

# 总承包管理培训

## 项目商务管理

\$



讲师：黄得承

# 项目商务管理

- 一、 合同与商务有什么区别？ 【基本概念】
- 二、 工程争议为何在所难免？ 【争议原因】
- 三、 要掌握的商务谈判技巧？ 【商务谈判】
- 四、 索赔的依据与取胜要诀？ 【合同索赔】

# 项目商务管理

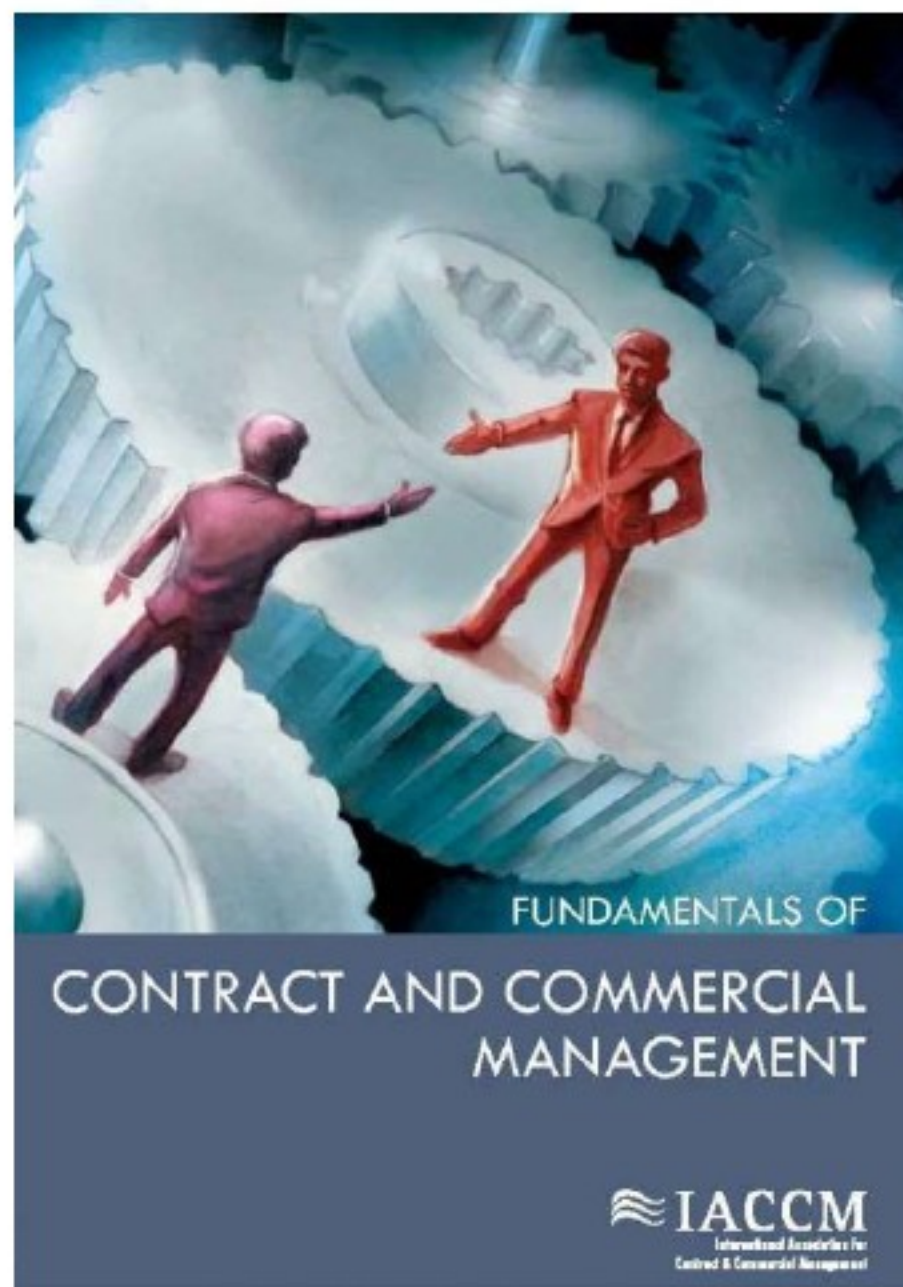
- 一、 合同与商务有什么区别？ 【基本概念】**
- 二、 工程争议为何在所难免？ 【争议原因】
- 三、 要掌握的商务谈判技巧？ 【商务谈判】
- 四、 索赔的依据与取胜要诀？ 【合同索赔】

# 合同管理 vs 商务管理

合同管理	商务管理
依据：社会法律和合同	依据：公司策略
原则：无条件执行合同	原则：公平公正、成长发展等商业精神
规则：硬性的，更偏重于微观个体的管理层次	规则：柔性的，更具宏观性与整体性
核心：合同的执行与监督，包括支付管理与变更管理等	核心：解决问题的策略与技巧，预防冲突和纠纷的发生等

# 那么，什么是“项目商务管理”

- 商务管理是合同管理的补充与扩展。
- 商务管理通过商业策略、技巧等手段去解决合同以外的问题。
- 商务管理的主要内容体现在对商业利益的追求与客观条件许可的平衡，
- 一方面以合同管理为基础维护公司的整体商业利益，
- 另一方面运用商业策略与技巧去解决单纯依合同原则难以解决的问题，谋求企业的发展与平衡。



