



Pinsent Masons



合森律师事务所  
英国品诚梅森律师事务所长期合作伙伴

# 品诚梅森与合森 国际工程项目管理需要什么样的知识体系？

*The Knowledge System Required in the Area of Project  
Management of International Construction Project  
by Pinsent Masons & Hesen*

胡远航  
Mark Hu

品诚梅森-合森中国项目与工程律师联盟  
Pinsent Masons – Hesen Alliance

# 演讲人



胡远航  
Mark Hu

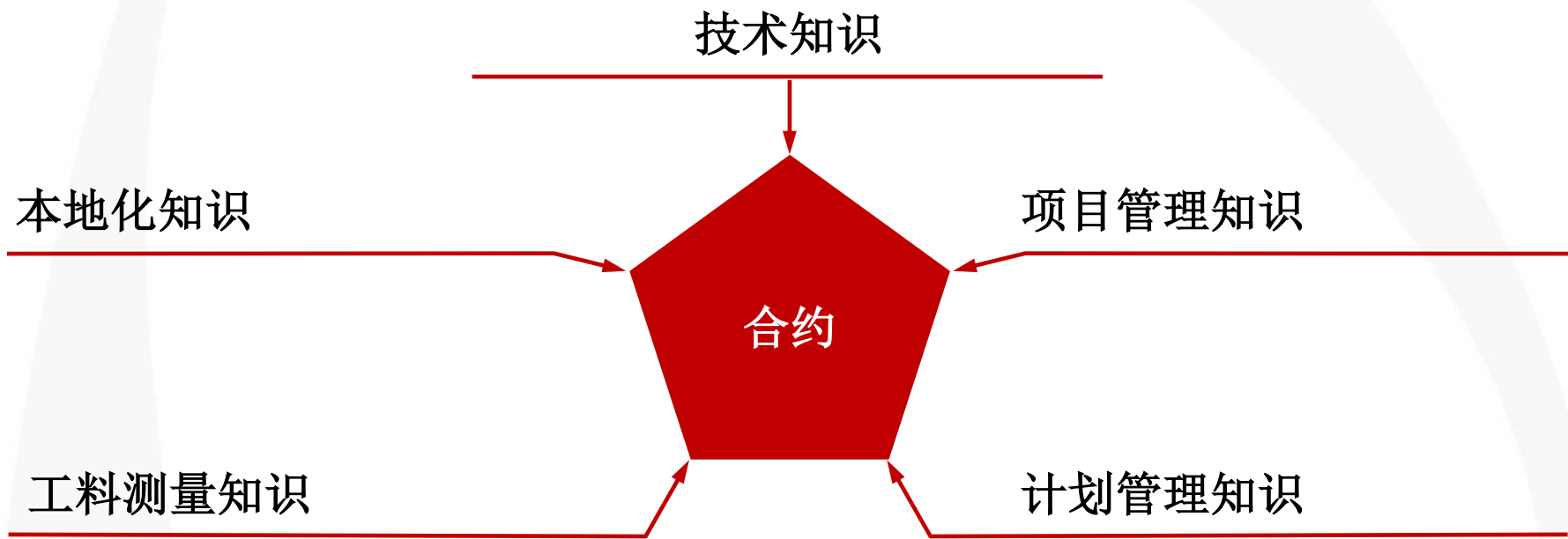
- 英国品诚梅森 - 合森中国项目与工程律师联盟  
国际业务总监 / 高级律师
- 他先后就读于南京大学建筑与城市规划学院、北京大学法学院以及英国BPP大学法学院，具有大陆法系和普通法系的复合教育背景；
- 他是西气东输二线、三线EPC工程、中老铁路等特大型工程的核心法律顾问。在国际工程EPC项目中具有很高造诣，尤其在法律服务结合项目管理的全过程、全链条风险识别和合同管理领域具有突出业绩。
- 他作为项目总法律顾问，正在主持某特大型工程承包企业位于亚州某国价值近百亿元人民币的工业生产线类EPC项目的全链条合同起草、谈判工作，并全面负责该项目全生命周期的项目法律顾问、索赔顾问工作。
- 他是品诚梅森-合森团队合同全链条管理体系理念创建的主导者和推动者。

