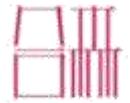




Pinsent Masons



合森律师事务所  
英国品诚梅森律师事务所长期合作伙伴

# 国际EPC项目干系人管理与争议解决

## *Stakeholder Management & Dispute Resolution in International EPC Project*

中国·上海·PMI  
2014-9-21

品诚梅森与合森中国项目与工程律师联盟  
Pinsent Masons & Hesen Alliance

# 演讲人



周显峰 博士  
Dr. Elvis Zhou

## 合森律师事务所管理合伙人暨英国品诚梅森与合森中国项目与工程律师联盟创始人

他是中国境内首位工程法律研究方向博士，建设法律协会（中国）副主席，清华大学国际工程项目管理研究院特聘教授，天津大学—伯森国际工程管理教育发展基金理事，中国国际经济贸易仲裁委员会仲裁员。

他拥有英国皇家特许建造师(MCIOB)、英国皇家特许测量师(MRICS)、中国国家一级建造师资格。

他曾参与《中华人民共和国建筑法》修订工作，是连续两届国家建造师执业资格考试委员会法规组成员，深度参与《中华人民共和国标准设计施工总承包招标文件》起草工作，参与了《建设项目工程总承包合同示范文本》（GF-2011-0216）草案审核及《建设工程施工合同（示范文本）》（GF-1013-0201）起草工作，是中国对外承包工程商会《国际工程总承包项目管理规范》起草专家组成员。

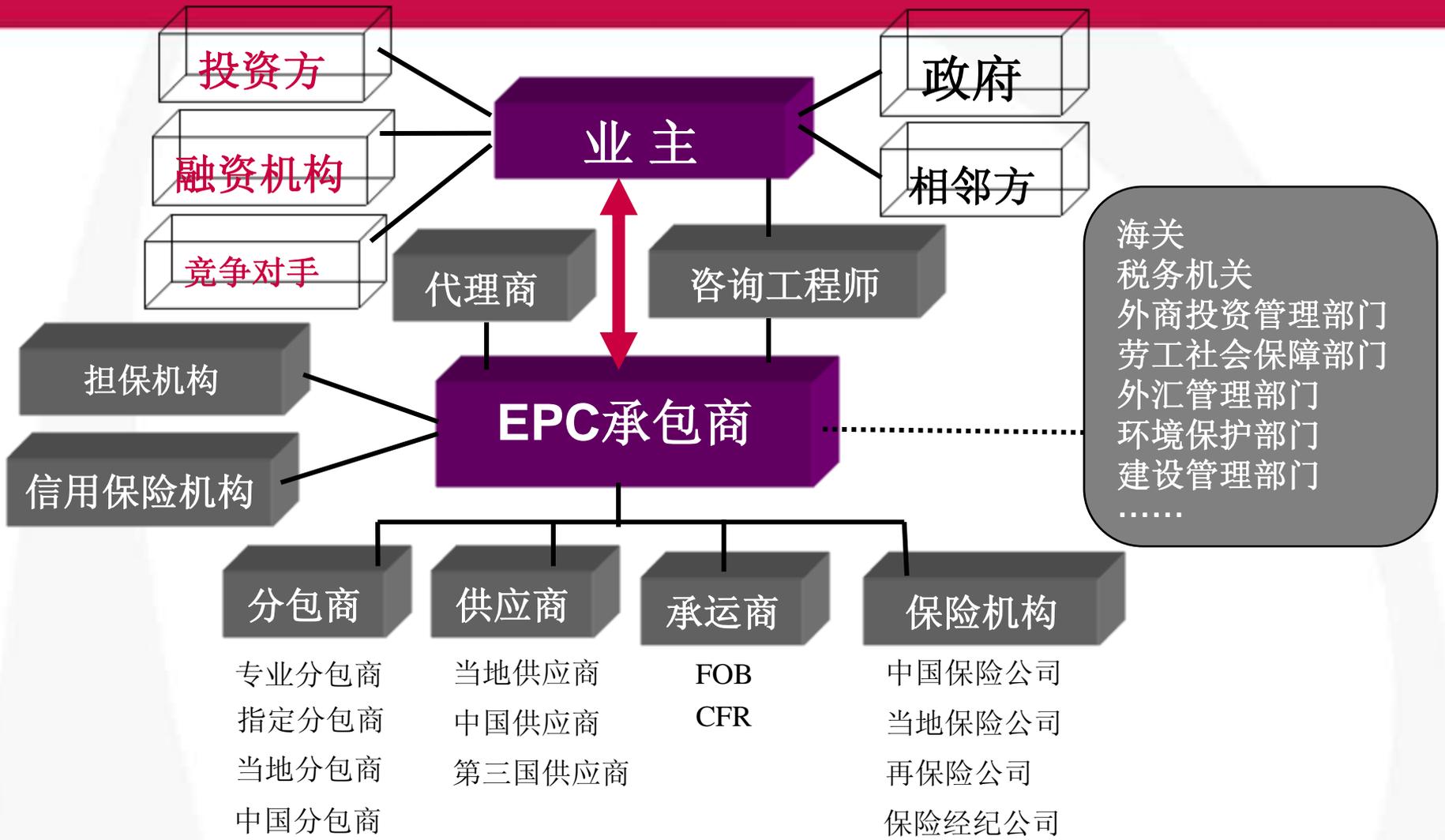
他在国际工程、EPC总承包、工程保险、工程索赔及争端处理等领域居于实践前沿，并积极致力于向中国业界引入国际工程法律良好惯例，构建中外高端知识体系共享平台。

他连续入选2013/2014 *Who's who legal* “年度国际最佳建设工程律师”名录（中国执业律师仅四人入选）。

# 项目干系人

- 项目干系人是指能影响项目决策、活动或结果的个人、群体或组织，以及会受或自认为会受项目决策、活动或结果影响的个人、群体或组织。
- 干系人包括所有项目团队成员，以及组织内部或外部与项目有利益关系的实体。

# 国际EPC项目干系人(外部)



# 项目干系人管理

- 项目干系人管理包括用于开展下列工作的各个过程：识别能影响项目或受项目影响的全部人员、群体或组织，分析干系人对项目的期望和影响，制定合适的管理策略来有效调动干系人参与项目决策和执行。干系人管理还关注与干系人的持续沟通，以便了解干系人的需要和期望，解决实际发生的问题，管理利益冲突，促进干系人合理参与项目决策和活动。应该把干系人满意度作为一个关键的项目目标来进行管理（**PMBOK®指南第5版第13章项目干系人管理**）。

# 项目干系人管理的各过程

## 13.1 识别干系人

- 识别能影响项目决策、活动或结果的个人、群体或组织，以及被项目决策、活动或结果所影响的个人、群体或组织，并分析和记录他们的项目信息的过程。这些信息包括他们的利益、参与度、相互依赖、影响力及对项目成功的潜在影响等。

## 13.2 规划干系人管理

- 基于对干系人的需要、利益及对项目成功的潜在影响的分析，制定合适的管理策略，以有效调动干系人参与整个项目生命周期的过程。

## 13.3 管理干系人参与

- 在整个项目生命周期中，与干系人进行沟通和协作，以满足其需要与期望，解决实际出现的问题，并促进干系人合理参与项目的过程。

## 13.4 控制干系人参与

- 全面监督项目干系人之间的关系，调整策略和计划，以调动干系人参与的过程。

# 国际EPC项目干系人管理的各过程



以融资机构  
为分析对象

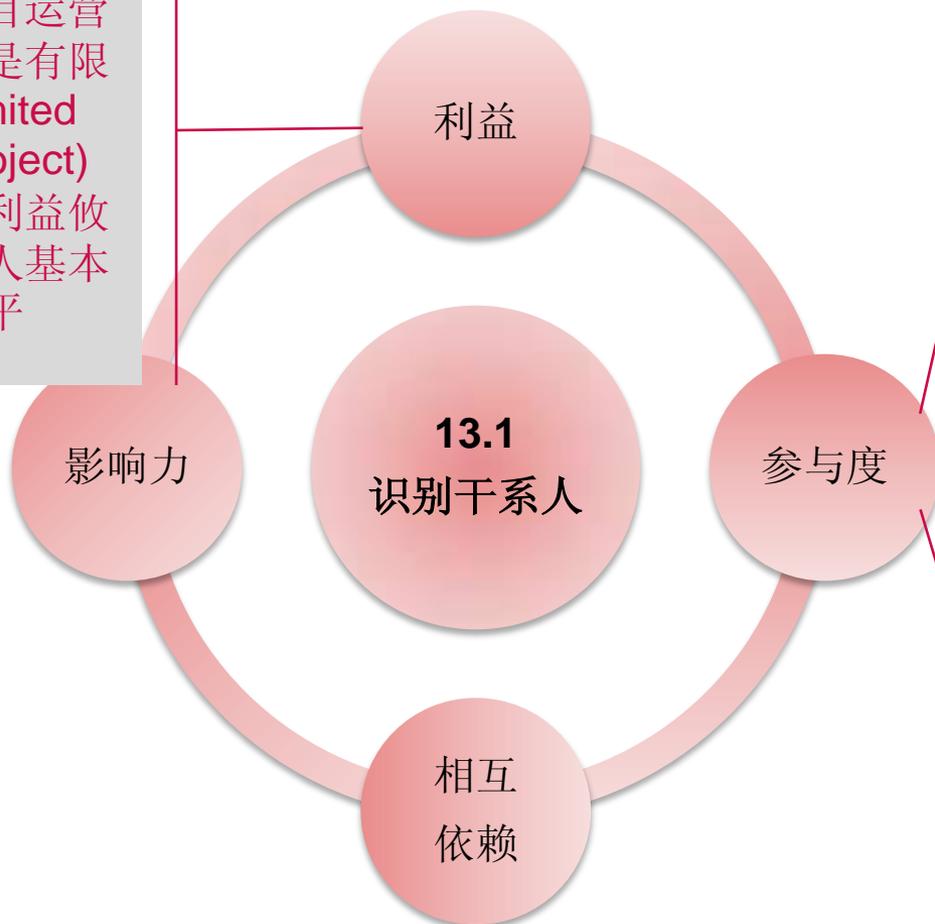
# 过程一：识别干系人

## 13.1 识别干系人

- 识别能影响项目决策、活动或结果的个人、群体或组织，以及被项目决策、活动或结果所影响的个人、群体或组织，并分析和记录他们的项目信息的过程。这些信息包括他们的**利益、参与度、相互依赖、影响力及对项目成功的潜在影响等**。

