

工程款债权被协执,实际施工人是通过执行异议之诉还是另案诉讼主张工程款债权?

□顾增平 林柏杨

近年来,部分房企“暴雷”,建筑企业的工程款债权不能顺利回收,引发了建筑企业欠付下游材料商分包商款项。部分材料商分包商起诉建筑企业清偿债务,并申请人民法院强制执行。在执行过程中,建筑企业承包的其他建设工程项目的发包人往往会收到执行法院送达的要求冻结建筑企业作为承包人在该项目享有的建设工程款债权的协助执行法律文书或要求发包人履行债务的履行到期债务通知书等。在这种情况下,若案涉项目存在转包、违法分包情形,实际施工人如何主张案涉项目的工程款权益,如何就上述协执提出执行异议及执行异议之诉,排除对案涉项目工程款债权的执行,就显得尤为重要。司法实践中,实际施工人通常可以通过两种途径主张其工程款权益,一是通过执行异议及执行异议之诉程序主张工程款权益,二是另行提起诉讼要求发包人直接支付工程款,该类诉讼中,发包人往往以工程款已被冻结无法支付为由抗辩。此时,实际施工人究竟选择何种路径主张工程款权益?本文拟对实际施工人主张工程款权益的路径进行分析,期望为实际施工人主张工程款权益提供一定的解决思路。

一、实际施工人可以突破合同相对性向发包人主张工程款的法律本意。

《最高人民法院关于审理建设工程施工合同纠纷案件适用法律问题的解释(一)》(下称“建设工程司法解释一”)第四十三条第二款(《2004年解释》第二十六条第二款、《2018年解释》第二十四条第二款)规定,实际施工人以发包人为被告主张权利的,人民法院应当追加转包人或者违法分包人为本案第三人,在查明发包人欠付转包人或者违法分包人建设工程价款的数额后,判决发包人在欠付建设工程价款范围内对实际施工人承担责任。该条规定的本意是为了解决拖欠农民工工资问题,在兼顾其他当事人权益的情况下,突破合同相对性原则,对弱勢方当事人尤其是广大农民工提供司法保护,打通农民工权益保护通道,以实现实质意义上的公平。转包、违法分包情形下,实际施工人对工程投入了人力、物力以及资金成本,而转包人、违法分包人并未对工程进行实际投入,并不是工程价款的实际权利人,建设工程验收合格的,发包人取得建设工程,故允许实际施工人直接向发包人主张工程款权益,并未损害转包人、违法分包人及发包人的权益,更有利于平衡实际施工人、转包人、违法分

包人及发包人的权益,实现公平正义。

在四川太某建筑装饰工程有限公司诉深圳华某影院管理有限公司及第三人某国际工程有限公司装饰装修合同纠纷案【《人民法院案例库》入库案例,库编编号:2025-07-2-115-001】中,法院认为,四川太某工程公司可以直接向发包人深圳华某管理公司在特定范围内请求支付工程款。深圳华某管理公司直接向四川太某工程公司清偿不构成对某国际公司破产债务的个别清偿。《中华人民共和国企业破产法》第十六条规定:“人民法院受理破产申请后,债务人对个别债权人的债务清偿无效。”该规定所禁止的个别清偿,是禁止破产企业对个别债权人清偿,这与本案所涉情形并不相同。本案中,四川太某工程公司作为实际施工人,对涉案工程投入了资金、人力等成本,理应获得相应的金钱对价。作为工程转包方,某国际公司未对工程实际投入,在某国际公司破产的背景下,发包人欠付的工程款不当然列入转包人的责任财产。发包人深圳华某管理公司向实际施工人四川太某工程公司支付工程款,不应视为使用转包人某国际公司的财产清偿债务。上述案例实质上确认了一个基本原则,即实际施工人施工的工程项目对应的工程款债权专属于实际施工人,即便转包人或违法分包人破产或破产重整,该工程款也不纳入破产财产。