# 开场白

国际工程项目，尤其是**EPC**（设计、采购、施工交钥匙）项目，是一个复杂的系统，需要项目的管理者具备跨越工程技术、合同商务和项目管理的综合性知识构成。这一知识系统的构建对于国际工程管理人员组织层面、项目层面以及企业层面具有至关重要的作用。

# 今天的话题

- 框架性的探讨国际工程项目管理的知识体系构成
- 从六个方面探讨具体的知识体系构建
- 就国际工程项目管理的实践操作提出一些建议



# 技术知识

- 现状 - 总体而言，中国承包商在国际工程市场中掌握的技术知识和能力较之其他类别的知识相对领先。
- 问题1 – 采用国际标准与采用中国标准的问题？ BS、ASME
  - 案例：GB？
  - 案例：德国标准中的钢筋搭接
- 问题2 – 关于技术问题与商务问题的接口管理？
  - 案例：东南亚某项目谈判中产生的问题
- 建议与方案

# 项目管理知识 – 理论储备

- 作为**理论储备**的项目管理知识：
  - PMI 《A Guide to Project Management Body of Knowledge》
    - 《Practice Standard for Work Breakdown Structure》
    - 《Practice Standard for Earned Value Management》
    - 《Practice Standard for Schedule》
  - Harold Kerzner 《Project Mangement: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling》
  - CIOB 《Code of Practice for Project Mangement for Construction and Development》
  - Elsevier 《Project Mangement Techniques in Planning and Controlling Construction Projects》

# 项目管理知识 — 企业与项目

- **国际良好实践做法: 合同风险管理手册**
  - 国际领先承包商管理成熟度的标志
  - 例如: *Bechtel Contracts/Subcontract Management Manual*
- **中国承包商的良好实践做法**
  - [中国石油工程建设公司\(CPECC\)](#)
  - 中国石油天然气管道局(CPP)
  - 国家核电山东电力工程咨询院(SDEPCI)
- **与中国企业大多数体系文件的不同之处**
  - 必须针对企业和项目的特点“量身定制”
  - 必须具有科学实用的应用知识模块化体系
  - 必须充分吸收国际良好实践做法





# 计划管理知识

- **现状:**

- 中国承包商在实践操作中尚未能够掌握国际通行的计划管理技术手段
- 导致的问题: 索赔和出现争议时的困难
- 案例: 土耳其某项目中的工期索赔 vs. 南美某项目中的工期索赔

- **指引**

- 《Delay and Disruption Protocol》
- 《Delay and Disruption in Construction Contracts》
- Impacted As Planned, Collapsed As Built, Window, Time Impact...