# 我们左脑与右脑的区别

合同 + 商务

课内 + 课外

较真 + 灵活

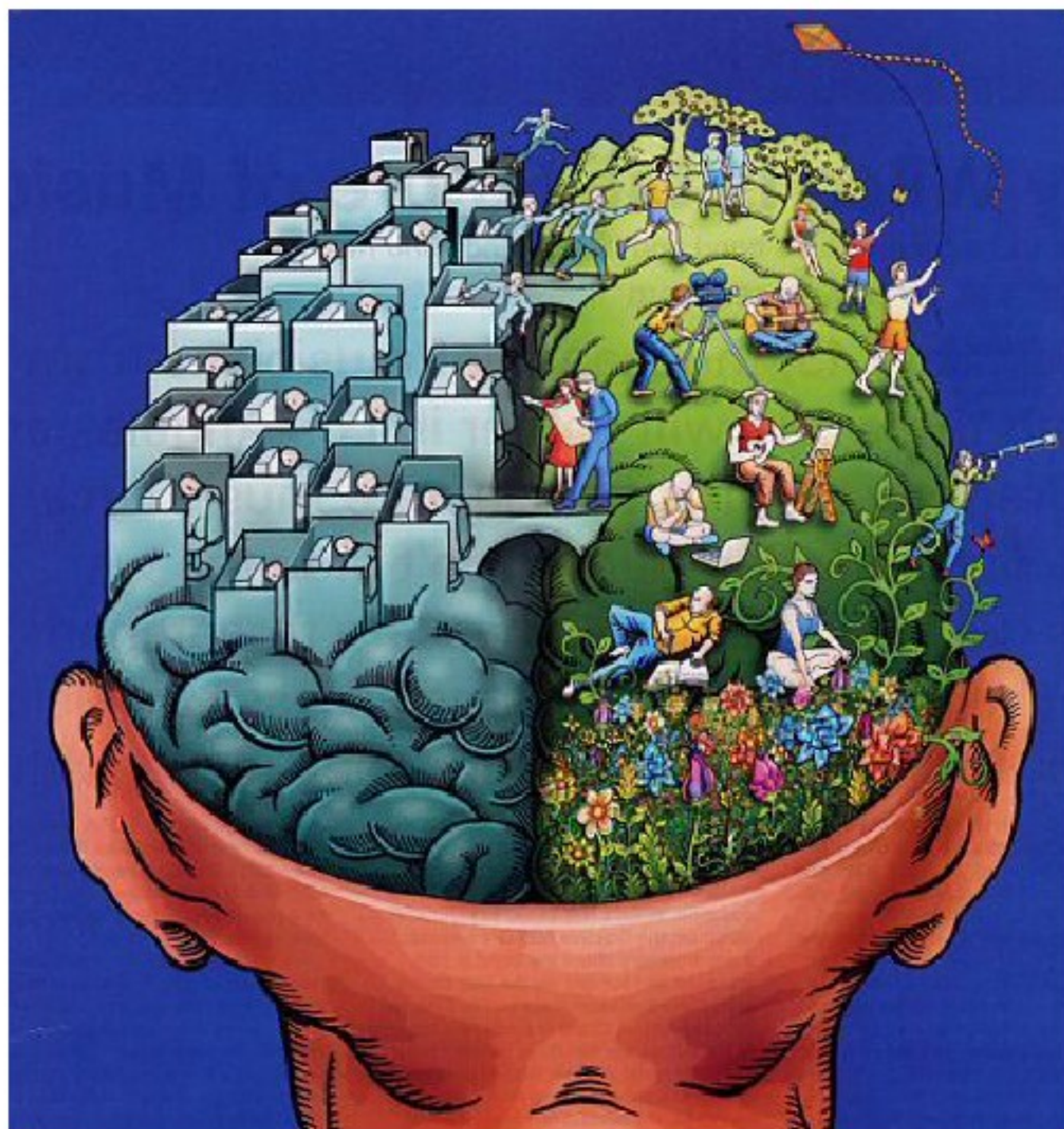
亦刚 + 亦柔

能文 + 能武

局部 + 全局

近利 + 长利

讲法规 + 讲情理



# 合同与商务如何结合

- 经验表明，单凭合同概念处事可能只取得短暂的成功、局部的成功，
- 例如单个项目获得盈利，而对企业的持续发展或者整体平衡构成障碍。
- 总括来说，成功的企业管理应该是合同管理和商务管理的结合，
- **局部最优与全局最优的兼顾**
- **近期利益与长远发展的平衡**



# 合同与商务有什么区别

- ✓ 合同管理 vs 商务管理
- ✓ 左脑与右脑的区别
- ✓ 什么是项目商务管理
- ✓ 合同与商务如何结合

# 项目商务管理

- 一、合同与商务有什么区别 ✓ 【基本概念】
- 二、工程争议为何在所难免？ 【争议原因】
- 三、要掌握的商务谈判技巧？ 【商务谈判】
- 四、索赔的依据与取胜要诀？ 【合同索赔】

# 何谓“工程争议”

所谓工程争议，是指合同缔约双方或者各方，为了维护各自的利益，在工程持续过程中针对同一问题持有不同观点或意见，并且难以调和与达成一致。



# 工程争议具有必然性



- 工程争议具有必然性，只要有合同就必然会有争议。
- 合同根据理想、预期以及已往经验订立，在合同的执行过程中，实际情况与最初预期总是会存在大大小小的差异，并且可能会超出合同的预期。
- 对于这些差异或者超出合同预期的内容，合同的双方从各自利益出发，持有不同理解，给出各自解释，因而产生争议。
- 例如：施工条件的改变、图纸的更改、材料的替换等等，都是施工中经常发生的事情，
- 这些改变会使得合同中各方责任与义务范围关系的改变，产生利益冲突，导致争议出现。
- 而且，许多情况下，争议并不能简单的依据合同得到解决，必须依赖商务手段。



# 工程风险的分配不均

- 例如业主将不可知工程因素风险转嫁给承包商
- 将市场材料价格波动风险因素转嫁给材料供应商
- 承包商将财务风险转嫁给分包商等等
- 这些工程风险不但客观存在，并且**分配不均存在必然性与绝对性**
- 风险一旦发生，合同各方出于对自身利益的保全与保护
- 采取各种不同的处理手法，尽管存在合同的约束
- 但**基于利益与生存**，以及凭借各方对**合同的不同理解**
- 争议就会必然发生



# 实际与预期存在差异

- 由于实际的工程进展与最初预期存在差异
- 工程项目本身具有复杂性与变化性
- 工程资源的投入也具有有限性
- 这就使得无论合同如何严密，工程管理技巧如何高明
- 都无法对合同执行得尽善尽美，
- 都无法与业主、承包商自己的预期完全吻合
- 针对这些差异，业主与承包商产生不同的理解与解释
- 争议也就必然



# 建造体系角色不公平

- 在现行传统建造工程体系下，承包商完全处于劣势地位，
- 建筑师不但是工程的设计方、业主代表，还同时充当公正人士角色。
- 当承包商与设计方就工程图纸问题发生分歧、产生争议之时，建筑师作为业主代表本应基于业主利益对争议有个自己的立场。
- 但由于建筑师同时也是设计方，必然是在自身利益与业主利益之间寻求平衡，承包商的利益被置于次要地位。
- 再则，当承包商与业主之间就工程要求及其相关问题产生利益争议之时，需要公正第三方加以评判。此时，作为第三方公正人士的建筑师，因为同时具备业主代表的身份，必然在维护承包商利益上难以完全公正。
- 因此，传统的建造体系必然会带来工程争议。

# 文化、专业背景差异

- 专业背景和文化背景是一个人的行为方法与习惯的来源。不同的文化、不同的族群、不同的习惯都是争议与冲突的来源。
- 例如，东方文化含蓄内敛，讲究先礼后兵、先做后说，事事力图避免正面冲突。
- 而西方文化开放自我，更多开门见山、先说后做，喜欢正面交锋。
- 同样一项合同，文化不同、习惯不同，便会有不同的处理手法，从而产生分歧，导致争议。
- 不同的文化背景、教育背景、专业背景以及工程经验不同，使得他们对同一事物的理解与表达有所差别。
- 同样，不同知识背景和专业经验的人作业结果与效率也有较大分别。

# 市场过度竞争

- 建筑市场根据政治经济气候的变化而变化，经济繁荣景气之时，建筑市场任务饱满，市场竞争相对缓和，工程争议相应也处于较低水平；
- 经济萧条低迷之时，市场容量萎缩，承包商建造能力过剩，为了维持生存，承包商之间竞争加剧，工程争议也因之相应增多。
- 在低价竞争的压力之下，承包商为了生存对于工程变更锱铢必争、斤斤计较。
- 同时，由于行业萎缩，建筑师事务所也面临生存压力，为降低成本，大量裁减人员或者改雇经验不足的人手，导致管理素质降低，图纸出错机会大增，继而造成工程争议增加的连锁反应。

# 工程争议为何在所难免

- ✓ 何谓“工程争议”
- ✓ 工程争议具有必然性
- ✓ 工程风险的分配不均
- ✓ 实际与预期存在差异
- ✓ 建造体系角色不公平
- ✓ 文化、专业背景差异
- ✓ 市场过度竞争