二、工程款债权被协执,实际施工人可以通过执行异议之诉途径主张权益,也可以通过另案起诉发包人支付工程款主张权益。

《民事诉讼法》第二百三十八条规定,执行过程中,案外人对执行标的提出书面异议的,人民法院应当自收到书面异议之日起十五日内审查,理由成立的,裁定中止对该标的的执行;理由不成立的,裁定驳回。案外人、当事人对裁定不服,认为原判决、裁定错误的,依照审判监督程序办理;与原判决、裁定无关的,可以自裁定送达之日起十五日内向人民法院提起诉讼。

《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国民事诉讼法〉的解释》(下称“民事诉讼法司法解释”)第三百零二条规定,根据民事诉讼法第二百三十四条(现为第二百三十八条)规定,案外人、当事人对执行异议裁定不服,自裁定送达之日起十五日内向人民法院提起执行异议之诉的,由执行法院管辖。

建设工程司法解释一第四十三条第二款规定,实际施工人以发包人为被告

主张权利的,人民法院应当追加转包人或者违法分包人为本案第三人,在查明发包人欠付转包人或者违法分包人建设工程价款的数额后,判决发包人在欠付建设工程价款范围内对实际施工人承担责任。

根据上述法律规定,实际施工人在案涉项目工程款债权被协执时,既可以通过执行异议及执行异议之诉程序主张权益,也可通过另案诉讼要求发包人直接支付工程款的方式主张权益。这一观点在司法实践中得到了印证和回应。

《民事审判实务问答》(2021年7月版)第288问,“案外人提起执行异议之诉和另行起诉的关系”,最高人民法院民一庭答复认为:“当事人在另行起诉和执行异议之诉中享有选择权,即便在执行程序中,案外人也可以不提出排除对执行标的执行的诉讼请求,而仅就执行标的确权或者给付进行诉讼,这是案外人的权利。这种情况属于案外人另行提出了新的普通诉讼而非执行异议之诉。如其诉讼请求得到支持,可再以该案中的生效法律文书为依据,向原执行法院提起执行异议或者申请执行回转。”在江苏高院《执行异议之诉案件审理指南》第8条“案外人不服执行异议裁定,能否单独提起确认之诉?”一问中,江苏高院认为案外人可在执行异议之诉案件中同时提出确认其实体权利的诉讼请求,也可以单独提起确认之诉。

三、执行异议之诉或另案诉讼两种路径如何选择。

案涉项目遇有执行法院要求发包人协助执行冻结工程款债权或要求发包人履行到期债务时,实际施工人在执行异议之诉或另案诉讼两种路径中究竟如何选择?这是实践中困扰实际施工人的问题,司法审判中也是仁者见仁、智者见智。

(一)实际施工人通过执行异议途径主张权利,能够达到排除执行的效果但无法解决工程款的给付问题。

《民事诉讼法》第二百三十八条规定,……理由成立的,裁定中止对该标的的执行;理由不成立的,裁定驳回。民事诉讼法司法解释第三百一十条规定,对案外人提起的执行异议之诉,人民法院经审理,按照下列情形分别处理:(一)案外人就执行标的享有足以排除强制执行的民事权益的,判决不得执行该执行标的;(二)案外人就执行标的享有足以排除强制执行的民事权益的,判决驳回诉讼请求。第三百零五条规定,案外人提起执行异议之诉的,以申请执行人为被告。被执行人反对案外

人异议的,被执行人为共同被告;被执行人不反对案外人异议的,可以列被执行人为第三人。根据上述规定,实际施工人向执行法院提出执行异议,理由成立时仅能发生中止对该执行标的执行的法律效力。同时,执行异议之诉的诉讼参与人包括案外人、申请执行人和被执行人,发包人作为被执行人的次债务人不在执行异议之诉的诉讼参与人范围,没有适格的诉讼地位。在发包人没有参与诉讼的情况下,执行法院也难以查明案涉工程的验收情况、结算进展、发包人的已付工程款和欠付工程款,因此,执行法院无法判决发包人向实际施工人给付工程款。故实际施工人通过执行异议之诉途径主张工程款,能够排除执行但不能解决发包人直接给付工程款问题。

