

工程项目执行与监理国际惯例

● 桂国平
● 万仁益
著

中国金融出版社

docsriver 文川网
古籍书城
入驻商家
在文川网搜索古籍书城 获取更多电子书

工程项目执行与监理 国际惯例

桂国平 著
万仁益

中国金融出版社

责任编辑：欧阳安春

责任校对：程 颖

责任印制：张 莉

图书在版编目 (CIP) 数据

工程项目执行与监理国际惯例：银行家、项目业主、注册建筑师、监理工程师与承包商指南/桂国平,万仁益著. - 北京：中国金融出版社, 1996. 5

ISBN 7-5049-1640-4

I. 工…

II. ①桂…②万…

III. 基本建设项目-施工监督-国际惯例

IV. F284

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 13425 号

出版 中国金融出版社
发行

社址 北京广安门外小红庙南里 3 号

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 国家统计局印刷厂

开本 850 毫米×1168 毫米 1/32

印张 14.5

字数 377 千

版次 1996 年 9 月第 1 版

印次 1996 年 9 月第 1 次印刷

印数 1 3200

定价 19.50 元

docsriver 文川网
入驻商家 古籍书城

在文川网搜索古籍书城 获取更多电子书

目 录

序言	(1)
前言	(5)
第一章 导论	(11)
第一节 工程项目执行与监理国际惯例的研究	
对象与目的	(11)
一、工程项目执行与监理国际惯例的研究对象	(11)
二、工程项目执行与监理国际惯例的研究目的	(18)
第二节 指导国际工程项目当事人运作的	
相关理论	(25)
一、项目业主及融资机构运作的相关理论	(26)
二、国际工程咨询顾问运作的相关理论	(33)
三、国际工程承包商运作的相关理论	(35)
第二章 工程项目发展周期国际惯例	(40)

第一节	工程项目投资前期	(40)
一、	项目投资的机会研究	(40)
二、	项目投资的可行性研究	(45)
三、	项目投资决策 (项目评估)	(53)
第二节	工程项目执行期 (招标投标及 施工监理)	(56)
一、	工程项目执行期工作内容及程序概览	(56)
二、	业主对工程设计与监理顾问的选择	(61)
三、	业主对工程项目施工承包商的选择	(69)
第三章	国际通行的工程施工发包方式与选择	(75)
第一节	国际通行的工程施工发包方式框架	(75)
第二节	通行的国际工程业主定价方法及 当事人地位	(88)
一、	通行的国际工程业主定价方法	(88)
二、	国际惯例的工程项目执行中当事人的地位	(93)
第三节	国际惯例的施工招标投标合同文件	(98)
第四章	咨询公司获得国际工程项目设计与监理合同 方略	(111)
第一节	工程咨询公司的市场进入	(114)
一、	国际工程项目信息的获得	(114)
二、	咨询公司到国际项目的实地考察	(128)
三、	咨询公司在项目国家合作伙伴的选择	(135)

第二节	陈述与谈判：竞争设计与监理合同的 基本方略	(146)
一、	陈述与谈判：咨询顾问合同竞争的基本方式	(146)
二、	陈述与谈判：国外咨询顾问成败案例	(151)
第三节	咨询顾问谈判成功的策略	(155)
一、	咨询顾问谈判成功的基本条件	(156)
二、	咨询顾问谈判的准备及操作要点	(160)
三、	西方咨询顾问谈判术透视	(163)
第五章	工程项目招标国际惯例	(170)
第一节	国际工程项目施工招标公告	(170)
一、	国际工程项目施工招标公告的意义	(170)
二、	国际工程项目施工招标公告具体操作	(172)
三、	重要广告文件实例（中英对照）	(175)
第二节	国际工程项目施工承包商的 资格预审	(180)
一、	资格预审的主要方面及文件	(181)
二、	资格预审的方法	(188)
三、	资格预审记分制实例	(192)
第三节	业主获得潜在承包商投标的 推荐程序	(197)
一、	国际工程项目施工招标文件	(198)
二、	《投标人须知》	(199)
第四节	国际工程项目的决标与合同授予	(203)

一、国际工程项目招标的开标·····	(203)
二、国际工程项目招标的决标·····	(205)
三、国际工程项目招标中合同的商签·····	(210)
第六章 工程项目投标国际惯例：投标前期 ·····	(217)
第一节 对项目国家投资环境的调查·····	(218)
一、国际工程项目投标人的“立项”·····	(218)
二、投标可行性研究：对项目的实地考察·····	(222)
第二节 对招标文件的研究·····	(229)
一、投标、算标的主要文件依据·····	(230)
二、对国际工程招标主要文件的科学理解方法·····	(233)
三、充分地利用标前会议·····	(236)
第七章 工程项目投标国际惯例：报价及策略 ·····	(239)
第一节 标价的计算·····	(239)
一、基本单价的计算·····	(241)
二、工程定额的确定·····	(243)
三、分摊费用的处理·····	(245)
四、其他待摊费用的考虑·····	(249)
第二节 报价的策略·····	(252)
一、正确的决策思维方式·····	(252)
二、报价技巧参考·····	(256)
第三节 合同的谈判与签订·····	(260)
一、承包商合同谈判策略·····	(261)

