

南京法院建设工程合同纠纷适用先行判决机制典型案例(2025年度)

一、先行调解促和解 以点带面化纠纷

【基本案情】
2019年7月，某食品公司与某集团公司签订《建设工程施工合同》一份，约定某食品公司将某科技大厦项目工程发包给某集团公司施工。施工过程中，双方因图纸变更等问题产生争议，工程于2021年1月8日停工。某集团公司诉至法院，要求判令解除合同，某食品公司支付工程款3000余万元及停工损失150余万元。某食品公司委托第三方检测，认为桩基支护部分施工质量不合格，反诉要求判令某集团公司交付质量合格的工程，支付已发生租金损失20万元和预期利益损失1100余万元。

【处理结果】
南京市江宁区人民法院经审理认为，某食品公司欠付某集团公司工程价款，但根据某食品公司的第三方检测报告，案涉工程桩基支护部分可能存在质量问题，需要通过司法鉴定确定是否存在问题并在此基础上确定维修方案和费用。因鉴定费用较高，双方无力承担，审理陷入僵局。同时，因某集团公司长期未获得相应工程款，导致农民工工资拖欠等问题长期未得到解决。为保障双方利益，推进问题处理，妥善解决农民工工资等问题，法院组织双方就工程款部分先行调解。经调解，双方同意就未付工程款扣除部分质保金后先行支付2000万元。先行调解协议签订后，经过协商某食品公司决定自行处理维修事宜，某集团公司撤回了剩余的本诉请求，某食品公司撤回了反诉请求，全案矛盾全部化解。

【典型意义】
本案争议较大，若通过常规诉讼程序审理，可能需经历鉴定、举证、辩论等复杂环节，耗时较长。通过先行调解，促使双方就主要争议达成调解方案，平衡了双方利益，有效化解了工程纠纷与质量争议，实现了法律效果与社会效果的有机统一。

二、分步裁判破僵局 优先解封注活水

【基本案情】
2016年某建设公司与某投资公司签订《厂房建设承包合同》，约定由某建设公司承建某投资公司新建厂房项目。2017年9月厂房主体验收合格。因双方就施工内容、工程款支付等发生争议，2017年11月，某投资公司向某建设公司发出解约通知，某建设公司于2018年7月退场。随后双方于2018年3月至2023年12月期间，就解除合同时间、工程价款、违约责任等问题产生多轮诉讼。本案某投资公司主张某建设公司承担工程质量修复费用暂定200万元(最终以司法鉴定为准)，因工程延误导致厂房闲置损失5000余万元，并申请冻结了某建设公司的账户。

【裁判结果】
江宁经济技术开发区人民法院经审理认为，某投资公司主张的两个诉请存在本质差异，工程质量争议需专业鉴定，尚待进一步审理，但闲置损失依据不足。案涉工程为未完工工程，无法投入使用，未来项目建设进度处于不确定状态，租金非某投资公司的实际损失，某投资公司亦未举证证明其产生后续迟延竣工的损失，故某投资公司主张某建设公司赔偿5000余万元闲置损失无事实依据，不应予以支持。鉴于该部分事实已经查清，考虑某建设公司亟需解除查封，缓解资金压力，法院先行判决驳回某投资公司关于闲置损失的诉请，并据此调整保全措施，保留300万元现金保全及不动产担保，有效释放了某建设公司剩余的保全资金。

【典型意义】
本案中，某投资公司与某建设公司因合同纠纷、撤场等，双方矛盾较深。某投资公司在诉讼中申请保全措施，导致某建设公司资金周转困难、欠付工资，极易引起次生矛盾。因案涉诉请具有可分性，相关闲置损失的事实容易查明，而质量鉴定周期较长，运用先行判决制度，既可以提升审理效率，又可以通过优先解决部分争议，解除部分保全措施，进一步释放企业活力，最终通过

