

《建设工程全过程合同管理与法律风险控制》

(含变更、索赔与项目管理高效沟通)

课程背景：

市场经济环境下，风险无处不在，作为建筑业施工企业，更是风险重重。施工企业风险既来自外部（国家法律政策的变化、业主的不平等地位等），也来自于内部（制度不健全、责任不落实、管理不到位等）。

加强企业全面风险管理，实现由事后救济转变为事前防控、事中控制，建立全过程的风险防控体系，是确保企业目标实现的根本保障，也是建筑施工企业最重要的工作内容和目标。

标准课时：18 小时（课程内容较多，请用户根据需求及上课课时选择内容。）

课程提纲：

第一部分 建设工程合同管理与法律风险控制概述

合同管理过程：1.合同类型确定、合同界面划分和合同形式的选择--策划项目合同体系。2.合同文件起草、谈判与签约--签订合同。3.通过合同跟踪、合同清理，及时掌握和分析合同履行情况--执行合同。4.根据工程实际情况，修订或调整合同--合同的变更。5.工程索赔事宜和合同纠纷的处理--索赔与违约。

【案例 1】：合同无效是否需要承担责任？

【案例 2】：通过重大的案件，看加强施工合同签约和履约管理的重要性

第二部分 建设项目合同管理制度

一、合同签订的程序及主要条款

二、建设工程合同的有关规定----无效施工合同的认定

思考 1：如何认定未取得“四证”而签订的建设工程施工合同的效力？

思考 2：无效建设工程施工合同中的工程价款如何确定？

思考 3：合同无效是否影响关于工程质量的约定、承诺的效力？

【案例】：建筑公司诉某开发公司招投标纠纷案

三、建设工程施工合同价款纠纷

【施工合同价款纠纷 1：合同价款约定不明的处理】

思考 1：如果出现招标文件与投标文件不一致以哪个为准？

【施工合同价款纠纷 2：结算中因工程量发生争议】

【实务咨询】固定总价合同履行中，当事人以工程发生设计变更为由，要求对工程价款予以调整的，如何处理？

1.加强进度款结算、防范工程进度款支付风险

1) 建设单位拖欠进度款的几种不同情形

2) 施工单位加强进度结算的措施

【实务咨询】当事人工作人员签证确认的效力，如何认定？

【实务咨询】监理人员在签证文件上签字确认的效力如何认定？

【实务咨询】我公司承包某工程，合同约定甲方按月支付进度款。由于甲方所在集团出现财务危机，结构出地面后，甲方开始拖延支付进度款。我公司应该怎么办？

【施工合同价款纠纷 3：发包人收到竣工结算文件逾期不予答复】

【实务咨询】承包人能否直接依据《解释》第二十条的规定，请求按照竣工结

算文件结算工程价款？

【实务咨询】 结算价与审计价不一致时，如何处理？能否以审计价为准结算工程款？

【施工合同价款纠纷 4：承包人工程价款的优先受偿权】

2.加强竣工结算、防范工程结算风险

1) 结算风险

2) 风险防范：高度重视竣工结算、及时行使优先受偿权

【实务咨询】 双方签订的是固定总价合同，施工过程中双方一直都没有争议。但在竣工结算时，甲方认为固定总价的价格有些高，所以要求委托审价，我公司不同意，应该怎么办？

【施工合同价款纠纷 5：欠款及利息】

【施工合同价款纠纷 6：垫资】（最高解释》第六条规定）

3.垫资法律风险类别及防范措施

【实务咨询】 某项工程的招标邀请，了解中标的一个基本条件是需要前期垫资1000万元。我公司觉得可以垫资，但又怕甲方投资资金不到位，导致垫资施工后垫资款不能及时支付给我公司而造成长期拖欠。我公司应该怎么办？

【施工合同价款纠纷 7：阴阳合同】

请思考：如何认定“黑白合同”？

【案例 1】：我国建筑业首例阴阳合同纠纷案

【案例 2】：“黑白合同”如何结算？

四、建设工程合同赔偿

【建设工程赔偿损失有关规定:发包人应当承担的赔偿损失】

【建设工程赔偿损失有关规定:承包人应当承担的赔偿损失】

【建设工程赔偿损失有关规定：损失赔偿范围与被违约方减损义务】

【建设工程赔偿损失有关规定：违约责任的免除】

五、建设工程合同纠纷的解决

1.纠纷解决的原则

2.纠纷解决的方式

【案例】：承包“三边工程”如何避免工期罚款？

【实务咨询】 公司承接了某工程，甲方要求某庆典日前竣工，否则公司要支付合同总价 10% 违约金。甲方边提供图纸，我公司边施工。由于施工图纸不能及时提供、甚至不时修改调整，施工人员常常处在停工、怠工中，我公司应该怎么办？