二、谈判的目标与范围·····	(265)
第八章 工程项目监理国际惯例 ·····	(272)
第一节 工程项目监理国际惯例的战略意义·····	(272)
一、项目施工监理国际惯例的形成与理论基石·····	(272)
二、我国建设监理制的沿革与运作·····	(275)
第二节 项目施工监理机制与运作国际惯例 ·····	(287)
一、工程施工监理机制的国际惯例·····	(287)
二、项目施工监理微观操作国际惯例·····	(294)
第九章 国际惯例监理制下承包商管理方略 ·····	(307)
第一节 克服影响成本无形因素的方略 ·····	(309)
一、实现国营建筑公司到国际承包商的转变·····	(309)
二、与业主现场监理工程师打交道方略·····	(316)
三、国际承包商的采购与分包策略·····	(324)
第二节 克服影响成本有形因素的方略 ·····	(341)
一、国际工程承包商成本计划编制·····	(342)
二、国际工程项目施工中的时间因素·····	(352)
第十章 国际工程项目建设成本问题 ·····	(366)
第一节 国际工程项目建设成本问题 ·····	(367)
一、工程量的变更与暂定金额·····	(367)
二、国际惯例的项目施工支付问题·····	(374)

第二节	国际惯例工程项目的成本波动问题·····	(382)
一、	募捐、摊派及税赋的波动·····	(383)
二、	劳务、材料成本与税赋的波动·····	(386)
第三节	税赋对合同额的影响·····	(389)
一、	关于增值税的补充规定·····	(389)
二、	国际工程施工合同法定税款的截留·····	(391)
第十一章	国际工程项目的风险管理 ·····	(393)
第一节	项目执行中业主的风险与防范·····	(394)
一、	项目执行中业主的风险划分·····	(394)
二、	业主可投保风险的防范与管理·····	(408)
第二节	国际工程中承包商的风险及 风险管理·····	(414)
一、	国际工程中承包商的风险及其来源·····	(414)
二、	国际承包商的风险管理·····	(422)
第三节	国际工程施工中的索赔问题·····	(431)
一、	常见的国际工程执行中当事人索赔范围·····	(432)
二、	国际工程项目执行中当事人的索赔操作·····	(442)

序 言

工程项目执行是指工程立项后的设计到竣工验收的过程。按照国际惯例，其当事人有业主、业主委托的工程咨询顾问（设计师、测算师及监理工程师）及施工承包商。然而，工程项目执行与监理国际惯例对上述当事人三方不仅仅是一个过程，而且对项目业主乃至融资机构来讲，还是投资效益最大化及承受风险约束的一整套机制。对项目勘测设计、监理及施工企业来讲，它又是合同竞争的“游戏规则”、方法及策略的综合。这一过程周期长、投入大，风险丛生。业主希望以最低的费用实现质量最好、工期最短、服务最佳的工程；工程咨询与施工企业力图争到设计、监理与施工合同又不致陷入风险之中。因此，掌握这一过程的机制、方法及策略知识对当事人三方都是至关重要的。

我国是一个从计划经济向社会主义市场经济过渡的发展中国家，政府仍为重要的一类投资主体，以项目为支点的实业投资占投资活动的支配地位。无论从业主投资效益与风险约束的角度，还是从建设企业生存与发展的角度，在项目投资前期准备、项目执行与项目经营这三个阶段中，项目执行阶段最为关键且管理最为困难。比如：我国虽然早在1978年就进入了国际建设市场，而且有劳动力价格

低的优势，但我国在国际建设市场上远没有像韩国那样成“气候”。在国内，我们早就采取了项目业主制、招标投标及建设监理制这样一些改革措施，但国内建设市场这些年暴露的问题表明，我们并未取得预想的结果。这就要求我们对项目管理理论和改革冷静地反思，探讨新的方法。

目前，理论界主张以完整的投资概念、投资与建设的关系全面探讨工程项目管理的规律与机制。从这样一个新视角，我们发现：过去我国建设业管理理论与实务过分局限于在工程项目执行过程中并不起支配作用的招标投标上。许多重要概念与国际惯例比起来显得过于弱化与模糊。在市场经济国家，项目执行与监理是一个以咨询工程师为轴心的专家管理。这一过程涉及高度专业化的工程、财务、行政与法律问题。这意味着，业主要达到预期目的，首要的是选择好一个咨询顾问，然后在咨询顾问帮助下招标选择一位施工承包商。建设市场是一个买方市场，然而，如果业主不懂得有效激起咨询与施工企业同业中的竞争，那么，他不仅丧失了有利的市场地位，加大了投资成本，也置自己于风险之中。业主有风险意识，意味着建设企业要成为项目的设计师、监理工程师或承包商就必须通过竞争。

市场经济下的工程咨询和施工企业的经营内涵与计划经济条件下的大相径庭。前者包括两个阶段：合同竞争与合同执行，合同执行对企业生存与发展起决定性作用。而在计划经济体制下，企业任务是下达的，不需竞争。自

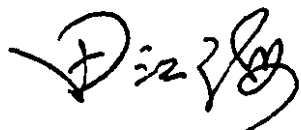
然，建设企业的实力在不同的经济体制下也有不同的标准。在市场经济下，一个设计或施工企业的竞争力首先表现为其竞争合同的能力。企业要在竞争激烈的建设市场上拿到合同，必须有相应的专业功能、人才与知识结构。计划经济条件下，乃至今天，国内对企业进行资质评审所考虑的工程技术能力、概预算能力、财务状况及过去实绩只是竞争资格预审的一些条件而已。现在，我国金融业与建筑业均在借鉴国外先进的管理经验。但我国的改革历史不长，金融业及项目业主尚未培养出应有的风险意识与风险防范的能力。今天的工程咨询公司与承包公司是计划经济下设计院与施工公司演化而来，名称变了，但其专业功能、人才与知识结构并没有根本的变化，特别是与国际行业竞争的要求相距甚远。随着我国对外开放力度的加大，按国际惯例执行工程项目的优越性为越来越多的中国企业经营者所理解与重视。中国作为国际建设市场的一部分，工程项目执行与监理与国际惯例接轨将是我国咨询与施工企业的发展方向。我国咨询与施工企业面临的最大难点将是合同竞争的能力问题。从现在起，必须首先在知识上有所准备。

