

XX 居商铺管理中设施项目 - 承包合约争议的创新处理与解析

严峻

上海世邦魏理仕物业管理有限公司 发展与学习经理

第一部分 项目简介

1. 项目背景

2007 年初，XX 居在中国大陆地区所有门店的设施管理业务委托 ABC 公司全权管理。

2007 年 - 2008 年经过双方各自在中国区亚太总部及中国大陆各 地区总部相关各层次市场，运作，技术人员的多次认真细致的商谈，最后签订了全权委托管理合同：包括水，电，煤，气，泵房，暖通，电梯等相关的门店设施的管理。并且酬金支付方式采用固定酬金加绩效奖励（分层）的方法结算。

合同签订后，按接管程序，由上海 ABC 作为华东区总部，自 2008 年 5 月开始承担中国区第一个接管 XX 居华东区各门店工作的地区。之后，双方可以总结经验，继续推进第二步华南区，第三步华北区的接管工作。上海 ABC 的接管工作成败与否，成为所有中国区能否承接该项业务的标杆，一成即成，一败皆败。就此，上海 ABC 成立了 XX 居项目专案小组，具体负责该项目工作。

2. 甲，乙双方的矛盾焦点

2008 年 6 月，上海 ABC 开始履行合约，实施接管工作。至 2008 年 8 月上海地区所有 XX 居门店近 50% 的人员招聘，进场的工作完成。就在此时，XX 居位于上海的中国总部突然提出，要求检验上海 ABC 派驻 XX 居门店所有工程设施管理人员的消防安全证。

上海 ABC 即刻回复，提供设施管理服务的工程技术人员已按合同条款中服务标准要求，和国家法律法规规定的职业资格强制要求向 XX 居行使了告知义务并提交了，高，低压电工，空调，电梯从业人员的职业资格证书。

但 XX 居坚持提出了要求上海 ABC 停止所有门店的接管工作，首先完成设施管理员工的消防安全证的培训取证工作。并且，在停工与设施管理员工培训期间，停止支付 ABC 合同固定酬金。并且，由此而来的额外费用，如员工消防安全培训费用与合同时间延误及之后所带来的损失由 ABC 负责。

第二部分 本人在项目中承担的角色

我在该项目上海 ABC XX 居专案小组中，担任培训经理的角色。主要工作是按 ABC 与 XX 居签订合同的培训条款，负责该项目华东区所有派驻 XX 居门店的设施管理员工的培训。

包括员工的入职培训，职业资格审核，职业资格继续教育，职业资格证书管理，健康与安全教育工作。并会同专案小组运作，工程同事与 XX 居进行例会，协调，解决该项目推进过程中产生的问题。并在日常工作中，负责联系各个与培训工作相关的关联单位，如：国家职业技能电工考核站，电梯考核点等等单位，安排员工参加相关培训。

第三部分 项目设施管理承包项目合约培训条款争议主要问题与解决方案

1. 矛盾焦点的背景

XX 居作为合同甲方（以下简称甲方）认为：ABC 作为专业房地产咨询公司，具有设施管理的企业资质，应当知晓派驻门店的专业设施管理人员所应具备的职业资格，并有完全义务告知甲方。并且，消防安全作为每位员工基础通用技能是必须具备并且符合国家相关法律法规规定的。

ABC 作为合同乙方（以下简称乙方）在认真复查合同后认为：

XX 居并未在合同的培训条款中就 ABC 派遣的门店设施管理员工提出：必须，应当，可以具备消防安全证的任何要求。

再查询国家相关的法律法规条款：中华人民共和国消防法 第二章 火灾预防 第十八条进行电焊，气焊，等具有火灾危险的作业人员和自动消防系统和操作人员必须持证上岗，并严格遵守消防安全操作规程。

再回头查看双方签订的合约的工作范围条款，关于设施管理的工作范围中没有包含自动消防设施设施管理的工作。（XX 居各门店的自动消防系统属于保安管理工作范围）

2. 该项目承包合约培训条款争议实际与关联影响

由于该项目在中国大陆地区，第一个地区的接管工作中被甲方叫停，其给双方带来的实际与关联影响主要为：

甲方：

- 各门店设施管理工作目前处于真空状态，增加了风险系数。
- 各门店设施管理接管工作未来将会延迟，如甲方提出索赔要求，将会大幅增加管理成本。
- 影响各门店的经营，直接减少企业收入。

