

涉外法治人才培养指南

# 国际工程项目合同管理 全流程手册

案例解析 · 实操指引 · 风险防控 · 表单工具

6个  
管理环节

合同缔约  
保函与担保  
合同履行  
合同变更  
合同索赔  
合同关闭

7组  
管理表单

秦占飞  
著

20套  
国际工程  
合同文书示例

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

涉外法治人才培养指南

# 国际工程项目合同管理 全流程手册

案例解析 · 实操指引 · 风险防控 · 表单工具

6个  
管理环节

合同缔约  
保函与担保  
合同履行  
合同变更  
合同索赔  
合同关闭

7组  
管理表单

秦占飞  
著

20套  
国际工程  
合同文书示例

中国法制出版社  
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



## 版权信息 COPYRIGHT

书名：国际工程项目合同管理全流程手册

作者：秦占飞

出版社：中国法制出版社

出版时间：2023年5月

ISBN：9787521635324

字数：230千字

本书由中国法制出版社有限公司制作与发行

# 前言

20多年来，我国工程企业先后“走出去”，主要在中东、中亚、非洲、美洲等地区开展了跨国经营，并取得了不俗的业绩。伴随着国家“一带一路”倡议的深入实践，中国工程企业境外业务无论在市场份额还是在业务领域上都将会进一步得到提高和拓展。

中央对企业国际化发展提出了明确要求，希望国有企业成为创新驱动、提升“走出去”能力的主力军，要大力提升国际化经营水平，打造国家新名片。同时，也对国际化发展提出警示，要求在国际化经营中必须加快国际化能力建设，切实防范重大经营风险。

随着我国工程企业境外业务的不断扩展和深入，面临的项目执行法律风险压力越来越大。一方面，境外业务点多面广，在不同的国家和地域开展业务遵守的当地法律法规不同，面对的业主或承包商不同，合同模式也不尽相同，法律风险防范和控制措施的难度也逐渐增大。另一方面，境外项目法律风险防范意识依然不高，重大法律风险识别、应对和措施不尽到位，项目执行全过程管理还比较薄弱，项目综合效益水平有待提升等。

鉴于此，希望本书的出版和发行，能够对中国工程企业国际化经营业务持续健康发展有所裨益。本书结合我国工程行业特点，认真剖析国际工程承包项目执行所遇到的重大经营法律风险，更多从实战和经验教训入手，具有专业性和实用性，既可作为工程企业境外市场开发人员及项目执行人员的工具书，也可作为工程项目管理专业院校师生的参考书。但由于笔者水平所限，加之编写时间较为仓促，错漏之处在所难免，希望本书使用者和参考者多提出宝贵意见和建议，我将不断持续改进和提高。

在本书编写和评审过程中，参考了本书后附的几本书籍，也得到了中国法制出版社领导和专家的悉心指导和斧正，使得该书相关内容更趋完善。在此一并鸣谢！

# 自序

## 一、中国工程企业国际化经营概述

早在21世纪初，伴随着中国经济的迅速发展，建设工程市场的兴旺及国内工程企业发展的强劲势头，越来越多的中国工程企业跨出国门，走向国际工程市场舞台，投入国际工程的建设当中。在此前后，一些国有企业和民营企业已经在非洲、中东及南美地区等国际工程市场开启了国际工程建设的尝试和探索，国际化经营实现了初步的成果。2013年，国家主席习近平先后提出共建“丝绸之路经济带”和“21世纪海上丝绸之路”的重大倡议，2015年，国家发改委、外交部、商务部联合发布《推动共建丝绸之路经济带和21世纪海上丝绸之路的愿景与行动》，得到国际社会的广泛关注和积极回应。适应新形势的发展需要，中国工程企业国际化经营的步伐走得越来越快，区域化和规模化优势越来越明显，但与此同时随着国际工程市场的激烈竞争，国际工程承揽的利润空间变得越来越小，工程企业面临的风险越来越大，尤其是法律风险日益突出，一些大型国际EPC（Engineering Procurement Construction，工程总承包模式的一种）工程项目出现了工程拖期和效益下滑，甚至发生亏损或巨额亏损。因此中国工程企业如何提升自己的国际化经营能力和实力，在国际工程市场大舞台上竞相角逐，实践-总结-提升-再实践，积极主动迎接挑战，应对重大风险挑战，国际化经营路子走得又稳又准，成为一个重大的实践课题。