武汉大学投资系桂国平、万仁益二同志凭藉多年国内建设、国外工程承包的经历和优越的外语功底，在对国内外工程项目执行理论与实务研究的基础上写出了这本书。应该说，这是我国第一本以完整的投资概念系统论述工程项目执行与监理国际惯例中三方当事人地位、运作及策略

的著作。它的主要特点是视角新、信息新，既有相当的理论高度，又有实际的操作性。其一，它一反传统上同类著作对国际承包和招标投标的一般程式化介绍，率先以国际服务营销、国际经营等直接国际投资的理论讲述当事人运作的性质，研究他们的竞争与经营策略。其二，书中强调项目管理是一个以咨询工程师为轴心的专家管理。其三，也是最难得的一点，书中有关咨询工程公司在国际项目中竞争设计与监理合同的过程、方法、手段及策略，特别是国际上施工过程中的微观监理的介绍在我国还是首次。这本书还在一定程度上探讨了中国的设计与监理业应如何参与国际竞争的问题。

在讨论工程项目执行与监理国际惯例中的保函、保险与索赔及当事人运作策略时，作者不落窠臼，以可投保与不可投保风险归类处理。这是吸收了90年代国际商业银行项目融资风险最先进的理论与机制，令人耳目一新，对我国银行业有很大的参考价值。

当然，在我国以完整的投资概念研究国际工程项目执行与监理还处在探索阶段。这本书可能存在一些不足，甚至有的观点还需商榷，但是，本书对我国工程项目业主、融资单位、建设业管理单位、工程咨询与施工企业的专业人员和高校相关专业仍不失为是一部有较高实用价值和教学参考价值的图书。



1996.7.31

前 言

市场经济下，工程项目执行当事人有业主、业主委托的工程咨询顾问（设计师与监理工程师）及施工承包商三方。工程项目执行与监理国际惯例涵盖的主要内容是，业主利用其有利的市场地位选择工程设计与监理的咨询顾问、承包商，以达到其投资的“经济”与“效率”目的；工程咨询公司按国际工程咨询业特有的竞争方式争得项目的设计与监理合同，然后对工程进行设计，通过招标为业主选择一个承包商并对后者在施工过程中实施微观监理；承包商通过投标竞争到施工合同并在上述监理制下执行合同。因此，对项目执行当事人三方，工程项目执行与监理是一个过程。对业主来说，它也是投资成本控制以及保证工程质量与工期的一整套风险保障机制；对在国际建设市场环境中经营的工程咨询与施工企业来讲，它又是行业竞争的“游戏规则”与策略的综合。

实行符合国际惯例的工程项目执行与监理做法，是以世界银行为代表的国际开发机构项目贷款的条件之一，这为国际商业银行项目贷款人及其他融资来源的项目业主所接受与强调。因为近二百年来，经过不断地完善，它以其科学的理论、完整而可靠的风险约束机制，最大限度地控制业主投资成本、保障其工程质量与工期。同时，作为国

际建设业竞争的“游戏规则”，它能有效地规范建设市场竞争秩序，为工程咨询业及施工业竞争合同提供了均等机会，也有助于参项者增强自己的国际竞争能力。因此，工程项目当事人虽然在这一过程中的目标、任务各异，但这一过程中的运作程序、机制及策略知识能在很大程度上决定各自目标的实现。

实际上，无论是现在还是将来，也无论是项目业主、投资融资者，还是工程咨询与施工企业的决策者，工程项目执行与监理国际惯例知识，作为竞争的一种重要力量，不仅影响当事人的表现，而且在很大程度上决定其发展的空间。我国是一个从计划经济向社会主义市场经济过渡的发展中国家，经济基础薄弱，信用、资本与货币市场还不够发达。这些决定了我国的投资与建设有两大特点：其一，现阶段乃至在相当长的一个时期内是以实业投资为主体；其二，政府投资主体在投资中仍占支配地位。实业投资也就是投资于项目。项目成本主要包括筹资成本与项目执行成本。项目执行成本不仅在总成本中占主导地位，其风险也大得多。工程项目执行与监理国际惯例是国际公认的规则。世界著名项目融资专家戈德威利等著作的《90年代工程项目：项目融资风险》(Projects in The 1990S: Risks in Project Finance)风靡西方金融业，我国早在80年代就开始引进国际工程项目执行中的一些机制，这表明按国际惯例执行工程项目不仅是世界银行的一种强调，也是国际商业银行及真正理解其意义的所有项目当事人所希望的。

目前，世界银行贷款已占我国政府投资的近1/4。由

于我国工程咨询业尚不具备公认的国际竞争资格，竞争的能力与相关知识不够，只能眼看外国同行在华竞争这些项目的设计与监理合同。目前在我国经营的外国咨询与施工企业均逾百家。1995年11月，江泽民主席在东京亚太经合首脑会议上代表中国政府作出了实现国际贸易与投资自由化的承诺。这意味着，中国将成为国际建设市场的一部分。不久的将来，我国的设计院及建设公司将在中国大地上按国际惯例竞争项目的设计、监理及施工合同。这对我国工程咨询与施工企业是无情的挑战。但这是一种不可逆转的趋势。所以，工程项目执行与监理国际惯例知识对我国工程咨询与施工企业决策者来讲，至关重要。

