大型项目的前瞻性索赔管理

前瞻性的工业大型项目索赔管理经验分享——在大型流程设备项目中，明智的索赔管理是有效的成本管理工具。作为合同承包商，如何处理后续索赔事宜？客户获得索赔需要注意哪些方面？

文 / Juergen Hahn

为了防止追加的索赔要求，承包商需要有前瞻性的索赔管理能力

大型流程设备的建设项目大都经过周密的核算，并且通常很少有资金来缓冲合同之外的意外事变。但每一个执行过具体项目的负责人都知道，大型流程设备建设项目过程中往往出现一定的变动。一旦在经济上失控，例如出现建筑工程延期、没有按时完成任务或者分包商办事马马虎虎等问题，当问题积累到不可收拾的时候，复杂的索赔管理程序启动就是不得不面临的问题，这对于承包商和客户都是不愉快的事情。

索赔的指控必须要有证据支持，而这些证据的基础就是繁琐的举证，而举证的困难在于所举证的事情需要具有可追溯性。所有的项目参与者最好都有一些前瞻性的索赔管理方法。那么如何进行前瞻性的索赔管理？接下来，

本文作者系1155PM顾问公司的咨询主管。

来自实践的例子会详细介绍。

项目中的实践

“我们的现场施工难度太大了，缆车公司的人不停地在那里转来转去。”某管道工程公司的项目负责人说道。“我们要索赔。”他的老板在每周的项目会议上说。处于相互信任，一般情况下由第三方原因造成的停工、施工进度损失和附加费用，只需项目经理给项目的合同发包方发一份函，在信函的表格中写上他估计的赔偿金额即可，但管道工程公司要求的赔偿金额很高。合同发包方很快就写了一封措辞得当的回信，正式要求提供索赔需要的具有可追溯性的文件资料。

从怀疑到认可

此时，合同双方都被迫回过头去研究索赔管理的问题了。但回过头去寻找各种正式的、手写的证据类文字资料，包括项目团队内部邮箱中的文档资料是一件相当困难的事情。在巨量的文件中还包括了外部企业发来的文件，包括项目采购、技术服务商等，从中找出能够经得起检验的索赔要求证据几乎是不可能的。

良好的索赔工作准备使被索赔人能够更好地了解索赔人的权利主张，而且为了说明索赔的中立性，有必要对现有证明文件进行结构化整理和分类。这些工作都可以在前期伴随着项目的进展进行，或者事后再整理。

证明是好事，但证实更好

德国有句谚语：“证明是好事，但证实更好”。这尤其适用于项目施工过程的索赔管理。项目文件中通常都包含了数百个，甚至数千个证明文件。在如此多的文件中找出适用于合同双方的可信证据非常困难，因此必须进行结构化分类，可以按照下述方式。

- 修改订单引起的争议赔偿；
- 施工工期延长索赔；
- 额外困难导致工作无法进展；
- 由于实时日期与计划制定日期的不同而出现了价格与合同条款不符；
- 由加快过程进度而带来的额外费用；
- 购买价格上涨导致的额外费用。

还可以设想的等级分类有：

- 相关合同条款；
- 技术规范；
- 设计图纸；
- 误工通知书 / 误工截止日期通知书；
- 误工预测信息；
- 变更请求 / 工程变更通知单；
- 施工现场工作日记；
- 有关协议；
- 工时记录；
- 成本费用单据。

拥有整整齐齐的索赔管理文件就成功了一半

所有证明（或者驳斥）索赔可靠性的证据文件都应分类保存在一个数据库中。当合同双方因意外原因引起的额外费用补偿发生分歧和纠纷时，前瞻性索赔管理就具有时间上的优势。精心准备的索赔案卷因其完整性、文件结构的条理性以及高透明度能给人留下深刻印象，标志着项目合作伙伴的专业性和可信度。最重要的是，尽管在项目合作中出现了额外费用的纠纷，也仍然能够保持良好的合作伙伴关系。

另外，处理索赔事宜的人还可以进一步给文件分配一个表示处理索赔事宜时的利用价值数，例如数字“1”表示“不能作为有说服力的证据”，数字“10”表示“无可辩驳的索赔合法证据”等。

结语

“在项目实施过程中，我们没有时间做与项目有关的索赔准备。”这是申诉人经常会说的一句话。诚然，为很久以前的一件事找到证据非常困难：删除了的硬盘、随意起的文件名、已经离开公司的专业技术服务商以及不同员工对项目同一事实不同的语言表达习惯等，都是寻找索赔文件时必须面对的挑战。最好的处理方法就是在收集索赔证据时要勤快一点，高质量整理文件，以迎接未来可能的检验。

“可验证”的专业术语解释

涉及到索赔事宜时，可验证的含义是有证据支持您的理由。证据有多种多样的形式，例如：信件、图片以及协议等等。有些类型的证据有着广泛的适用性，有些则少一些。重要的是证据的形式、质量和数量必须与索赔形式相符合，另外还要与适用法律法规相符合。

PROCESS-Tip
* 更多信息请扫描二维码：
chem.vogel.com.cn
* 反馈编码：A201132