## 二、国际工程项目法律风险管理综述

国际工程项目，尤其是国际工程总承包项目的实践，对工程企业提出了越来越多的能力和实力的要求。以往我国工程企业，仅仅依靠项目成本控制和施工技术优势，以实现项目效益的传统项目管理模式和理念被挑战。

现代国际工程总承包管理市场的实践证明，工程企业不仅要拥有一流的施工技术，精细的工程总承包设计、采购、施工和试运及配合业主开车投产的项目管理能力，更加重要的是要具备融资的渠道，协助融资的有效手段和途径；要具备依法合规经营意识和理念，健全完善

的合规管理体系和运行机制；要具备防控国际工程项目法律风险的能力和水平，这样才能使自身具备为业主提供工程总承包管理服务的能力，在国际工程日益竞争的强林中立于不败之地，持续健康发展。

工程企业在国际化经营的过程中，所面临的法律风险会越来越多，法律风险防控和应对的难度也会越来越大。随着工程企业境外业务的不断扩展和深入，所面临的项目执行法律风险的压力会越来越大。一方面，境外业务点多面广，在不同的国家和地域开展业务对应的法律法规和政策不同，将面临政治、经济、安全、环保及法律等方面的风险；另一方面，面对的业主或承包商不同，项目执行的技术规范和标准也不尽相同，合同模式也不尽相同，所面临的项目执行法律风险也是千变万化。此外，我国工程企业执行境外项目法律风险防范意识依然不高，合同履行及契约精神尚未完全形成，重大法律风险识别、应对和措施不尽到位，项目执行全过程管理能力还比较薄弱，尤其是项目变更、索赔及反索赔能力不强，法律纠纷处置水平不高，所有这些都影响工程企业在国际化经营中综合效益水平的实现。

### 三、“一带一路”走出去倡议的响应与落实

我国提出的“一带一路”的合作倡议，将充分依靠我国与有关国家之间现有的双边和多边机制。借助现有有效的区域合作平台，“一带一路”旨在借用古丝绸之路的历史符号，高举和平发展的旗帜，积极发展与沿线国家的经济合作伙伴关系，共同建设一个政治互信、经济融合、文化宽容的利益共同体、命运共同体和责任共同体。

“一带一路”合作倡议，为工程企业拓宽国际化经营的路径，实现国际工程区域化、规模化、全球化等创造了发展的大机遇，也为我国工程企业“走出去”提供了政策上和经济上的保障。

因此，在响应“走出去”倡议方面，我国工程企业应抓住这个历史机遇，做好国际化经营的长远规划和区域布局，结合企业实际现状，编制国际工程市场开发计划，并按照计划分步实施，逐步走出一条创新发展、融合共生、合作共赢的国际化经营路子；在落实“走出去”倡议方面，我国工程企业应当顺应国际工程市场的发展趋势，发挥企业的优势，改进自身的弱势，练好企业内功，建立健全一套国际工程项目的市场开发和执行体系，并加强体系的有效运行，不断提高企业的国际化经营能力和水平，提升国际工程项目执行过程中的法律风险防范

与控制，助力企业不断开拓和创新，依法合规诚信经营，开创出工程企业国际化经营的大好局面。



## 第一章

# 国际工程合同体系

合同在国际工程领域占据着中心地位，体现了相关的法律法规和惯例，规范了当事人的权利、责任与义务以及工程实施过程中的风险分担，是国际工程参与各方实施工程管理的基本依据。在国际工程领域，国际咨询工程师联合会（简称FIDIC）制定并推荐使用的《土木工程施工合同条件》（简称FIDIC合同条件）被称为“土木工程合同的圣经”。许多国家参照国际上的这些标准合同条件，结合自己国家的具体特点，制定出自己国家的工程承包标准合同条件。

## 第一节

# 合同综述

## 一、合同的定义

合同是现代社会进行各种经济活动的基本法律形式，它通过对当事人权利义务的规定，起着维护并保障经济交往顺利进行的作用。合同的应有之义是当事人之间意思表示一致，即只有当事人之间意思表示一致的情况下，合同才可以成立。