# 项目商务管理

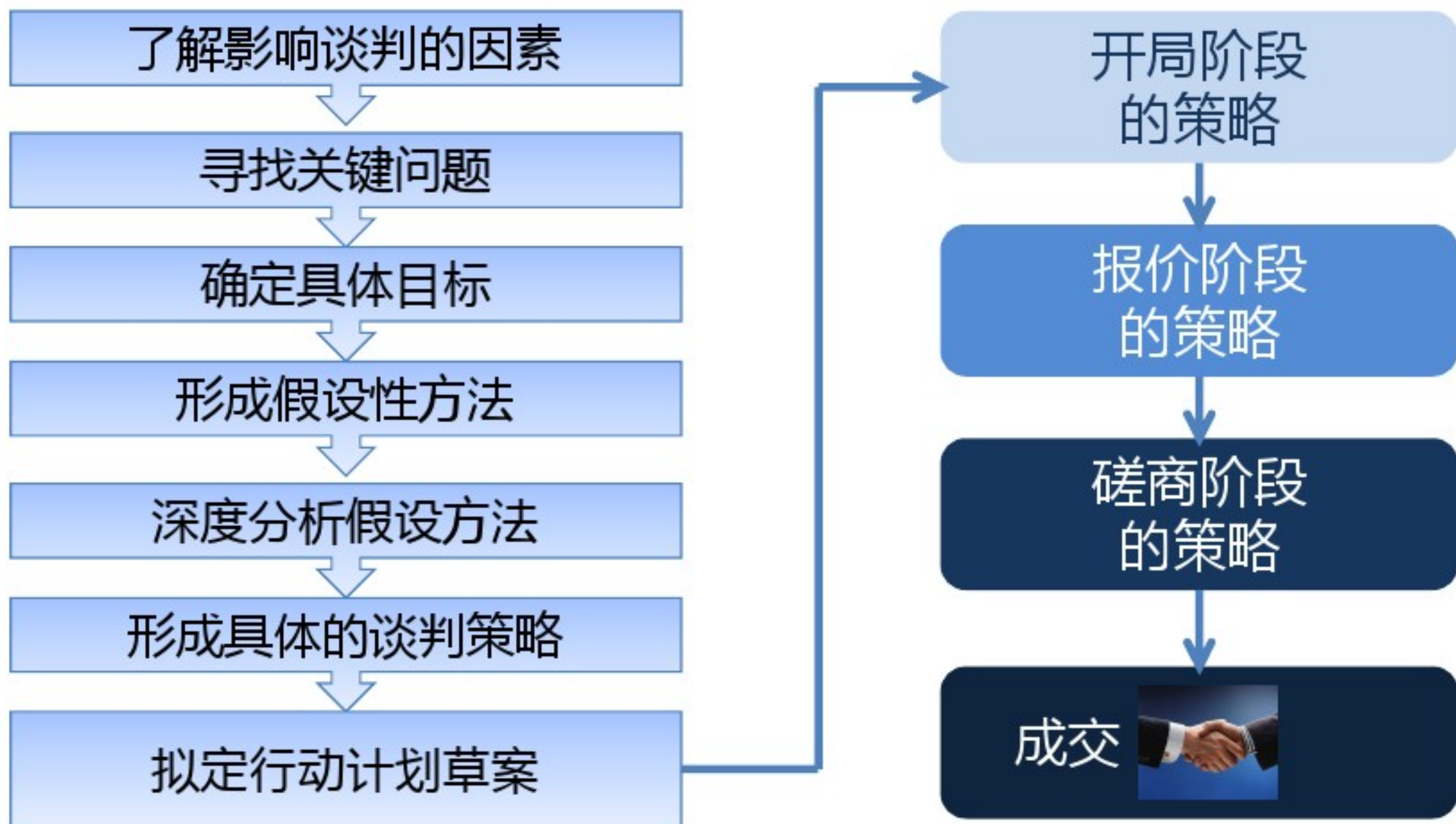
- 一、合同与商务有什么区别 ✓ 【基本概念】
- 二、工程争议为何在所难免 ✓ 【争议原因】
- 三、**要掌握的商务谈判技巧？** 【商务谈判】
- 四、索赔的依据与取胜要诀？ 【合同索赔】

# 商务谈判的基本理解

- 商务谈判是指有关组织以口头语言为载体，对涉及切身利益的分歧和冲突进行反复磋商，寻求解决的途径和谋求达成协议的过程
- 谈判的共同基础是对需要的满足。为此，双方或多方在谈判中要进行辩论，谈判的过程往往在辩论的过程，
- 谈判的目的是为了达成协议，因此双方或多方在谈判中的辩论是为了缩小双方分歧的距离，而逐步达到统一，谋求一致，所以常出现求同存异的情况。
- 对于一个谈判者来讲，在谈判中既要讲究科学性又要讲究技巧性。  
“科学”是指导性思维，指导谈判者做出正确的谈判策略，而  
“技巧”是实现谈判策略的必备因素。

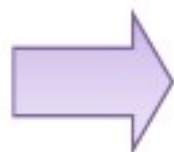


# 制定商务谈判策略的步骤



# 开局阶段的策略 (1/2)

## 协商式开局



**适用**：实力比较接近的双方，过去没有商务往来，第一次接触。

**做法**：使用外交礼节性语言、选择中性话题、本着尊重对方的态度，不卑不亢。

## 坦诚式开局

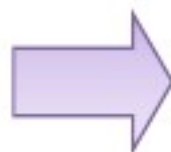


**适用**：双方过去有过商务往来，而且互相比解了解，关系很好；以及实力不如对方的谈判者。

**做法**：真诚、热情地畅谈双方过去的友好合作关系，坦率地陈述己方的观点以及对对方的期望；坦率地表明己方存在的弱点。

# 开局阶段的策略 (2/2)

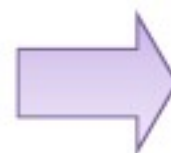
## 慎重式开局



**适用**：谈判双方过去有过商务往来，但对方曾有过不太令人满意的表现。

**做法**：对过去对方的不妥之处表示遗憾，并希望通过本次合作能够改变这种状况。不急于拉近关系，用礼貌性的提问来考察对方的态度、想法。

## 进攻式开局



**适用**：谈判对手居高临下，有以势压人、不尊重己方的倾向。

**做法**：有理、有利、有节，要切中问题要害，又不能过于咄咄逼人，适时转变做法。

# 报价阶段的策略

价格起点

除法报价

加法报价

对比报价

数字陷阱



# 报价阶段的策略 (1a/5)

## 1. 价格起点策略

- 吊筑高台

- 抛放低球

2. 除法报价策略

3. 加法报价策略

4. 对比报价策略

5. 数字陷阱策略

- 是指卖方提出一个高于本方实际要求的谈判起点来与对手讨价还价，最后再做出让步达成协议的谈判策略
- 喊价要狠，让步要慢
- 应对：要求对方出示报价或还价的依据，或者本方出示报价或还价的依据

# 报价阶段的策略 (1b/5)

## 1. 价格起点策略

- 吊筑高台

- 抛放低球

## 2. 除法报价策略

## 3. 加法报价策略

## 4. 对比报价策略

## 5. 数字陷阱策略

- 是指先提出一个低于己方实际要求的谈判起点，以让利来吸引对方，试图首先去击败参与竞争的同类对手，然后再与被引诱上钩的卖方进行真正的谈判，迫使其让步，达到自己的目的。
- 应对方法：其一，把对方的报价内容与其他卖主的报价内容——进行比较和计算，并直截了当地提出异议。其二，不为对方的小利所迷惑，自己报出一个一揽子交易的价格。

# 报价阶段的策略 (2/5)

## 1. 价格起点策略

- 吊筑高台
- 抛放低球

## 2. 除法报价策略

## 3. 加法报价策略

## 4. 对比报价策略

## 5. 数字陷阱策略

- 以商品价格为除数，以为商品的数量或使用时间等概念被除数，得出一种数字很小的价格，使买主对本来不低的价格产生一种便宜、低廉的感觉。

# 报价阶段的策略 (3/5)

## 1. 价格起点策略

- 吊筑高台
- 抛放低球

## 2. 除法报价策略

## 3. 加法报价策略

## 4. 对比报价策略

## 5. 数字陷阱策略

- 在商务谈判中，有时怕报高价会吓跑客户，就把价格分解成若干层次渐进提出，使若干次的报价，最后加起来仍等于当初想一次性报出的高价。

# 报价阶段的策略 (4/5)

## 1. 价格起点策略

- 吊筑高台
- 抛放低球

## 2. 除法报价策略

## 3. 加法报价策略

## 4. 对比报价策略

## 5. 数字陷阱策略

- 是指向对方抛出有利于本方的多个商家同类商品交易的报价单，设立一个价格参照系，然后将所交易的商品与这些商家的同类商品在性能、质量、服务与其他交易条件等方面做出有利于本方的比较，并以此作为本方要价的依据。

