

浅谈装饰装修项目现场商务风险防控要点

程 革

上海市建筑装饰工程集团有限公司 上海 200000

摘要：结合现场实际的精装修项目，论述大型住宅类装饰装修项目的商务风险及防范措施；某已完工项目共计8栋单体楼，合同金额1.4亿；合同工期200天，精装修面积约76000m²。本文着眼施工单位角度，分阶段、多方面对本项目发生的典型商务案例进行详细剖析，并结合现场实际论述预防及解决办法。

关键词：工期风险；索赔难度；付款风险

前言

项目部作为现场施工主体，其在商务风险防控中有着举足轻重的地位。每个工程项目都有其单一性，按照“商务风险模板”生搬硬套往往无法解决问题，必须发挥项目部的主观能动性，做好事前分析、事中控制、事后总结。

1 项目前期商务风险

项目前期商务风险主要包括：政治社会风险、政策法律风险、经济稳定性风险、招投标风险、合同文本风险、财务风险等。以本项目为例，本人在项目招投标阶段就带领项目团队配合公司，深度参与了项目的招投标，对项目特征做了充分的了解。

对于企业来说，此阶段系统性的风险防控，公司商务条线都能做到很好的防范，本文对此不多做额外阐述。

2 施工过程中的商务风险

施工过程是商务风险防范落实的主要阶段，所有的前期努力都在这里得到体现。实际施工中所有风险的发生自然伴随着资金的损失，安全风险、进度风险、项目质量风险等，到最后反馈到项目实体上的本质还是商务资金风险。

2.1 对上风险

2.1.1 与业主、总包、监理等往来文件风险

工程项目中与业主、总包文件往来基本以联系单或者邮件形式。在本项目中，应业主招标文件要求，所有正式文件往来都需按联系单方式。但是在实际施工中，往往发生业主对下的指令、联系单项目部必须进行签字确认，而项目部对上发给业主的联系单，业主方喜欢采取“软处理”的方式，发出联系单后业主不接收，不拒收。

理论上，施工现场各方主体都要“签收”，哪怕“拒签”联系单，并形成收发文记录。施工方作为整个现场施工体系较为弱势的一方，除非万不得已不可能就为了联系单签收的事情与业主闹僵。然而联系单未签

收，特别是牵涉到签证变更的联系单，对后续结算会产生极大隐患。

对此项目需要采取其他方式做好自身保护，发送联系单至业主时同步抄送监理，并且在纸质版联系单送达前在微信、邮箱上同步发送电子版联系单，并且在联系单上注明文件的时间性，如“为了保证工程进度需求，若业主3天内未回复视为同意”。另外一定要重视会议纪要，一般情况下会议纪要由监理资料员记录，项目上一一定要和会议纪要记录人员做好沟通，在写会议纪要时明确装饰提出的问题、各个时间节点要求，及其他单位对装饰的影响等。

在过程资料收集齐全的情况下，哪怕当时没有联系单，后续业主往往也会进行补发覆盖。

2.1.2 工程款卡扣情况

在项目施工过程中，很多项目会遇到业主拖延支付工程款情况。结合本项目来说业主按时支付了工程款，但是总承包严重拖延进度款，卡扣将近一千万的工程款项。

首先项目需要及时的发文催促，并让业主帮忙协商。协商时可以采用适当的策略，优先考虑农民工工资部分，避免出现劳务讨薪情况。同时也要及时反馈给公司，利用公司平台收集各方信息，协商确定下一步大方向。是上升到法务层面还是进行现场合法讨薪，或者施工单位先行垫资等等。

2.1.3 索赔难度大

以现在上海市项目为例，施工单位向上索赔难度往往都比较大，但是供应商或者劳务单位对施工方索赔反而容易，特别是国企央企单位，要起带头作用承担更多的社会责任。

本项目就遇到了一个较为经典的案例^[1]：2022年3-5月份上海新冠疫情期间的索赔。在当时疫情爆发突然本项目体量又大，疫情期间共计700余农民工被强制封控在生活区里两个半月时间，其中装饰工人192人，管理人员

8人。封控期间的伙食费、生活垃圾消毒清理费、停工补偿费等等都由施工单位垫付，此时业主强调的是维稳优先。而后续向业主提请索赔时，业主往往开始强调“索赔证据”。

在疫情这类特殊情况持续期间，项目上一定要尽量收集政府单位发布的各类文件，一定要完全做到现场人员摸底，不遗漏任何一人。并在疫情期间坚持每天打卡，保留充足的文件、电子证据。