《中华人民共和国民法典》（以下简称《民法典》）第四百六十四条第一款规定：“合同是民事主体之间设立、变更、终止民事法律关系的协议。”

简而言之，合同具有以下特征：

- （一）合同是当事人之间自愿协商所达成的协议，是双方或多方的民事法律行为；
- （二）合同当事人具有平等的法律地位；
- （三）合同具有法律约束力；
- （四）合同内容和合同形式必须合法；
- （五）依法成立的合同，受法律保护。

建设工程合同是承包人进行工程建设，发包人支付价款的合同。它包括工程勘察、设计、施工合同；合同应当采用书面形式；建设工程的招标投标活动，应当依照有关法律的规定公开、公平、公正进行。

## 二、合同的分类

社会经济活动和财产流转方式是多样的，当事人订立合同有着不同的经济目的，而不同的经济关系在法律上的表现形式也是不同的，这就

决定了合同的多样性。按照不同的标准，可将合同作不同的分类。

### （一）单务合同和双务合同

根据当事人之间是否互负义务，可将合同分为单务合同和双务合同。单务合同是指当事人一方负有义务，而他方不负有义务的合同。双务合同是指当事人双方互负义务的合同。

区分单务合同和双务合同的意义在于：

第一，双务合同有同时履行抗辩的效力，单务合同无此效力。

第二，双务合同有风险负担的分配问题。

比如，当事人一方因不可抗力不能履约则无权要求对方履行合同；若对方已履行，则应将所得利益返还，而单务合同没有对待给付以及返还义务。

### （二）有偿合同和无偿合同

根据当事人取得利益是否付出代价，可将合同分为有偿合同和无偿合同。有偿合同是指当事人取得合同规定的利益必须为此支付相应代价的合同。无偿合同是指当事人一方取得合同规定的利益无须支付任何代价的合同。

区分有偿合同和无偿合同的意义在于：

第一，有偿合同的债务人的责任通常比无偿合同重；

第二，无民事行为能力人或限制民事行为能力人订立有偿合同时未经法定代理人同意则为无效合同或效力待定的合同（个别情形除外），而对于纯获利益的赠与等无偿合同，无民事行为能力人或限制民事行为能力人作为受益方均可单独订立；

第三，债务人与第三人的合同为无偿或有偿时，债权人行使撤销权所应具备的条件有所不同。

### （三）诺成合同和实践合同

根据合同成立时是否需交付标的物为标准，可将合同分为诺成合同和实践合同。诺成合同是指双方意思表示一致即成立的合同。实践合同是指除意思表示一致外还必须交付标的物方可成立的合同。

区分诺成合同和实践合同的意义在于：

第一，合同成立的要件不同。诺成合同仅以当事人意思表示一致为成立要件；实践合同还要以交付标的物为成立要件。

第二，当事人义务的确定及承担的责任不同。诺成合同中当事人有交付标的物的义务，不履行该义务则构成违约责任；实践中交付标的物只是先履行合同义务，违反该义务不产生违约责任，可构成缔约过失责任。

#### （四）要式合同和不要式合同

根据合同是否要以特定形式为要件，可将合同分为要式合同和不要式合同。要式合同是指必须依据法律规定的形式而成立的合同。不要式合同是指当事人订立的合同依法并不需要采取特定的形式，当事人可以采取口头形式，也可以采取书面形式。合同除法律有特别规定外，均为不要式合同。

#### （五）明示合同和默示合同

在明示合同中，当事人要用语言或文字明确表示他们缔结合同的意愿，而默示合同只能从当事人的行动或当时的环境来推断出他们缔结合同的意愿。从法律意义上讲，明示合同和默示合同仅仅是表达承诺的方式不同，其法律效果则是相同的，它们之间没有实质性的区别。

#### （六）主合同和从合同

根据合同相互间的主从关系，可以将合同分为主合同和从合同。主合同是指不需要其他合同的存在即可独立存在的合同，从合同是指以其他合同的存在为前提的合同。

### 三、合同的基本条款

合同的基本条款即合同的主要内容，依照合同类型的不同而有所不同。合同作为一种法律关系，其内容就是当事人享有的权利和承担的义务。根据我国的规定及实践，合同的基本条款可分为两大部分：合同的必备条款和合同的选用条款。

