

沙特阿美总承包合同变更索赔机制探讨与应对

罗 鹏, 仪记敏

中国石油管道局工程有限公司国际公司, 河北 廊坊

收稿日期: 2023年1月16日; 录用日期: 2023年3月3日; 发布日期: 2023年3月14日

摘 要

沙特阿美作为全球最大的石油公司, 拥有庞大的工程市场。在中国“一带一路”政策和沙特阿拉伯“2030愿景”政策双轮驱动下, 诸多中国工程承包商企业进入沙特阿美市场, 在项目执行过程中, 由于内外部条件的变化, 往往面临大量的变更索赔问题。本文以某天然气管道项目为背景, 探讨研究沙特阿美管理体系下的变更索赔机制和特点, 结合工程项目自身, 探索合理有效的变更索赔应对方式, 旨在保障承包商利益最大化。

关键词

沙特阿美, 变更索赔, 机制探讨

Discussion and Strategy on the Change and Claim Mechanism of Saudi Aramco General Contract

Peng Luo, Jimin Yi

China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd. International, Langfang Hebei

Received: Jan. 16th, 2023; accepted: Mar. 3rd, 2023; published: Mar. 14th, 2023

Abstract

Saudi Aramco, as the largest oil company in the world, has a huge engineering market. Driven by China's "the Belt and Road" policy and Saudi Arabia's "Vision 2030" policy, many Chinese engineering enterprises enter the Saudi Aramco market as general contracting. During project implementation, due to changes in internal and external conditions, there are always a large number of changes and claims. Taking a natural gas pipeline project as the background, this paper discusses

and studies the change and claim mechanism and characteristics under the Saudi Aramco management system, and explores reasonable and effective response methods for change claims in combination with the project itself, aiming at ensuring the maximum interests of contractors.

Keywords

Saudi Aramco, Changes and Claim, Mechanism Discussion

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

石油行业是沙特的经济命脉,石油化工的生产总值占在沙特 GDP 的 28%。沙特国家石油公司(SAUDI ARAMCO),简称阿美公司,是沙特最大的国有企业,该企业能为沙特创造 85%的出口额和 90%的政府收入,官方市值高达 2 万亿美元,其是全球最大的综合能源公司,在全球能源格局中占有重要地位[1]。在当前我们国家“一带一路”倡议的大力推动和发展下,加上沙特阿拉伯推出的“2030 愿景”背景下,越来越多的中国企业作为承包商进入沙特阿美的市场,主要承包基建和石油行业的工程项目[2]。在项目执行过程中,沙特阿美高标准的管理要求往往使得中国承包商应接不暇,出现变更索赔事件是不可避免的情况,对于工程变更索赔的处理,中国承包商往往缺乏经验和有效的应对措施,造成项目亏损的局面[3]。大连理工大学小王子对中国承包商在沙特阿拉伯市场的变更风险进行了分析研究,提出了变更风险管理优化策略[4]。郭培义对扑朔迷离的沙特市场进行了分析,认为依赖沙特法律解决工程承包中的索赔对中国承包商而言是非常困难的[5]。山东大学郭瑞对沙特阿美公司的电站工程项目索赔进行了分析,构建了索赔管理三维结构模型[6]。但对于阿美公司的变更索赔管理机制,业界研究分析较少。本文以 PC 总承包合同为切入点,承包商深入分析探讨沙特阿美内部变更索赔的机制流程和项目管理团队的操作行为习惯,探索提高变更和索赔成功率的应对策略。

2. 沙特阿美项目变更索赔的情形

沙特阿美项目的特点是环节众多、流程复杂,不同的专业由不同的业主管管理团队直管,包括 HSE 专业、QA/QC 专业、计划控制专业、材料采购专业、人力资源管理专业、施工技术专业、图纸设计专业等,对应的业主管管理团队属沙特阿美不同部门下的团队,其协调工作统一由项目管理团队 PMT 进行,业主管管理团队互相掣肘,进度推进慢。基于以上沙特阿美项目的特点,对于 PC (采办 - 施工)合同的总承包而言,出现变更索赔的情形主要有以下: 1) 业主新的变更指令,对施工有新的要求,有新的意图,修改项目计划、削减项目预算等。例如某天然气管道 PC 项目执行过程中常常收到业主现场的施工整改指令,业主工程师现场要求按照其指令施工,造成工程量增加; 2) 由于设计错误、图纸修改等原因导致施工范围更改,特别是图纸频繁升级版本,造成新的版本图纸和投标版本图纸工程量不同,变化的工程量可认定为变更; 3) 由于工程环境的变化、预定的工程条件不准确,要求实施方案或实施计划变更; 4) 由于产生新的技术和知识,有必要更改原实施方案和实施计划或由业主指令的原因造成承包商施工方案的改变; 5) 政府部门对工程新的要求,如国家计划变化、环境保护要求、城市规划变更等; 6) 由于施工出现问题,必须调整合同目标或修改合同条款[7]。