(二)实际施工人另行起诉发包人直接支付工程款。

实际施工人在案涉项目工程款债权被协执情况下,可以另行起诉发包人支付工程款。在实际施工人徐亚、承包人诚拓公司、承包人的债权人赵联春、发包人洪泽食品公司建设工程合同纠纷和案外人执行异议之诉纠纷系列案件中,江苏省淮安市洪泽区人民法院于2017年8月7日作出(2017)苏0813执973号之二执行裁定,裁定在400万元范围内冻结承包人诚拓公司在发包人洪泽食品公司的工程款。2018年2月8日,洪泽法院又裁定提取承包人诚拓公司在发包人洪泽食品公司的工程款,将发包人洪泽食品公司按照协助执行通知要求将款项汇入洪泽法院账户。实际施工人徐亚在知悉承包人诚拓公司对发包人洪泽食品公司的工程款债权被冻结后,向洪泽法院起诉请求判令洪泽食品公司向实际施工人徐亚支付工程款。洪泽法院审理后于2018年11月13日作出(2018)苏0813民初578号民事判决,判决洪泽食品公司在欠付诚拓公司工程款范围内对徐亚承担连带责任。实际施工人徐亚持(2018)苏0813民初578号生效民事判决向洪泽法院提出执行异议申请排除执行,经过执行异议之一审、二审、再审,江苏高院于2020年6月22日作出(2019)苏民再548号民事判决,认定案涉工程款不是诚拓公司的责任财产,不应纳入诚拓公司、王静民间借贷纠纷一案强制执行的范围,撤销一审、二审判决,认定工程款归徐亚所有且洪泽法院不得执行该款项。

案涉项目工程款债权被冻结,只是执行法院采取的暂时性财产控制措施,了相当大的比例,是当前施工企业的薄弱环节,因此必须马上提起重视,付诸行动;最后,要认识到索赔证据管理的全员性。索赔不只是合同管理人员的事,它牵涉到各个业务系统,只有把全员调动起来,多渠道搜集整理有关的证据,才能使索赔证据更全面、更充分。

(二)完善履约资料管理制度

没有规矩,不成方圆,只有制定了管理制度,有了规范员工行为的准绳,工作才能得到有序开展。索赔工作涉及工程项目管理的各个方面,面对大量的文件资料必须要有一套行之有效的履约证据管理制度作为后盾,健全和完善管理机制,确保档案资料系统、全面地得到管理,保证索赔事件发生时能在最快的时间内取得富有价值的证据材料。

在合同实施过程中,履约资料的收集和整理是一个严谨、细致的工作,不是文件资料的简单的堆砌。在项目管理系统中,应将档案资料管理制度作为项目管理的重要组成部分,通过制定制度的方法明确项目履约生命周期中不同阶段的资料收集管理的内容、标准、要求、份数、保存方法等;除此之外,建立分工明确的资料管理组织体系也十分重要。索赔证据涉及面广,相关部门多,因受业务范围和职位权限的限制,个人难以完成,必须通过具体制度建立组织体系,由专人负责整理、归档、保存,保证各专业人员分工明确,各司其职,将管理贯穿于工程项目全过程、工程实施的各个环节和各个阶段,以达到更好的经济效果。

(三)培养专职人才,实行管理责任制

对于建设工程履约资料管理而言,人才的培养是极其重要的,人才的专业化,不仅有利于解决索赔事件中的争议事实和赔偿问题,更有利于整个项目管理水平的提高,在这方面我们不能将其仅视为一种兼职工作。目前,国内建设企业履约资料管理人才匮乏,大多数企业并未设置专职管理人员,或者负责企业管理的人员不够专业,在这种情况下,加强人员素质培训,培养既懂资料管理,又懂现场的复合型人才至关重