# 过程一：识别干系人

- 贷款回收及收益主要取决于项目运营收入，特别是有限追索项目(limited recourse project)
- 与项目成败利益攸关，与投资人基本处于同一水平



## 间接参与

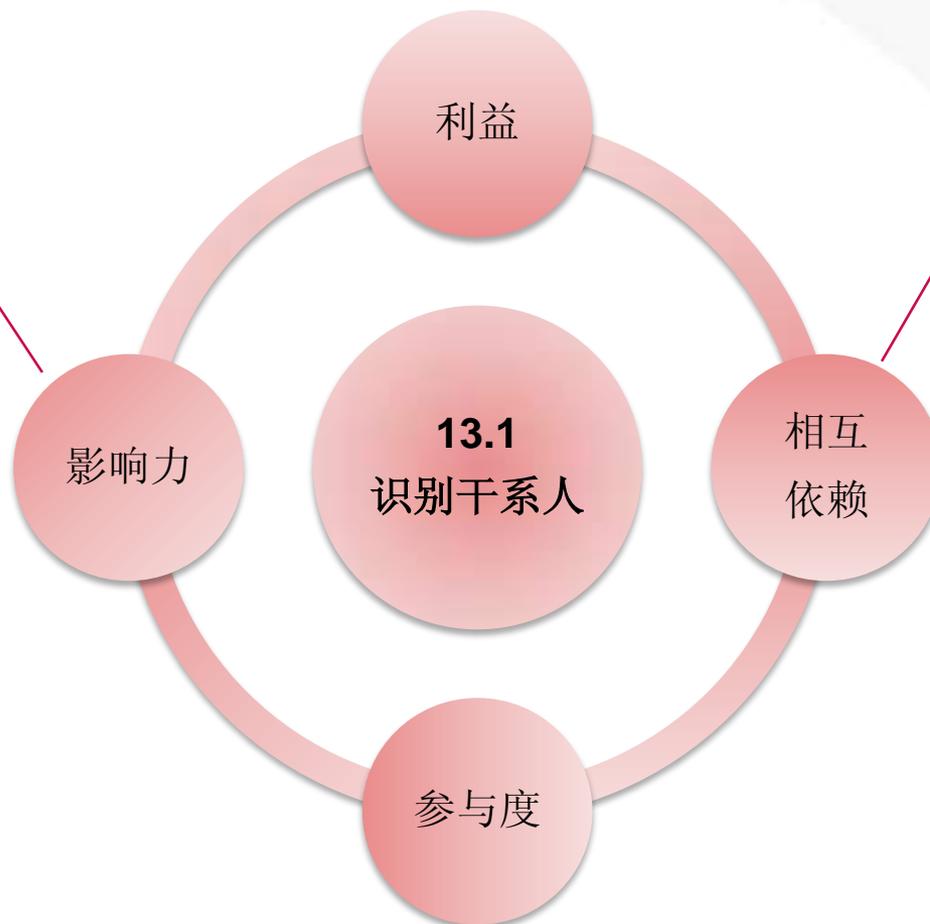
- 对EPC承包商的尽职调查
- 对EPC合同风险的高确定性要求
- 对项目在关键设备、环境保护等方面的要求
- 对保险安排的要求
- 对保函条款的要求
- 对项目抵押权的要求
- 对特许权协议、购电协议、燃料供应协议等的审查和控制

## 直接参与

- 通过签订“Direct Agreement”等法律协议，在特定情形下行使“Step-in right”（介入权），代替业主履行EPC合同
- 通过委任独立工程师，对项目重要节点进行监控
- 对支付环节进行控制

# 过程一：识别干系人

- 融资协议中业主的交付义务及违约责任
- 融资关闭（Financial close）
- 融资机构如果陷入金融危机



- 与其他干系人之间依赖程度高

# 过程二：规划干系人管理

## 13.2 规划干系人管理

- 基于对干系人的需要、利益及对项目成功的潜在影响的分析，制定合适的管理策略，以有效调动干系人参与整个项目生命周期的过程。

# 过程二：规划干系人管理

- 充分认识融资项目EPC合同“高风险”且谈判空间有限的特征，在项目开发阶段充分做好风险评估及标价工作
- 详细了解在技术规范或业主要求中包括的融资机构对于关键设备和HSE方面的具体要求
- 是否存在保险方面的特别要求
- 保函是否要求可转让
- 如果存在业主支付风险，除项目资产外，是否有其他支付保障
- 分析如何有效利用Direct Agreement
- 针对独立工程师制定详细的应对方案
  - 设计审查能力
  - 对中国技术标准的熟悉程度
  - 是否有与中国承包商打交道的经验
  - 是否需要外聘有能力与其对接的外籍技术专家
- 分析融资机构对支付过程的干预程度及影响
- 尽可能了解业主在融资协议下的交付义务及违约责任——EPC合同项下承包商违约责任的触点
- 如为电站项目，尽可能了解业主在购电协议项下义务及违约责任——EPC合同项下承包商违约责任的触点
- 即使不属于EPC承包商的合同义务，但积极主动帮助业主完成融资关闭
- 密切关注融资机构的动态，包括是否受到国际制裁、资信评级以及政策调整等