第三部分 建设工程合同风险管理举措

一、建设工程合同关系

二、建设工程合同管理的主要内容

三、合同管理的总体要求

四、合同风险的分类

1.合同的客观风险及客观风险关注点

【案例 1】 合同惯例风险

【案例 2】 工程变更

2.合同的主观风险

【案例 1】 不平等合同

【案例 2】 单方约束条款

【案例 3】 合同缺陷

五、合同风险的有效防范

合同管理从大的方面可以划分为招标投标阶段，合同订立阶段和履行、收尾阶段。

★招标投标阶段包括：投标报价信息、报价策略、报价漏项或多项的风险。

★合同订立阶段包括：合同调查、谈判、起草、审核、签署等环节。

★合同履行阶段包括：合同的履行、补充和变更、解除、结算、登记等环节。

★合同收尾阶段包括：合同风险管理的总结和合同风险预控指标体系的修正和纠偏。

把好“N 关”：1. 把好评审关 2. 把好谈判关 3. 把好保函关 4. 把好交底关 5. 把好分包关

6. 把好签证关 7. 把好履行关 8. 把好收尾关

(一) 投标报价阶段风险及防范

1. 该环节的主要风险

2. 该环节的风险防范

(二) 合同订立阶段风险及防范

1. 该环节的主要风险

2. 风险防范：

1) 规范合同文本

2) 合同评审

【案例 1】：某承包人的合同审查表

【案例 2】：某工程合同分析及对策

3) 把好谈判关

合同谈判案例：1. 谈判技巧一：依法造势

2. 谈判技巧二：抓大放小

3. 谈判技巧三：针锋相对

4. 谈判技巧四：舍远求近

4) 合同文件签署

5) 把好保函关

(三) 合同履行阶段风险管理

该阶段主要风险有：一方违约造成损失，遭到对方的索赔；未办理工程签证或签证无效；未保留有利的索赔证据或证据无效；违反合同条款，未按合同约定的期限、金额或方式付款；疏于管理，未能及时催收到期合同款项；在没有合同依据的情况下盲目付款等。

主要管控措施有：

1. 制定合同执行战略——合同交底与履行策划

2. 加强分包管理

3. 严格合同履行

4. 重视工程结算——工程靠做，效益靠算（结算策划）

5. 注重签证管理

6. 重视合同补充、变更和解除

7. 做好合同纠纷处理

【案例】：合同纠纷问题--合同文件组成及解释顺序

【实务咨询】合同约定，“总包人收到发包人支付工程款后再向分包人支付”的条款，效力如何认定？

【案例】：乙供料出现质量问题时怎么办？

【实务咨询】公司承接某桩基工程，工期为 100 天，每拖延竣工一天违约金为 2 万元。管桩是由我公司向某知名管桩厂采购的。质监局抽查发现现场管桩钢筋直径及间距不符合规范要求，查封了现场管桩，应该怎么办？

【案例】：施工图纸与招标图纸不一样怎么办？

【实务咨询】甲方发出招标文件，约定工程总价按照图纸包干。我公司投标并中标了。随后，甲方提供了一套与招标图纸图号一样的施工图纸，要求据此和我公司签订施工合同。我公司把两份图纸核对后发现施工图纸上的钢筋用量比招标图纸上的多 500 吨。我公司应该怎么办？

【案例】：甲方拒绝按照约定方式签证怎么办？

【实务咨询】我公司与甲方签订的工程施工合同约定签证资料必须加盖甲方公章方为有效。在施工过程中，甲方提出了部分工程变更，我公司按照变更要求完成了工程施工。当我公司将上述工程变更内容制作成签证资料要求甲方加盖公章确认时，甲方却以公章不能乱盖为由予以拒绝。我公司应该怎么办？

(四) 合同收尾阶段的管理

- 1.工程结束后,合同风险管理的总结和预控指标体系的修正和纠偏
- 2.建立完整、详细、准确的项目资料档案
- 3.高度重视工程款清欠
- 4.建立合同登记档案

【案例】--三把钥匙解开合同之谜：

- 1.风险分担一览表调整合同价款
- 2.工作责任一览表明确索赔责任
- 3.工作程序一览表保证实体公平

第四部分 如何成为一个好的项目经理--项目沟通管理

针对问题：“如何对待项目冲突。”“如何沟通效率最高。”

一、项目的冲突来源

- 1.业主的行为问题
- 2.承包商的组织行为问题
- 3.项目管理者的行为问题

二、冲突解决技巧

- 1.如何正确对待争执
- 2.解决争执的措施

【案例】实战中的冲突管理最佳实践案例

三、项目沟通的作用、沟通计划的内容

- 1.沟通计划 - 明确沟通目的、沟通对象、沟通内容、沟通方式和时间、建立有效反馈机制
- 2.沟通的几个原则：沟通内外有别、非正式沟通有利于关系融洽、采用对方能接收的沟通风格（语言、知识层次、时机）、沟通的升级原则（对方、对方的上级、自己的上级、自己的上级和对方的上级）

四、沟通方法与沟通的有效性

- 1.沟通的方式

2.谨防“信息漏斗” – 对客观信息进行主观筛选、过滤、加工和处理

3.保证会议的有效性(制定例会制度、明确会议目的和期望结果、发布会议通知邀请必须的人、按时开始、控制进程、做好记录及总结、会议的后勤保障)

4.项目经理部与个参与方的沟通

五、如何成为一个好的项目经理

1.调整心态--由专注技术转向关注拥有技术的人；由理性转向感性和理性相结合；由追求完美转向追求满意；由做自己感兴趣的事转向做自己该做的事

2.发挥影响力--善于利用资源；留心并掌握技术信息及利益相关者的社交系统信息；善于发挥自己的专、长；与所有的利益相关者建立良好的人际关系；对别人施加压力从而产生影响力；个人魅力及职位职权

3.掌握方法与工具--只是迈出成功管理项目的第一步，项目最后成功与否取决于您的毅力，是否坚持不懈的：实践——总结——再实践！

【案例】项目高效沟通案例

课程总结：对施工企业建立合同风险防御体系的总体建议