改革开放以来，我国建设业为国民经济腾飞、提高人民生活水平作出了瞩目的贡献，其本身也在经历一些重大改革。最早的可追溯至1978年首批中国承包商进入中东建筑市场的竞争，最近的是建设部1995年11月进行了全国注册建筑师统一考试。但是，我国建设业还存在不少问题。虽然我们在国际建筑市场上有劳动力价格低的优势，而且比韩国人进入中东建筑市场仅晚4年，但是，我们在国际建设市场中的总合同额及效益与韩国无法相提并论。国内，建筑质量不佳造成重大人员伤亡与财产损失，已不是个别的现象。1996年新年伊始，武汉市一幢18层高楼即将交付使用，因质量问题被迫引爆，损失达2000多万元。我国推行的业主责任制、招标投标制及建设监理制并未取得预期的效果。因此，我们有必要反思改革中出现的这些新问题，并以新的视角探讨适合我国建设业管理更科

docsriver 文川网
入驻商家 古籍书城

在文川网搜索古籍书城 获取更多电子书

学的理论、机制与方法。

我国工程咨询与施工业的现状显然与我国的大国地位不相称，原因是多方面的，有体制问题、立法问题、我国工程咨询业的国际咨询工程师联合会资格问题等。但是，更深层次的问题恐怕是我国建设业管理研究严重滞后造成了许多概念的模糊与颠倒。法律、政策与策略要人来制定，咨询与施工企业的竞争力需要逐步培养。这些都取决于各级决策者自身的相关知识以及他们所站的高度。这反映我国建设业管理概念上存在以下误区：其一，没有以完整的投资概念，在对投资与建设关系的确切理解下系统地引进国际建设业管理的机制，有些概念及对某些机制作用的理解有悖国际惯例；其二，我国的相关理论与实践均未像国际上那样肯定建设业及项目执行是一个以咨询顾问为轴心的专家管理，未意识到中国建设业改革的起点与重点应是作为行业主导者与管理者的工程咨询业；其三，相关理论研究过于局限在招标投标和程式化的介绍，缺乏理论深度与实际策略指导意义；其四，也是最主要的，是未能真正以市场经济的观点，站在国际竞争的高度评价与培养工程咨询与施工企业的竞争力。

我们强调工程项目执行与监理国际惯例，是力图澄清长期困扰我们的模糊概念。当今的国内外建设市场是一个买方市场。英文中“买方”与“业主”是同一单词(client)。一个项目业主如果不懂得充分利用竞争来选择咨询顾问和承包商，就意味着他拱手让出有利的市场地位，也就没有投资的“经济”与“效率”可言。对工程咨询和

施工企业来讲，工程项目执行与监理过程包括两个运作阶段：合同竞争与合同执行。前者对企业的效益乃至存亡起决定性作用。从理论上讲，企业在国际建设市场中竞争合同的过程是一个专业服务营销的过程（A Process of Professional Service Marketing）。咨询公司要成为国际项目合同文件中的设计师与（监理）工程师，工程公司要成为项目的承包商，竞争是手段。通过竞争使业主确信竞争者能透彻地理解业主的所有需要并有能力满足他的这些需要。一个国际工程项目的业主有哪些需要？什么东西影响他的需要？如何了解并满足这些需要又不置自己于风险之中？这些方面的知识能力才真正是一个国际建设企业竞争力的表现，而当前我国咨询与施工公司赖以评级的专业工程技术能力、概预算能力、财务实力及过去实绩在工程项目执行与监理过程中只是获得竞争资格预审的部分条件。

由于我国过去的工程项目是政府拨款，今天的工程咨询公司与工程施工公司是计划经济下设计院及施工单位演化而来的，我国工程业主普遍缺乏风险意识与风险约束机制。建设企业，特别是工程咨询业迄今未被真正推向国际意义上的市场。从现在建设企业的国内外表现、经营功能、人才与知识结构上看，其决策者对工程项目执行与监理过程的性质、程序、机制、自己的地位及应作出的反应等知识惊人地缺乏。有关专家一直疾呼要对我国建设业管理进行深层次研究，特别提出理论与实务应在目前招标投标的基础上“前伸”与“后延”。要求我国工程咨询业能在国际工程项目中争到设计与监理合同；施工企业能在国

际投资理论及施工监理国际惯例知识武装下，在工程投标及施工管理中有更好的表现。应该说，这是中国建设业发展的方向，也较接近国际上以咨询工程师为轴心的建设业管理。这是一个伟大而艰难的历程。工程项目执行与监理国际惯例知识正是我国咨询与施工业的专业人员必备的专业知识。

本书内容是作者在多年国内建设项目、国外工程承包实务及对中外建设业管理比较研究的基础上，对国际工程项目执行过程中当事人三方运作程序、机制与策略进行研究与介绍的一种尝试。其主要观点已发表在《中国投资与建设》等核心专业刊物上。

本书适合我国设计院、监理单位、建设单位、金融单位、建设业管理机构及大中型企业基建与技术改造部门的专业人员阅读，也可以作为高校投资管理、国际经济合作、建筑、金融及企业管理专业本科教材。

以完整的投资概念，系统地研究工程项目执行与监理国际惯例中三方当事人的主要运作与策略，在我国还只是一个探索，需要相当的知识、理论、实践与信息。由于时间与水平的局限，错误难免，还望专家、读者不吝指正。

