



BT项目下工程施工合同的风险管理

张美蓉

(中交广州航道局有限公司, 广东 广州 510221)

摘要: 在BT项目下, 施工合同作为合同体系中的一个重要单元, 承载着建设者和承包商的双重责任。如何维护建设者和承包商的权益, 有效规避各类履约风险, 最大限度地降低负面影响, 成为合同风险管理的重要内容。结合某BT项目的合同案例, 辨识、分析其合同风险源及实际应对措施, 让更多的合同管理人员重视风险管理, 积累和分享风险管理的成功经验。

关键词: BT项目; 施工合同; 风险管理

中图分类号: TU 723.1

文献标志码: B

文章编号: 1002-4972(2013)09-0179-03

Risk management for construction contract of BT project

ZHANG Mei-rong

(CCCC Guangzhou Dredging Co., Ltd., Guangzhou 510221, China)

Abstract: In the BT project, the construction contract, which carries the dual responsibility of builders and contractors, is an important element of a contract system. How to maintain the interests of builders and contractors, effectively avoid all kinds of performance risks and reduce the negative impact as low as possible, becomes an important part of risk management contracts. Based on a BT project contract case, we identify and analyze the actual sources of risk response measures of the contracts, so that more contract managers will pay attention to the risk management, accumulate and share successful experience.

Key words: BT project; construction contract; risk management

当前BT项目下存在多种类型分工合作合同形式, 施工合同是其中的一种主要类型。随着BT模式的逐渐普遍与规范, 各大施工单位更加理解施工合同中质量与工期、风险管理与效益之间的辩证关系, 更加重视风险管理这只手“必须硬”的基本道理。本文旨在通过某施工合同的风险管理实例, 阐述BT项目下合同风险管理的重要性, 以及如何将这些风险融入合同管理中进行管控实施。

由工程合同种类定义的风险, 主要有以下4种: 1) 固定总价合同, 由承包商承担全部物价和工程量变化的风险; 2) 成本加酬金合同, 承包商所承担的风险相对较小; 3) 常见的单价合同, 风险由双方在合同条款中具体明确; 4) 合同中明

确规定的应由一方承担的风险。

1 某BT项目合同情况及风险分析

1.1 本案合同情况

本案位于天津市, 为A公司以BT经营模式投资的建设项目, 总投资额超过10亿人民币。该工程包括围堤工程、吹填工程及软基处理工程, 其中围堤工程长约10 km, 吹填工程量约2 000万m³, 软基处理工程面积为400多万m²。

该项目所签订合同类型主要有几类: 投资建设合同、委托管理合同、建设工程合同、融资担保合同和回购合同。合同中的关系主体, 主要包括回购方、投资方、项目公司、施工总承包

收稿日期: 2013-02-25

作者简介: 张美蓉(1979—), 女, 经济师, 从事水运工程建设。

方、金融机构等。投资建设合同、回购合同为回购方与投资方签订，委托管理合同为投资方与项目公司签订，建设工程合同为项目公司与

施工总承包方签订，融资担保合同为投资方与银行签订。理想化的BT投资模式运作流程如图1所示。

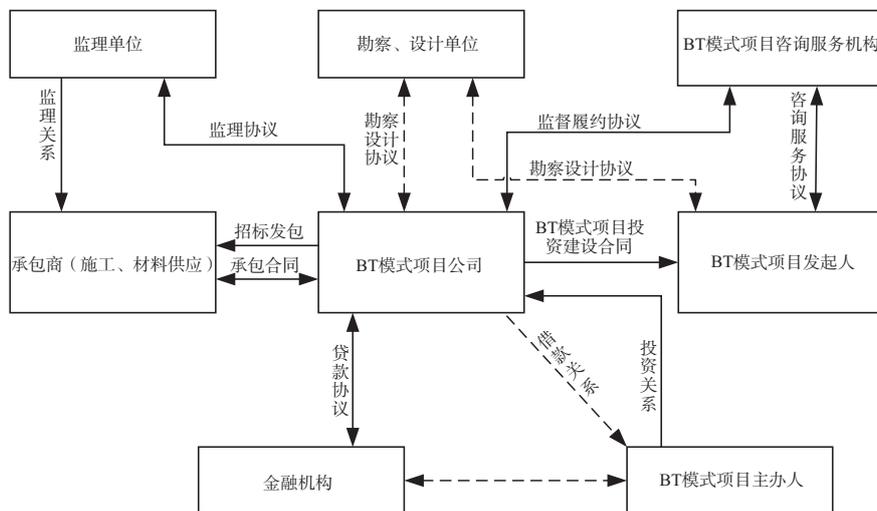


图1 理想化BT模式运作流程

本项目在实际操作中保留了图1中承包商、BT模式项目公司、金融机构的关系，相比理想化BT模式运作，项目公司的权限受到了很大的限制。

B公司作为总承包商，具体负责整个项目的围埝、吹填和软基处理施工。在建设过程中总承包商面临的风险主要包括政策风险、工程变更风险、分包风险。

1.2 风险分解1——政策风险

天津施工队伍管理站是专门负责管理津外企业的机构，建设单位须对建设项目进行招标备案，津外施工企业从投标到工程结束，都要受到该机构的监控。该机构对津外企业承接当地工程要求的必经程序为：进津备案、建造师备案、合同备案、税务备案等。无论哪个环节出错，最终均将导致工程款无法及时收回。