乙方：

- 所派遣员工或将参加消防安全培训的培训费用。
- 所派遣员工停工参加培训所产生的工资，福利费用。
- 延误接管工期，所产生的费用

如乙方的以上三个实际影响未能妥善解决，则会产生关联影响：

- 由于各门店设施管理接管工作未来将会延迟，如甲方提出索赔要求，将会同时大幅增加乙方的管理成本。
- 如甲方提出索赔要求成功，乙方则要承担合同违约的赔偿责任。
- 乙方作为整体设施管理委托合同在中国区履行的第一个地区，如工作失败，则对其他地区产生极大的负面影响。

3. 可供选择的方案

在考虑解决办法之前，我认真研究了与该问题有关的《合同法》，《消防法》和国家职业资格培训相关的国家规定，地方政府政策。包括拜访的国家职业资格培训的关联单位，做好的充分的准备。还有，我认为在提出解决方案之前，先要明确甲乙双方在解决矛盾的法理层面上的责，权，利，法，益的关系。

《合同法》第 283 条 - 履约抗辩权。在本设施管理委托合同中，甲方未在合同中未提及，明确的并且国家法律法规没有强制性要求的相关合同条款内容，单方属擅自提出变更合同条款，提高设施管理人员的职业资格要求。并且提出停工，停止支付乙方酬金，属于甲方未按约履行合同。乙方有权行使履约抗辩权：催告权，终止权，解约权，针对甲方提出的索赔进行反索赔。

作为从整体合同的一部分，在考虑解决方案时我慎重研究了甲乙双方的矛盾焦点，了解各自的观点。经过仔细研究，提供了三种解决方案并附带一个解决方案的前提：

解决方案的前提： 按照实际情况与《合同法》第 283 条内容，首先行使履约抗辩权中的催告权，书面文函形式要求甲方继续履行合同，支付酬金。

方案一： 对于甲方提出的派遣门店的设施管理员工具备消防安全职业资格的职业条款，重新商谈。双方确认后再行接管。并且，对于甲方可能进行的索赔，积极收集证据，充分应对甲方，提出反索赔。

方案二： 按照甲方要求，对所有派遣门店的员工采用停工集中式培训，培训所产生的费用及相关的工期延误，员工工资费用等相关费用。双方协商，各自承担一半。

方案三： 采用履带式培训与接管方法双轨制同时进行。调整房屋管理工期，重新排列活动顺序，估算活动持续时间。在不延误接管工期的前提下，侧重于目前工作的重点重心，先行解决目前工作的难点要点。并且掌握地方职业资格培训政策，使培训和相关的工期延误费用减低为零。

1. 方案一，二的比较分析与取舍

方案一 的排除理由：

方案一 在法理层面上，依法依规。符合《合同法》对于合同争议处理和履行合同抗辩权的法律条款。矛盾处理简单，无须考虑在实际运作层面的工作。但，恰恰这个方案的主要不可行点就在与此，XX 居中国区设施管理委托合同是由二个跨国企业高层首先达成合作意向，再经过双方各个管理层，各个部门员工历经一年多的艰苦谈判，才定下的合同。如想要推翻合同或推翻合同条款，或是更改，增加合同条款的内容。在实际操作层面，层层上报，程序流转谈何容易。这样，如果合同双方地区总部员工上海及华东地区在接管工作中首先有问题，便要轻易更改合同，间接等于在终止合同。

方案二 的排除理由：

方案二在实际层面上，公平合理。符合双方友好协商，处理矛盾的原则。但，甲乙双方的实际工作情况是完全不能实施的。员工停工培训，XX 居门店在没有设施管理人员的情况下，零售，批发业务继续开展。风险过高，一旦发生火，水，电，电梯事故，其后果不堪设想。还有，员工停工培训，代价过高，其发生的一系列关联费用，及一系列停工，延期的间接影响过大，后患无穷。并且，上海 ABC 和 XX 居作为在中国地区第一个开展接管工作的业主与承包人的标杆，作为房屋管理的过程资产总结，不够理想。