# 过程三：管理干系人参与

## 13.3 管理干系人参与

- 在整个项目生命周期中，与干系人进行沟通 and 协作，以满足其需要与期望，解决实际出现的问题，并促进干系人合理参与项目活动的过程。

项目级别  
- 与独立工程师的沟通

企业级别  
- 与融资机构的高层沟通

# 过程三：管理干系人参与

当业主在EPC合同项下违约时，  
推动融资机构的积极干预

- 利用Direct Agreement
- 利用融资机构的风险管理政策

**EPC  
Contract  
Dispute**

在项目移交阶段，利用  
融资协议中的安排降低  
EPC合同项下的风险和  
赔偿责任

当融资安排可能失败或发生纠纷时：

- 能否帮助业主提供替代性融资安排
- 能否通过在该纠纷中的“博弈”，实现自身利益最大化

# 过程四：控制干系人参与

## 13.4 控制干系人参与

- 全面监督项目干系人之间的关系，调整策略和计划，以调动干系人参与的过程。

# 项目干系人管理在争议解决中的应用

案例分析：非洲某大型融资**EPC**项目合同包解除纠纷

# 当事人及内部干系人

Employer

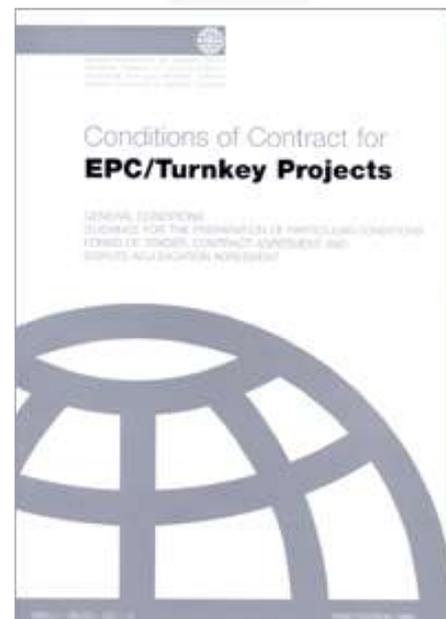


Contractor

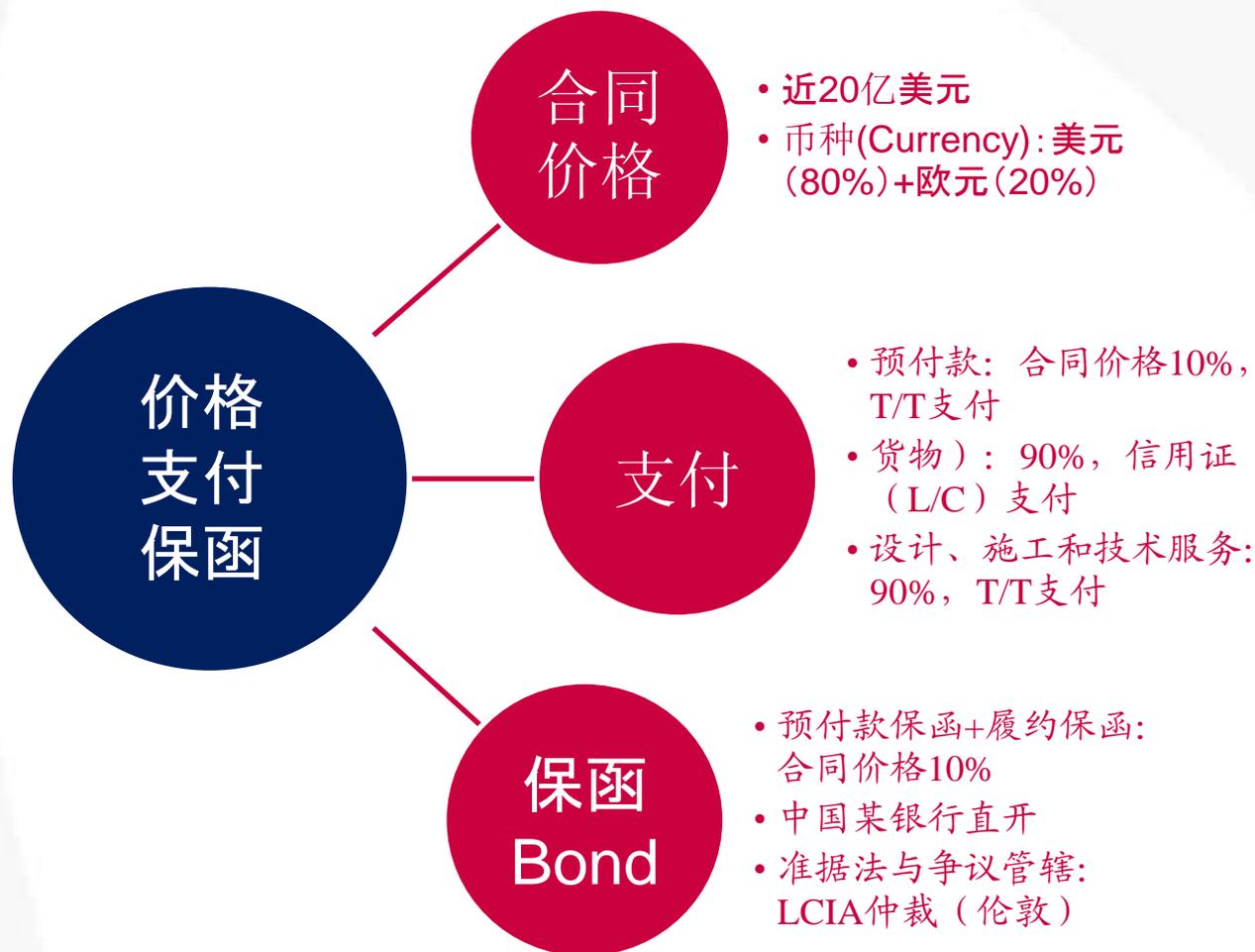


# 合同条件

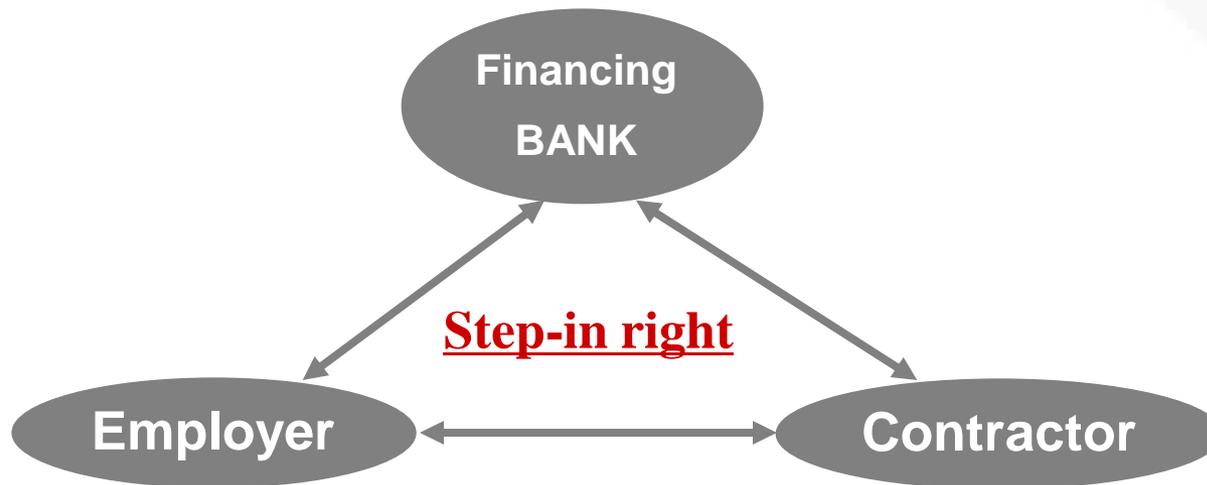
- FIDIC1999年第1版设计采购施工/交钥匙项目合同条件
  - 为税收筹划之目的, 进行了合同拆分
- 管辖法律: 英格兰和威尔士法律
- 争议解决: 伦敦国际仲裁院(LCIA)仲裁



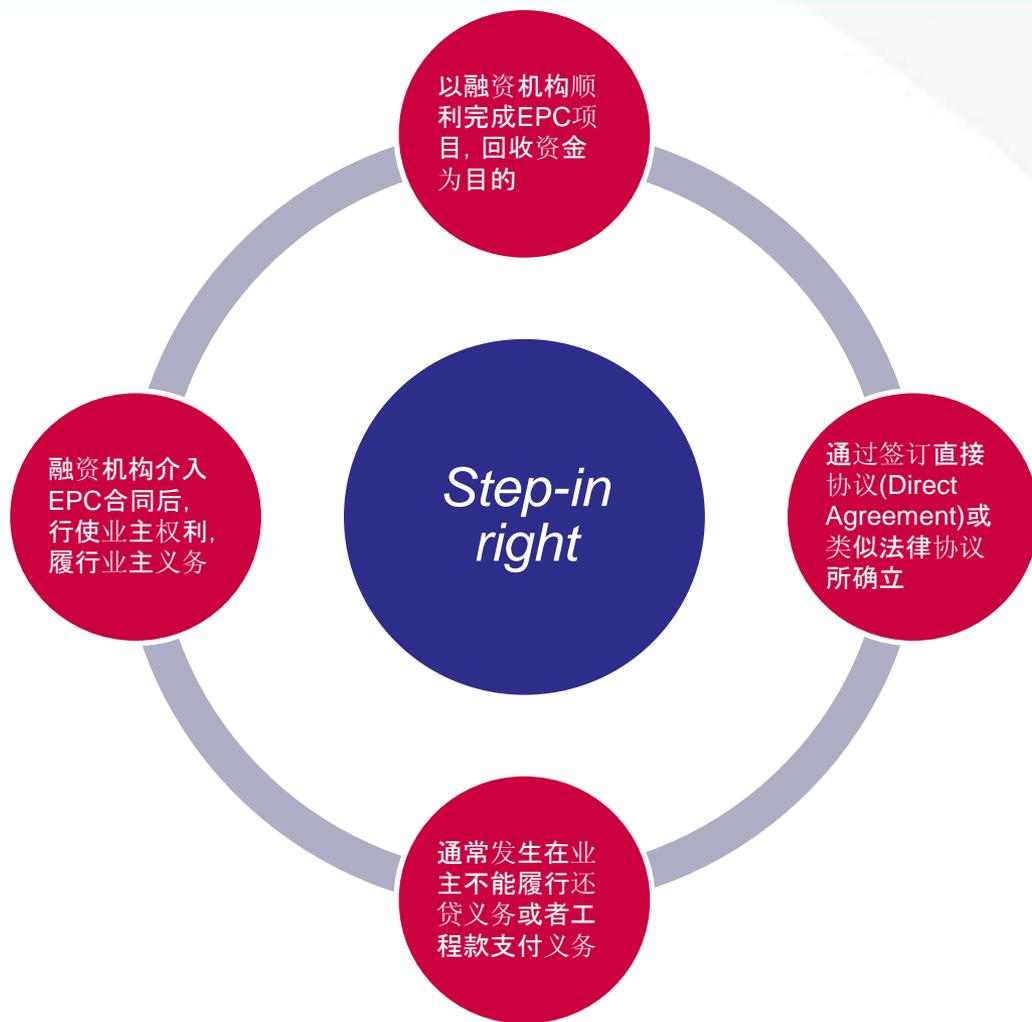
# 合同条件



# Direct Agreement



# What is “Step-in” Right?



# How to exercise “Step-in” Right?

- **介入权行使条件**

- 业主明显违反融资协议约定，有不能按时还款的危险，融资机构有权直接行使介入权。
- 在业主违反EPC合同义务时，承包商在采取解除合同、申请强制执行等措施前，应当向融资机构发出执行通知，告知其业主未履行的债务及承包商可能采取的措施。接到执行通知起，融资机构有权决定是否介入。

- **介入权行使方式**

- 方式一：指定破产管理人，承担业主义务、享受业主权利。
- 方式二：指定适格者 (Eligible Person, 包括融资机构本身) 承担业主应履行之义务和责任，以使得EPC合同继续履行。

# How to exercise “Step-in” Right?

- **介入权效力**

- 在介入期间，融资机构将和业主共同享有业主在EPC合同项下的权利，连带承担业主在介入前和介入期间到期债务，并应当在承包商确定的合理期限内，履行已经拖欠的到期债务。
- 在介入期间，经过承包商同意后，融资机构可将业主在EPC合同中所有的权利和义务概括的转让给适格者。
- 在介入期间，承包商应当配合融资机构指定的破产管理人享有合同权利、履行合同义务，或者接受任何融资机构指定的适格者承担合同权利，履行合同义务。在此期间，一切合同相关行为皆与该管理人或者适格者发生，原业主退出项目管理。

# How to exercise “Step-in” Right?

- **介入权中断**

- 在介入期间，融资机构或破产管理人或者适格者没有能在介入期后的指定期间内将在介入期前业主所欠承包商的到期债务或者义务按要求履行，承包商可按照执行通知，解除合同或者对业主财产采取强制措施。
- 在介入期间，融资机构或破产管理人或者适格者没有能在介入期后的指定期间内将在介入期内上述三者所欠承包商的到期债务或者义务按要求履行，承包商可按照执行通知，解除合同或者对业主财产采取强制措施。

# How to exercise “Step-in” Right?

- **介入权退出 (Step-Out)**

- 融资机构认为继续完成该项目无益于资金回收, 风险太大, 或者成本太高, 则可自由退出。
- 介入主体(融资机构、适格者)在提前一定时间提前通知承包商的前提下, 可以自由退出介入权行使。
- 其他约定或法定情形

- **介入权保障 (Indemnity)**

- 除属于融资机构故意或者重大过失以外, 融资机构履行介入权导致的费用由业主承担。
- 承包商由于履行直接协议所导致的费用、支出、损失及法律责任, 由融资机构负责。

# 合同主要事件(2008年初)



$$C = A \times [(7.4/B) - 1]$$

**A** = each applicable US\$ payment

**B** = the median value of the RMB for buying and selling US\$ against RMB published by the People's Bank of China on the date of payment