# 报价阶段的策略 (5/5)

## 1. 价格起点策略

- 吊筑高台
- 抛放低球

## 2. 除法报价策略

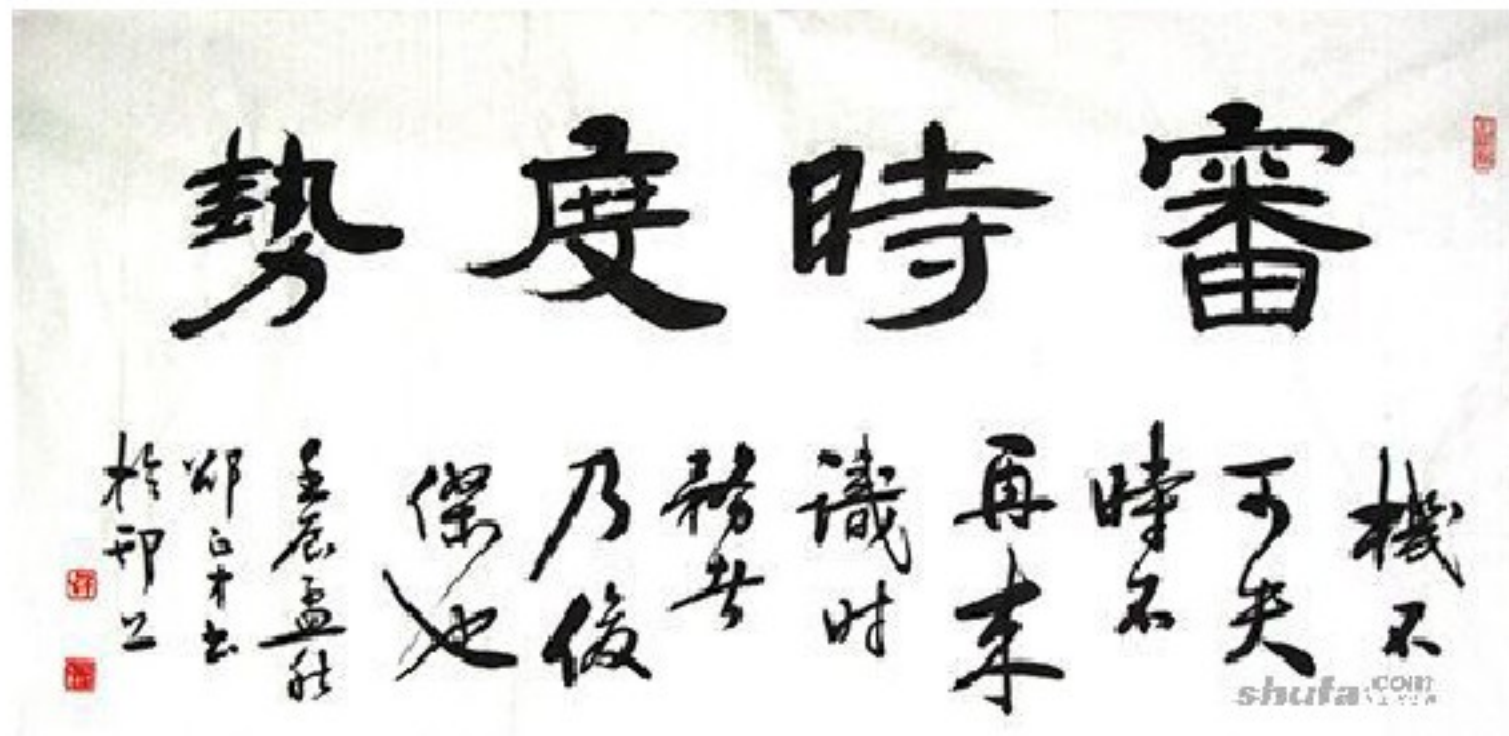
## 3. 加法报价策略

## 4. 对比报价策略

## 5. 数字陷阱策略

- 指卖方在分类成本中“掺水分”，将自己制作的成本构成计算表给买方，用以支持本方总要价的合理性。
- 适用：内容多，成本构成复杂，成本计算方法无统一标准，或是对方攻势太盛的情形下使用。

# 磋商阶段的策略



# 磋商阶段的策略 (1a/3)

## 1. 优势条件下的谈判策略

### a. 不开先例

b. 先苦后甜

c. 价格陷阱

d. 期限策略

e. 声东击西

f. 先声夺人

## 2. 劣势条件下的谈判策略

## 3. 均势条件下的谈判策略

- 是指在谈判中，握有优势的当事人一方为了坚持和实现自己所提出的交易条件，以没有先例为由来拒绝让步促使对方就范，接受自己条件的一种强硬策略。
- 是拒绝对方又不伤面子的两全其美的好办法。

# 磋商阶段的策略 (1b/3)

## 1. 优势条件下的谈判策略

a. 不开先例

**b. 先苦后甜**

c. 价格陷阱

d. 期限策略

e. 声东击西

f. 先声夺人

## 2. 劣势条件下的谈判策略

## 3. 均势条件下的谈判策略

- 是指在谈判中先用苛刻的条件使对方产生疑虑、压抑等心态，以大幅度降低对手的期望值，
- 然后在实际谈判中逐步给予优惠或让步，使对方的心理得到了满足而达成一致的策略。

# 磋商阶段的策略 (1c/3)

## 1. 优势条件下的谈判策略

a. 不开先例

b. 先苦后甜

**c. 价格陷阱**

d. 期限策略

e. 声东击西

f. 先声夺人

## 2. 劣势条件下的谈判策略

## 3. 均势条件下的谈判策略

- 是指谈判中的一方利用市场价格预期上涨的趋势以及人们对之普遍担心的心理，把谈判对手的注意力吸引到价格问题上来，使其忽略对其他重要条款的讨价还价一种策略。
- 这一策略，是在价格虽看涨，但到真正上涨还需要较长时间的情况下运用的。

# 磋商阶段的策略 (1d/3)

## 1. 优势条件下的谈判策略

- a. 不开先例
- b. 先苦后甜
- c. 价格陷阱
- d. 期限策略**
- e. 声东击西
- f. 先声夺人

- 是指在商务谈判中，实力强的一方对对方提出的达成协议的时间限期，
- 超过这一限期，提出者将退出谈判，以此给对方施加压力，使其尽快作出决策的一种策略。

## 2. 劣势条件下的谈判策略

## 3. 均势条件下的谈判策略

# 磋商阶段的策略 (1e/3)

## 1. 优势条件下的谈判策略

- a. 不开先例
- b. 先苦后甜
- c. 价格陷阱
- d. 期限策略
- e. 声东击西**
- f. 先声夺人

- 是指我方在商务谈判中，为达到某种目的和需要，有意识地将磋商的议题引导到无关紧要的问题上故作声势，转移对方注意力，以求实现自己的谈判目标。

## 2. 劣势条件下的谈判策略

## 3. 均势条件下的谈判策略

# 磋商阶段的策略 (1f/3)

## 1. 优势条件下的谈判策略

- a. 不开先例
- b. 先苦后甜
- c. 价格陷阱
- d. 期限策略
- e. 声东击西

### f. 先声夺人

## 2. 劣势条件下的谈判策略

## 3. 均势条件下的谈判策略

- 是在谈判开局中借助于己方的优势和特点，以求在心理上抢占优势，从而掌握主动的一种策略。

# 磋商阶段的策略 (2a/3)

1. 优势条件下的谈判策略

2. **劣势条件下的谈判策略**

**a. 吹毛求疵**

b. 以柔克刚

c. 难得糊涂

d. 疲惫策略

e. 权力有限

f. 反客为主

3. 均势条件下的谈判策略

- 是在商务谈判中针对对方的产品或相关问题，再三故意挑剔毛病使对方的信心降低，从而做出让步的策略。
- 使用的关键点在于提出的挑剔问题应恰到好处，把握分寸。

# 磋商阶段的策略 (2b/3)

1. 优势条件下的谈判策略

2. **劣势条件下的谈判策略**

a. 吹毛求疵

**b. 以柔克刚**

c. 难得糊涂

d. 疲惫策略

e. 权力有限

f. 反客为主

3. 均势条件下的谈判策略

- 是指在谈判出现危难局面或对方坚持不相让步时，采取软的手法来迎接对方硬的态度，避免正面冲突，从而达到制胜目的的一种策略。
- 应用要点：采用迂回战术、坚持以理服人

# 磋商阶段的策略 (2c/3)

1. 优势条件下的谈判策略

2. 劣势条件下的谈判策略

a. 吹毛求疵

b. 以柔克刚

**c. 难得糊涂**

d. 疲惫策略

e. 权力有限

f. 反客为主

3. 均势条件下的谈判策略

- 是防御性策略，指在出现对谈判或己方不利的局面时，故作糊涂，并以此为掩护来麻痹对方的斗志，以达到蒙混过关的目的策略。
- 要点：贵在“巧”、要有度、有范围限制

# 磋商阶段的策略 (2d/3)

1. 优势条件下的谈判策略

2. **劣势条件下的谈判策略**

a. 吹毛求疵

b. 以柔克刚

c. 难得糊涂

**d. 疲惫策略**

e. 权力有限

f. 反客为主

3. 均势条件下的谈判策略

- 是指通过马拉松式的谈判，逐渐消磨对手的锐气，使其疲惫，以扭转己方在谈判中的不利地位和被动的局面，
- 到了对手精疲力竭、头昏脑涨之时，本方则可反守为攻，抱着以理服人的态度，摆出本方的观点，促使对方接受己方条件的一种策略。

