仲裁、诉讼这类撕破脸的方式，又解决的建设方担心担责的疑顾虑。

四、索赔工作中需注意的事项

1. 从合同双方整体利益出发应尽量避免恶意滥用索赔。对于具体的索赔事件，能否成功索赔，也很难确定，存在一定的风险，所以施工方不能以索赔作为取得利润的基本手段。避免在投标中有意压低报价，指望通过索赔弥补损失，这是非常危险的，可能造成在合同履行过程中双方关系紧张，不利于后期合作；也可能影响施工方信誉和业界口碑；甚至造成违约责任甚至法律处罚。

2. 尽量避免现场经济签证不规范、不及时签证、材料价格没有签进去等问题发生，签证内容的描述要求客观、准确，以避免甲方事后对签证内容的审价审减。因此，签证申请人应该尽可能详尽地记录所有细节，以便保持内容的完整性。在签证内容中，签证金额应当具有最高的优先级；在描述签证时，应当以准确、客观的方式来描述，而在涉及隐蔽签证时需要使用图纸作为参考。

3. 应当站在甲方角度来考虑，使甲方办理时感觉不用承担风险。若对方一味无理地拒签，可以采用函件发文的形式送达建设方，不用逼迫甲方在索赔诉求单上签字，只需签在收发文本上，就足以证明建设方收到我方的书面请求，如果甲方不在收发文本上签字，则可利用信函邮寄，并保存好邮寄存根以备，超过法定时间未回复，索赔请求就会自动生效。

4. 要力求实效、注重索赔依据的搜集。在工程项目的施工过程中，需要大量的资料和信息才能开展索赔。因此，在施工过程中要坚持收集相关的资料，并建立完善资料收集、管理制度，以备索赔时使用。这包括认真地管理合同文件、施工、技术、进度及财务收支各方面的资料，同时应有目的地收集各类证据资料，记录施工过程中的重要信息和会议，并拍摄水印照片等，以备索赔文件所必要的证据材料。

5. 注重成本管理，成本管理的主要内容包括控制、审核成本支出和编制成本计划。在实践中，技术部、施工部、物资部、商务部等各部门需要加强信息沟通以便实际与计划成本的动态分析。各部门通过这些成本类信息沟通，可以为费用索赔提供一些相关数据、信息支撑。

五、结束语

随着市场竞争的日益激烈，企业承揽的每一个工程，都是在残酷的市场竞争中，是其企业总部及相关人员花费了大量的心血和智慧，通过广泛的信息搜集和分析市场价中标的，对于我们每一个企业员工都要加倍珍惜。承揽工程项目的最终目的：就是最大限度的获取利润。要最大限度的获取利润，使企业健康持久的发展，就必须做好工程索赔管理工作。

参考文献

[1] 杨晓林、冉立平主编. 建设工程施工索赔 [M]. 机械工业出版社, 2013年版.
 [2] 张宜媛. 中建八局施工项目成本管理研究 [D]. 天津; 天津大学, 2013.
 [3] 袁华之. 建设工程索赔与反索赔 [M]. 法律出版社, 2016.
 [4] 马守才. 论建设工程中的索赔管理. 兰州工业高等专科学校学报; 2003.