要;此外,企业内部应当建立专门的合同索赔管理小组,配备一批精通合同管理、索赔工作的专职人才。

四、新施工的执行异议之诉司法解释,解决了实际施工人需同时向多家法院提出执行异议之诉的讼累。

2025年7月24日施行的《最高人民法院关于审理执行异议之诉案件适用法律问题的解释》(简称“执行异议之诉司法解释”)第二条规定,金钱债权纠纷的财产保全、执行中,执行标的存在轮候查封、扣押、冻结的,案外人提起执行异议之诉,以首先查封、享有担保物权等优先受偿权的申请保全人、申请执行人为被告,以其他已知的轮候查封的申请人、申请执行人为第三人。根据该条规定,实际施工人在向法院提出执行异议之诉时,除了将首先冻结债权的申请保全人、申请执行人列为被告,还应将所有已知的其他轮候冻结债权的申请保全人、申请执行人列为第三人,避免了此前已有多家执行法院要求协执工程款债权,实际施工人需向多家法院提起执行异议之诉的讼累。但该条规定仅规定轮候冻结的申请保全人、申请执行人可以作为第三人参加诉讼,但未规定多个冻结的申请保全人、申请执行人申请冻结不存在轮候冻结的

情形如何处理。在上述情形下,是否仍需要向各家执行法院提起执行异议之诉。同时,该条规定可以将其他已知的轮候冻结的申请保全人、申请执行人为第三人,但在案外人提起执行异议之诉后至执行异议之诉一审辩论终结前新增的其他申请保全人、申请执行人可否继续申请追加为第三人参加诉讼,未明确规定。这些问题均有待于司法实践中进一步探讨。

五、执行异议之诉或另案诉讼的选择建议。

案涉项目如遇多家执行法院要求协执工程款债权,建设单位(发包人)已就协执提出执行异议,根据相关法律规定,执行法院就次债务人提出的执行异议(经生效法律文书确认的债务除外)不作实质性审查,也不得采取强制执行措施。此时,实际施工人可立即选择另案诉讼要求发包人直接支付工程款。在取得确认发包人直接支付工程款的生效法律文书后再行向各执行法院提出执行异议,要求解除冻结措施,排除对案涉工程款债权的执行。这样既解决了排除执行问题,又解决了发包人直接给付问题。

案涉项目如遇少数法院要求协执工程款债权且预判后期不会再有法院要求协执,且建设单位(发包人)不同意提出执行异议的,实际施工人需立即提出执行异议及执行异议之诉,排除执行,确认工程款债权的归属。执行法院经审查裁定排除执行或确认权属后,实际施工人可要求发包人支付工程款。如发包人仍不支付工程款,则可能仍需另案起诉发包人承担给付工程款的义务。

当然,司法实践中案涉项目工程款债权被协执的情形各一,发包人、总包人经营状况也处于动态变化中,实际施工人的认定本身就需要收集海量的实际施工人投入资金、组织人工、材料、机械设备等组织完成施工任务的证据。加之之房企暴雷产生的影响已逐渐波及到不少建筑企业,建筑企业暴雷风险也日趋显现,建筑企业权益如何依法实现等等,这些也非本文能一一涵盖。我们对此将密切关注法律法规司法解释司法实践的最新精神,也将始终关注建筑行业的实际情况,竭力研究,及时回应行业关切的热点难点,始终以超前、专业、务实的视角,为建设工程项目各方提供切实可行的法律意见和建议。

(作者单位:上海市建纬律师事务所)