基于以上发生变更的情形, 承包商有权利向沙特阿美申请签署变更以获得费用工期补偿。当承包商和阿美无法达成工程量或是价格方面的意思一致时, 阿美仍然要求承包商执行相关工作, 承包商可进行索赔程序处理以获得相应补偿。

3. 沙特阿美对于变更处理的流程

工程变更一般是指项目执行过程中实际工作范围对比原合同工作范围增加或减小, 而导致承包商实际费用的增加或较小、工期延长或缩短[8]。沙特阿美主合同对于变更处理的规定较为宽泛, 缺少程序上的细节, 但对于时效性的规定较为严苛。主合同附件 A 规定, 在项目完成前的任何时间, 业主代表可以指示承包商在本合同的一般范围内进行变更, 例如但不限于设施变更或工作顺序变更的履行, 承包商应按更改后的方式执行工作。此类更改应仅以书面形式提出, 标题为“变更单”, 或由公司代表签署的其他官方书面通讯(不包括电子邮件)。一个变更应该包括: 1) 因变更而导致的关键里程碑日期的任何调整; 和 2) 总体价格或其它用于确定由于变更而导致应支付给承包商的补偿金或应支付给沙特阿美的补偿(如有)。如果沙特阿美和承包商无法就变更的补偿金额或关键里程碑调整的方法达成一致的话, 沙特阿美可以书面形式指定承包商继续进行变更后的工作, 应该根据变更产生的成本或节省进行善意估计, 赔偿承包商或扣除承包商由变更产生的费用。如果双发不能达成一致意见, 则可遵照争议索赔程序进行处理。

3.1. 变更申请

对于项目执行过程中, 承包商遇到上述变更索赔情形的事件时, 应该立即主张权利, 主动写信给业主申请变更。在实际项目执行过程中, 对于设计图纸、现场地质条件、施工工序、设备安装等所有项目工作, 承包商工程师发现与图纸或合同工作范围不一致时, 与合同工程师对工作范围核实, 并与业主相应专业工程师谈判确定此项为工作量变更。明确工作范围变更后, 承包商发送正式信函给业主申请变更批复。发正式信函之前的面对面沟通谈判非常重要, 可以提高效率, 节约沟通成本。

3.2. 变更通知

沙特阿美在收到我方变更申请信函并认定此项为合同变更后, 或是沙特阿美主动变更合同范围的工程量, 其将向承包商发送题为“Change Notification”即“变更通知”的信函, 信函包括变更的范围和内容, 且信函要求承包商七天内回复是否有足够资源和能力执行此变更。

3.3. MTO 和工程量确认

MTO 和工程量确认是最关键环节之一, MTO 是“Materials Take-off”的简称, 通常是在采管理中使用, 在沙特阿美的项目管理习惯中, 常被 PMT 项目管理团队用于变更工作量的签署表单。收到业主变更后, 承包商内部变更索赔团队应对变更范围工作量进行详细分析, 测算相应的资源配置和费用。承包商团队内部做好准备工作后, 和业主进行谈判确认具体变更范围和数量。承包商工程师以图纸和原合同范围为依据, 确认变更范围包括但不限于材料数量变化、现场土建、基础、钢结构、机械安装、电信仪等各个专业的数量变更以及涉及的管理工作量增加。对于现场施工所需的资源配置如台班数量, 承包商应该准备足够的资料说服业主给予承认和签字, 其中资源配置是成本构成的基础, 此部分将为承包商报价提供扎实根据。

3.4. 报价邀请(Change Order Request)和审批权限

在承包商和业主双方签订 MTO 和工程量确认之后, 业主将根据上一阶段已经签署的 MTO 和工程量作为附件, 正式发信给承包商作为报价邀请, 信中要求承包商在指定日期内提交报价。阿美规定, 报价

在 100 万美元以上, 将报价文件投递到沙特阿美总部专门邮箱; 报价在 100 万美元以内, 将报价文件投递到沙特阿美项目管理团队专门邮箱。阿美设置 100 万美元为投递方式的转化点是源于内部投资管理权限的层级界定, 阿美的 PMT 项目管理团队对于 100 万美元以内的预计支出增加具有独立批复的权利, 超过 100 万美元的预计支出需要交由设施规划部 FPD (Facility Planning Division) 审核后, 由资本计划、预测和分析部门 CPFAD (Capital Programs, Forecast, Analysis Division) 批复。根据阿美通用说明 GI0020-520 所示, 超过 200 万美元到 1000 万美元之间的预计支出需要由沙特阿美副总裁签署批复, 如果副总裁认为此事为重大事项, 可以提请高级副总裁进行决定是否批复或者上升到管理委员会。