“以点带面”的形式助力全案矛盾化解。

三、先行付款平风波 维修跟进畅流程

【基本案情】
2022年11月某工程公司承建某生物科技公司的实验室整体工程。2023年3月案涉工程通过竣工验收。2024年5月案涉工程投入使用。现某工程公司起诉要求某生物科技公司向其支付剩余工程款。某生物科技公司在诉讼中提出，某工程公司在质保期内存在空调降温效果不佳、地板不具备耐磨防腐性能、墙体未封堵完全等多处质量问题，要求扣除相应质保金。双方对于案涉工程是否存在质量问题，是否属于某工程公司的保修责任及具体维修方案等问题均存在分歧。

【裁判结果】
南京江北新区人民法院经审理认为，本案某生物科技公司的欠付工程款数额已经可以查清，按照案涉合同约定，质保金的付款期限也已届满，但某生物科技公司在质保期内提出多处质量问题，尤其是空调、地板、隔墙等问题，情况复杂，双方对于案涉工程是否存在质量问题，是否属于某工程公司的保修责任、具体维修方案等均存在分歧，且空调的降温效果等问题的查明受限于外界气温条件等因素，综合以上因素，法院对于除了质保金以外的工程款700474.64元先行判决，对于其他争议后续判决处理。2025年11月17日法院判决：某生物科技支付某工程公司质保金128255.92元以及逾期付款利息。某工程公司赔偿某生物科技因空调质量问题造成的损失等23500元，并对涉案空调进行维修整改。判决后双方均没有上诉，该判决已经发生法律效力。

【典型意义】
本案就工程款数额部分已经查清，但某生物科技抗辩的质量问题因客观情况一时难以解决。而某建设公司在未收到某生物科技工程款的情况下，对于提供质保服务也没有积极性，从而形成矛盾僵局。为打破僵局，保障双方合法权益，缓解企业资金周转压力，通过先行判决的方式优先处理部分工程款，同时推动双方

就质量问题继续沟通维修方案，实现双方共赢的司法效果。

四、本诉无争先判付 盘活资金纾企困

【基本案情】
2021年12月某交通公司承包某开发公司开发建设的小区固化地坪、地库划线、交通设施及标识标牌等工程。2023年12月案涉小区交付业主使用。因某开发公司未及时向某交通公司办理结算，故某交通公司提起诉讼要求支付工程款，并申请进行造价司法鉴定。司法鉴定报告出具后，双方对工程造价及欠付工程款不持异议。但在后续审理过程中，某开发公司提出反诉，认为某交通公司的施工存在质量问题，主张其应按照合同约定支付工程质量违约金以及并承担延期提交结算资料的违约金。

【裁判结果】
南京江北新区人民法院经审理认为，关于某交通公司主张的本诉工程款部分，通过鉴定程序结算后，双方已无争议。但某开发公司提出的反诉，因目前案涉工程质保期未到期，对于某建设公司提交结算的时间以及某开发公司接收及处理结算事宜，还需要双方进一步补充证据。为保障某交通公司合法权益，缓解企业资金周转压力，对本诉部分先行判决，判令某开发公司向某交通公司支付1095746.61元工程款，对反诉部分作后续判决处理。

【典型意义】
本案中，关于某交通公司本诉的工程款争议已经通过鉴定程序解决，双方均无争议，案件事实已查清。但某开发公司提起的反诉需双方进一步补充证据。为缓解某交通公司的资金周转压力，法院通过先行判决的方式优先处理无争议本诉部分，有效避免因审理周期过长而对某交通公司造成扩大损失，同时也积极推动双方就反诉部分进行和解，以实际行动，妥善处理纠纷。

五、先行判决破僵局 盘活项目稳多方

【基本案情】
2021年某置业公司与某工程公司先

后签订三份建设工程施工总承包合同，约定某工程公司承建某置业公司开发的综合体项目。合同履行过程中，因某置业公司未按约支付工程款，双方丧失合作基础。某工程公司诉至法院，提出解除合同、支付工程款及赔偿损失等10项诉讼请求并申请启动工程造价司法鉴定程序。某置业公司同意解除合同，但对其余诉请提出异议，并申请对解除合同的诉请先行判决。