# 磋商阶段的策略 (2e/3)

1. 优势条件下的谈判策略
2. **劣势条件下的谈判策略**
  - a. 吹毛求疵
  - b. 以柔克刚
  - c. 难得糊涂
  - d. 疲惫策略
  - e. 权力有限**
  - f. 反客为主
3. 均势条件下的谈判策略

- 是指在商务谈判中，实力较弱的一方的谈判者被要求向对方做出某些条件过高的让步时，宣称在这个问题上授权有限，无权向对方做出这样的让步，或无法更改既定的事实，以使对方放弃所坚持的条件的策略。

# 磋商阶段的策略 (2f/3)

1. 优势条件下的谈判策略

2. **劣势条件下的谈判策略**

a. 吹毛求疵

b. 以柔克刚

c. 难得糊涂

d. 疲惫策略

e. 权力有限

**f. 反客为主**

3. 均势条件下的谈判策略

- 是指谈判中处于劣势的一方，运用让对方为谈判付出更大的代价的方法，从而变被动为主动，达到转劣势为优势的目的的策略。

# 磋商阶段的策略 (3a/3)

1. 优势条件下的谈判策略
2. 劣势条件下的谈判策略
- 3. 均势条件下的谈判策略**

## a. 投石问路

- b. 先造势后还价
- c. 欲擒故纵
- d. 大智若愚
- e. 浑水摸鱼
- f. 红白脸术
- g. 私下接触

- 即在谈判的过程中，谈判者有意提出一些假设条件，通过对方的反应和回答，来琢磨和探测对方的意向，抓住有利时机达成交易的策略。

# 磋商阶段的策略 (3b/3)

1. 优势条件下的谈判策略
2. 劣势条件下的谈判策略
3. **均势条件下的谈判策略**
  - a. 投石问路
  - b. 先造势后还价**
  - c. 欲擒故纵
  - d. 大智若愚
  - e. 浑水摸鱼
  - f. 红白脸术
  - g. 私下接触

- 是指在对方开价后不急于还价，而是指出市场行情的变化态势，或是强调本方的实力与优势，构筑有利于本方的形势，然后再提出本方要价的一种策略。
- 应对：不为所动、坚持开价、谨慎让步

# 磋商阶段的策略 (3c/3)

1. 优势条件下的谈判策略
2. 劣势条件下的谈判策略
3. **均势条件下的谈判策略**
  - a. 投石问路
  - b. 先造势后还价
  - c. 欲擒故纵**
  - d. 大智若愚
  - e. 浑水摸鱼
  - f. 红白脸术
  - g. 私下接触

- 是指在谈判中的一方虽然想做成某笔交易，却装出满不在乎的样子，将自己的急切心情掩盖起来，
- 似乎只是为了满足对方的需求而来谈判，使对方急于谈判，主动让步，从而实现先“纵”后“擒”的目的的策略。

# 磋商阶段的策略 (3d/3)

1. 优势条件下的谈判策略
2. 劣势条件下的谈判策略
- 3. 均势条件下的谈判策略**
  - a. 投石问路
  - b. 先造势后还价
  - c. 欲擒故纵
  - d. 大智若愚**
  - e. 浑水摸鱼
  - f. 红白脸术
  - g. 私下接触

- 是指谈判的一方故意装出糊里糊涂，惊慌失措，犹豫不决，反应迟钝，以此来松懈对方的意志，争取充分的时间，达到后发制人的目的的策略。

# 磋商阶段的策略 (3e/3)

1. 优势条件下的谈判策略
2. 劣势条件下的谈判策略
- 3. 均势条件下的谈判策略**
  - a. 投石问路
  - b. 先造势后还价
  - c. 欲擒故纵
  - d. 大智若愚
  - e. 浑水摸鱼**
  - f. 红白脸术
  - g. 私下接触

- 是指在谈判中，故意搅乱正常的谈判秩序，将许多问题一股脑儿地摊到桌面上，使人难以应付，借以达到使对方慌乱失误的目的的策略。

# 磋商阶段的策略 (3f/3)

1. 优势条件下的谈判策略
2. 劣势条件下的谈判策略
3. **均势条件下的谈判策略**
  - a. 投石问路
  - b. 先造势后还价
  - c. 欲擒故纵
  - d. 大智若愚
  - e. 浑水摸鱼
  - f. 红白脸术**
  - g. 私下接触

- 是指在商务谈判过程中，利用谈判者既想与你合作，但又不愿与有恶感的对方人员打交道的心理，以两个人分别扮演“红脸”和“白脸”的角色，诱导谈判对手妥协的一种策略。
- “白脸”是强硬派，在谈判中态度坚决，寸步不让，咄咄逼人，几乎没有商量的余地。“红脸”是温和派，在谈判中态度温和，拿“白脸”当武器来压对方，与“白脸”积极配合，尽力撮合双方合作，以致达成于己方有利的协议。

# 磋商阶段的策略 (3g/3)

1. 优势条件下的谈判策略
2. 劣势条件下的谈判策略
3. **均势条件下的谈判策略**
  - a. 投石问路
  - b. 先造势后还价
  - c. 欲擒故纵
  - d. 大智若愚
  - e. 浑水摸鱼
  - f. 红白脸术
  - g. 私下接触**

- 是指通过与谈判对手的个人接触，采用各种方式增进了解、联络感情、建立友谊，从侧面促进谈判顺利进行的策略。
- 私下交往的形式很多，比如电话联系、拜访、娱乐、宴请等。

# 我对谈判的深切体会

- 项目经理和商务负责人必需掌握各种谈判技巧，灵活、适当地运用，做到审时度势
- 谈判是知识、信息、口才修养等诸方面的较量和角逐。
- 注重换位思考、追求双赢方案、借助客观标准
- 不断加强个人沟通能力、领袖魅力等