- **建议**

- 学习与研究
- 外部专家

# 合约和索赔知识

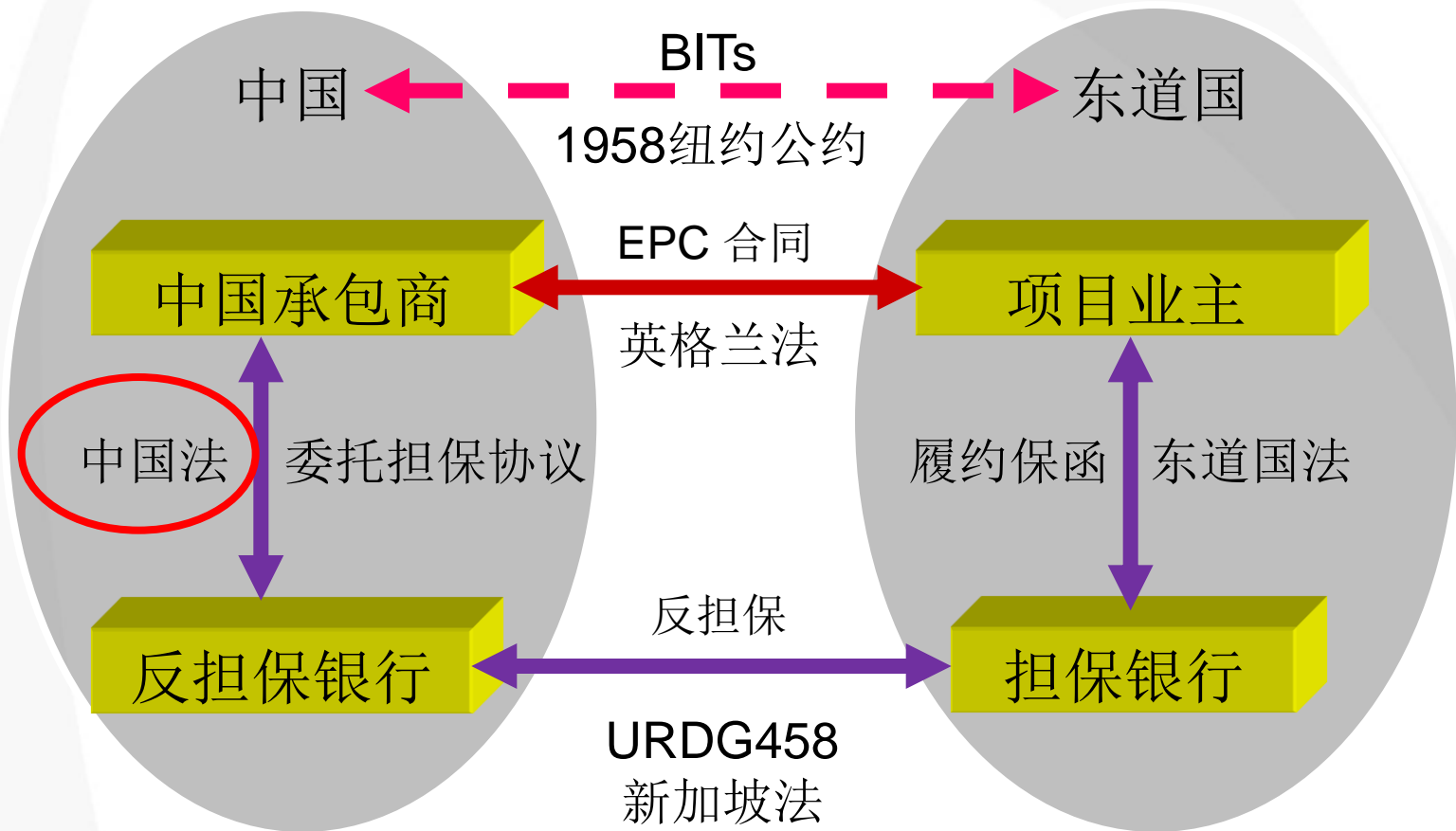
中国承包商似乎给当地带来一股新鲜空气，他们只关心工程本身，缺乏**合同**、**工程法律**知识，**合同**观念淡漠，可能附加成本巨大，却又不进行有力的**索赔**，同时确实具有实施任何一个项目的财力和实力，**这对雇主确实是最佳选择。**

摘自西方某咨询工程师向其雇主提供的竣工报告  
《标准建筑合同比较研究——以中英为视角》欧海燕 2010

# 合约和索赔知识 – 国际工程法律体系



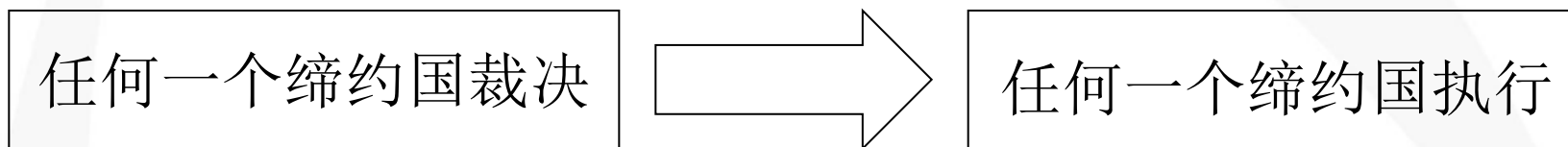
# 国际工程法律体系——保函



案例：北非某EPC项目国际转开保函法律关系

# 国际工程法律体系——国际公约

- 1958《承认及执行外国仲裁裁决公约》(纽约公约)