2022年上半年上海地区涉疫情劳动相关的主要政策文件列表：

编号	文件名称及文号	发文机关	生效日期
1.	《本市人社领域全力支持抗击疫情的若干政策措施》 (沪人社规〔2022〕10号)	上海市人力资源和社会保障局、上海市财政局	2022.03.27
2.	《上海市全力抗疫情助企业促发展的若干政策措施》 (沪府办规〔2022〕5号)	上海市人民政府办公厅	2022.03.28
3.	《上海市高级人民法院关于司法服务保障疫情防控和经济社会发展的若干意见》	上海市高级人民法院	2022.03.31
4.	《关于进一步维护当前劳动关系和谐稳定的工作指引》 (沪人社关〔2022〕89号)	上海市人力资源和社会保障局	2022.04.26
5.	《关于处理涉疫情劳动争议纠纷若干问题的解答》	上海市高级人民法院、上海市人力资源和社会保障局	2022.04.28
6.	《上海市加快经济恢复和重振行动方案》 (沪府规〔2022〕5号)	上海市人民政府	2022.06.01

2.1.4 工期风险

巨额的工期索赔是现场施工中面临的巨大风险，同时也是合同履行中的风向标。一般来说，凡是出现重大履约障碍的工程项目，大部分都会体现在工期管理上。以水上华庭项目为例，合同中约定工期每延误一天甲方处以合同造价千分之一罚款，不足一天按一天计，逾期累计超过30天，除上述罚款外按工程结算总额的3%扣罚违约金。

为防止巨额工期索赔的发生，除在合同中对工期及其顺延和索赔作出详细具体的约定外，在项目实施过程中，项目现场也应重视有关工期证据的收集，以确保在面临工期索赔时有合理、充分的证据给予反驳。

同以本项目为例，因上海疫情影响，现场停工时间长达两个半月。在复工首次会议中，业主提出疫情耽误工期复工时间按政府发布的解封时间起算。实际上本项目复工时间是政府发布解封时间18天后，并且疫情后复工复产十分困难，属于有合理依据的低效率工作时间。项目部及时反馈至公司，并收集政府发布的相关文件，联合总承包向业主提出异议。最后在项目部的努力下，业主同意项目最终竣工时间延期3个月。

2.1.5 现场风险

在现场施工中，作为施工单位难免会遇到一些“违章”指挥，例如没有施工许可证的情况下要求进场施工、材料未送检却要求先到场等等。这时候就需要现场项目部顶住压力，坚守底线。以本项目为例，在施工过程中项目部发现，所有J户型（342套）及L户型（18套）卫生间地梁高度超过瓷砖完成面高度，若对地坪进行抬高处理卫生间和室内地坪需要整体抬高3-5cm。

在首次专题会中，业主觉得采用地坪抬高的做法费用太高且影响室内净高，还涉及到室内地坪和公区地坪标高差问题，不采用地坪抬高的方案。业主要求施工单位对主梁进行部分敲除处理，以满足标高要求，并且装饰设计单位口头同意出具设计变更单。会后项目部联系了原土建结构工程师，要求出具结构类指令，但是结构工程师明确表示，如果地梁敲除3-5cm会露筋，地梁上部分混凝土起到保护钢筋笼的作用，不可敲除。在此前提下现场业主要求施工方进行私自敲除，并承诺将敲除的费用以签证单的方式支付给施工单位。

装饰装修过程中未经过原结构设计单位同意私自更改结构构件绝对是施工红线，项目部将事由汇报公司后与业主进行了多次磋商，顶住压力始终没有同意业主的要求。最后在专题会议中确定：地梁超高原则上是由于总承包单位土建施工误差引起的，所有地梁超高位置由原土建总承包单位负责敲除，并且敲除后做加固处理，由第三方检测单位检验合格后才能进行下道工序的施工。避免了装饰施工单位承担本不该承担的风险。

2.2 对下风险

2.2.1 杜绝劳务班组小范围转包现象

众所周知在项目施工中，装饰装修分部工程往往担任工程专业分包角色。这就意味着施工现场只能存在劳务分包，不能再出现分包再分包。在现场和合同管理过程中，施工单位往往能做到依法合规，但是下面的劳务班组乱想频出，特别是大型项目有大量作业人员的劳务班组。

以本项目为例，项目体量较大，施工高峰期现场劳动力将近300人。然而管理人员数量有限，部分地方监管不到位就容易出现劳务小范围转包现象。举例说明：劳务任务书中约定，瓷砖铺贴分项工程单价为每平方米55元。瓦工小班组班组长为了利益最大化，将11号楼15-18层瓷砖铺贴以每平方米45元的价格转包给了个人。这种劳务班组内的“层层转包”现象会对现场施工质量、工程价款的支付带来很大风险。