5. 创新方案三的详细介绍与选择理由分析

在分析方案三之前，我们先要了解合约双方的矛盾焦点所在：

甲方 XX 居担心：

工作任务

1. 设施管理员工未经过消防安全培训，不能在日常工作中完成设施设备消防安全的保障任务。
2. 设施管理员工未经过消防安全培训，不能在紧急情况下完成消防安全的遇警预案。

根据甲方所担心的二项工作，我将培训工作中的设施管理二个工作消防泵房维保员工的培训作为第一位。

需要完成的工作，成为一个独立的工作分解结构，优先推进。而，其他设施管理员工的常识性消防安全结合接管工作进行中，完成后逐步推进。本着这个房屋管理的工作思路。我开展的培训工作的方案，配合实际的接管工作。我详细介绍一下方案三的实际操作

首先，培训安排 - 是将上海地区 XX 居 12 家门店涉及日常设备消防保障工作的员工 48

位员工统计后，集中到上海消防学校进行消防安全培训。但并不影响 XX 居设施管理合同其他接管工作，电，煤，气，暖通等设备接管。各门店的设施接管工作仍旧按时间节点继续实施。

其次，培训费用 - 上海市劳动与社会保障局对于上海市民学习国家职业资格证书有政府补贴政策，每个上海市民按照各区街道劳动保障部门的要求，提出申请，可以享受培训费用 100% 补贴的优惠政策。就此，我按此政策要求所有的派遣 XX 居门店的设施管理员工，向户口所在地街道提出政府补贴申请，每人每年 2000 元/每次。均获得批准，100% 做到了项目员工 0 培训费用。

再次，任务分解 - 第一轮 48 位员工完成五天的消防安全培训后，考试合格。便单独成为一个项目小组，独立与整个接管工作之外。进行设施消防保障日常管理的接管工作。尽量抓紧，在不影响接管质量前提下，以最快的速度，完成 12 个门店设施消防保障工作的接管，运营工作。该项工作作为一个独立的任务分解，不再被强制执行合同条款时间约定，而是双方采用灵活的双轨制方案。以二个时间阶段同时进行控制，设立双里程碑：一是理想合同约定时间，二是实际培训后完成任务时间。并且，征得甲方的同意，培训后员工接管工作中，增补加班补贴费用作为员工参加培训 5 天无薪假期的补偿。

最后，轮岗培训 - 待整个项目的接管工作完成后，每个门店仍有部分非专业从事消防设施管理的员工未达到甲方持消防安全证上岗。此时，所有门店接管工作已初步完成。对于这些员工在不影响工作的情况下，实行轮岗位培训，以门店为单位，一次培训门店中的 33% 的非持证员工，三次轮岗培训就可将所有员工的消防安全培训工作完成。

事后，优化措施 - 对于整个设施管理委托项目的人员培训管理，我进行了优化。包括了：1. 员工录用前，要求员工带证入职作为先决条件 2. 将消防安全证培训内容作为新进员工培训的必修课程内容之一 3. 员工职业资格证书管理制度中，将消防安全证书作为重要的管理内容 4. 房屋管理的过程资产留存，与其他地区项目关联方共享，做到有效规避风险，提高效率，降低成本，成为解决相同合同争议的范例。

之所以选择方案三作为有效解决合同争议的有效方法，是基于如下的原因：

- 该房屋管理的大方向把握正确，有效控制住了项目流产的风险。
- 无需变更合同的条款，即不伤害即定合约双方平等的原则，也是务实性地解决了房屋管理问题。
- 额外的培训成本为 0，总成本保持不变。由于熟悉掌握，并有效利用政府的地方性

法规，避免的额外培训而产生的直接或间接一系列成本与随之而来一系列争议。

- 没有耽误工期，由于创新性的将双方矛盾争议最为突出的设施消防保障人员的接管工作，单独分解与整体房屋管理之外。并灵活性的采用双轨制时间管理办法，使的消防设施保障的接管工期没有影响整个项目进程。
- 确保了双方的利益，真正是互相体谅，互相理解，互相帮助，互相支持，达到双赢的目的。

