



ARTICLE BY
MEMBER FOR
SHARING

會員著作分享

百安居商鋪管理中設施項目 — 承包合約爭議的創新處理與解析

嚴峻
特許會員

第一部份 項目簡介

2007年初，甲方與乙方雙方達成一致，乙方將下屬企業百安居在中國大陸地區所有門店的設施管理業務委託甲方全權管理。包括水，電，暖通，電梯等相關的門店設施的管理。酬金支付方式採用固定酬金加績效獎勵的方法。

合同簽訂後，由甲方作為華東區總部，自2008年5月開始承擔第一個接管百安居華東區門店的工作。完成後，雙方總結經驗，繼續推進第二步華南區，第三步華北區的接管工作。甲方的接管工作成敗與否？成為能否承接該項業務的標杆，可謂：一成即成，一敗皆敗。

第二部份 雙方爭議

2008年6月，甲方開始接管。至8月上海地區所有百安居門店近50%的人員進場工作完成時，百安居中國總部提出，要求檢驗甲方派駐百安居門店工程設施管理人員的消防安全證。

甲方回復-設施管理員工已按合同條款服務標準要求，和國家強制職業資格要求向百安居提交了：高，低壓電工，空調，電梯從業人員的職業資格證書。

百安居堅持要求甲方停止所有的接管工作，完成所派員工的消防安全證的培訓取證工作。並且，在停工培訓期間，停止支付給甲方合同酬金。由此而來的額外費用，如員工消防安全培訓費用及之後的相關損失由甲方負責。

第三部份 解決方案

解決方案依據：

一. 合同條款： 百安居並未在合同的培訓條款中就甲方派遣的員工提出：「必須，應當，可以具備消防安全證的任何要求。」

二. 法律法規：

1. 《消防法》第二章火災預防第十八條。「進行電焊，氣焊，等具有火災危險的作業人員和自動消防系統和操作人員必須持證上崗，並嚴格遵守消防安全操作規程。」
2. 《合同法第283條 — 屬於甲方未按約履行合同。乙方有權行使履約抗辯權：催告權，終止權，解約權，針對甲方提出的索賠進行反索賠。

方案一： 停止接收。對於設施管理員工具備消防安全職業資格的條款，重新商談。雙方確認後再行接管。對於甲方可能提出的索賠，進行反索賠。

方案二： 集中培訓。對所有派遣門店的員工採用停工集中培訓，培訓所產生的費用及相關的工期延誤，甲，乙雙方各自承擔一半。

方案三： 採用履帶式培訓與接管方法雙軌制同時進行。調整接收工期，重新排列活動順序，估算活動持續時間。在不延誤工期的前提下，先行解決工作要點。有效利用地方政府培訓政策，使培訓費用為零。

第四部份 創新方法

根據甲方所擔心的二點：設施管理員工未經過消防安全培訓。1. 不能在日常工作中完成設施設備消防安全的保障任務。2. 不能在緊急情況下完成消防安全的遇警預案。方案三將每個門店4位消防泵房維修員工的培訓作為重點需要完成的工作，成為一個獨立的工作分解結構，優先推進。其他設施管理員工常識性消防安全培訓，可以先接管，後推進，或邊接管邊推進。具體方法：

1. **培訓安排** — 是將上海百安居12家門店涉及日常設備消防保障工作的員工48位員工統計後，集中到上海消防學校進行消防安全培訓。其他接管工作仍按時間節點繼續實施。
2. **培訓費用** — 上海市勞動局對於市民學習國家職業資格證書有補貼政策，每個市民按照勞動部門的要求，提出申請，可以享受100%的補貼。員工即0元培訓。
3. **任務分解** — 第一輪48位員工完成五天的消防安全培訓後。成為獨立的項目小組進行接管。甲、乙雙方重新討論工作節點。與整個接管工作分離。
4. **輪崗培訓** — 其他員工在不影響進度的情況下，實行輪崗培訓，一次培訓門店中的三分之一的員工，三次輪崗培訓就可將所有員工的消防安全培訓工作完成。
5. **優化措施** — 之後新員工錄用，要求帶證入職作為條件之一。

選擇方案三，是因為：創新性地解決了項目關鍵性的合約爭議所在。解除了甲方所擔心的兩個原則性問題。並在方案中，按照甲方的要求，即完成消防安全取證，又使項目順利進行。關於由培訓爭議所牽涉的額外費用增加，時間工期的延後，員工停工的工資等等問題，均因培訓工作的圓滿完成，迎刃而解。沒有出現後續的二次爭議。

第五部份 經驗總結

1. 處理合約爭議要做到法理清晰

合約出現爭議時，及時了解法律法規，部門規章，地方性政策，管理辦法是十分重要的。

2. 尊重客觀事實，正確運用房屋管理技術，解決問題才是硬道理

運用所掌握的房屋管理的知識，技術，經驗，資源結合客觀事實，提出切實可行的解決方案，解決矛盾才是上上策。

3. 了解，掌握相關資源信息的重要性 — 事業環境因素。

房屋管理中所涉及的關聯資源的熟悉程度，在某些關鍵的任務上，能決定房屋管理成功與否。

4. 汲取經驗，避免風險

合同條款的商談，特別涉及合約具體內容和相關的資源使用都要進行詳細的比較分析，評估，論證。對不可預見的風險，要有應對機制與預備方案。