【裁判结果】
南京市中级人民法院经审理认为，本案双方均同意解除合同，且解除合同的诉请独立于其他诉请，先行判决不影响司法鉴定及剩余诉求的继续审理，为及时止损、推动项目复工，法院于2025年8月15日作出先行判决：某工程公司与某置业公司签订的三份建设工程施工总承包合同于2024年11月11日解除。该判决作出后，

双方均没有提起上诉，该判决已发生法律效力。后双方依判决结果办理了工程及资料交接，某置业公司引进了新的承包人。

【典型意义】
本案突破“一揽子审理”的传统模式，对无争议的解除合同诉请先行判决，既符合民事诉讼法的程序原则，又有效打破了合同履行僵局。一方面，固定双方核心权利义务关系，避免因司法鉴定周期过长导致停工损失持续扩大，间接保障农民工工资发放、化解购房人退房纠纷，维护区域就业稳定与消费信心；为地方经济活力的恢复注入司法动能；另一方面，为后续工程资料移交、施工许可证注销、新施工方引进扫清法律障碍，实现程序正义与实体权益保障的平衡，为同类未完工工程纠纷的审理提供了可复制的司法路径。

(南京市中级人民法院民四庭)

一、问题导向

在建设领域，建设企业常担任项目经理作为具体建设项目的管理人，与专业分包人和劳务分包人及物资供应商的业务往来一般亦由项目经理负责。那么，在项目经理对外业务往来中，其在签订的合同、结算单等文件签字而未加盖公司公章时，相关法律行为是否对公司产生效力？这一问题在实务中较为常见，且产生了一定争议。本案为最高人民法院案例，为这一问题的处理提供了较为权威的参考。

案号：某路桥公司与某建设公司建设工程施工合同纠纷案(2016)最高法民申1054号，裁判日期2016.09.29。

二、裁判要点

项目经理是建筑企业法定代表人在工程项目上的代表人，是对工程施工项目过程全面负责的项目管理者。相对人基于对建筑行业工程承包普遍实行的项目经理负责制理解以及与建筑企业的大量业务往来，有理由相信该项目部有代表某建设公司处理包括确认工程量在内的代理权利。

三、案情简介

再申请人某建设公司因与被申请人某路桥公司建设工程施工合同纠纷一案，不服广东省高级人民法院(2014)粤高法民终字第55号民事判决，向最高人民法院申请再审称：被申请人提供的三份沥青工程汇总表及《路面工程确认单》《路面工程确认单二》因项目部的印章不能用于修改合同条款和办理工程结算、作为项目经理的签字人没有获得授权而无效，不能直接作为认定最终实际工程量和最终结算工程款的依据。上述文件关于工程量的约定与合同关于以实际施工面积结算价款的约定不一致，亦未获得某建设公司的追认。而“中间计量数据”表明双方当事人知晓该确认单不是工程量的最终结算而是中间计量，按照建筑行业共同遵守的惯例该数据只是一个统计，只能作为支付工程进度款的依据，不属于对已实际完成的工程量的计算，不能直接作为认定某路桥公司实际完成工程量的最终依据。案涉工程项目应当以实际施工面积结算价款并由双方当事人共同编制工程结算书来确定结算总价，未能最终结算的责任在于某路桥公司未能依约履行提交竣工结算文件的合同义务。