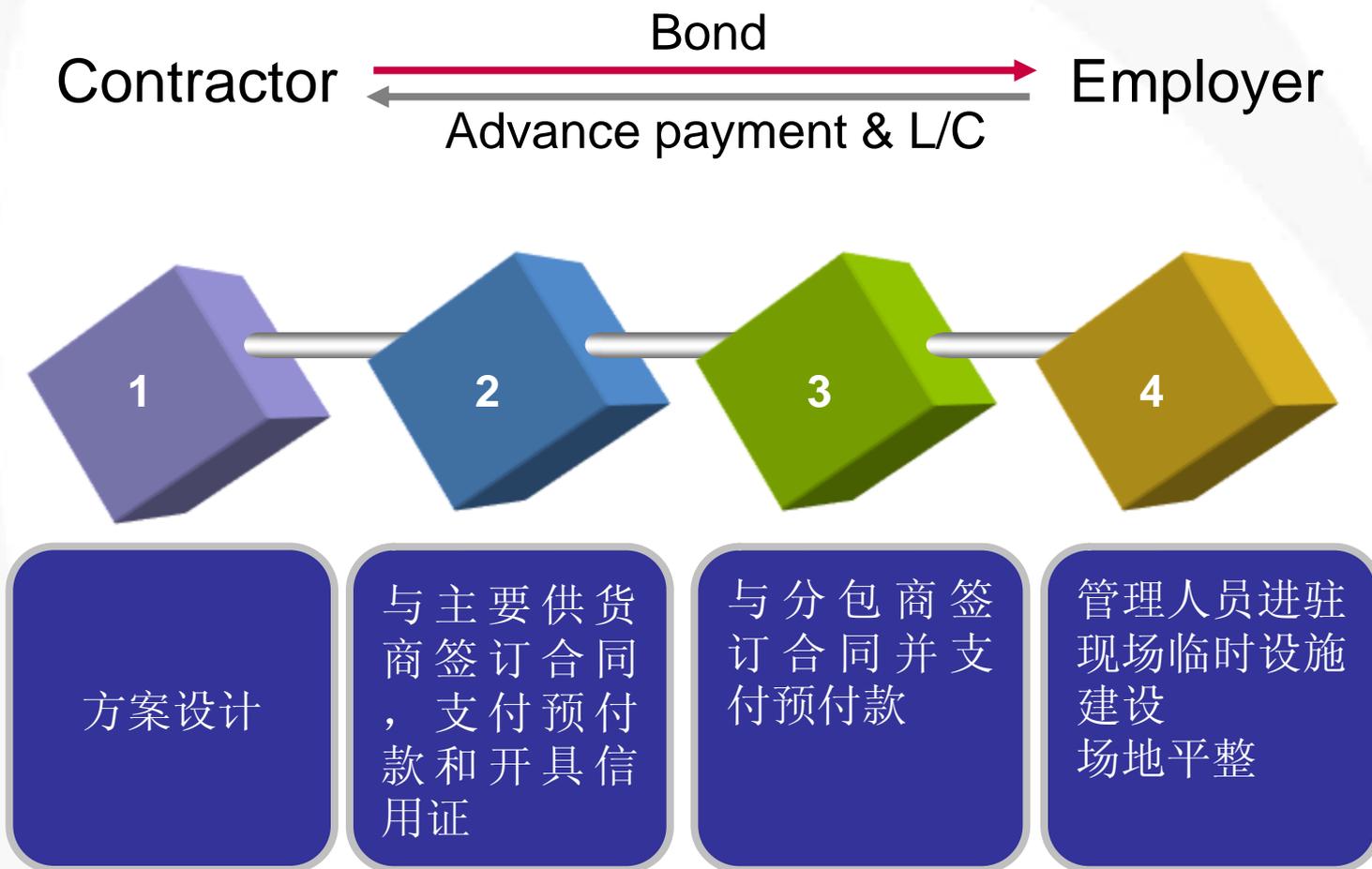
**C** = compensation payment.