浅谈建设工程项目索赔证据管理及其优化路径

□陈玲玉

当前建筑市场的竞争日趋激烈,依法科学地处理施工索赔问题是承包商维护自身利益,获得合理报酬的必要手段,其中,索赔证据管理水平是索赔成功与否的关键所在。基于此,本文就当前工程项目索赔证据管理的实际情况,对索赔证据的内容、特征以及加强索赔证据管理的意义等方面加以阐述,论文还从承包商的角度,分析了目前国内索赔证据管理的现状与原因,最后,从强化意识、制定制度、培养人才、注重检查四个方面提出了提升索赔证据管理水平的优化路径,以期对承包商在处理索赔事件中掌握主动地位、维护合法权益、提升企业竞争力有所助益。

施工索赔是在施工合同履行过程中,施工企业与合同规定及行业惯例,当事人一方由于另一方未履行合同所约定的义务或者出现了应当由对方承担的风险而遭受实际损失时,通过一定的程序向对方提出给予补偿要求的行为。在此过程中,索赔证据是达到目的的关键。

一、索赔证据介绍及管理意义

(一)索赔证据的内容

索赔证据是指在索赔过程中用以证明索赔事实的依据。一般情况下,可以分为以下几类:

1.证明索赔事件发生的证据。一般应包括事件发生的时间、地点、涉及的单位或具体人员以及能够证明该索赔事件已实际发生的各类资料等。这类证据主要来源于项目施工过程中,合同双方的来往信件、会议纪要、工程签证、发包方书面指令以及项目人员对工程事件的记录等。

2.证明索赔理由的证据。这是指索赔人赖以证明索赔请求成立的证据,也是证明被索赔人负有赔偿责任的关键所在。包括:该工程的招标文件、施工合同文本、补充协议,以及合同履行过程中的双方往来信件、各类会议纪要、备忘录、施工进度记录、签证材料等一切可以证明索赔请求成立的资料。

据。一般包括证明工程量、工期、计价标准、计算方式、公式等与数据有关的证明材料。具体如合同相关条款、施工日志、施工设备记录、现场人员记录、财务凭证以及法律法规确定的计价方法等。

(二)索赔证据应满足的特性

索赔证据要客观地反映合同实施的实际情况,证明材料要经得起推敲,各种证明材料之间能够相互印证。索赔证据是证据,必然需要具备证据的三性,即:客观性、关联性、合法性。要了解索赔证据应满足的特性,在搜集整理过程中才能抓住重点、要点,起到四两拨千斤的效果。

1.客观性。客观性是指作为民事证据的材料是客观存在的,不以任何人的主观意志为转移。索赔证据要注意证据的客观性,必须保证相关证明材料是施工过程中发生的真实资料,不得伪造、篡改。

是客观存在的而不是有意伪造的;除此之外,还要求其能客观反映索赔事件。

2.关联性。这是指证据必须与需要证明的案件事实或其他争议事实具有直接或间接的联系。要满足这一点,索赔证据应与索赔事件紧密关联,能说明索赔的原因、事件发生经过、我方所受的损失以及其它具有争议的事实等;另一方面,收集、运用的索赔证据应尽可能相互关联,相互印证,具有逻辑性。

3.合法性。合法性是指提供证据的主体、证据的形式和证据的收集程序或提取方法必须合法。因此,索赔证据的取得必须是通过正常渠道获得的资料,是双方意见的真实体现。如果双方所签订的协议、协议变更、会谈纪要等的关键内容不符合国家法律规定,或通过威胁、利诱、胁迫等手段签订,或恶意伪造的证据,即使有双方签字认可,也不具有法律效力,不能作为认定索赔事件的依据。

除此满足“证据三性”外,索赔证据的取得还应具有及时性。索赔事件的办理是时效性的,相应地,索赔证据也有一定的时效性,一般情况下,及时搜集证据,能够比较顺利地取得证据,