作者

1995年10月于武汉大学

第一章 导 论

第一节 工程项目执行与监理国际惯例 的研究对象与目的

一、工程项目执行与监理国际惯例的研究对象

工程项目的执行是一个由业主、业主委托的咨询顾问及施工承包商三者参与的过程。施工过程中咨询顾问对承包商的监理是这个过程中的一个环节。长期以来，我国工程项目未按国际惯例执行，建设监理制与国际工程咨询服务概念含混不清。工程项目的执行与监理国际惯例是业主、咨询工程师及承包商三方管理的综合。这是工程项目建设实践智慧的结晶。把它介绍进来，是要明晰我们的概念，理顺我国建设业参与者之间的关系，拓展他们的视野，按国际行业竞争的资格与要求改造我们建设业管理，使我国早日成为国际建设业中的一支劲旅。

基于上述考虑，本书把中国放进国际建设市场，以建设市场对工程咨询顾问（目前的设计与监理单位）与承包商均为买方市场为前提，研究按照国际惯例，在工程项目执行过程中，业主如何选择咨询顾问、咨询公司如何才能成为一个国际工程项目的咨询顾问、如何帮助业主招标选择施工承包商并对之实施微观施工监理，也研究工程施工公司如何通过投标成为一个国际工程项目的承包商及如何按国际惯例进行施工和接受监理。总之，本书不只是研究工程项目执行中的一方当事人，也不只是研究像招标投标这样一个环节，

而是研究工程项目执行国际惯例中所有当事人运作的程序、方法及策略。

我们强调“国际惯例”是因为，我国之所以建设业秩序混乱，在国际上没有应有的表现和地位，很重要的一个原因就是我国远离国际惯例。建设业作为国民经济支柱产业之一，在我国投资与消费中占有举足轻重的地位，但是，我国建设市场的秩序以及建设业的国内外表现不容乐观，并在直接影响行业和整个国民经济的健康发展。这些年，特别是1995年11、12月，新闻媒体以空前的频率与篇幅报导建筑质量问题，它已成为消费者投诉的最突出问题。上海、四川、辽宁、山东、广东等省市一再出现建设商品质量低劣及建筑倒塌造成巨大人身伤亡和财产损失的事故。这些已不是局部、个别的现象。在国际上，我国迄今尚未加入世界上最权威的国际咨询工程师联合会——菲迪克（FIDIC—Federation Internationale Des Ingineurs Conseils 的法文缩写）。自1978年中国首批国际承包商进入中东建设市场以来，我国国际工程公司及承包项目涉及的国家 and 地区在数量上有较大增长。但是，迄今我国在国际建设市场中的合同额，特别是效益，与我们这个有12亿多人口、建设业从业人数近三千万人的国家极不相称。1990年，世界上建设业最发达的美、日、德、英、意、法六大资本主义国家建设业从业人数总共才2152.16万人，获得当年国际建设市场合同额的83.64%。同期，我国建设从业人数2500多万，在海外有300多家公司经营施工，总合同额为65.85亿美元，占全球的4.5%，尚不及美国MW贝克特尔一家公司海外工程业务（151.73亿美元）的一半。按说，韩国的劳动力价格绝对不如我国的有竞争力，韩国比中国进入中东建设市场仅早4年，而韩国1982年就以520亿美元的合同额成为仅次于美国的第二大国际建设商。造成我国建设业如此现状的原因是多方面的，从行业本身来讲，主要就是我国工程咨询业迄今没有国际项目中利润丰厚的设计与监理合同竞争资格和竞争能力。我国国

际施工承包商只能在缺乏有效理论武装的情况下，在投入大、风险大、回报低的工程施工项目中去投标竞争合同。这种状态令我们感到有必要反省我国建设业管理的理论与实务，探讨新的方法和途径。

工程项目执行国际惯例之所以为国际项目的当事人——业主、咨询顾问及施工承包商三方接受，成为公认的“游戏规则”是因为：它首先肯定了建设市场是一个买方的市场，能为业主（client，买方）带来世界银行《采购准则》所强调的“经济”与“效率”，肯定了建设业竞争中铁的原则。国际惯例的工程项目执行是一个过程，是一个由许多机制共同组成的系统工程；只有系统地理解与贯彻才能帮助当事人达到目的。目前困扰我国建设业市场正常发育和建设业整体表现不佳的原因主要是：首先，我国尚未建立国际惯例中的那种以咨询工程师为中心的建设业管理体制；其次，我国只是片面、孤立地引进了国际建设业管理的某些机制，并未能结合我国实际建立健全建筑业有关的各种法制；其三，工程咨询业与工程工业尚未完全意识到中国即将成为国际建设市场的一个热点，应按国际行业竞争规则早日获得国际竞争的资格和提高竞争力。

在国际上，工程咨询业有工程项目投资前期研究、立项后的工程项目设计（包括招标选择施工承包商）及在中标承包商施工过程中进行微观监理这三大块业务。无论国内国外，对咨询公司与施工公司来讲，建设市场均是一个以业主占支配地位的买方市场。一个咨询公司一旦经过特殊方式的竞争成为业主的工程项目咨询顾问，就要在咨询服务合同基础上全权代表业主行使项目的技术、商务与法律等方面管理。国际上，建设业的宏观与微观管理均以咨询工程师为中心，是 FIDIC 和各国的咨询工程师协会有发言权，而不是联合国和各国政府对一个国家咨询工程师协会、咨询公司及从业者机会有发言权。咨询顾问设计合同文件（设计阶段）与执行合同文件（监理阶段）的依据是 FIDIC 及各国咨询工程师协会文件。而