业主提高预付款至50%，  
承包商保函额度同比增加



# 合同主要事件(2008.4-6)



# 合同主要事件(2008.7)

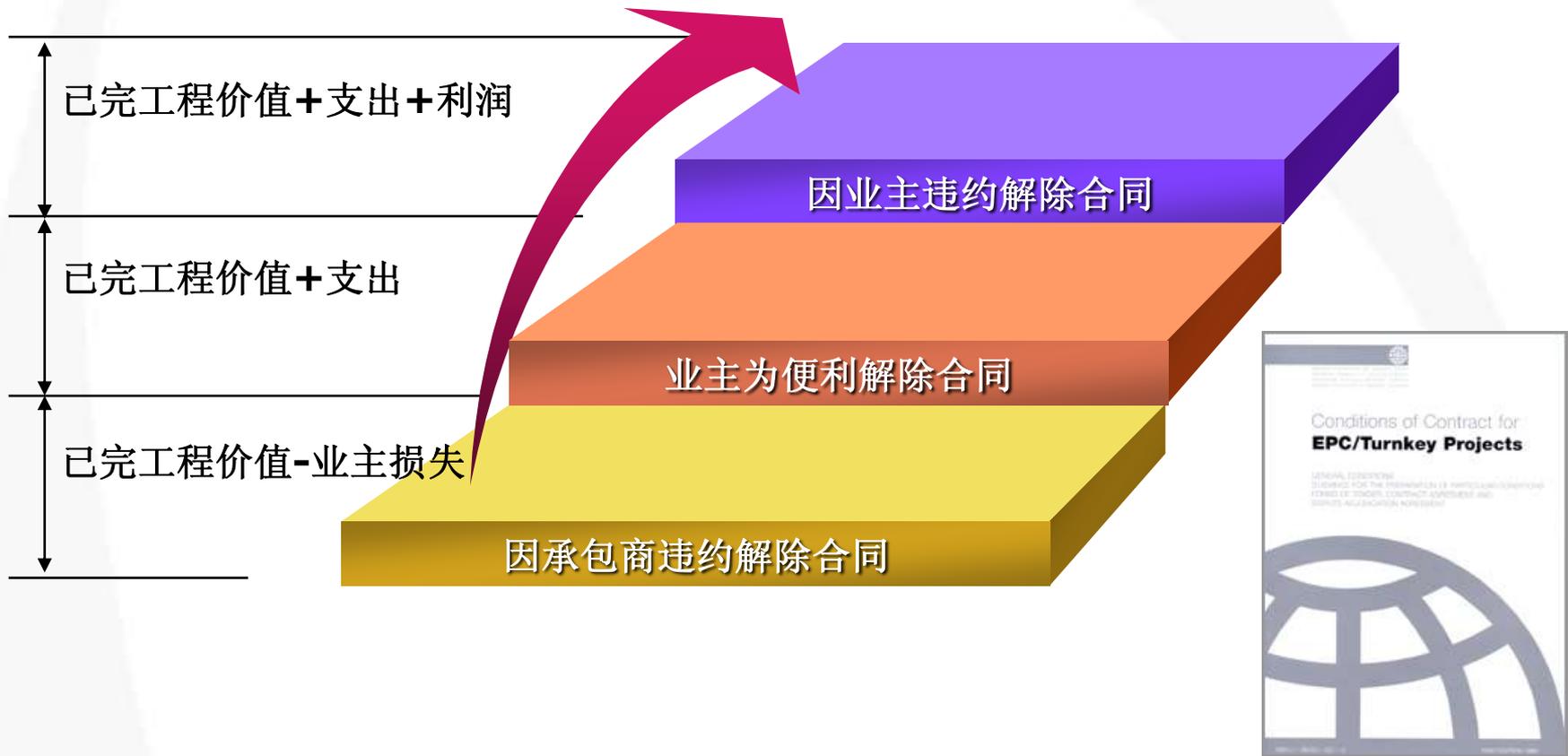
Employer

承包商进度延误, 影响业主根本利益, 致使项目调整  
以承包商违约为由, 通知解除合同

Contractor

项目刚进入前期准备阶段, 承包商有能力加快进度  
不存在承包商违约情形

# 合同解除理由及后果

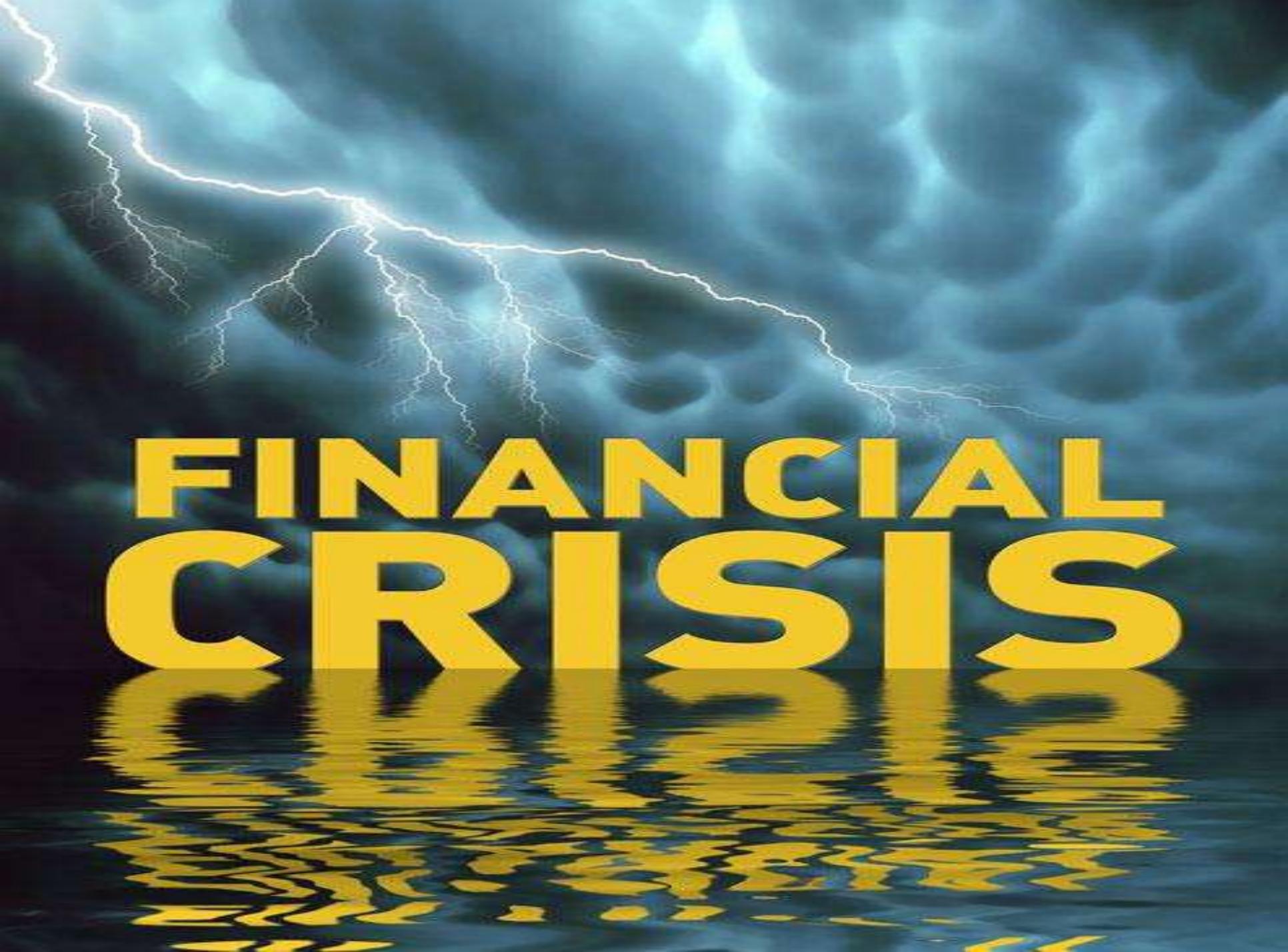


# 业主真实动机

以承包商违约  
为由解除合同

真实  
原因

融资安排出现危机



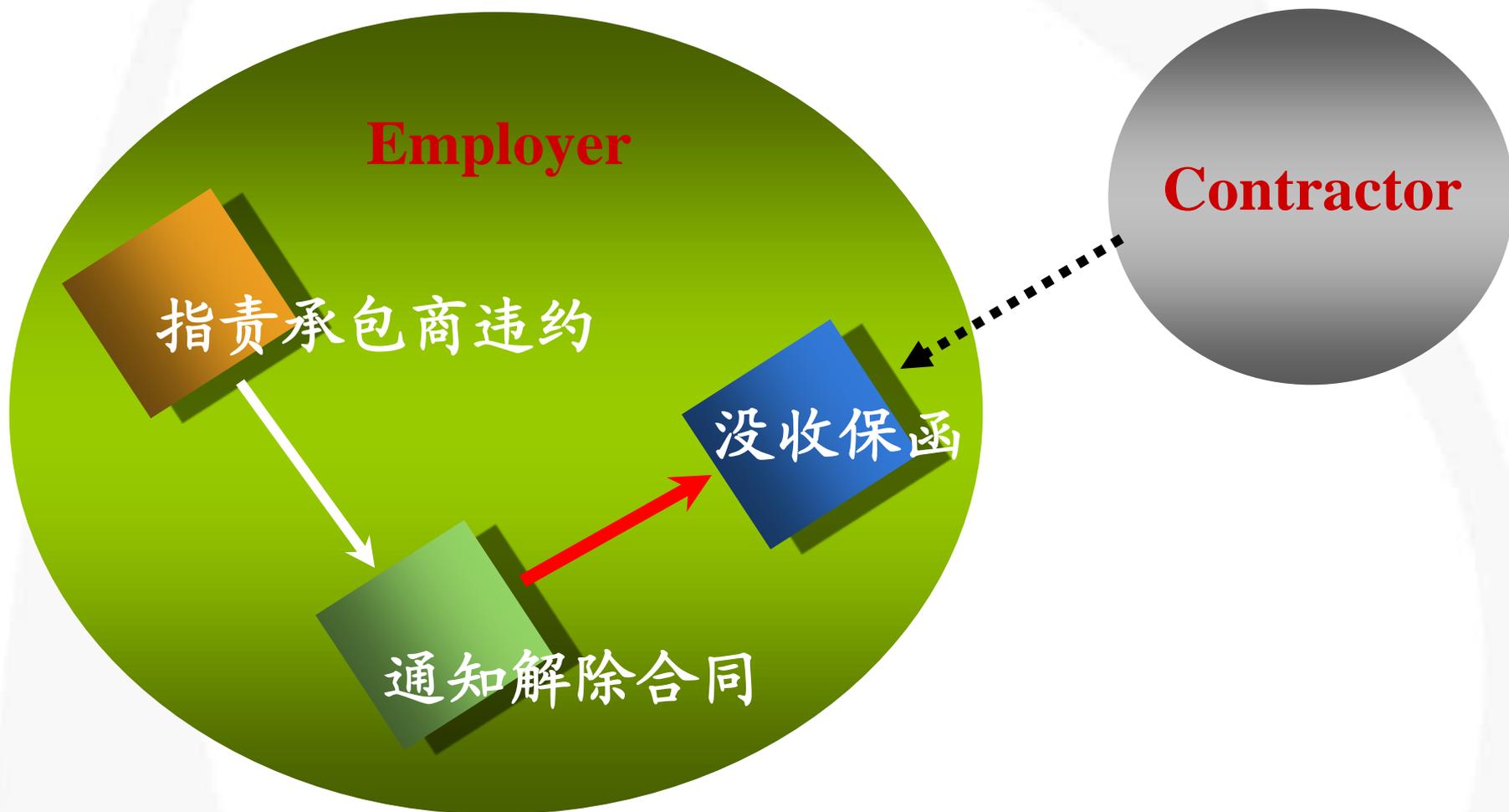
# FINANCIAL CRISIS

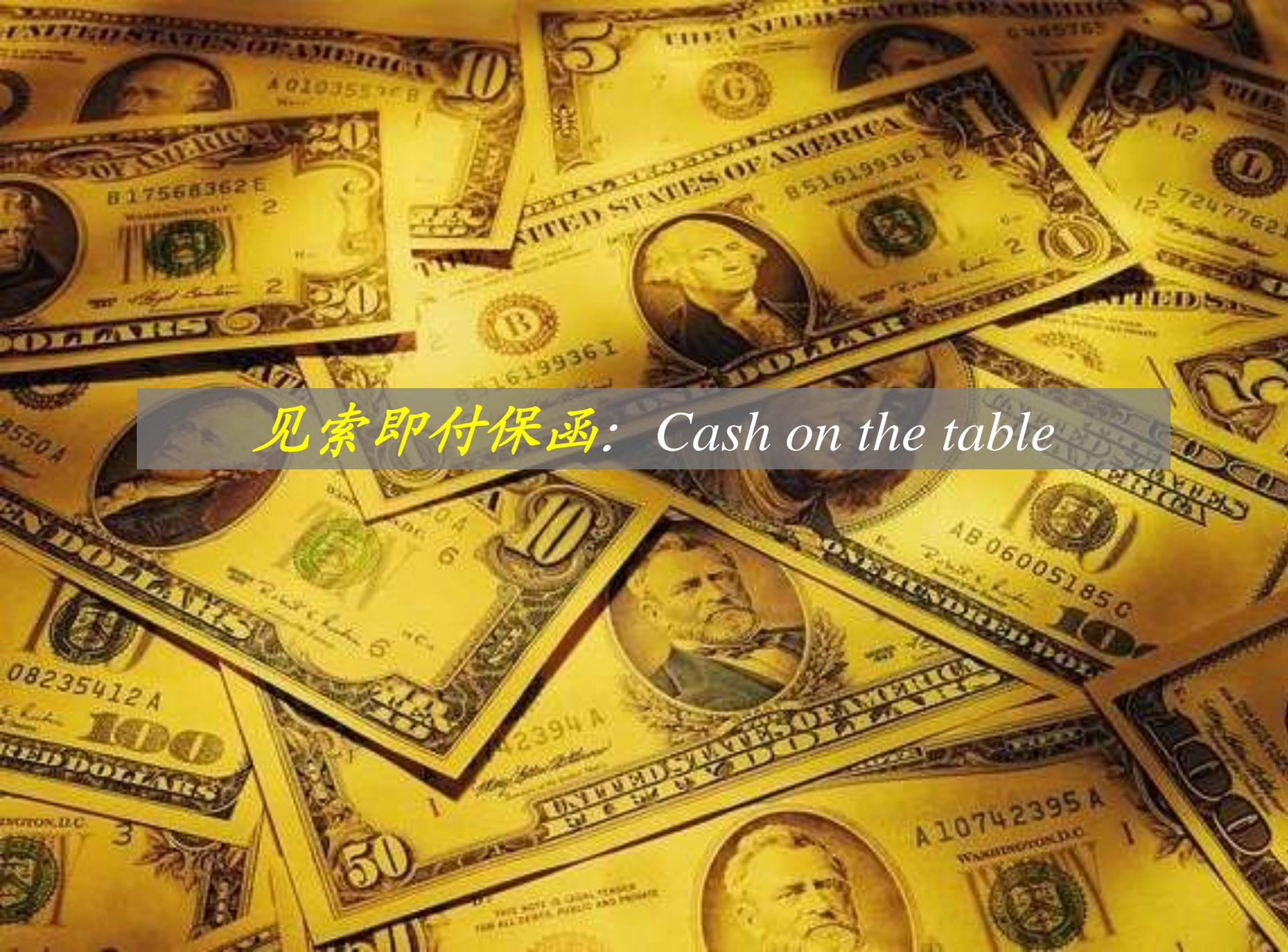