3.5. 商务谈判

商务谈判阶段是双方就该项变更的报价进行会晤协商最终达成统一意见的过程。业主项目管理团队安排商务谈判会议, 并要求承包商提前准备所有报价的支持性文件。业主一般情况下会先与承包商代表进行首轮试探性谈判, 谈判内容较为简单, 指出承包商的报价计算中有异议的部分, 并要求承包商进行整改修正甚至更新报价。业主在试探性谈判之后, 将组织业主合同费用控制部门、争议解决部门共同参与四方深入性谈判, 最终价格将在谈判过程中敲定。

3.6. 签 PO

在双方价格达成一致后, 沙特阿美将逐步完成公司内部会签程序, 完成相应会签程序之后, 双方代表签署正式变更单, 即“Change Order”, 也就是业主所称为的 PO (Purchase Order), 进而变更签署流程关闭, 承包商可开始进行变更工作。

4. 沙特阿美对于索赔争议的处理流程

工程索赔, 可以理解作为一种权利主张的行为, 是在项目执行过程中, 由于内外部各种条件的变化对合同双方的权利义务进行了调整, 以实现对于已经发生的损失获得补偿的目的而进行的索赔行为[9]。沙特阿美合同中对索赔的范围没有明确定义, 有关条款规定发生的任何可能导致额外费用增加的事件都应通知业主, 这样意味着任何影响工期费用的事件都赋予了承包商索赔的权利[10]。

4.1. 从合同角度分析沙特阿美对于争议索赔的处理

沙特阿美的合同附表 A 第 20 条规定了索赔处理和争议, 承包商应在争议事件发生后的 30 天内通知业主代表, 如果承包商通知的事项在合理期限内未获得满意的解决, 承包商应迅速向阿美提交书面补充通知, 通知包括事件涉及到的所有方面, 接收地址为沙特阿美总部合同部。在提交通知后的 60 天内, 承包商应补充提交所有索赔相关的支持材料。如果阿美合同部给出的答复不能令承包商满意, 承包商可以按照附表 E 中规定的争议申诉流程处理。

沙特阿美合同部负责的索赔流程复杂、审核级别高, 由沙特阿美副总裁直接跟踪管理, 审核周期长, 一般情况下, 需要一年甚至更长的时间才能给出审核结果。沙特某中企承包商提交沙特阿美合同部索赔的两年时间里, 仅经历过几次澄清沟通, 未收到最终结果。沙特阿美的索赔机制对于承包商而言是巨大的成本消耗。但在 2019 年后, 在沙特阿美上市的背景下, 为了防止索赔案件众多对阿美声誉的负面影响, 沙特阿美新增 PMOD (Project Management Office Department) 项目管理办公室部门争议解决机制, 作为向合同部索赔的流程前置, 给予承包商更多救济的途径。沙特阿美在新合同的附表 A 第 20.2 条规定, 如果在一个合理时间内, 公司处置关于承包商按照 20.1 通知的事件的解决方案不能让承包商满意, 承包商可以向公司代表发送一个书面申请, 抄送沙特阿美项目管理办公室部, 公司代表将确认向 PMOD 的建议请求, 同时 PMOD 将向公司代表一方单独提供建议, 用于书面回复承包商处置情况。

4.2. 从索赔处理案例分析

以沙特某天然气管道项目为例, 该项目共三个索赔项, 其中一项为工期延误索赔, 两项为项目执行过程中直接损失索赔。承包商将索赔材料按照业主要求提交到沙特阿美 ESV (Entry Sheet Verification) 系统, 索赔材料包括: 争议事项描述、合同支持文件、费用支持文件、其他支持文件、相关变更文件等五大类, 同时通知项目管理团队 PMT, PMT 将作出初步审核, 随后将该报告通过沙特阿美系统的内部程序提交到 PMOD 部门, PMOD 在审核过程中, 对索赔报告要求承包商进行澄清和材料补充, 审核完毕后 PMOD 通过信函的形式给出最终决定。该项目的两项直接损失索赔从提交到批复共花费五个月时间, 因此, 在处理索赔的周期上, PMOD 争议解决机制相对合理。对于涉及到工期影响的索赔且索赔金额较大时, 承包商需要额外提交基线计划和工期影响分析两类文件, 且 PMOD 内部由不同团队分工配合审理, 先后分为定型阶段和定量阶段, 首先由负责审核索赔事件定性的部门进行审核, 当该索赔事件被认定承包商具有获得赔偿的权利后, 由工期分析和费用评估团队进行审核, 以确定最终需要赔偿的数额。最终的索赔批复是通过签署变更单的形式给予承包商工期费用补偿。