在我国，设计与执行合同文件的依据主要是政府文件。政府主管部门审批建设监理单位的资质；建设部对注册建筑师统考。我国虽引进了一些国际上行业管理的改革举措，但总体上仍处于政府的行政管理阶段，工程咨询业并没有被赋予国际惯例中的地位与权威。国际上建设业的权威是 FIDIC，而我国是建设部。在我国建设业与国际接轨问题上，显然存在“不兼容性”，这将有碍我国获得 FIDIC 的国际竞争资格。

对我国获得 FIDIC 的国际竞争资格和对国内建设市场发育影响更大的是我国工程咨询业的概念与国际惯例本末倒置，以及对国际建设业管理机制未能系统地引用。在理论和实务上，我国一直把建设监理等同工程咨询服务。而工程咨询服务业务应包括三大块，前已叙及。根据我国《建设监理合同》（通用文本）第三条，“监理工作内容与责任”是：一、建设前期，二、设计阶段，三、招标阶段，四、施工阶段，五、保修阶段^①。世界银行高级顾问、曾给 58 个国家高级人才班授课的美国乔治敦大学法律中心斯里尼瓦桑和萨松教授强调，施工监理只是项目执行过程中咨询顾问工作的一个部分。一个项目所有咨询服务包括投资前期研究、设计（包括招标选择施工承包商）及施工过程中对承包商的监理。这些工程咨询服务可以由一家咨询公司提供，也可以由不同的咨询公司提供。一个咨询公司具有提供所有三种咨询服务的能力。一旦一家咨询公司争到某一项目设计合同时，它便成为该项目的设计师（designer）或建设师（architect）。当它揽到施工监理合同时，便成为项目的（监理）工程师。但是，即便所有工程咨询服务由同一家公司提供，投资前期的立项研究、设计及监理合同均应分别签订^②。按世界银行

① 张检身：《建设市场交易与管理》，经济管理出版社，1994 年版，第 513 页。

② Stemon, *International Contracting & Procurement For Development Projects*, Georgetown University Press, Washington DC, 1982, P.31.

权威的看法，我国通行版本的《建设监理合同》显然成了一个工程咨询“一揽子”合同。而工程项目监理按国际惯例仅针对施工阶段及保修阶段。

我国倾向于孤立、片面地引进国际建设业管理的概念而不赋予其真正的国际惯例内涵。首先，我们对工程招标投标的作用看法不切实。更重要的是，我国建设业管理改革重点值得考虑。我们知道，招标投标是市场经济下交易的一种方式。说到底，投标，特别是工程项目施工的投标无非是潜在承包商按业主委托的咨询顾问设计的图纸、工程量表和他选择的技术规范及合同条件在规定的工期内交付工程的一个报价。报价是一个实诺。但是，如果没有施工过程中具有职业道德的业主工程师的严密监理机制，没有一个承包商会自觉地兑现承诺。因为当今建设市场竞争激烈，迄今我国招标投标法及工程监理法尚未出台，更主要的是现在根本不存在国际惯例规定的对施工过程实施的那种严密而苛刻的监理，承包商为了中标不惜压低报价，有的甚至以“自杀性”低价投标。由于没有监理法，即使在有限范围中实施的建设监理与国际监理比起来也只是流于形式。承包人可以利用贿赂等手段偷工省料以减少成本、增加盈利。这就是我国为什么早在1982年就试行招标投标，到1995年仍不乏有各类建筑事故发生在根本原因，招标投标与施工监理在具体项目执行中的关系犹如“立法”与“执法”的关系。在一个缺乏法律意识的社会中，如果没有强有力的执法，立法就没什么用。在现实中，施工监理要比招标投标重要得多。从形式上讲，施工监理需要单独签订一个咨询服务合同而招标只是设计咨询服务合同中工作内容的一部分。监理的周期要比招标周期长得多。从内容上讲，招标中对承包商成本与效益影响的变量因素（variables）是技术规范与合同条件，图纸及工程量表是不变的。在招标文件设计中，咨询顾问原则上对技术规范与合同条件是在现成条件下选择而无权设计。而在施工监理中，工程师要对数不清的规范及合同条件进行非

常具体的监督，其工作量是招标工作无法比的。根据西方建设业管理理论，工程咨询业是建设业的主导者与管理者。美国最权威的、由具有40年国际工程咨询经验的鲁科斯博士在《国际建设业管理》一书中，分两大部分分别讲述咨询公司如何在他国争到设计与监理咨询服务合同及如何当好业主委托的监理工程师。他指出，建设业管理是咨询工程公司的业务而不是政府与承包商的。而且监理在整个咨询服务中占有举足轻重的地位。回顾我国的建设业管理改革历程，可以说，我国建设业管理内涵与国际惯例大相径庭。我国施工承包商1978年进入中东建设市场开始参与国际竞争，1982年试行工程项目的招标投标，1987年中国人民建设银行北京分行率先对建设公司进行资信评级，1988年试行（部分、有限地）建设监理制，1994年评出372家甲级工程咨询公司，1995年11月进行首次全国注册建筑师统考。这些举措反映如下特点：主要针对施工业而不是工程咨询业；作为行业主导者、管理者的我国工程咨询业，其改革比施工业要晚十多年，而且迄今未能进入国际工程咨询市场；在工程项目执行中本来是最重要的施工监理在我国地位却很低。比如，我国政府主管部门审查建设监理单位的资质条件之一是：“离休、退休人员不能超过在册专业人员总数的1/3。”^①