1.3 风险分解2——变更风险

大型土木工程施工，难免出现工程量变更、设计修改、增减工程、突发情况以及其他不可遇见因素等变化。变更可能来源于建设单位、设计单位、承包商抑或大自然。对于变更事件，承包商的风险更多体现在签证不及时、确认不到位以及索赔依据不足。

1.4 风险分解3——分包风险

本案属于大型土木工程施工，工程分包是工

程的组成部分。本工程的分包使得本建设项目的合同关系更加复杂与庞大，承包商因此承担着巨大的分包风险。具体主要表现为：分包单位的资质与能力、分包工程进度与质量控制、分包单位变更与索赔等。

2 风险管理中的应对策略

2.1 政策性风险应对预案与实施

由于涉及异地施工承包，B公司必须走天津施工队伍管理站的备案程序。进入该备案阶段，B公司简约报备方案遭遇阻碍。原因有2个：1) 合同内容中对合同履行地点不够详细，导致无法在相应的区域备案；2) 合同履行时间不够明确，使得监管期限难以确定，不予备案。B公司对政策性风险有比较充分的预案准备，在准备的详细基础报备预案中顺利找到有关资料，经过查证、核对、通气、商洽，最终该合同在A公司规定的时间和资质要求，以完全符合天津施工管理站监管的要求，顺利完成合同与施工备案，对收款纳税、分包付款等流程未产生任何影响。

2.2 变更性风险应对预案与实施

承包商B公司对设计变更、材料价格调整、自然灾害等进行了合同约定，使得B公司在本案履约全程因此而获得保护。

设计变更索赔: 围堤施工阶段, 低潮时BC、CJ、CD段均有露滩, 难以进行运砂船充砂袋施工, 承包商提出该三段变更为建筑碎料施工, 既保证施工进度, 又降低总成本, 减少合同额约73万元, 得到了业主的赞许。

材料价格变动索赔: 项目开工建设的第三季度, 《水运工程标准与造价管理信息》发布的材料价格中, 袋装砂及柴油价格相对施工合同材料价格涨幅均超过5%, 根据合同约定, 可以对其进行价格调整, B公司在第一时间即提出以合同副本、政策变更资料和本案工程量为依据的变更申请, 顺利获得A公司批准。调整后价格比调整前合同额增加100多万元。

工程保险索赔: 本项目在围堤施工阶段遭遇8级以上大风, 引起风暴潮, 浪潮的持续冲击对堤身影响较大, B公司及时根据合同条款提出理赔及毁损确认, 获得保险理赔约93万元, 维护了公司的利益。

2.3 分包性风险应对预案与实施

项目在围堤施工阶段选择4个分包商进行分段施工, 合同签署前均已完成了资质、信誉和业绩审查, 但实际能力区别在施工过程中才能鉴别。

1) 个案一: 因分包商施工实力差异。

计划中JK、KF段设2个龙口, 均由第三分包单位(简称三队)待围堰基本形成后对其封堵。而JK段由第一分包单位(简称一队)与三队共同承建, 两队实力相差较大, 一队的进度严重滞后, 严重影响了三队2个龙口的封堵进程。为此, 项目部调整JK段龙口位置, 保障三队正常施工进度, 最后一队与三队双向共同突击JK段龙口, 既平衡了施工能力, 使处于关键标段的施工强队的能力得以充分调动, 又对确保总施工进度的完成起到了重要作用。

2) 个案二: 因分包商技术能力差异。

三队在进行KF段龙口施工时(图2), 一直采用平堵方式缓慢开展, 致使充砂袋经过一次涨落潮就被冲掉, 损失较大, 且进度受到严重阻

碍。项目部组织对该施工区地质、水深及水流情况分析, 认为技术方案必须调整, 采用立堵方式加最后集中封堵更加合理。由于立堵方案是两侧堆高缩窄过水断面, 作业面集中, 能够有效规避平堵方式整体抬高, 作业面分散的不足, 是解决当前问题比较有效的技术手段。通过缩窄过水断面形成截流的实施表明, 新方案缩短了龙口的长

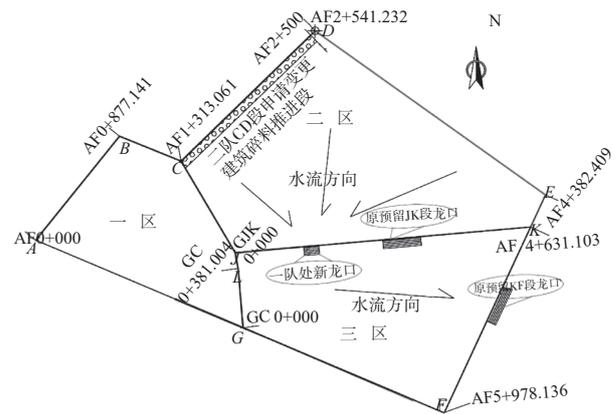


图2 龙口施工图

度至90 m, 基本实现了立堵的技术设想。再集中封堵, 一举圆满完成整个龙口封堵施工。

3 结语

1) 合同签署前系统建立了详细工程背景、建设单位建设思想和理念、施工地区政策与相关规定、分包单位遴选方案调研和策划分析架构。

2) BT项目下施工合同承包商最主要的风险来自于设计、施工变更和以气候为主的不可预见因素, 主要风险项处置预案对减少损失、正常履约起到重要保障作用。

3) 抓住了分包管理——分包商资质、信誉和能力这个大工程分包的“七寸”, 确保工程质量、工期等困扰明显下降。

参考文献:

- [1] 葛培健, 张燎. 基础设施BT项目运作与实务[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2009.

(本文编辑 郭雪珍)