LCIA伦敦仲裁

具有“全球”效力的裁决？



中国



美国



沙特



阿联酋

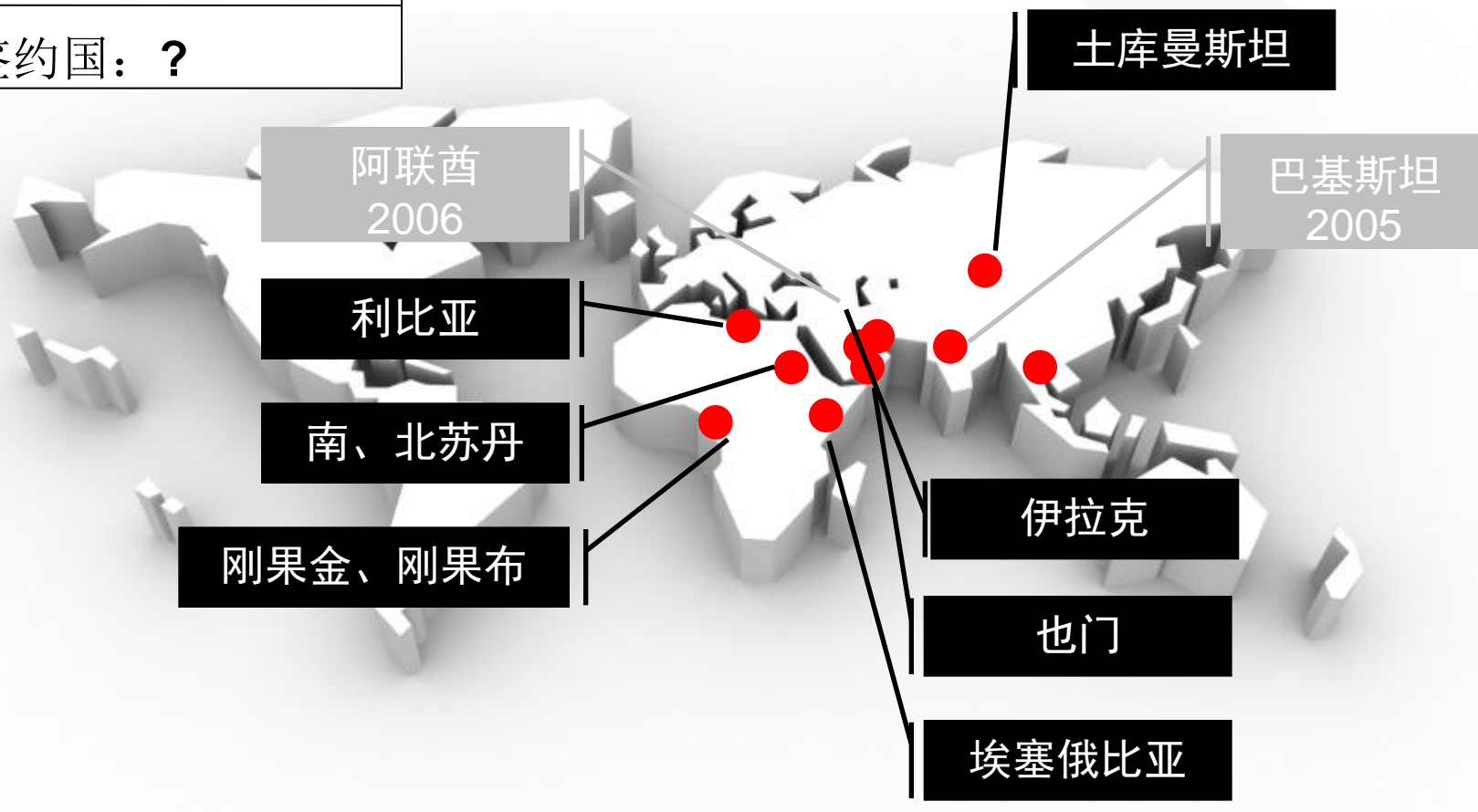


印尼

# 国际工程法律体系——国际公约

签约国：**149** (2013.7.15缅甸)