### （一）合同的必备条款

合同的必备条款是指一项合同必须具备的条款，若合同中缺少这类条款，或这类条款不明确，合同就很难履行，甚至导致合同本身不成立。概括而言，必备条款一般包括下列条款：

- 1.合同当事人的名称或姓名、国籍、住所；
- 2.签约日期和签约地点；
- 3.合同标的的种类、范围、技术条件、质量、标准、数量；
- 4.价格条件、付款方式和各种附带费用的条款；
- 5.合同履行的期限、地点和方式；
- 6.违约责任。

### （二）合同的选用条款

一般而言，合同的选用条款包括下列条款：

- 1.合同能否转让及其转让方式；
- 2.争议解决方式及所适用的法律；
- 3.合同使用的文字及其效力；
- 4.合同履行过程中的风险责任承担方式；
- 5.标的物的保险范围及保险费的承担方式；
- 6.合同的担保；

7.不可抗力；

8.索赔。

无论是必备条款还是选用条款，都对一般合同而言，如法律有特殊规定的，还应按照法律的规定确定合同条款。

值得一提的是，FIDIC制定的有关合同条件，是将必备条款和选用条款综合编纂而成，用以作为工程承包合同的范本。

在合同的正文之外，对合同中某些未能详尽说明的内容，一般作为合同的附件在合同中列明，附件是合同的重要组成部分，与合同正文具有相同的法律效力。

## 第二节

### 国际工程合同综述

#### 一、国际工程合同的基本概念

一般来讲，一国当事人为取得酬金，以自己的人力、物力和技术，在别国境内承包该国政府或企业委托的建设项目所订立的协议，就属于国际工程承包合同。其中，委托建设工程的一方为发包人（通常情况下为业主），承包工程一方为承包人。发包人的主要权利是按时、按量、按质验收完工的工程项目，主要义务是提供必要的施工条件和支付价款。承包人的主要权利是收取酬金，主要义务是承担工程的设计、建筑、安装、试车等任务，如期交付工程项目。因此国际工程合同是指不同国家的有关法人或个人之间为了实现该国际工程项目中的特定目的而签订的，并确定双方权利和义务的协议。

#### 二、国际工程合同的特征

国际工程承包合同的特点是：

（一）合同的主体具有国际性。合同的当事人不是同一个国家的法人，而是分属于两个不同国家的企业、法人或其他经济、政治组织。

（二）合同的内容广泛而复杂。即国际工程承包合同的内容极其复杂，不仅涉及勘察、设计、土木工程，而且涉及机械和设备交易、建筑材料交易、技术使用许可、人员培训等方面，是一项综合性的输出。这是其他类型的合同所难以比拟的。

（三）风险大。国际工程承包合同的履行期限长，交易额大，国际市场行情变化迅速、难以把握，建筑工程项目又在异国履行，容易遇到较大的经济风险、自然风险和政治风险。这就要求承包人应具有很高的经营管理水平和先进的施工技术。

（四）竞争激烈。国外的大工程一般都采用招标的形式向国际市场招标，投标人众多，强手林立，竞争很激烈。

（五）多重规制。不但要受到国内政策法规的影响，同时，又要适用履行地国家的法律和政策。

（六）合同的组成复杂。国际工程承包合同很少只订立单独的合同，而是由好几个合同文件组成。这些合同文件包括招标通知、投标须知、合同条件、投标书、中标通知、图纸、技术标准、工程量及价格表、合同协议书以及其他经双方确认具有约束力的文件等。多数都采用一个主合同和若干个分合同配套组成。

（七）合同的履行期长。一般的项目要2—3年的时间，大型项目则往往要3—5年才能竣工。

### 三、国际工程合同的种类

国际工程合同的种类较为复杂。根据不同的标准，可以分为不同的种类。按工作内容可分为咨询服务合同、工程施工合同、货物采购合同和安装合同等。还可以按承包范围、计价方式分类。

#### （一）按承包范围分类

可以分为设计-建造合同、交钥匙合同、施工合同、分包合同、设计管理合同、施工管理合同等。

##### 1.设计-建造合同

设计-建造合同形式在发达国家工程项目中的应用已经比较普遍。随着我国建筑业的发展，国内应用设计-建造合同形式的项目也会逐渐增多。与传统合同相比，设计-建造合同的最大特点是将工程项目的设计和建造交给同一个主体实施，该主体即设计-建造承包商，对设计和施工向业主承担“单一责任”。