# 要掌握的商务谈判技巧

- ✓ 商务谈判的基本理解
- ✓ 制定商务谈判策略的步骤
- ✓ 开局阶段的策略
- ✓ 报价阶段的策略
- ✓ 磋商阶段的策略

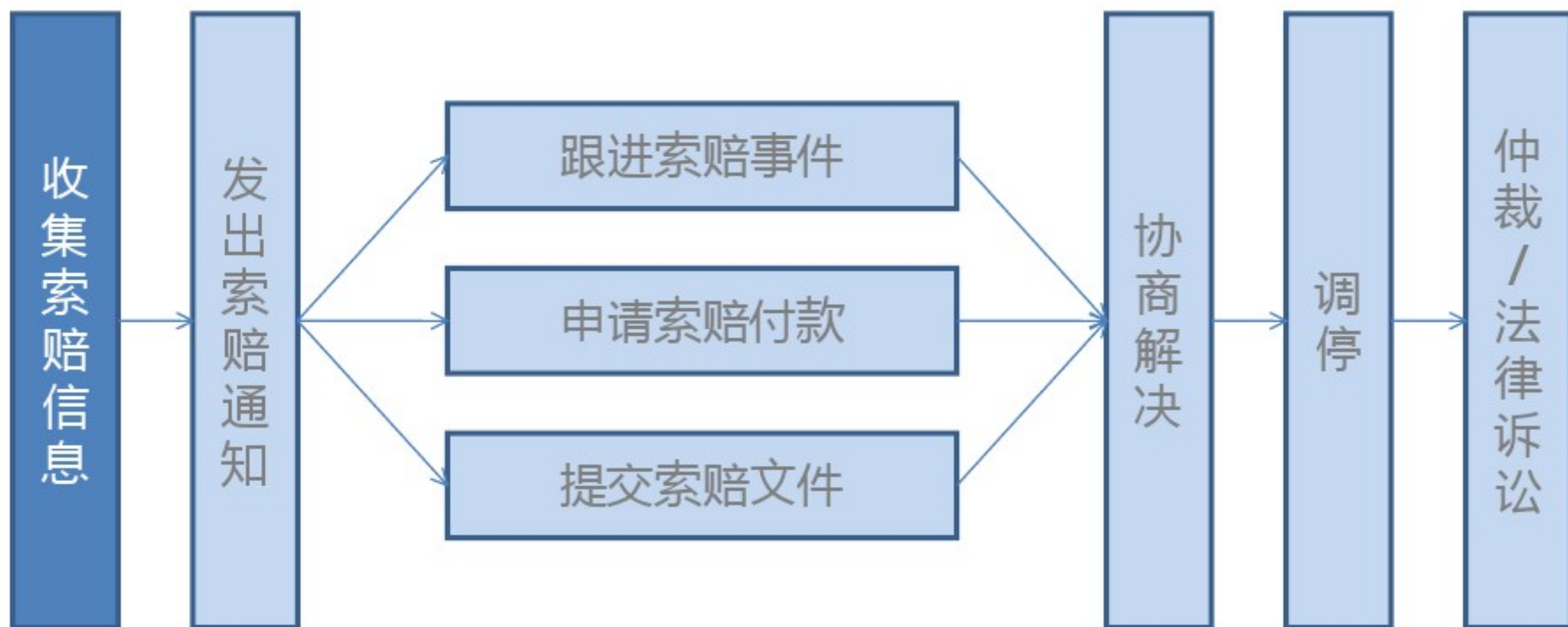
# 这节课我们学什么

- 一、 合同与商务有什么区别 ✓ 【基本概念】
- 二、 工程争议为何在所难免 ✓ 【争议原因】
- 三、 要掌握的商务谈判技巧 ✓ 【商务谈判】
- 四、 索赔的依据与取胜要诀？ 【合同索赔】

# 合同索赔的重要意义

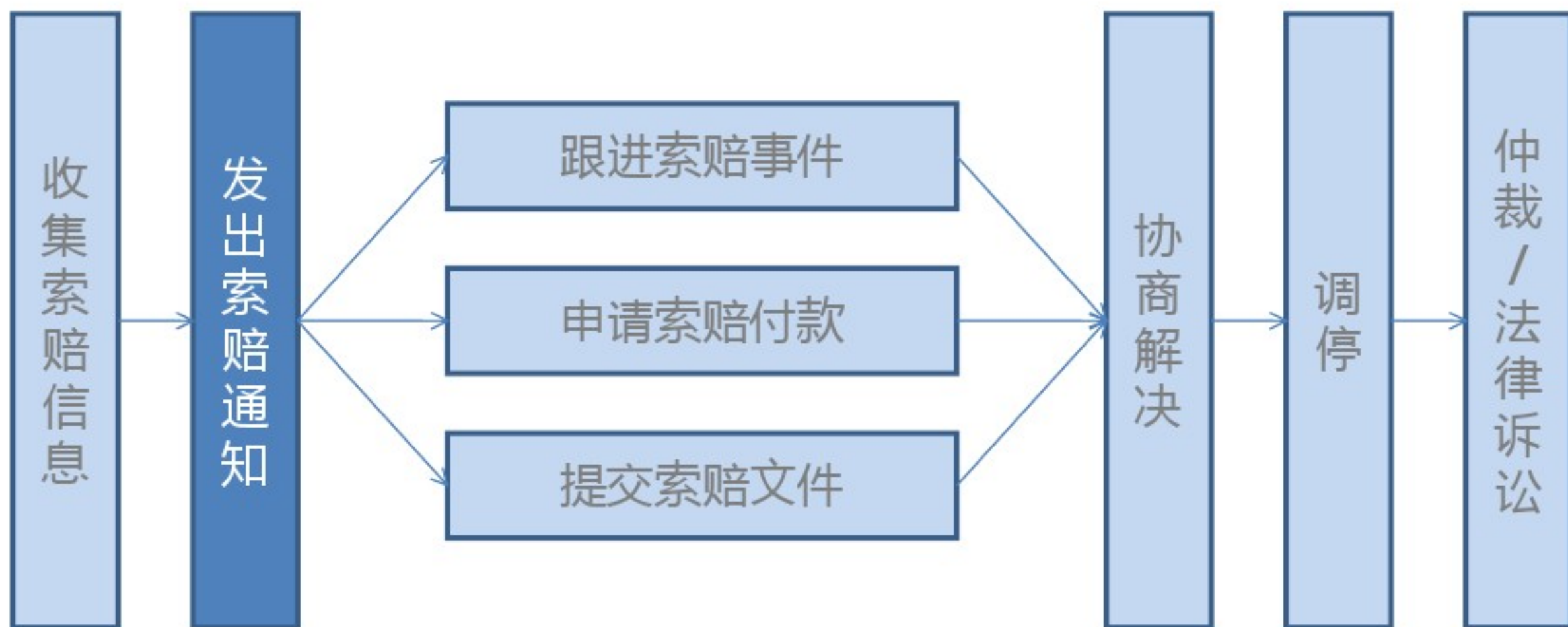
- 总包的支出与收入的口径是不一致的，在控制支出的同时，总包同样面临着如何将开支（不管这项开支是由何种原因引起的），用工程收入来对冲的问题。
- 工程索赔的实质就是通过合同条款的规定，对工期和价格进行调整，以弥补总包不应承担的风险所带来的损失。
- 合理的索赔会令业主、工程师面临资金和合同条款的压力。
- 因此，业主会利用各种正常或者非正常的手段来阻止总包索赔。
- 但是对于总包，一旦索赔做得不好，工程项目就会错失一些盈利机会，甚至导致亏损。索赔对于总包的重要意义不言而喻。
- 因此，根据工程的性质和大小，每个项目都应当制定专业程式、安排专人负责索赔工作，负责监督、管理、发出索赔通知和提交索赔文件。

# 合同索赔的处理程序(1/7)



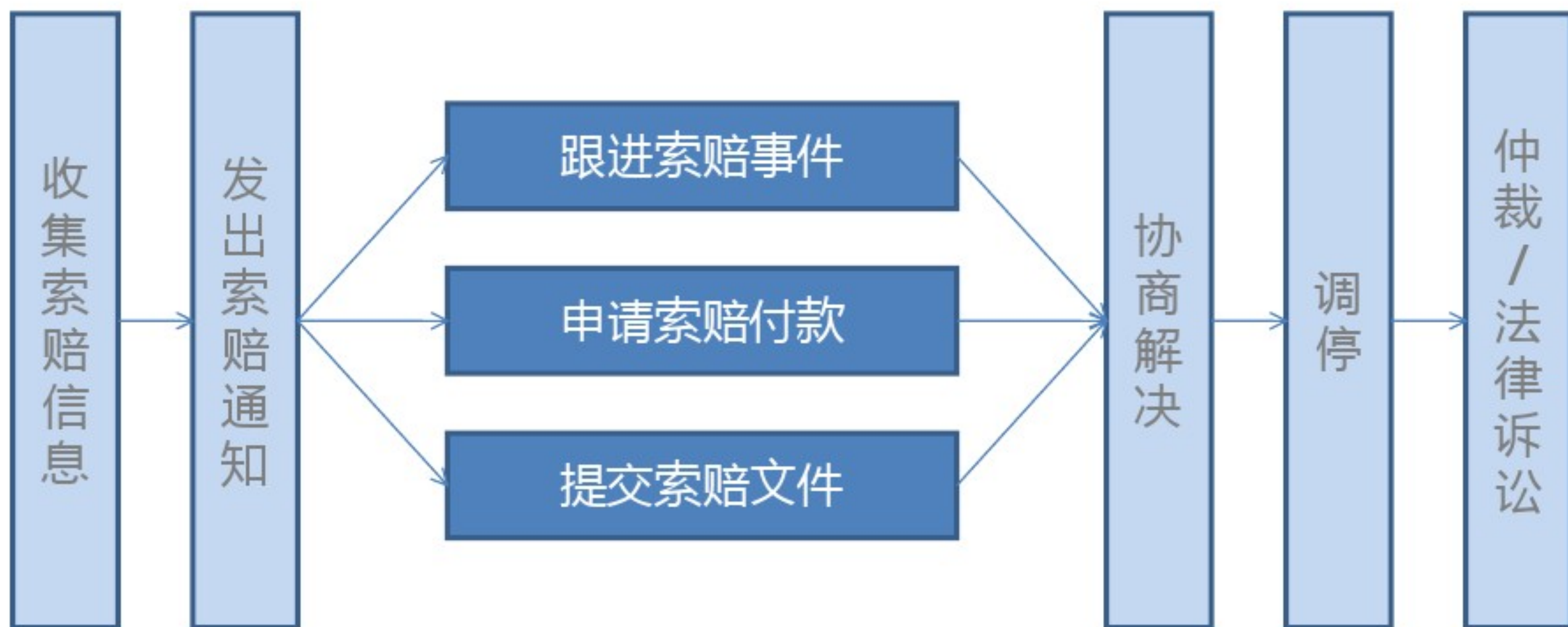
第一，收集索赔信息是收集所有有关赔偿通知的详细资料，包括原因、后果，受影响的总承包初步费用估计，所影响的关键日期及工程延误的估计，用来满足索赔通知的基本要求。