今天，中国建设业管理与国际接轨已刻不容缓。“接轨”是一个艰难的历史进程，同时也是一个系统工程。我们首先要知道国际性的“轨”是什么样，然后才能调整自己。“接轨”的目的是提高我国建设业管理水平，使我国工程咨询业及施工业均能获得国际市场竞争的资格和竞争力。这要靠政府职能的转变，要依靠建设业的工程咨询公司、施工公司及从业者。国外学者和企业家把国际市场称作“斗技扬”（arena），它揭示了竞争“优胜劣汰”的无情规则。国际项目中咨询公司与施工公司竞争的合同不同、竞争方式也不

^① 张检身：《建设市场交易与管理》，经济管理出版社，1994年版，第507页。

同，但有一点是相同的，那就是要进行资格预审，只有通过资格预审才能参加下一轮竞争。因此，获得竞争资格是最基本的。竞争资格与竞争力的关系就像国际体育竞技的报名资格与夺冠机会的关系。竞争力的培养比获得竞争资格要困难、艰巨得多。

有较强的竞争力是指对“游戏规则”精通、有充足的能力作出正确有效的反应。我国工程项目当事人——业主、咨询顾问及施工承包商三者中，相对只有承包商参与过国际竞争。这是我国长期计划经济体制造成的，也是我国建设业与国际接轨的障碍，有很大的危害。当事人三方中，业主不需要竞争，但他必须精通竞争规则，并能利用竞争选择一个项目设计者和一个施工者，达到投资“经济”与“效率”的目的。业主的项目该不该建、设计是否合理、选择承包商报价是否经济、施工的质量及工期如何等，则主要取决于业主是否正确地选择了一个好的咨询顾问。国际上有各种各样的承包合同方式，适合不同性质、规模的工程，我们业主是否知道？如果不明白这些合同形式，不明白咨询工程师的选择程序、方法与策略，那么业主不可能实现“经济”与“效益”的目标。

我国的施工队伍可以分成两类，一类是大型国有企业，有过国外施工经历；另一类是占从业人数大部分的中小施工企业，尚未出过国门，其中很大一部分是乡镇企业。从过去十多年的历史看，即使我国那些在资金、设备、技术和劳务价格方面在国际上有竞争力的工程公司，绝大部分也没有应有的表现。根据笔者多年国外工程承包经历，觉得体制是重要原因，承包商的素质也是重要原因，绝大部分承包商不能务实地认识自己在海外投标、施工的性质，忽视国内国外投标、施工的根本区别，因而不能选择有效的策略。时至今日我国还未颁布招标投标法和工程施工监理法。海外工程施工是一种跨国直接投资的服务，而我国大部分承包商简单地认为国内外施工的区别仅在于使用语言的不同，这样盲目的队伍如何取胜？

可以说，我国建设业发展的“瓶颈”是工程咨询业。直到不久前，我们仍是设立设计院而不是国际惯例中的工程咨询公司，这本身证明我国没有把设计院推到竞争之中。设立设计院是计划经济下搬照前苏联的作法。在计划经济体制下，建设任务由国家下达，各部委有自己的勘察设计院和施工公司。由系统内设计院设计，其施工公司实施，是不折不扣的条块分割。由于不存在以开放、竞争为特征的市场，也没有施工过程中的严密监理，工程设计的规范、法规几乎全按国内的一套，缺乏国际同行具有的那种行业竞争意识和经营功能，对国际行业竞争程序、方法和策略知之甚少，也不精通国际行业技术与行政管理规范。由于他们尚未认识到这种迫切需要，没有动力，所以我国工程咨询业中绝大部分的勘察设计院虽已改名为咨询公司或监理公司，但并不具备目前真正的国际工程咨询公司拥有的功能机构和人才结构。从业者知识结构也难以适应行业国际竞争与操作。

工程项目执行国际惯例与监理是国际工程项目当事人三方接受的“游戏规则”和策略。本书以中国是国际建设市场一部分为前提，置工程项目当事人三方于国际环境之中，研究业主如何选择理想的咨询顾问和理想的承包方式；研究工程咨询公司如何进入东道国，如何接触业主并运用专业特殊竞争方式争取到项目的设计与监理权；研究国内尚未实行的对施工过程实施微观监理的国际惯例；研究承包商如何在国际环境的项目招标中投标及在国际惯例的施工微观监理制下进行施工管理。

二、工程项目执行与监理国际惯例的研究目的

以咨询工程师为核心的工程项目执行与监理国际惯例，作为一种机制，它是项目业主实现投资“经济”与“效益”的根本保证。作为竞争的“游戏规则”及策略，它是人类共同创造的知识财富，是任何市场经济下的工程咨询企业、工程施工企业必须掌握的。因

此，本书研究目的旨在通过对国际惯例的建设业管理过程、机制，特别是项目三方当事人运作理论、程序及策略的介绍，理顺我国建设市场秩序，使我国项目业主懂得如何实现投资的“经济”与“效率”，更主要的是使我国工程咨询业及施工业能意识到按国际竞争惯例改造自己的必要性与迫切性，懂得如何提高自己的竞争能力，使我国建设业能全面地参与国际竞争。

无数事实证明，凡是能够成功参与国际竞争的企业无不精通国际竞争程序、相关知识与策略。以英美为代表的发达国家虽建设业从业人数远不及发展中国家，却能夺取全球建设市场合同额的绝大部分，除了因为它们拥有强大的资金、技术与设备实力外，很重要的一点就是，国际建设业的技术与行政的规范和准则基本上同发达国家国内的规范和准则一致。例如，国际咨询工程师联合会的《土木工程施工合同条件》（第四版）在目前国际工程建设中使用频率最高，它直接以不列颠土木工程师学会的《土木工程一般合同条件》为基础。发达国家建设业对此驾轻就熟，因此，在任何按国际惯例执行的工程项目中，其咨询公司与施工公司表现出极大的适应性。