##### 2.交钥匙合同

交钥匙合同（Turn-key Contract），又称启钥契约、一揽子合同，指买卖双方签订的以成套工厂设备和技术转让为目标的买卖协议。承包商从工程的方案选择、建筑施工、设备供应与安装、人员培训直至试生产承担全部责任，最后把一项随时可以使用的工程交给买方。交钥匙合同是由设计合同、许可证合同、土木工程合同以及设备采购合同等



构成的一个复杂的整体。在该合同以外，有的还同时签订技术援助合同、经营管理合同或推销该厂产品的合同。交钥匙合同的性质是成套工厂设备的买卖与技术转让结合在一起的合同。其标的物可分为两类：一类是有形财产，包括厂房与机器设备；另一类是无形财产，包括商标、专利与专有技术的使用权等。传统的交钥匙合同，买方所购进的是整套工厂的生产设备。卖方一旦把工厂的建筑物、机器设备以及书面技术资料移交给买方之后，合同即为履行完毕。通过暂时验收，证明已达到合同规定的指标后，该项目的所有权与风险即转移给买方，价金亦于此时付清。目前业主为加重卖方提供技术的义务，在交钥匙合同里增加卖方保证买方能按合同规定的标准、效率与成本开动工厂设备、制造产品的责任，这种合同也可称为产品到手合同。

### **3.施工合同**

由承包商按照雇主提供的设计进行工程施工。但该工程可以包含由承包商设计的土木、机械、电气和（或）构建物的某些部分。承包商与业主签订合同并在项目管理团队的管理下按照设计图纸和规范开展建造工作，一般在承包商进入合同前，项目的设计已经完成，但在国际上通行的方式是业主只提供设计图纸，而承包商还需要完成施工图的深化设计工作。

### **4.分包合同**

工程分包合同是在承包商与业主签订了工程承包合同之后，承包商与分包商之间订立的合同。分包合同的目的是承包商将其从业主处所承包的工程项目的一部分或其中的某一单项工程分包给分包商，这样既可转嫁风险，又可赚取管理费和高额利润。在分包合同中，分包商须对其分包的工程部分提供材料、设备和劳务，为该项分包工程的完成承担一切责任。分包商并不直接和业主发生合同关系，但要对承包商承担其所承包工作范围的义务。

### **5.分项承包合同**

分项承包合同是指发包方将一项总的工程分为若干部分。每个部分包含一个或几个工程项目，分别与若干承包人签订合同，各承包人只对自己所承包的具体项目负责。整个工程的协调工作由发包人负责。

#### **（二）按计价方式分类**

依据计价和支付方式的不同，可分为总价合同、单价合同和成本补偿合同。

## 1.总价合同

这种合同一般要求投标人按照标价文件要求报一个总价，在这个价格下完成合同规定的全部项目。总价合同有四种方式：

### （1）固定总价合同

承包商的报价以详细设计图纸及计算为基础，并应考虑到一些费用的上升因素。当施工中图纸有变或工期要求提前，则总价也应改变。这种合同适用于工期较短，对工程项目要求十分明确的项目。

### （2）增加总价合同

在报价及订立合同时，以招标文件的要求及当时的物价计算总价合同，但在合同条款中双方商定，如果在执行合同中由于通货膨胀引起工料成本增加达到某种限度时，合同总价应相应调整。这种合同业主承担了通货膨胀的风险，承包商承担其他风险。一般工期较长的合同可采用这种形式。

### （3）固定工程量总价合同

即业主要求投标人在投标时按单价合同办法分别填报分项工程单价，从而计算出工程总价，据之签订合同。原定工程合同全部完工后，根据合同总价付款给承包商。如果改变设计或增加新项目，则用合同中已确定的单价来计算新的工程量和调整总价。这种方式对业主有利，一是可以了解投标人投标时的总价是如何计算的，便于业主审查；二是在物价上涨增加项目时可利用已确定的单价。

### （4）管理费总价合同

业主雇用某一公司管理专家对发包合同的工程项目进行管理和协调，由业主专给一笔总的管理费用，采用这种合同时要明确具体工作范畴。

## 2.单价合同