未签约国：？



# 国际工程法律体系——国际公约

- **1958《承认及执行外国仲裁裁决公约》(纽约公约)**
- 1965《关于解决国家与其他国家国民之间投资争端公约》(华盛顿公约)
- 中外双边投资保护协定(BITs)
- 中外避免重复征税的双边协定



# 合约和索赔知识 – 合同风险识别与谈判

- **现状**

- 缺乏对 **合同风险的评估方法** 和 **风险计价观念** 的缺失
- 合同评估往往一个人一个做法，没有成熟稳定的企业管理体系
- 与 **西方业主或工程师** 进行合约谈判的技巧
- 不同工程项目的风险特征差别很大，线性工程、工业工程、房建工程？

- **良好实践**

- 针对企业项目类型和特征，建立**风险检查清单（Check List）**
- 对各类风险提供**定性化的分级指引**

- **一个有趣的实践**

- 品诚梅森合森的**TOP10**的风险评估测试



# John Bishop's TOP 10

- 1. Applicable law/适用法律
- 2. Dispute process/争议解决
- 3. EOT provisions/工期延长条款
- 4. LDs (Delay and Performance)/延误和性能违约金
- 5. Caps on and exclusions from liability/责任限额和除外情形
- 6. Cash risk/资金风险
- 7. Unrecognised design risk/Employer Data/未识别设计风险和业主资料
- 8. Conditions Precedent to entitlement/前提条件
- 9. Performance Security/履约担保
- 10. Grounds for termination/合同解除理由

# Hew Kian Heong's TOP 10

- 1. Payment risk/支付风险
- 2. Design responsibility/设计责任
- 3. Abuse of Employer/Engineer's right to approve design/业主或工程师滥用设计审批权
- 4. Limited right of Contractor to claim adjustment of Contract Price 承包商要求调整合同价格权利的限制
- 5. Abuse by Employer of performance security/业主恶意索赔保函
- 6. Onerous procedures to claim EOT and additional payment/索赔工期和费用程序繁琐
- 7. Employer's very broad power to order variations/业主指令变更权利过大
- 8. Limits of liability on LDs/违约金责任限额
- 9. Incompatibility of Chinese standards and local/international standard/中国标准与当地或国际标准不兼容
- 10. Ineffectiveness of dispute resolution in practice/争议解决程序无效率