而对于发展中国家来说，除了早日适应发达国家制定的“游戏规则”，熟悉它们的竞争策略并在此基础上调整自己之外，别无选择。在这方面，韩国是一个成功的范例。韩国是一个面积不足 10 万平方公里，人口却超过 4 千万，且资源比较稀缺的国家。如今韩国不仅成为亚洲“四小龙”之一，而且还被国际经济界誉为“第二个日本”。按照德国经济学家霍普曼关于衡量一个国家工业化阶段的“霍普曼比率”（轻工业部门的附加值/重工业部门的附加值），发达国家从第一阶段（5%—3%）向第二阶段（3.5%—1.5%）过渡花了 20 至 30 年时间，而韩国仅用 1960 年至 1967 年中的 7 年多时间就完成了过渡。从 1970 年起，韩国就开始了比率为 1.5%—0.5% 的工业化第三阶段。与发达国家相比，韩国的工业化速度几

docsriver 文川网
入驻商家 古籍书城

在文川网搜索古籍书城 获取更多电子书

乎是它们的4倍。韩国经济的成功已成为发展中国家的楷模和国际经济学者研究的对象。余杭教授曾说过：“南朝鲜（即韩国）就是靠劳务输出起家，它的原始资本积累就是劳务承包，而我们劳务成本并不比他们高，为什么竞争不过他们？”^①这是很值得深思的。韩国建设业乃至整个国民经济成功有这样一个鲜为人注意的奥秘：50年代朝鲜战争结束至60年代末，美国为维护其在远东的利益，在韩国进行了数以百计的军事工程。这些工程均由美国设计，按国际惯例发包和执行。韩国为了承包这些工程，政府、建设业及从业者在产业政策、体制、公司功能机构、人才及知识结构上进行了革命性的调整。在这十多年时间里，韩国不仅从建筑材料、劳务中获得了大量外汇，更大的收获在于韩国学会了国际建设业最先进的技术与管理经验。韩国建设业的咨询公司与施工公司对国际建设市场竞争也表现出了高度适应性。同时，韩国政府制定了一整套包括金融、海关、外交使领馆在内的对海外工程咨询服务和施工承包的支持系统，这个支持系统及劳务价格的竞争力是众多国家无法匹敌的原因。

尽管我国劳务价格比韩国有竞争力，建设业队伍也远远大于韩国，但表现远不及韩国，主要原因除体制外，就是我国工程施工公司缺乏竞争知识，更重要的是我国工程咨询业未能参与国际建设市场中的竞争。实际上，一个国家建设业的水平、地位与竞争力主要取决于其工程咨询业而不是施工业。因为每个国家都有自己的施工管理组织、施工方法与措施。而一旦一个国家的工程咨询业竞争到工程项目的设计与监理权，其咨询公司在设计阶段就会本能地考虑使用本国的建筑材料、设备、本国施工队伍所熟悉的施工组织和施工方法。这样，本国的承包商就有较大的机会在投标中中标、在施工中赢利。这样，项目的设计、监理的咨询服务合同、供货合同及

^① 余杭：《招标投标通论》（再版），经济日报出版社，1993年版，第67页。

施工合同几乎都能争到手。当今国际建设市场上有权竞争施工合同的国家要比有权提供工程咨询服务的国家多得多。所以，国际建设市场中的施工合同竞争（招标投标）要比咨询合同竞争更激烈，即使是发达国家的老牌国际施工承包商，许多也只能保本经营、维持运转。据统计，目前国际建设市场 250 家最大的建筑商中绝大部分具有国际工程咨询服务竞争资格和竞争优势。它们中的前 15 名获取的巨额合同，有 90% 是凭其上述优势和信誉通过议标得来。它们的着眼点放在工程项目施工阶段的前期与后期。所谓前期是指项目投资的前期研究及项目的设计；后期是指施工过程中的监理。按国际一般水平，仅设计的工程咨询服务费就占项目投资的 5% 左右，美国军事工程设计咨询费可达 6%。这样，发达国家公司即使在施工阶段赚不了，在咨询服务中照样可以赚。所以，对一个国家，一个建设企业来讲，最关键的是能争到项目的设计与监理合同。

当代发达国家的公司为了获得更多的咨询合同，在不断完善自己的功能机构以改善自己的竞争地位。几乎所有的工程咨询公司都把咨询合同的获得放在首要位置，因此设计自己的经营功能、政策、人才及知识结构。比如，现在许多咨询公司增设了项目市场分析、投资分析这样一些过去没有的功能。甚至不惜自费进行东道国某一项目的机会研究，初步可行性研究及详细可行性研究。一旦得出积极的结果就把它提交给东道国政府及某些潜在的投资者，为他们投资决策提供依据和帮助。一旦立项，由于这些公司已进行过前期研究，在咨询服务（设计与监理）竞争中自然处于“近水楼台先得月”的有利地位。80 年代初，外国公司在阿曼发现并开发铜矿就是这方面的一个例证。发达国家勘探公司常自费进行勘探，一旦发现具有开发价值就自然在设计与开发中处于优越的竞争地位。对我国目前的一些石油勘探，许多外国公司也是采用这种方式。因此，郎荣燊等专家教授疾呼：“我国承包商也应拓宽经营范围，向建设