# 合同索赔的处理程序(2/7)



第二，索赔通知是正式向业主提出关于某索赔事件工程延期和增加付款的要求的通知。不在合同限定的时间内发出索赔通知几乎等同于总包自动放弃索赔权利。

# 合同索赔的处理程序(3-5/7)

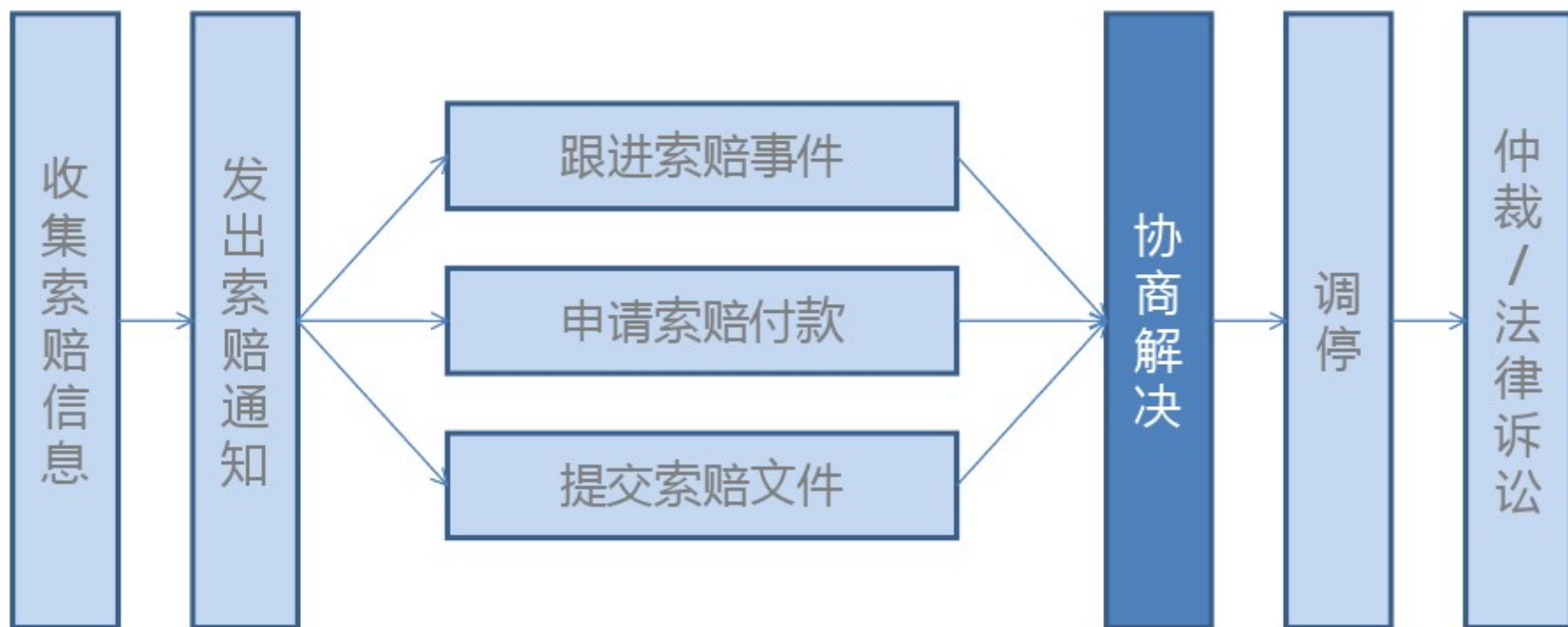


第三，跟进索赔事件，也是总包回应合同条款的要求，定期提交索赔事件的资料，以反映索赔事件的最新动态。

第四，申请索赔付款就是在粮单中向业主申请索赔项目的付款。

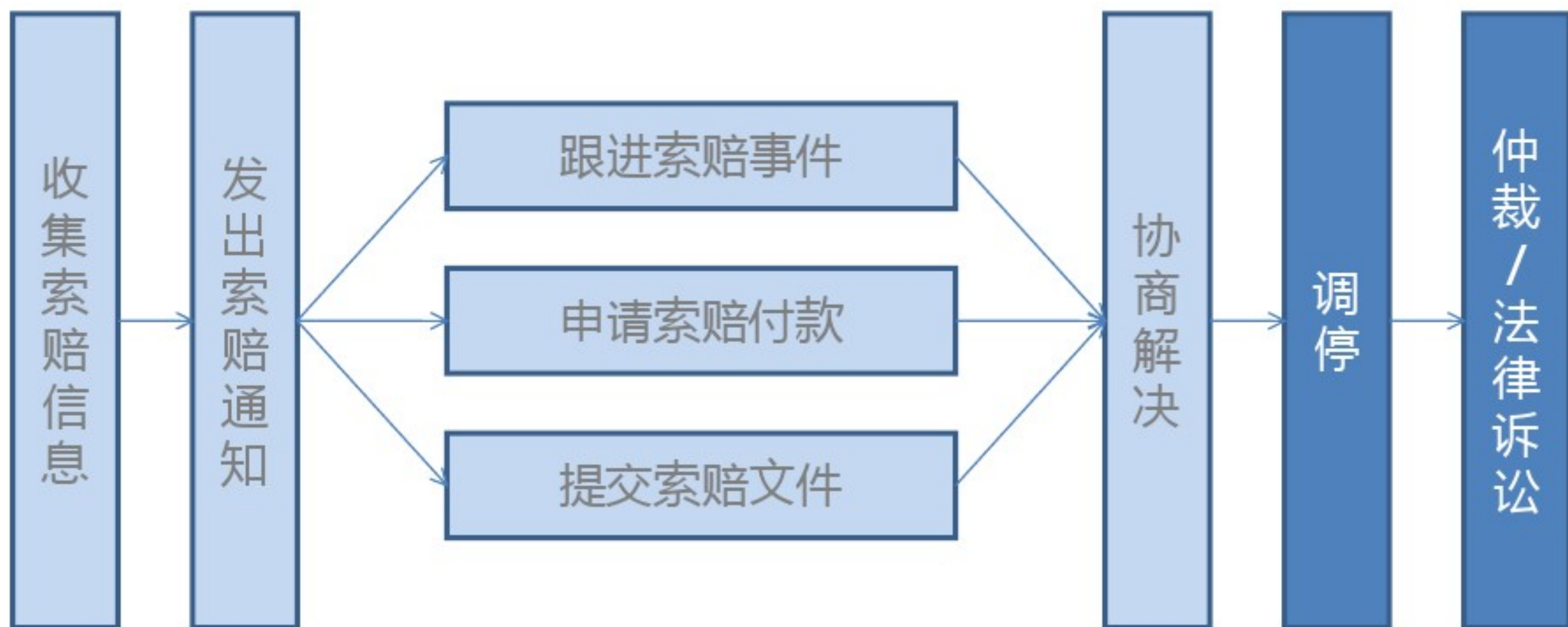
第五，提交索赔文件是指在一份或几份索赔通知的基础上，利用收集到的某类索赔事件的所有资料和信息，撰写并提交详细的索赔文件。