四、裁判结果

最高人民法院作出(2016)最高法民申1054号民事裁定：驳回某建设公司的再审申请。

五、裁判理由

关于《路面工程确认单》能否作为认定实际工程量的依据问题。根据原建设部《建筑施工企业项目经理资质管理办法》第二条关于“本办法所称建筑施工企业项目经理(以下简称项目经理)，是指受企业法定代表人委托对工程施工项目过程全面负责的项目管理者，是建筑施工企业法定代表人在工程项目上的代表人”以及第八条关于“项目经理在承担工程施工项目的管理过程中，应当按照建筑施工企业与建设单位签订的工程承包合同，与企业法定代表人签订项目承包合同，并在企业法定代表人授权范围内，行使以下管理权力：(一)组织项目管理班子；(二)以企业法定代表人的代表身份处理与所承担的工程项目的有关的外部关系，受委托签署有关合同；(三)指挥工程施工的生产经营活动，调配并管理进入工程项目的人力、物资、机械、设备等生产要素；(四)选择施工工作队伍；(五)进行合理的经济分配；(六)企业法定代表人授予的其他管理权力”的规定，项目经理是建筑企业法定代表人在工程项目上的代表人，是对工程施工项目过程全面负责的项目管理者。某路桥公司基于对建筑行业工程承包普遍实行的项目经理负责制的理解，以及其与某建设公司为主组建的第十一标段项目部在工程施工中所发生的大量业务往来，有理由相信该项目部有代表某建设公司处理包括确认实际工程量在内的代理权利，故该项目部在案涉《路面工程确认单》上加盖公章以及有关项目经理签字等行为所产生的效力及于某建设公司。

六、实务经验总结

本案中，最高法院认为，项目经理作为建筑企业法定代表人在工程项目上的代表人，相对人有理由相信其项目经理及项目部具有代表建筑企业处理实际工程量等事务的代理权利，即使该项目经理不具有相应权限，其亦构成对建筑企业的表见代理，故项目经理签字的行为所产生的效力及于建设企业。我们建议，建设单位在选任并委派项目经理时，应出具相应授权委托书材料以明确项目经理所具有的代理权限，并在项目经理对外签订合同等文件时将相关文件作为附件，以避免因项目经理的代理外观而产生的法律风险。而对于劳务分包人、材料供应商等交易相对人，我们则建议其在与项目经理签订合同或办理对账结算时，要求该项目经理提供相应的授权委托书或工作联系函等授权文件，此后即使相关文件存在瑕疵而无效，交易相对人仍依据表见代理而主张建筑企业承担责任。

七、相关法律依据

《中华人民共和国民法典》第一百七十二条：行为人没有代理权、超越代理权或者代理权终止后，仍然实施代理行为，相对人有理由相信行为人有代理权的，代理行为有效。

最高法：未加盖公司公章，仅有项目经理签字的结算单是否对公司发生效力？

建筑企业合规管理与法务职能升级：从被动应对到主动风控

□邢力

在法治化进程加速与建筑行业监管趋严的背景下，合规管理已成为建筑企业生存发展的核心议题，而法务职能作为合规管理的关键支撑，其传统被动应对模式已难以适配企业高质量发展需求。因为在市场经济法治化程度越来越高的今天，建筑企业所面对的合规约束也越来越多，从工程招投标、合同履行到财务税务、环境保护、安全生产等各个方面，都需要遵循更加细致、科学的法律法规和行业规范。

长期以来，建筑企业的法务职能主要集中在纠纷处理方面，只有在发生法律诉讼和合规处罚时才会采取措施，这使得建筑企业的合规风险管理远远落后于企业发展的步伐，企业经常面临合同纠纷、税务违规、环保处罚等问题。这样的“头痛医头、脚痛医脚”的消极方式，不但不能从根源上解决企业的合规风险，反而会因为风险的积累而损害企业的经济效益和市场声誉。在这种情况下，建筑企业要突破发展瓶颈，提高核心竞争力，必须推进法律法规职能向积极风险防范转变。本文聚焦建筑企业合规管理的现实困境，剖析法务职能被动性的具体表现，提出法务职能升级的具体路径与主动风控型合规管理体系的构建策略，旨在推动建筑企业通过法务职能重塑实现合规风险的前置防控、系统治理。

建筑企业合规管理的现实困境与法务职能的被动性表现

合规管理体系碎片化，缺乏系统性统筹。建筑企业合规管理涉及法务、财务、工程、环保、人力资源等各个方面，但是大部分企业还没有建立起一套完整的合规管理体系，各个部门之间的合规工作彼此“各自为战”。财务部门侧重于税收，工程侧重于建筑安全，环保部门侧重于环保，法务侧重于解决法律纠纷，各部门之间缺少有效的信息共享和协同联动。因此，在合规管理中存在着“盲点”和“重复”两种情况。比如，在签约过程中，法务人员介入不够，项目部只注重技术条款，容易产生合同法律风险。税收合规与施工进度不相对应，可能会导致收入确认和成本抵扣不符合税法要求。