5. 承包商在沙特阿美变更索赔机制下的应对

对于沙特阿美的总承包合同, 项目执行过程中的变更处理按照合同规定和业主项目管理团队的要求进行, 承包商需特别注意变更工作范围的基础资料和变更价格的构成部分, 确保承包商在变更工作中有利利润空间, 本文对于承包商执行过程中变更的应对策略不做过多赘述, 主要从索赔机制的角度, 探索承包商对沙特阿美索赔机制的应对策略。

5.1. 权利保留

任何索赔成功的前提都要遵照合同、遵守法律、符合规定, 无论是 FIDIC 银皮书合同还是沙特阿美合同, 均对变更索赔的时效性进行了规定, 无论任何索赔事件都需要符合合同规定的正当程序[8]。沙特阿美的承包合同中规定的通知时效一般是延误事件发生或应该意识到延误事件发生的 5 天内, 口头通知的情形是接收到口头通知的 2 天内需要书面确认, 发生总工事件是立即通知。当承包商怠于通知时, 按照合同, 将丧失获得费用补偿和工期调整的权利。不仅限于通知的时效性, 承包商要对沙特阿美的信函及时回复保留己方权利, 清晰记录争议事件和明确表述权责的信函可称为后续索赔争取的重要依据。索赔是承包商的权利, 反索赔是业主的权利, 承包商首先也确保程序的正当性, 在发生索赔事件时, 做到及时通知, 保留己方应有的索赔权利, 与此同时, 也相应的限制了对方反索赔的可能性。

5.2. 资料分析

5.2.1. 证据资料

索赔资料要具有合法性、客观性和关联性的特点, 报送的证据资料将直接影响到索赔解决的成效。承包商需固化索赔资料, 对索赔事件确认、对索赔责任划分和对金额计算的证据资料进行固定和举证。

证据资料的主要包括三大类: 一是工程所在国政治经济资料, 包含法律法规、政策调整、重大自然事件和社会事件; 二是合同执行过程中的资料, 包括往来信函、施工日志、设计文件、进度报表、会议纪要、设备和人员台班记录、许可签证记录、工程照片和影像资料、材料出入库资料、现场安装检测记录等等; 三是项目费用记录资料, 包括各项收款记录、分包商支出记录、管理支持费用、人工工资记录、利息等财务费用、各种付款凭证资料等。不同证据证明效力不同, 其中具有最强证明效力证据的是与合同有关的书面文件, 包括业主变更令、设计文件变更、补充协议、工艺纪要、批复施工计划变更等; 证明力相对弱的资料有谈判过程记录、未批复的施工方案、口头指令、未确认的工程量单等, 有些证明力

相对弱的证据只能作为道义索赔进行。

沙特阿美的项目管理团队往往具有较强的反索赔意识, 承包商在项目执行过程中很难抓住对方过错的证据, 即便如此, 承包商仍需搜集和报送与索赔事件有关的证据资料, 持续不断向业主发送主张权利的信函, 按照索赔谈判的标准准备齐全三类证据资料, 确保各项证据之间的关联性以及资料与索赔事件因果关系的逻辑性。

5.2.2. 索赔报告

索赔报告作为承包商向沙特阿美索赔的关键文件, 对索赔解决的效力起决定性作用, 高质量的索赔报告可以让索赔事半功倍。沙特阿美 PMOD 和合同部人员都是通过索赔报告了解和分析合同实施情况和承包商的索赔诉求, 评价它的合理性并以此作出决定。索赔报告应详细周密、全面客观地反映索赔事件的背景信息、产生原因、时间脉络、合同依据、因果关系、对承包商造成的实际影响以及承包商的诉求等。