并能够客观真实地反映实际情况,而后的证据很难得到认可,所以要时刻注意索赔事件的发生,及时地做好搜集整理工作,形成有效的索赔证据,以免超过时效,丧失有利时机。

(三)加强索赔证据管理的意义

目前,我国建筑行业竞争激烈,施工企业的生存非常困难,为了获得项目施工,施工企业通常以利润少风险大的低价进行投标,而索赔便是施工企业中标后有效的赢利补亏手段,其中工程索赔管理越来越成为施工管理的重要组成部分,对于承包商来讲更是一种自我保护、维护正当权益、避免损失和增加利润的手段。

而建设市场的过度竞争,不平等合同条件等问题,给索赔工作造成了许多干扰因素,再加上部分企业证据意识、索赔意识淡薄,索赔证据不充分,导致合同索赔难以进行,使企业蒙受巨大损失,因此加强索赔证据的管理十分重要。索赔证据是施工索赔得以成功的关键,为了成功地进行施工索赔,建筑施工企业必须不断提高索赔管理水平,尤其是索赔证据管理水平。实践证明,任何一个有实力的承包商不仅应具备施工技术和施工能力上的优势,还应该具备强大的资料管理和工程索赔能力。只有既能优化内部施工管理又善于运用索赔证据在索赔事件中把握先机的施工企业,才能在竞争中占据有利地位。

二、索赔证据管理现状及原因分析

在建筑工程中,建设工程合同标的额巨大、权利义务关系复杂,一旦发生索赔事件往往久拖不决,其原因常常在于承包方难以提供有利于自己的索赔依据,难以划分赔偿责任和索赔数额而使企业陷入被动。目前,大部分企业的证据管理并不尽如人意,究其原因,可以从主观和客观两个方面来分析。

(一)主观原因

长期以来,部分施工企业缺乏法制观念和证据意识,甚至不乏企业片面地认为工程索赔不利于与建设单位的合作,会影响后续工程的承包,这就导致索赔事件的处理得不到重视;相应地,索赔证据管理也成了薄弱环节。通常,

一个索赔事件可能涉及众多环节中的众多人员,上到领导层下至基层员工,由于法制观念和证据意识的淡薄,这些人并未对施工过程中各类资料收集和整理的重要性形成统一的认识,基础工作有所缺失,发生索赔事件后,重要资料就容易出现破损、遗漏、丢失等问题。

(二)客观原因

索赔证据是否完善客观来说与履约资料管理水平直接相关,许多企业缺乏完善、有针对性的规章制度,而这恰恰又是目前企业管理中的薄弱环节,这就导致了在实际操作中,往往由于索赔证据缺失,导致索赔失败,使企业蒙受巨大损失。

此外,索赔专门人才的缺乏也是一个重要原因。索赔是一项复杂的工程,参与索赔管理工作人员既要熟悉有关法律、法规,又要具有丰富的施工管理经验,而企业大都缺乏索赔管理的专业人员和专职的法律资料管理员,或者虽有却未受到足够的重视。大多数企业虽有专业的法律事务部门,但却让这些部门的人员主要去应付各种诉讼,主要精力并不在合同管理和证据管理方面,甚至有的企业在机构改革中把原有的法律事务部门精减掉。正是这种在管理和人才上的缺失客观上极大地影响了索赔证据的管理。

三、建设工程项目索赔证据管理的优化路径

(一)强化法律意识和证据意识

索赔证据的管理涉及到的人员众多,要加强协调好这项工作,建设企业应加强对各层次的管理人员对合同管理及索赔的培训和教育,强化全员的法律意识和证据意识,这是提升建设工程项目索赔证据管理水平的基石。

首先,要认识到加强索赔证据管理的必要性。索赔成功的基础在于充分的事实、确凿的证据,如果合同履行过程中因缺乏证据意识,履约资料的收集整理工作没有做好,造成了索赔证据的破损、残缺、遗漏或者缺失,以后恐将无法补救;其次,要认识到加强索赔证据管理的迫切性。根据实践经验,在索赔不成功的原因中,索赔证据不充分占据

