

# 《建设工程项目管理》

## 课程背景：

市场经济环境下，企业风险无处不在，作为建设单位，更是风险重重。建设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。

课程时长：2天

## 课程大纲：

### 第一单元 建设工程合同管理与风险防范

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

#### 第一节 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、 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】我公司与甲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，甲方便对我公司不予理会。我公司应该怎么办？

【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】我公司接到某项工程的招标邀请，了解到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】我公司承接了某工程，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？

## 第二节 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 大关”：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

合同谈判案例：2. 谈判技巧二：抓大放小

合同谈判案例：3. 谈判技巧三：针锋相对

合同谈判案例：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】我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。我公司应该怎么办？

【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

## 第二单元 建设工程进度控制与风险应对措施

一、《合同示范文本》：建设工程合同的有关工期规定

二、工期风险管理

- (一) 注意开工日期
- (二) 注意竣工日期
- (三) 应对控制措施

【案例】：工期被拖太久，承包人如何减少损失？

【实务咨询】我公司中标承建了某市项目，项目建设过程中，公司垫付了大量的款项。发包人不但拖欠工程款，且因业主原因使工期一再拖延。公司的中标价格较低，现公司亏损巨大。请问对此问题我们该怎么办？

【案例】：工期策划、保障措施

三、项目进度控制过程

- (一) 项目施工进度事前控制
- (二) 项目施工进度事中控制
- (三) 项目施工进度事后控制内容

## 第三单元 建设工程质量控制与风险应对措施

一、工程质量管理及风险控制

- (一) 发包人的质量风险：
- (二) 承包单位质量风险
- (三) 工程质量管理及风险控制

1. 质量标准风险

- 2.隐蔽工程未经验收，擅自隐蔽及继续施工风险
- 3.质量违约责任风险
- 4.质量保修风险

课程讨论：

- 1.如何理解工程质量是在“合同环境”下形成的？
- 2.质量控制依据？
- 3.保修期的规定？
- 4.质保金的返还问题？

【案例】：发包人未通知我公司保修而扣除保修金怎么办？

【实务咨询】我公司承包施工了一物流园的仓库，工程结束后，尚留存 150 万元左右的质量保证金未付，近期约定的支付质保金的两年期限届满，我公司要求发包人支付质保金，但发包人说我公司施工的工程屋面漏水，通知我公司维修，我公司没来，所以请其他施工单位维修花费 100 余万元，现只愿意支付剩余部分的质保金。请问我公司该怎么办？

二、施工质量控制过程

- 1.施工准备质量
- 2.施工过程质量
- 3.施工验收质量

【案例】在建电视塔大风中拦腰折断

#### 第四单元 建设工程安全管理与风险控制

【案例 1】：工程安全没有愚人节!!!别让工人流汗又流血！

【案例 2】：X 市政工程公司事故

一、当前安全形势及要求

- 1.住建部 | 2018 年安全生产工作管理要点
- 2.住建部关于 2017 年房屋市政工程生产安全事故统计分析，警惕安全事故的高发！
- 3 住建部提出“隐患就是事故理念”，安全违法处罚力度再升级！
- 4.安全生产要算好四笔帐

二、规避风险，强化安全防范与控制的措施

- 1.建立健全安全生产管理体系
- 2.加强安全生产责任制的落实和考核工作
- 3.加强教育培训工作，提高安全意识和防护技能
4. 加大企业安全生产科研和技术开发投入，加强施工安全技术措施。
- 5.加强施工安全检查
- 6.加强重大危险源工程安全监督管理，做好事故的预防与处理
- 7.建立安全生产统筹基金，保证安全生产必要投入