索赔报告的基本构成主要分为四部分: 一是总论, 总论要求简明扼要, 对事件进行概述, 逻辑清晰的表达索赔事件经过和诉求; 二是索赔事件具体描述, 详细有逻辑地对索赔事件进行介绍, 语言风格深入浅出, 通俗易懂, 让审核者能够比较轻易地了解索赔事件的经过, 将事实和证据有效结合, 以合同条款和法律为准绳, 以期达到说服评判者的目的; 三是工期影响分析, 对于涉及到工期影响的事件, 进行工期影响分析, 工期分析方法有实际与计划工期对比法 AS BUID AS-PLANNED、计划影响分析法 AS PLANNED IMPACTED、时间影响分析法 TIME IMPACTED ANALYSIS, 根据延误事件发生的时期以及项目进度情况选择切实可行的分析方法, 分析得到更有说服力的工期顺延; 四是费用计算, 费用计算主要包括直接费用和间接费用两种, 直接费用是指现场工作窝工、工作量增加、工作台班增加、人员设备再次调迁等费用, 间接费用是指与时间有关的管理费用, 包括管理员工资、机具设备维护、场地租赁、仓储费用、安保、交通通信、办公、水电、财务税费、总部管理费等, 费用计算数据要有实际证据材料作为支撑。

一个合格有效的索赔报告不仅关系着索赔成功与否, 也关系着承包商的信誉, 因此索赔报告整体需要遵循客观事实, 索赔事件论证充分, 报告文字要精练, 语气中肯委婉, 以期审核者能公平、公正、客观的给出评判结论。

5.3. 阿美变更索赔机制下的应对措施与其他索赔机制的差异性

基于阿美公司内部变更索赔机制的复杂性的特点, 承包商在对阿美发起索赔时, 也应采取与其他国际工程索赔策略不同的方法, 以进行高效适配, 提高索赔成功率。通常情况下, 国际工程的索赔, 在索赔报告完成后, 直接提交对方合同部进行索赔程序, 而对于阿美公司, 承包商应进行循序渐进升级索赔的流程权限。首先, 承包商需和项目管理团队 PMT 完成谈判, 把争议事项以变更的形式消化在 PMT 层级; 其次, PMT 层级解决不了的争议事项, 承包商需升级到 PMOD 部门进行裁判, PMOD 层级往往能解决绝大多数的争议事项; 最后, 如果 PMOD 层级的结论无法满足另承包商, 承包商可升级成向合同部门发起的索赔。

6. 结论

沙特阿美的总承包工程项目变更和索赔难度高、流程复杂、审核严格, 对于变更和索赔的处理流程存在较大差异。首先, 承包商应尽量通过 PMT 层面以工程变更的方式获得索赔补偿, 加强基础材料准备, 承包商需要以合同工作范围为依据进行工程变更谈判, 重点掌握报价和谈判的策略以期获得更多补偿。其次, 对于 PMT 不同意给予变更补偿的争议索赔处理, 应升级到 PMOD 部门进行索赔。

阿美的反索赔意识强, 制度流程非常严格, 审批权限较高。承包商应从索赔通知、证据材料搜集、索赔报告编制等全方面做足充分准备, 首先做到承包商索赔权利的保留, 其次对于证据材料的搜集要完备、客观、有关联性, 最后对于索赔报告的编制需做到简明扼要、事实清楚、论证充分、语气中肯等, 确保审核者能作出公正评判。

参考文献

- [1] 牛晓亮. 沙特阿美 EPC 总承包项目进度计划管理与控制[J]. 项目管理技术, 2016, 14(11): 60-66.
- [2] 王雪晴, 刘洪涛, 薛利, 张焕祥. 沙特阿美 EPC 总承包项目设计管理难点及对策探析——以沙特吉赞 3850 MW 燃机-蒸汽联合循环电站项目为例[J]. 项目管理技术, 2022, 20(4): 129-133.
- [3] 王维, 刘波, 李亚男, 岳媛. 浅谈沙特阿美总承包项目合同特点[J]. 石油天然气学报, 2021, 43(4): 98-102.
- [4] 小王子. 沙特阿拉伯工程变更风险管理研究[D]: [硕士学位论文]. 大连: 大连理工大学, 2019.
- [5] 郭培义. 面对扑朔迷离的沙特市场[J]. 施工企业管理, 2013(6): 114-117.
- [6] 郭瑞. 国际电站工程 EPC 合同索赔三维结构管理研究[D]: [硕士学位论文]. 济南: 山东大学, 2018.
- [7] 赵艳. FIDIC 合同条件下的变更索赔管理措施[J]. 绿色环保建材, 2021(11): 146-147.
- [8] 李剑男. 国际工程建设变更的影响及索赔策略[J]. 工程技术研究, 2022, 7(15): 125-127.
- [9] 张羽敏, 苏锦鹏, 许伟. 国际可再生能源工程总价合同中变更索赔费用计算研究[J]. 工程经济, 2021, 31(2): 5-8.
- [10] 崔颢. 谈海外项目索赔报告的编制[J]. 绿色环保建材, 2020(2): 195+197.