# 合同解除后的争议解决



# 业主解除合同“三部曲”





见索即付保函: *Cash on the table*



中国承包商能“虎口夺食”吗？

# 法律措施

论证承包商在EPC合同项下没有实质性违约

论证业主行为构成欺诈

准备诉讼文件，一旦业主没收保函，承包商能够在及时发起司法程序

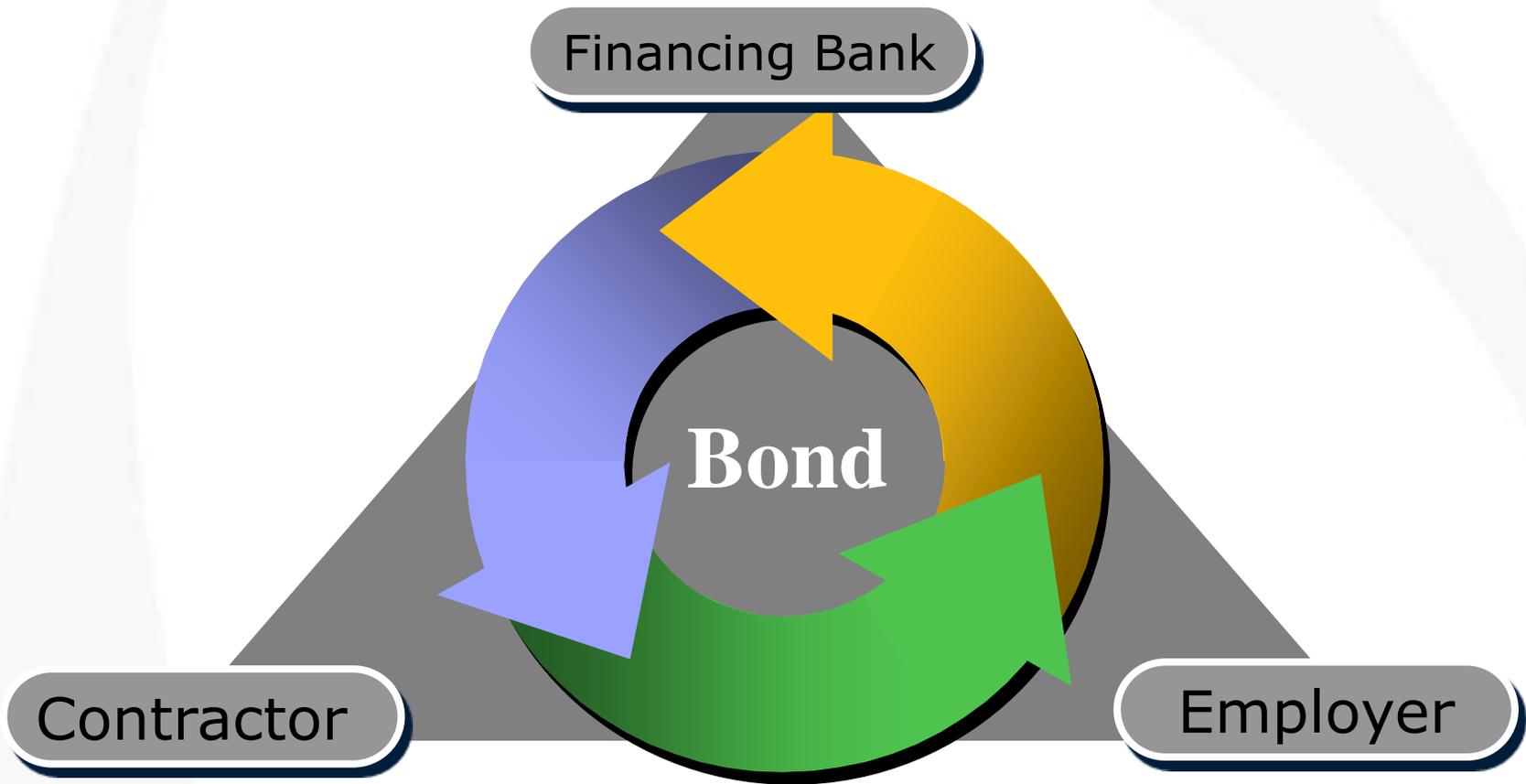
基于EPC合同和保函的准据法律及司法管辖程序，对保函止付可行性和法律路径进行论证

- 向伦敦法院申请“全球禁令” (Mareva Injunction)
- 向中国法院起诉并申请财产保全

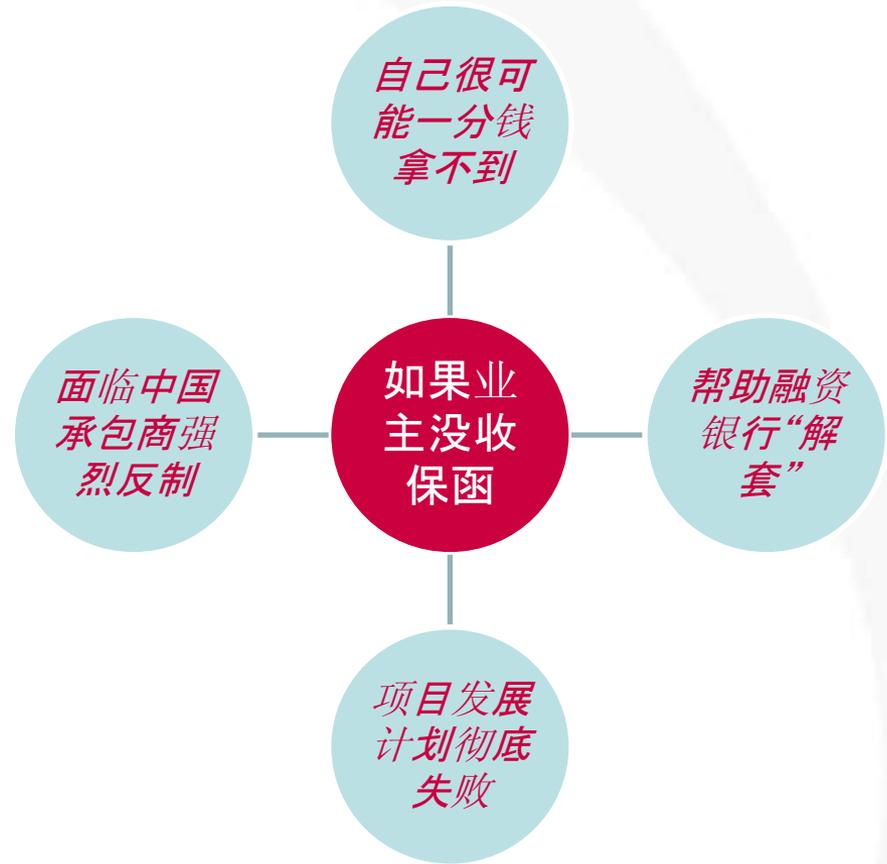
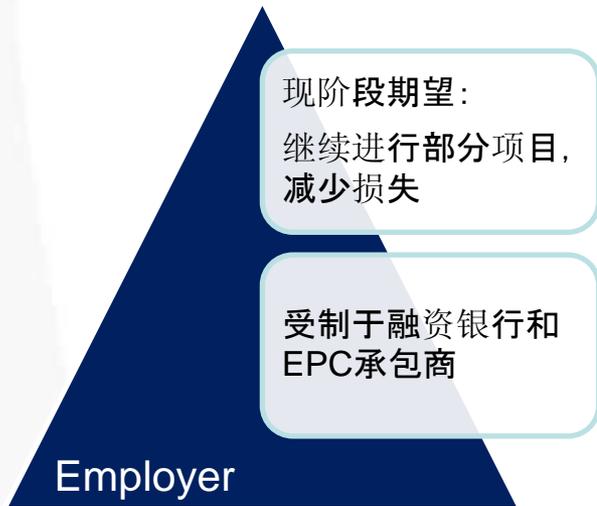
# 干系人管理