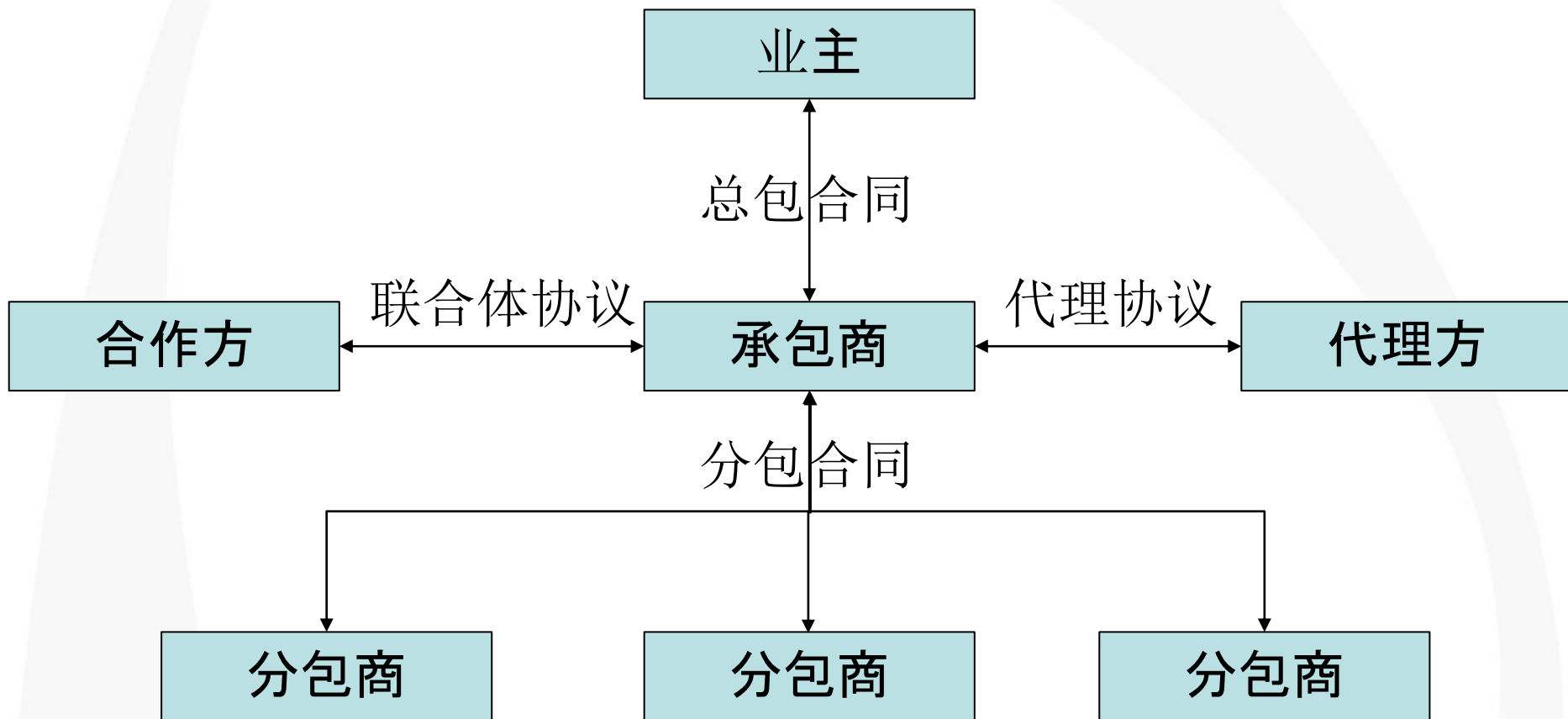
# Shourav Lahiri's TOP 10

- 1. Multiple currencies/多种支付货币
- 2. Definition of force majeure/不可抗力定义
- 3. Performance Bonds/履约保函
- 4. Applicable standards and codes/适用标准
- 5. Parties to the contract/合同当事人
- 6. Notification of delay events/claims/索赔通知
- 7. Insurance/保险
- 8. Termination/解除
- 9. Suspension/暂停
- 10. Governing law and dispute resolution process/准据法与争议解决过程

# Wanhe's TOP 10

- 1. 税(Tax)
- 2. 汇率(Exchange Rate)
- 3. 价格波动(Price Escalation)
- 4. 许可(Permits)
- 5. 技术标准(Technical Standards)
- 6. 设计责任(Design Responsibility)
- 7. 损害赔偿金与责任限制(LDs & Limitation of Liability)
- 8. 合同解除(Termination of Contract)
- 9. 适用法律(Applicable Law)
- 10. 索赔与争议解决(Claim and Dispute Resolution)

# 合约和索赔知识 – 合同全链条管理



# 合约和索赔知识 – 合同全链条管理

- **联合体协议**
  - 简单却暗藏风险的协议
  - 案例：科威特某项目中的联合体协议所导致的问题
- **代理协议**
  - 案例：沙特的代理文化和所产生的各种争议
- **分包合同**
  - 分包合同管理的黄金原则：风险传递原则Step Down 和 同等项目救济原则 Equitable Project Remedy
  - 其他原则：余地原则Head Room
  - 实践操作：FIDIC
  - 结论：It is a question of extent.

