

转换型承包管理模式应运而生

文 / 陈炳泉 马远发 左 剑



应运而生

在一个现代建筑项目中，工期、费用、质量以及其他法定的要求通常被用来评价项目的成功与否。为了尽量增加项目建设的投资价值与使用价值，通常是在保证满足不同政府部门的法定要求以及达到满意的的质量的同时，尽量缩短工期和减少费用。有很多项目工程发包管理模式有助于达到上述目标，但是，业界越来越倾向于采用新的模式取代传统的固定总价模式。因此，“转换型承包”这个新的项目交付系统应运而生。

采用这种新的工程发包管理模式的主要原因，是业主试图尽早确定他们所需要支付的真正的“固定总价”。他们过去常常要面对由于各种原因造成的费用的增加，这些原因大多是建筑业本身的低效率所造成的。因此，“转换型承包”旨在将建筑施工过程中的风险从业主转移到承包商，而理论上承包商比业主更有能力管理风险。

“转换型承包”(novation contract)

作为一个合同程序，债务变更并不是一个新的概念，其使用可以追溯到古罗马时代的民法。由于债务变更在许多工业界得到广泛应用，因此很难找到一个放之四海而皆准的定义。简而言之，“债务变更”就是一个合同置换的过程，在此过程中一个合同被作废而由另外一个合同取代。

从法律角度而言，“债务变更”被视为一个包括三方的合同：债权人，原始债务人以及替代债务人。通过债务变更，债券人免除原始债务人的债务，同时替代债务人向债券人保证他将负责解决债务问题。

在建筑业界，澳大利亚建筑师学会 RAIA (1991) 把“债务变更”定义为一种设计以及施工的协议，在这种协议下，业主首先聘请顾问团队进行设计并且文档化以保证业主的需

求和目的得到明确的定义和记载。在这些文档的基础上进行招标并选择一个承包商。然后业主将和顾问团队的协议（合同）债务变更成为承包商，承包商必须继续聘用该顾问团队完成所有设计，承包商亦必须负责施工直到项目结束。

债务变更工程发包过程。业主聘请建筑师以及其他设计顾问准备一个项目的设计概要。一旦设计概要得到明确的定义，业主将通过招标聘请一个承包商来完成剩下的设计以及项目施工。“债务变更”实际上将一个传统意义上的合同模式转换成一个“设计+施工总承包”模式。业主、承包商以及设计顾问必须签署一个合同（债务变更合同），在该合同下，业主与设计顾问之原始协议被承包商与设计顾问之新的合同所取代。Waldron (1993) 将债务变更过程定义为两个阶段，即，预债务变更阶段以及后债务变更阶段。

预债务变更阶段。此阶段和传统的工程发包管理模式非常类似，业主通过聘请设计顾问开始设计来启动项目。设计顾问的职责是进行设计直到业主的需求得到明确的描述。通常在这个阶段能界定 30% ~ 80% 的设计需求。一旦达到该要求，业主将通过招标，选择承包商来完成项目剩下的设计与施工。

后债务变更阶段。一旦合同被债务变更，承包商将和业主以及设计顾问直接签署合同。这个合同条款与“设计+施工总承包”工程发包管理模式的合同很类似。承包商成为设计者从而负责所有余下的设计与施工。设计顾问将从承包商而不是业主那里获得薪金。债务变更合同与“设计+施工总承包”合同最显著的区别在于承包商必须继续聘用为业主进行初始设计的设计顾问。因此承包商无法像在“设计+施工总承包”工程发包管理模式下那样自己选择设计顾问。

通过进行详细设计，承包商可以修改初始设计以适应其特定的施工方式以及施工设备，但必须通知业主所有设计事宜并且对项目成功标准负责。通过在合同中添加适当的条款，业主可以保留监控和评价设计过程的权利，但业主应该注意不要做任何可能被视为承担设计责任的事情。

因为合同规定承包商负责完成设计，承包商应考虑购买专业赔偿保险来保护该职责。另外，业主在债务变更前必须保证设计符合所有的法律法规，日后设计若因法律法规变更而有所更改，业主应视此更改为加减帐。如果业主希望将授权费用转嫁给承包商，在合同中应该明确定义该类费用的责任人。

（作者分别系香港理工大学建筑及房地产系副主任、澳大利亚南澳大学自然及建筑环境学院项目管理课程总监和该院博士生）