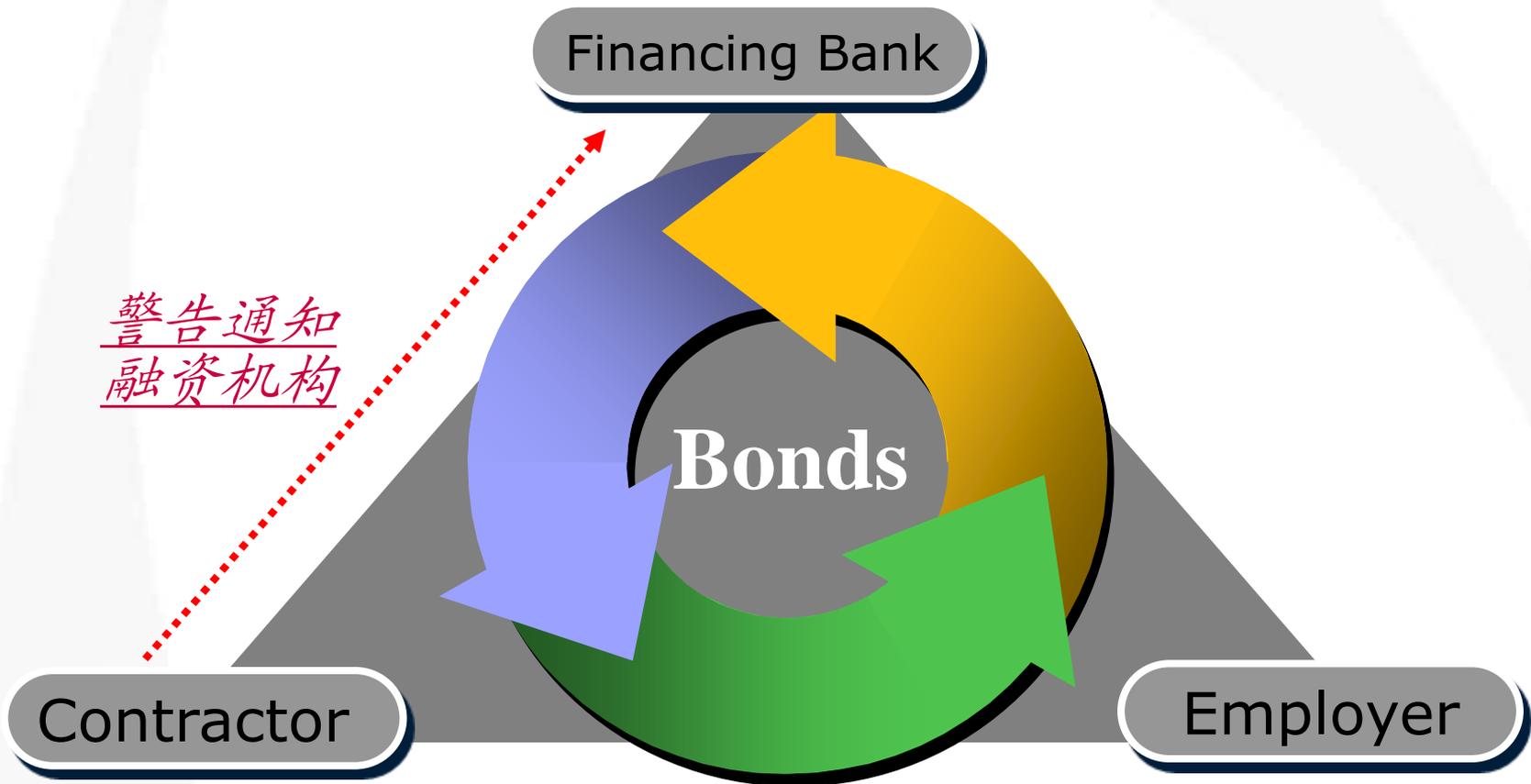
# 干系人管理



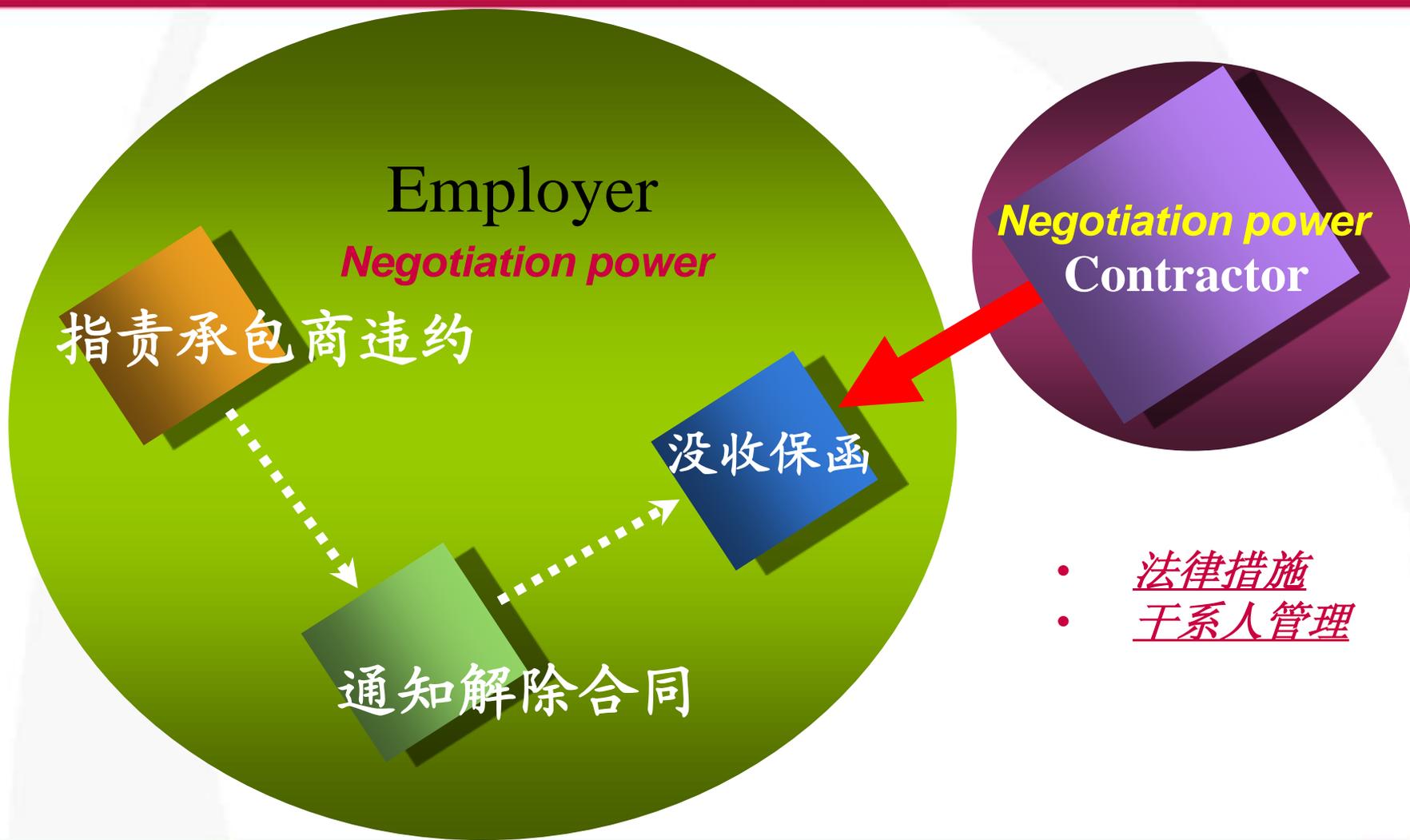
# 干系人管理



# 干系人管理



# 综合效果



# 双赢方案

承包商提出  
建设性方案

同意暂停合同包中部分项目；如  
重启，承包商协助融资

基于对国际市场环境的客观分  
析，对保留部分主动适当降价

部分生产线核心装备由欧洲  
制造改为中国制造

# 干系人管理

引导人们对项目目标达成共识

对人们施加影响，使他们支持项目

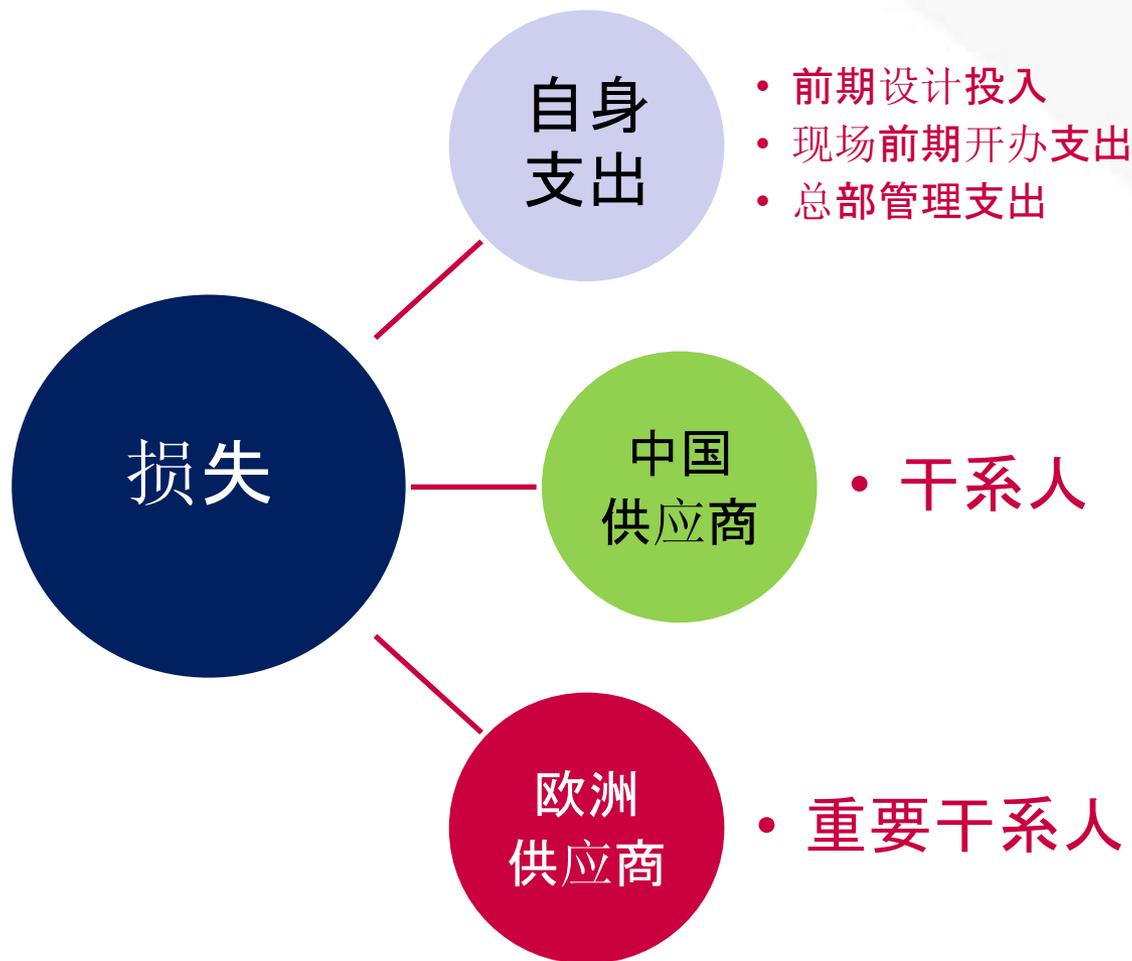
## 13.3.3.3 管理技能

协调各方以实现项目目标

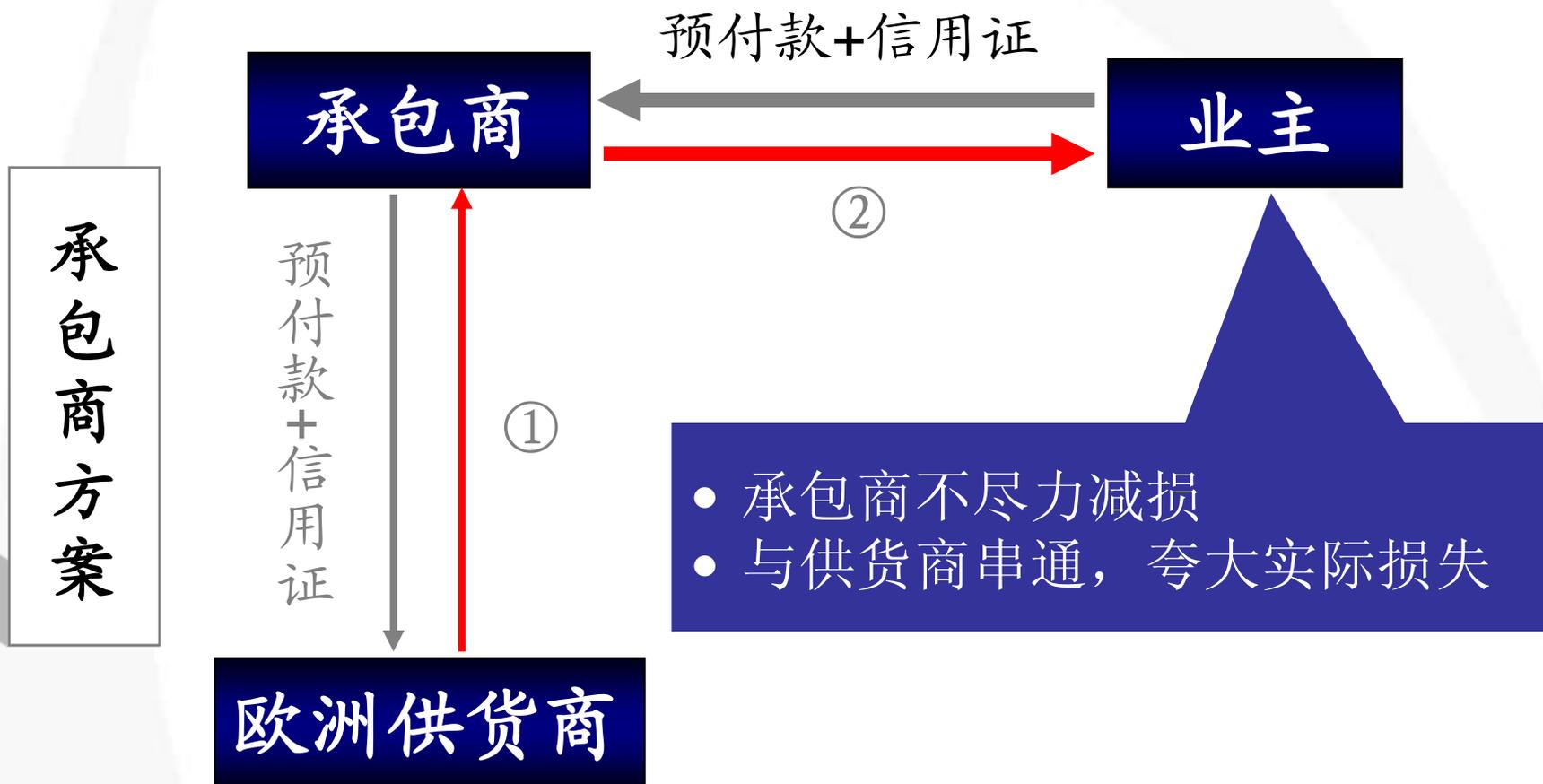
调整组织行为，以接受项目成果

通过谈判达成共识，以满足项目要求

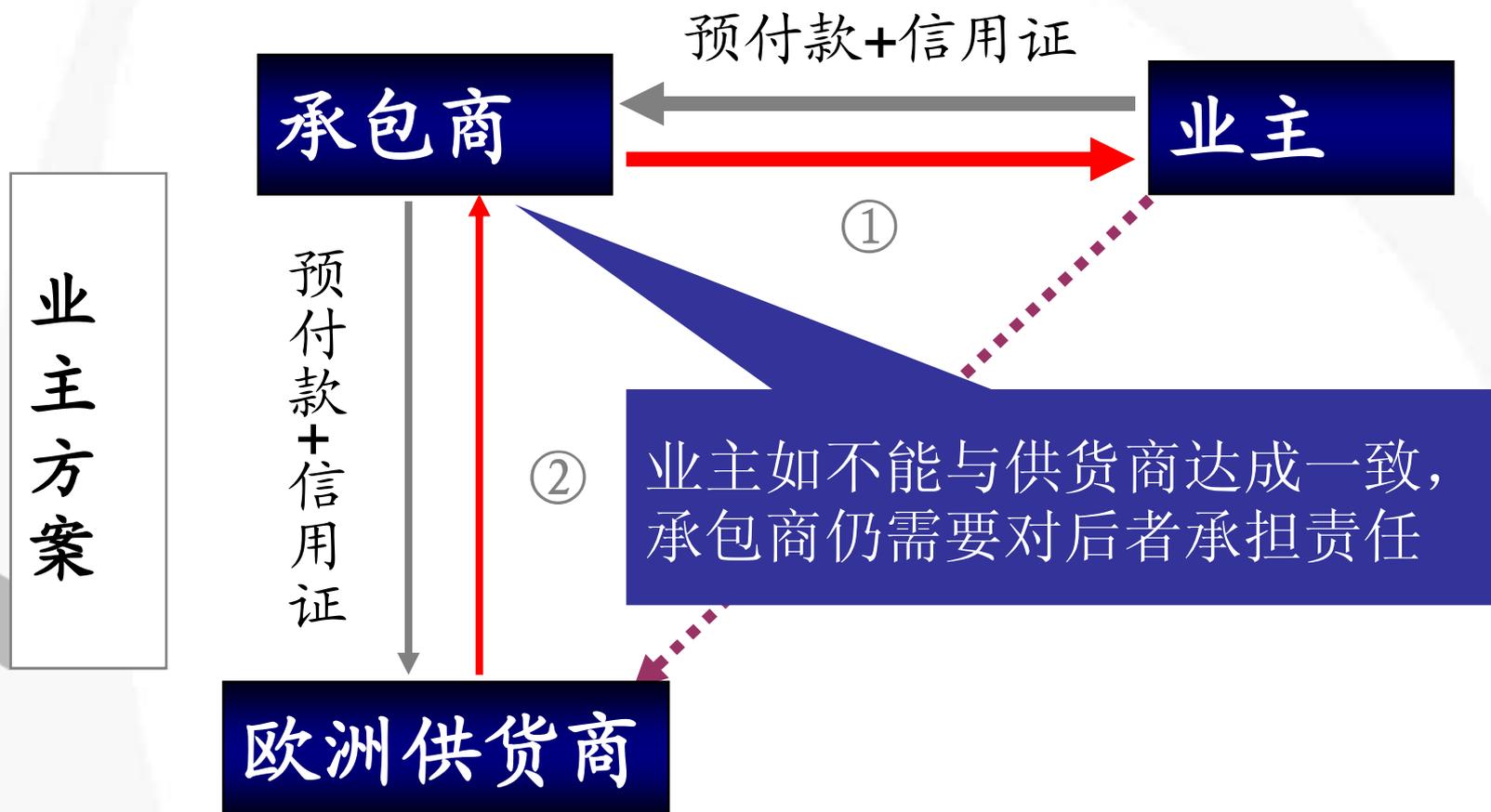