法务职能定位滞后，局限于事后纠纷处置。传统建筑企业对法务职能的定位存在明显局限性，将其视为单纯的“纠纷解决部门”，法务工作的核心集中于合同审查、诉讼应对、法律文书起草等基础事务，且介入时机多为风险爆发后的补救阶段。当企业面临工程款拖欠、合同纠纷、行政处罚等问题时，法务部门才被动参与解决，此时风险已形成实际损失，法务工作

仅能在现有框架内降低损失程度，无法实现风险的源头规避。

合规风险识别能力不足，预警机制缺失。建筑企业合规风险具有隐蔽性、复杂性和传播性，涉及政策变化、市场环境和业务流程等诸多方面，而大部分企业在合规风险识别方面还存在不足，没有构建涵盖整个业务链的风险辨识表，也没有形成常态化的风险筛查机制。由于法务部门不了解建筑企业的业务过程，很难准确识别项目建设、供应链、劳动用工等各个方面的合规风险。与此同时，一些企业也没有建立起一套行之有效的合规风险预警指标系统，不能通过数据监测和趋势分析来预测风险的演化趋势，常常是在风险集中爆发之后才进行被动应对。

业务与法务融合程度较低，合规要求难以渗透业务环节。业法融合是合规管理有效落地的关键，但建筑企业普遍存在业务与法务“两张皮”的现象。业务部门人员缺乏基本的合规意识与法律知识，在开展项目施工、合同签订、供应商合作等工作时，更关注进度、成本和效益，忽视合规要求；法务部门人员则缺乏建筑行业专业知识，对工程施工流程、项目管理模式、行业惯例理解不足，无法将法律合规要求转化为业务部门可执行的操作标准。

建筑企业法务职能升级的具体路径

重塑法务职能定位，确立其在战略层面的核心地位。建筑企业需要突破传统意义上对法务职能的认识，将其从“后援支撑部门”提升到“战略决策层”，明确法务部门在企业合规管理中的整体作用，并赋予其参与公司重要经营决策的权力。企业要把合规工作融入公司的发展策略中，在法务部的领导下，制定合规战略规划，对各个部门的合规工作进行统筹协调，构建“法务主导、多部门协同”的合规管理框架。在项目立项、投资决策、招投标方案制定等过程中，通过法律合规的视角为公司提供专业咨询服务，确保公司的战略决策合法合规。与此同时，公司法务部门要定期向公司管理层报告公司的合规风险情况，为公司的战略调整提供数据支撑，使得公司的合规管理能够更好地支持公司的战略执行。

强化法务团队专业化建设，提升复合型能力。法务职能升级，其核心是要建设一支既具有法学知识又具有建筑业知识的复合型法律人才队伍。企业应当完善法务人才的选聘标准，引进在建设领域、财税、环境管理等方面具有跨学科知识的法律人才；对现有的法律人才

进行系统地培养，定期对其进行专业知识、法律法规、合规管理工具等方面的培训，提高他们对施工过程的了解和对合规风险的辨识能力。要推进法务部和业务部的员工轮换，使法务部成员更多地参与到工程建设、合同履行等业务工作中来，并从中获得实践经验；要鼓励法务人员考取执业资格，如建造师、税务师、环保工程师等。形成“法律+行业”的复合型知识体系。