6. 对实际结果的批判性分析

方案三的选择与实施，创新性地解决了项目关键性的合约争议所在。甲方在履行合约时，解除了所担心的二个原则性问题。并且在双方商讨的方案三中，乙方是完全按照甲方的要求，即完成消防安全取证任务，又使项目能够顺利进行。另，关于由培训争议所牵涉的额外费用增加，时间工期的延后，员工停工的工资等等问题，均因培训工作的圆满完成，迎刃而解。没有出现后续的二次争议，矛盾。

对于乙方来说，作为服务提供方。在不牺牲原则作为立场的情况下，应是最大限度，恰当地照顾到客户的合理要求。乙方妥善处理了甲方提出的未在合约条款中明确的问题，避免项目合约的流产风险。并且未承担由此而来的额外培训费用与间接负面影响。在方案三中，乙方充分发挥了房屋管理技术，优化项目工作分解结构，创新性的项目时间管理。有效利用政府的政策资源。完成了甲方提出的要求，积累了宝贵的房屋管理的过程资产，一举数得。

但，该方案三的负面影响是，由于整个合约的某些条款的约定表达不清晰，增加了合约双方的大量管理，协调工作时间，经济成本，和人力消耗。特别是沟通会议次数的大大增加，从而剥夺了整体房屋管理中其他工作的质量控制资源。并且，在实际操作层，由于此次合约争议发生地在上海，并且乙方利用了上海市的地方性法规，解决了额外培训成本的问题，但在北京，广州等地的项目实施中，由于各地方政策的多样性，未能 100% 享受该项政府培训优惠。其，过程资产的有效分享与利用未能全部实现。

第四部分 项目合约培训条款争议圆满处理及经验总结

1. 处理合约争议要做到法理清晰

在合约出现双方争议时，及时了解国家法律法规，部门规章，地方性政策，管理办法是十分重要的。这不仅仅可以是你在处理争议的原则基础，也是提供有理，有力解决争议方法的法理依据，更是双方解决争议的重要途径。同时也是你在合约的争议中，保护自身，维护客户，尊重对方，恪守合约的有效的法律工具。房屋管理人员平时的法律素养的积累至关重要。

2. 尊重客观事实，正确运用房屋管理技术，解决问题才是硬道理

通常在双方签订合约后，遇到不可预见的突发情况或风险时，合约的双方往往一味追究

对方的责任，提出索赔要求总是放在第一位。经过对于这个 XX 居案例的回顾，我体会到在合约中真正有效能够妥善处理矛盾和争议的方式是 - 找出困难，解决问题，而非追究责任。同时，房屋管理中的各种技术是前人在实践中得到的宝贵的经验财富的积累。一个好的项目经理，应该能够运用所掌握的房屋管理的知识，技术，经验，资源结合客观事实，提出切实可行的方案，以坚守原则为立场，以职业道德为指引，以行为规范为准绳，为能够为自身，客户，合作方，相关关联方解决问题，达到双赢，多赢的目的。

3. 了解，掌握相关资源信息的重要性 - 事业环境因素。

房屋管理中所涉及的各关联方，关联资源的熟悉程度。在某些关键的工作任务上，可以成为房屋管理成功与否的关键所在。本案例中，合约争议的关联影响中，如果培训费用没有得到有效的解决，其后的一系列影响，将会使合约双方不胜其烦。也注定该项目的后续争议解决将会失败。 正确了解，掌握相关资源信息，并为之有效利用。必须成为房屋管理工作中一个重要的组成部分。

4. 汲取经验，避免风险

整个项目合约的矛盾所在，是合约商谈的过程中，未提及和明确的相关合约培训条款。通过这个案例，我汲取了非常实际的工作经验。在今后的房屋管理的合约条款的商谈与制定中，特别涉及合约具体条款内容和与之相关的资源使用要进行详细的比较分析，评估，论证。对不可预见的风险策略，有要双方的应对机制，包括风险承担的分配方案，这样才能取得有效的房屋风险管理效果。