了相当大的比例,是当前施工企业的薄弱环节,因此必须马上提起重视,付诸行动;最后,要认识到索赔证据管理的全员性。索赔不只是合同管理人员的事,它牵涉到各个业务系统,只有把全员调动起来,多渠道搜集整理有关的证据,才能使索赔证据更全面、更充分。

(二)完善履约资料管理制度

没有规矩,不成方圆,只有制定了管理制度,有了规范员工行为的准绳,工作才能得到有序开展。索赔工作涉及工程项目管理的各个方面,面对大量的文件资料必须要有一套行之有效的履约证据管理制度作为后盾,健全和完善管理机制,确保档案资料系统、全面地得到管理,保证索赔事件发生时能在最快的时间内取得富有价值的证据材料。

在合同实施过程中,履约资料的收集和整理是一个严谨、细致的工作,不是文件资料的简单的堆砌。在项目管理系统中,应将档案资料管理制度作为项目管理的重要组成部分,通过制定制度的方法明确项目履约生命周期中不同阶段的资料收集管理的内容、标准、要求、份数、保存方法等;除此之外,建立分工明确的资料管理组织体系也十分重要。索赔证据涉及面广,相关部门多,因受业务范围和职位权限的限制,个人难以完成,必须通过具体制度建立组织体系,由专人负责整理、归档、保存,保证各专业人员分工明确,各司其职,将管理贯穿于工程项目全过程、工程实施的各个环节和各个阶段,以达到更好的经济效果。

(三)培养专职人才,实行管理责任制

对于建设工程履约资料管理而言,人才的培养是极其重要的,人才的专业化,不仅有利于解决索赔事件中的争议事实和赔偿问题,更有利于整个项目管理水平的提高,在这方面我们不能将其仅视为一种兼职工作。目前,国内建设企业履约资料管理人才匮乏,大多数企业并未设置专职管理人员,或者负责企业管理的人员不够专业,在这种情况下,加强人员素质培训,培养既懂资料管理,又懂现场的复合型人才至关重

要;此外,企业内部应当建立专门的合同索赔管理小组,配备一批精通合同管理、索赔工作的专职人才。

除了培养专职人才外,还应着手建立企业合同和资料管理人员的管理责任制,设定量化考核指标,对因证据意识不强、违反资料管理规定造成企业损失的,追究至个人,以此明确责任,避免相互推诿。

(四)加强检查考核,巩固成果

在建立制度、明确责任后,建设工程企业可以通过组织定期检查验收巩固管理成果。具言之,将项目部履约资料管理情况纳入考核指标中与考核结果挂钩,对履约资料管理好的项目进行表扬和奖励,树立正面榜样,对落后的项目抓典型,并在公司平台进行通报处罚,以督促项目积极做好各类资料的管理工作。同时,项目部也应注重自查自纠,发现问题,立刻着手解决。

在一个索赔事件或工程项目结束后,项目还应回顾资料的管理工作进行总结和反思,如管理是否有漏洞,对索赔成功的支持有多大,是否有可以改进之处等,总结经验,分析不足,形成管理成果,有条件的情况下还可把有效的措施和方法集集成册,进行筛选推广,以此推进管理工作的开展,巩固管理成果。

索赔证据是关系到索赔成功与否的重要文件,随着工程索赔的日趋常态化,加强索赔证据的管理,“有理”才能走四方,“有据”才能行的端。企业的索赔证据管理,不仅在于施工企业制度的完善和优化,更在于工程项目管理中各职能人员和职能部门在合同实施的各个环节上所具备的索赔证据管理意识和能力。索赔证据的管理工作是一项复杂的、长期的工作,如想在市场竞争中赢得长足发展,必须不断转变经营观念,增强法治意识和过程管理理念,以此带动企业更从容地应对索赔事件,促进管理水平的提升、提高企业竞争力。

(作者单位:中建八局上海公司)