# 合约和索赔知识 – 合同全过程管理

- **现状：**
  - 合同签订完毕之后，扔在一边
- **执行过程中的合同管理，管什么？**
  - 项目交底
  - 文控体系建构
  - 关键商务节点控制
  - 索赔文化机制建设和索赔机会发现
  - 往来函件审查
  - 外部专家配合
  - 会议风险控制

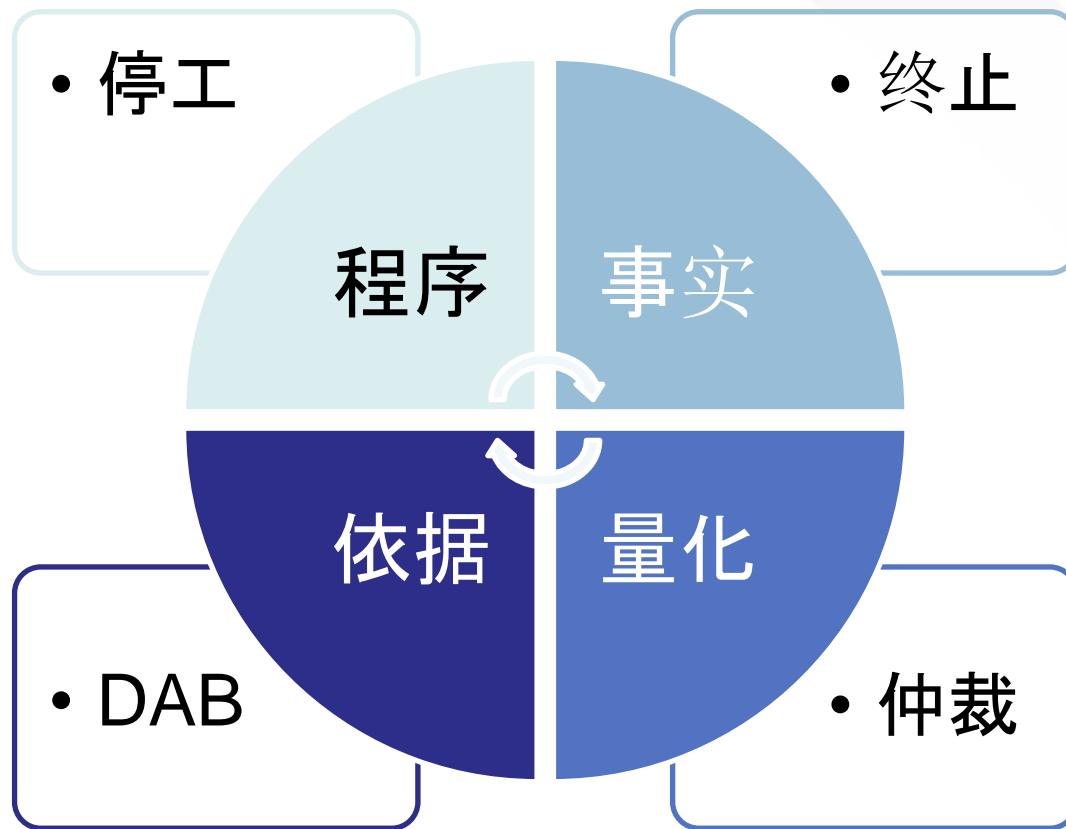
# 合约和索赔知识 – 国际工程索赔知识

- 七大黄金原则：
  - 及时通知
  - 记录、记录再记录
  - 索赔经理
  - 包装索赔
  - 善借外脑
  - 不要坚持垃圾索赔
  - 将索赔坚持到底