推动法务管理流程再造，嵌入业务全生命周期。法务职能升级要求重构传统的法律合规管理程序，使其充分融入企业的运营过程，使其“业务开展到哪里，法务服务就覆盖到哪里”。在工程实施的初期，通过对招标文件的审核，对合作方的资格进行审核，对合同进行谈判，预先发现可能存在的法律风险，并采取相应的防范措施。在工程执行过程中，要对工程施工过程中的合同履行状况进行追踪，对工程变更、付款、索赔等方面的问题及时提供法律支撑，并及时应对工程中的风险。在工程完工后，由法务部参与结算审核和资料归档，以保证整个工程的顺利推进。通过流程重组，打破业务与法务的流程壁垒，构建“事前介入、事中管控、事后复盘”的法律事务管理模式，实现法律事务由被动反应向主动服务的转变。

法务职能升级下主动风控型合规管理体系的构建

搭建全维度合规风险识别体系。主动式风险管理的前提是要对合规风险进行全面而准确的识别，因此，建筑企业需要以法务部为中心，将行业特征和公司的经营实践相结合，构建一个涵盖所有维度的合规风险识别体系。首先，对建筑企业所涉及的法律、法规和监管要求进行梳理，建立建筑企业的合规风险清单，并识别各个经营过程中的合规关键点。其次，将重点围绕工程招投标、合同管理、施工安全、环保、税收、劳动用工等重点业务领域，建立专门的风险辨识指导方针，对风险辨识的内容、方法和责任主体进行详细的分析。最后，建立日常的风险检查机制，在法务部门的领导下，与各个业务部门定期进行全面的风险检查，对发现的风险进行分类登记和动态更新，以保证公司能对合规风险的总体情况有一个全面的了解。

完善合规风险评估与预警机制。在风险识别的基础上，企业需完善合规风险评估与预警机制，实现对风险的量化分析与提前预警。法务部门应制定合规风险评估标准，从风险发生的可能性、影响程度、传导路径等维度，对识别出

的合规风险进行量化评估，划分风险等级；针对高风险，制定专项防控措施，明确应对措施、责任人员与处置时限。同时，依托数字化法务管理平台，设置合规风险预警指标，如同步违约率、环保超标次数、税务申报差率等，实时监测指标变化，当指标达到预警阈值时，平台自动发出预警信号，提醒相关部门及时采取防控措施，实现从“被动应对”到“主动预警”的转变。

强化合规风险处置与复盘优化。主动风控型合规管理体系须具备高效的风险处置能力与持续优化机制。当合规风险发生时，法务部门应牵头成立风险处置小组，根据风险等级与类型，快速启动处置预案，协调相关部门采取法律谈判、整改落实、诉讼应对等措施，最大限度降低风险损失；风险处置完成后，法务部门需组织复盘分析，深入探究风险产生的根源，查找合规管理体系中的漏洞与不足，提出针对性的改进建议。同时，建立合规风险处置档案，记录风险处置过程、结果及复盘结论，将复盘成果转化为制度修订、流程优化的依据，持续完善合规管理体系，不断提升企业的主动风控能力。

培育全员参与的合规文化氛围。积极的“风控”式合规管理体系要想有效地运作，必须有一种全员参与的合规文化作为支持。建筑企业需要在法务部的支持下，经常开展合规文化活动，通过合规培训、知识竞赛、案例宣讲等方式，将所有员工的合规意识和法律素质都提高起来，使合规的观念更加深入人心。要将员工的合规表现纳入员工的绩效评价和晋升中，制定相应奖惩制度，对那些合规工作表现突出的部门和人员进行表彰，对违反规定的人员进行严厉处罚，增强员工的合规责任感。管理层更要以身作则，在公司价值中融入合规文化，形成一种“人人重视合规、人人参与合规、人人践行合规”的良好氛围。

建筑企业合规管理的转型，本质上是法务职能从被动应对到主动风控的升级过程。在法治化、规范化的行业发展背景下，建筑企业必须打破传统法务管理模式的束缚，通过重塑法务职能定位、强化专业化建设、推动流程再造与数字化转型，构建以法务职能为核心的主动风控型合规管理体系。这一体系的构建，不仅能够帮助企业有效规避合规风险，降低运营成本，更将合规优势转化为市场竞争优势，为企业的可持续发展注入持久动力。

(作者系广厦控股集团有限公司党委书记、总裁)