# 确定损失 - 干系人管理



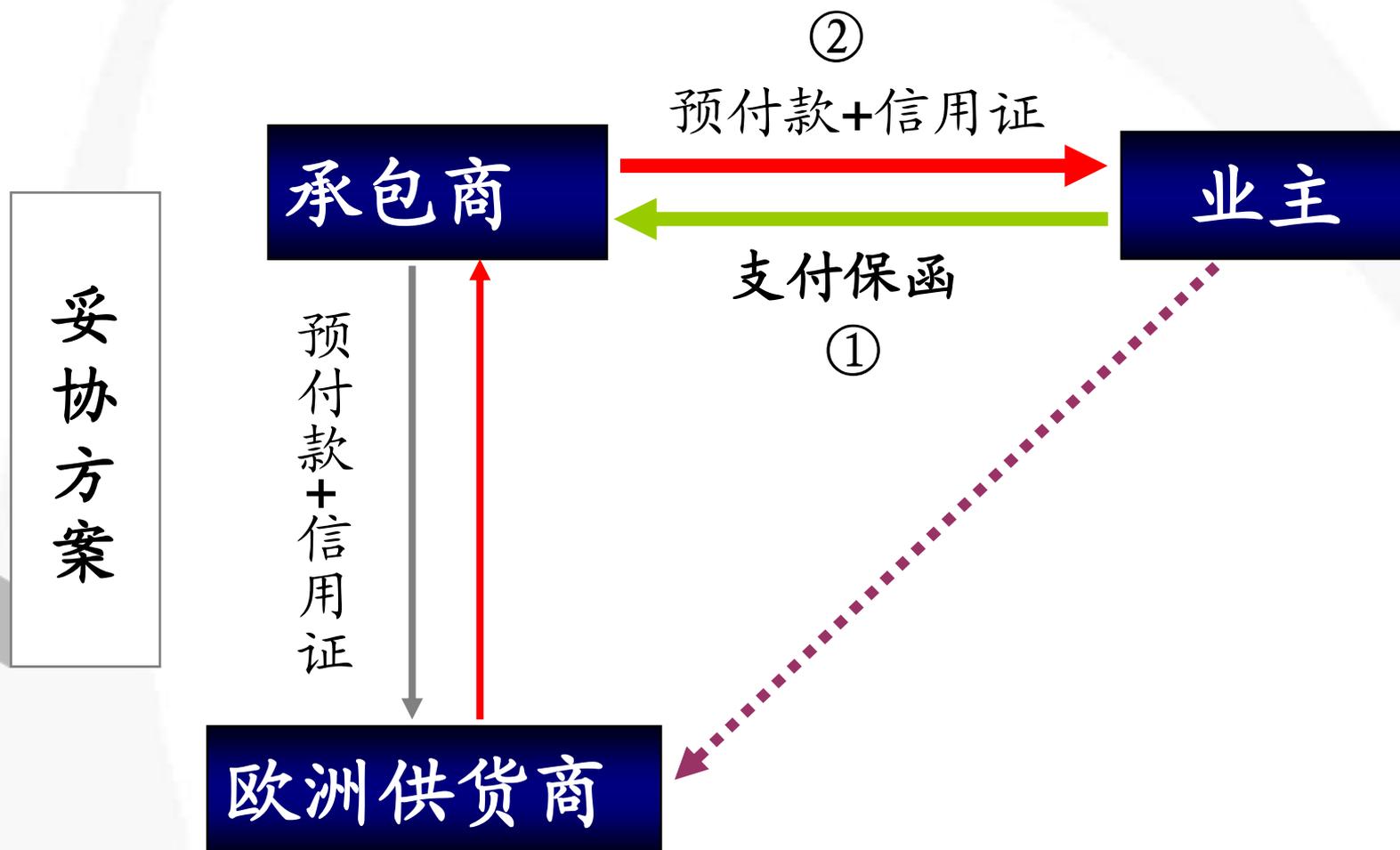
# 确定损失 - 干系人管理



# 确定损失 - 干系人管理



# 确定损失 - 干系人管理



# 结语

项目干系人理论极大的丰富了国际EPC项目风险管理及争议解决的视角和路径

项目管理作为一项具有普遍适用价值的工具，实际已经融入到我们的法律工作当中

以项目管理知识体系为桥梁，实现法律与工程项目管理更系统融合，丰富中国人的国际项目管理智慧，是我们的奋斗目标!

*Project Management  
Methodology for  
Dispute ©  
Pinsent Masons  
2013*

# 我们努力, 您获便利

*Working Hard to Make You 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)

英国品诚梅森与合森中国项目与工程律师联盟