# 合约和索赔知识 – 国际工程索赔知识

- 索赔矩阵



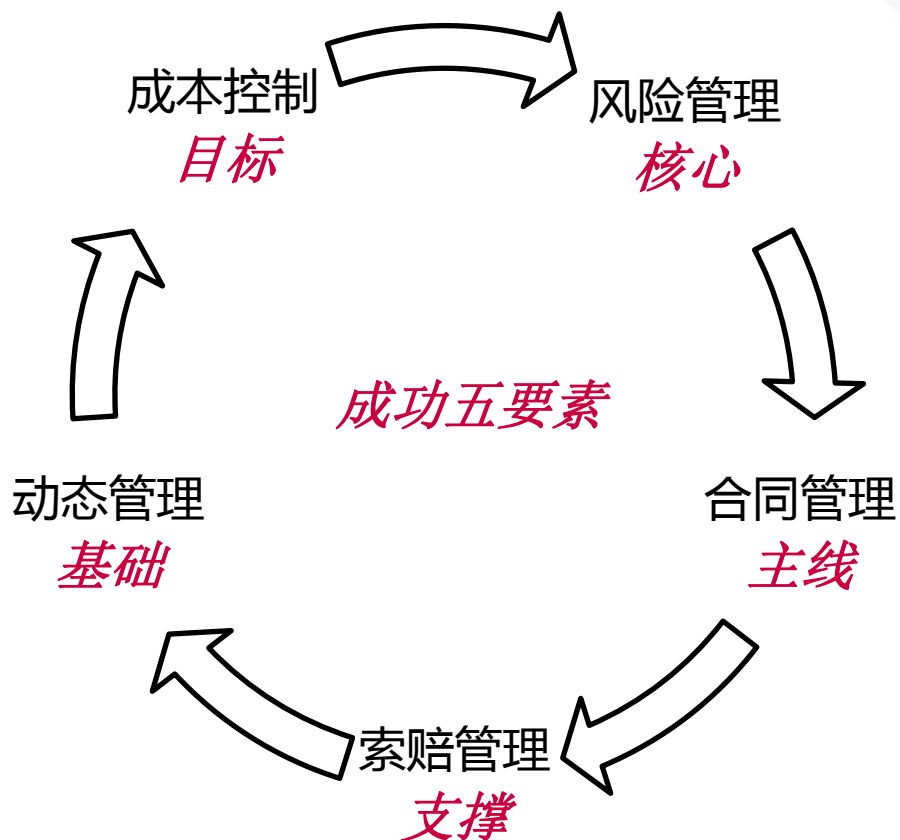
# 工料测量（造价）知识

- **学习路径：**
  - **RICS 《SMM7》**
  - **RICS 《Estimating for Builders and Surveyors》**
  - **CIOB 《Code of Estimating Practice》**
  - **AACE 《Total Cost Management Framework》**
- **案例**
  - 计量规则差异所导致的争议

# 本地化知识

- 硬环境（法制环境和政策）
  - 劳工：**BEEE**、工作日、住宿环境
  - 安全及环保
  - 进出口：各种进出口认证
  - 税务：预提税
  - 卫生
  - 合同：**BOT**项目
  - 招投标：强制性的招投标法律体质
- 软环境
  - 文化
  - 习俗

- 成功海外项目管理的五要素



- **我的中国梦 - I have a dream**

中国承包商似乎给当地带来一股新鲜空气，他们不仅像西方公司一样善于运用游戏规则进行有力的索赔，还富有东方的智慧与自信，善于在自身利益与雇主利益之间实现平衡；他们关心工程本身，同时确实具有实施任何一个项目的财力和实力，**这对雇主确实是最佳选择。**

# 我们努力, 您获便利

## *Working Hard to Make it Easier*

北京建国门北大街8号华润大厦1007B单元 邮编 100005  
直线 +86 8519 0170 电话 +86 10 85192868 传真 +86 8519 2867  
移动电话 + 86 137 0105 2320 电子邮件 [elvis.zhou@hesenlaw.com](mailto:elvis.zhou@hesenlaw.com)

英国品诚梅森-合森中国项目与工程律师联盟