# 合同索赔的处理程序(6/7)



第六，协商解决是在索赔文件的基础上定时与工程师开会讨论索赔的原则和检讨双方的立场。当双方就索赔原则取得共识后，随即应讨论索赔的数额，总包应争取根据合同以(Negotiation)协商方式解决索赔纠纷。

# 合同索赔的处理程序(7/7)



第七，当有的索赔在原则和金额上都不能达成协议时，就可能要通过调停(Mediation)或仲裁(Arbitration)，甚至法律诉讼(Legal Proceeding)才能最终解决争端

# 合同索赔的日常工作(1/4)

- **工程经理、商务经理**和其他**项目工料测量部职员**留意各种可能引起工程额外开支或延迟的情况
- 而当这种情况发生或潜在的索赔情况出现的时候，**项目工料测量师**或其下属就应利用标准的索赔通知格式，起草索赔通知。
- 根据合同要求，如果该索赔事件会导致一个增加**工程款的索赔**，**MOV**，那么该索赔通知就应该在事件发生后21天内发出；
- 如果该索赔事件会导致一个**工程延期的索赔**，那么该索赔通知**NOD**就应在28 内发出。
- **项目工料测量师**需要在索赔通知中指明提出索赔根据的合同条款，表达要求增加工程款和工程延期的意愿，详列索赔事件的原因和结果。
- 这些内容需要**商务经理**和**索赔小组**审核。

# 合同索赔的日常工作(2/4)

- 在索赔通知起草完毕后，**索赔小组**应当为索赔通知进行登记，并检查其内容语句和格式是否合乎合同之要求。索赔通知经**项目经理**签名即可发出。
- 在索赔通知发出后，项目**工料测量师**应当继续收集索赔事件有关的详细资料，而**工程经理**应当就索赔事件的发展和对工程造成的影响提出意见。
- 随着索赔事件的演变，**索赔小组**应指定**专人**就索赔事件撰写索赔文件，并且在索赔文件中向工程师提出工程款和延期的具体要求。索赔事件的工程款的估价由项目**工料测量师**负责，索赔事件对工期所造成延误由**计划工程师**负责。

# 合同索赔的日常工作(3/4)

- 当建筑师/工程师拒绝总包的索赔时，**商务经理**应咨询**项目经理**和其他专业人员的意见决定是否继续或者放弃索赔。如果放弃，**索赔小组**就更新索赔登记，否则就应当提交更多的证明材料，促使建筑师/工程师重新考虑总包的索赔要求。
- 按工程需要和时机，**商务经理**应决定索赔文件的主体和提交详细计划。而索赔文件的准备则由**索赔小组**在其他相关部门的协助下完成。
- 如果建筑师/工程师就索赔文件批准了增加工程款和工程延期，**工程计划经理**和**商务经理**就应当在施工计划和财务报告中作及时的更新。

# 合同索赔的日常工作(4/4)

- 为支撑整个索赔工作的进行，**索赔小组**制作、更新和保存大量的原始资料。包括：

1. 索赔通知
2. 索赔通知登记表
3. 正式索赔文件和附件
4. 工程师批准的增加工程款和工程延期备忘录
5. 工程实际作业进度
6. 工程师工地监理日记
7. 承包商工地进度报告
8. 工程相片
9. 分包商的各种记录



# 索赔通知的实际例子

致工程师：

按合同条款第XXX条的要求，我方现通知贵方下述的事件有可能对关键日期KD-06或其他相关日期的完工造成拖延。

正如特别合同条款XXX所指出的，承包商在进场之前，项目未标明的管线应由有关的公用事业公司移出铁路范围之外，但是承包商在进行XXXXX行人隧道施工时，发现尚有两条未标明的原有的直径200mm和300mm的水管尚在铁路范围之内，因此，承包商建议将上述管道予以改道以利于行人隧道的施工。

我们留意到上述管道并未在投图纸中标识，而由于它们的存在，XXXXX隧道的施工将因此而延误，而且还会导致额外的工程费用。

虽然这是不确切的数字，但我们初步认为上述事件可能会对关键日期KD-06的完成造成30天的延误。由于上述事件所造成的后果，我们认为我方应当根据合同条款第XXX(a)(b)申请工程延期30日。我方也就此事件，按合同条款XX和XX条的要求提出增加工程款的要求。

(签名)

项目经理

# 提交完整的索赔文件

- 在提出索赔通知后，承包商需在适当的时间内，正式向业主提出**正式完整的索赔文件**，每份索赔文件应包括如下的几部分：
  - 概要
  - 引用的合同条款
  - 索赔陈述
  - 工程延误和增加工程款
  - 索赔事件发展历史
  - 增加工程款明细
  - 工期延长明细
  - 追赶工期的措施
  - 结论
  - 附录
- 上述各个部分都有其具体的要求。由于正式索赔文件是承包商对该项索赔的事实、理由和后果进行陈述的文件，因此**它的质量，特别是对时间和成本的计算，将会对索赔的成败起决定性的作用。**



# 成功的策略vs失败的教训

- 做好标前分析工作
- 做好工程管理工作
- 合同管理
- 做好沟通管理
- 积极主动
- 方式灵活、注重实效
- 不为“一元钱”索赔



- 标前分析工作不细致，忽略或遗漏索赔机会
- 超出索赔有效期
- 工程管理差，被业主反索赔
- 合同管理能力差，依据不正确、记录不清楚、证据不充分
- 沟通不够，缺乏互信
- 态度消极
- 思路单一，不识变通；斤斤计较、锱铢必争



# 索赔的依据与取胜要诀

- ✓ 合同索赔的重要意义
- ✓ 合同索赔的处理程序
- ✓ 合同索赔的日常工作
- ✓ 索赔通知的实际例子
- ✓ 提交完整的索赔文件
- ✓ 成功的策略vs失败的教训

# 项目商务管理

- 一、合同与商务有什么区别 ✓ 【基本概念】
- 二、工程争议为何在所难免 ✓ 【争议原因】
- 三、要掌握的商务谈判技巧 ✓ 【商务谈判】
- 四、索赔的依据与取胜要诀 ✓ 【合同索赔】




感谢大家  
后会有期



黄得承 TS Wong  
139-1629-0726  
tswong@projectaims.com

# 黄得承

[编辑](#)

 本词条缺少**名片图**，补充相关内容使词条更完整，还能快速升级，赶紧来编辑吧！

黄得承（宝智坚思管理咨询有限公司董事兼执行总裁）

- 86年毕业于香港理工大学
- 英国皇家特许工料测量师(MRICS)
- 香港注册专业测量师(HKRPS)
- 西南财经大学EMBA特邀讲师

中文名 黄得承

国籍 中国

职业 宝智坚思管理咨询有限公司董事兼执行总裁

毕业院校 香港理工大学

- 曾任职于**香港恒基兆业地产集团**、利比工料测量师行及顺成建筑集团，积累了工程项目全过程的业主方、咨询方及承建方等三方不同层面的一线管理实战经验。参与过的工程项目包括**香港赤腊角机场**、**金钟太古广场**、**港岛香格里拉酒店**、以及多个**香港政府房屋建设项目**等。

- 凭借对工程项目的热情和创业的梦想，在2000年创立「宝智坚思」，一直致力于项目管理解决方案的设计，负责公司全面的日常经营管理，领导团队制定软件产品战略、市场和销售方案，也负责专业咨询服务及客户支持服务等总体策划。

- 在过去的11年里，黄得承先生带领他的团队为不同行业的项目型企业提供多样化的IT解决方案和管理咨询服务，帮助大型建筑、工程、设计、设备安装公司及业主、开发商提高全方位的项目控制，实现网络化的协同项目管理。

黄总的介绍来源于百度百科

如果大家觉得这篇培训是干货的话，请大家支持黄总，支持宝智坚思管理咨询有限公司

<http://www.projectaims.com/index.shtml>



黄得承先生接受采访

词条标签：**公司**，**人物**