质量方面，项目部巡视现场时发现18层瓷砖铺贴质

量缺陷严重^[1]，询问班组后得知“班组长喊他们来时为了压价，约好按照公区瓷砖铺贴质量标准进行铺贴”。导致18层东单元4套卫生间瓷砖全部返工，如果没有及时发现经济损失更大。

工程价款支付方面，本项目在工程结算时遇到了农民工投诉，理由是工资绩效没有足额发放，项目部按照实名制考勤查询确定工资已经足额发放。后续安质监站出面协调时发现，项目部是按照实名制考勤天数计算的工人工资，而讨薪人员是按照小班组长转包给他们的价格乘以工程量计算的工资，两者存在较大差异，协调工作十分困难。

如何及时发现“转包”现象也就成了重中之重。这就要求项目部平时在巡视现场时要“走入”农民工中去，不能只和带班长交流，也要和现场实际施工的工人多做交流，做到有问题早发现早协调。如果拖到结算阶段，在业主施压的情况下，为了企业形象，为了尽快解决矛盾往往只能由施工单位自掏腰包填补漏洞，造成不必要的经济损失。

2.2.2 工期延期后的保险风险

在施工开始前，施工单位都会办理安责险、工伤保险等各类险种，依法合规这一方面完全没有问题。但很容易忽视的情况是在工程延期时，一定要及时去延续各类保险时效。工程收尾阶段不管是管理人员还是工人，安全意识都会不自觉的降低，反而更容易出现安全事故。如果恰恰此时各类保险合同过期，赔付资金就需要从工程款里支出，加大了资金风险。

3 竣工后的商务风险

3.1 结算风险

由于业主方管理或政府规定等原因，结算工程款久拖不决的现象非常多。而长时间拖延结算款常用的借口是结算资料不明，结算资料中最容易有争议的就是合同外的签证变更内容。在施工过程中整理收集签证变更资料是现场管理人员的基本工作，这里不多做叙述。唯一需要强调的是成本员必须深入参与到竣工图的编制、签证变更的编制之中，成本语言和技术语言差异较大，以天马山项目为例，签证变更单因为描述的原因，在监理、业主配合的前提下仍然进行了3次更改。

那么针对过程中业主暂时不认同的签证变更项，结算时是否就一定拿不到呢？并不一定。以本项目为例，其他签证变更项在施工期间手续均已齐全，但是有一个地坪找平的签证，业主现场管理人员原话为“涉及金额太多，不敢签”没有认同。当初图纸会审中界面文件明确，木

地板找平层2cm由装饰施工。但是设计文件中的施工工艺为水泥砂浆钢丝网找平，实际要做到铺设木地板的基层平整度要求废工废料施工难度很大。现场项目部经过技术探讨，采用了最经济的方案：石膏基自流平找平^[2]。

在方案实施前，装饰项目部制作方案PPT，多次组织业主、设计、监理召开研讨会，并形成会议纪要。也在现场制作了样板间，并取得了监理单位的“样板验收记录”。

此分项工程业主合同中的价格约为40元/m²，改用石膏基自流平后成本约为63元/m²。在竣工结算时，过程中大量资料都可以佐证此项变更业主知晓并同意，在磋商下业主最后同意补发联系单，承认此次变更。审计单位在进行此项核算时定价约为68元/m²。顺利将业主不同意变更的亏损项扭亏为盈。

3.2 缺陷责任与保修金返还风险

装饰项目部应当按照合同约定完成缺陷责任义务，对缺陷责任保证体系，应当在项目竣工前作出明确的安排与策划。目前根据国家政策，住宅类项目采用一房一验制度，维修任务较为繁重。这对工程质量有一个硬性要求，千万不能因为繁重的后期维修将盈利项目拖成亏本项目。

在项目保修期到期时，装饰应及时联系业主，明确保修金返还流程及负责人员，及时做好项目跟踪。

3.3 客户维护风险

在工程施工过程中，服务好业主是客户维护的核心，要让业主觉得我们建工人做的好事更做的好人。在本项目施工过程中，项目部在守住底线的前提下，主动帮业主承担了大量的工作。维护好公司利益的前提下，展示了建工的实力及立场。竣工后业主回顾项目，虽然偶有磕绊，但是能明显感觉到我们认真负责的态度，也更加的信任我们。

结束语：在本项目完工后，由于我们在质量、工期上面的优异表现，原业主另一在建工程项目也交由我们施工。这足以证明作为施工方，虽然在工程建设各方主体中较为弱势，但是通过过程中的细致管理，合理合法的争取公司利益，仍然能给业主留下很好的印象，优良的口碑。

参考文献

- [1]《建筑装饰装修工程质量验收标准》GB 50210-2018
- [2]《建筑地面设计规范》GB 50037-2013
- [3]建设工程施工合同（示范文本）（GF-2013-0201）