

建设工程项目合同管理要点及对策

周生成¹, 谢琳琳², 乐云²

(1. 上海科瑞建设项目管理有限公司; 2. 同济大学经济与管理学院. 上海 200092)

摘 要: 首先总结了建设工程项目设计阶段及施工阶段合同管理的要点, 接着结合一案例分析了目前建设工程项目合同管理的现状及存在问题, 最后提出了加强合同管理的一些对策和建议。

关键词: 建设工程项目; 合同管理; 现状; 对策

中图分类号: F407.9

文献标识码: B

文章编号: 1007-4104(2007)06-0042-03

合同管理贯穿建设工程项目管理的始终, 是实现建设工程项目投资、进度、质量、安全等控制目标的基础, 是项目管理的灵魂。通过合同的规范、调整、保护和制约, 可以维持项目建设各方的良好合作关系, 保证各方合法权益, 促进项目建设顺利进行。

现代工程项目体系日益庞大, 结构日趋复杂, 技术标准和质量标准不断提高, 这一切加大了合同的风险, 对合同管理提出了更高的要求。另外, 由于目前建设工程项目合同管理中存在诸多问题制约了合同作用的发挥, 影响了工程项目的综合效益。因此, 非常有必要进一步理清建设工程项目合同管理的要点, 并针对合同管理存在的问题, 提出相应的改进对策。

1 合同管理的要点及案例分析

在建设工程项目生命周期的不同阶段, 合同管理的内容和重点是不同的。要明确合同管理的阶段性特点, 清晰界定合同管理的要点, 这是项目合同管理成功的关键所在。下面从工程项目承包商角度, 主要对工程的设计阶段和施工阶段的合同管理要点进行分析。

1.1 设计阶段合同管理

笔者从建设工程项目管理多年的实践工作中发现, 目前的设计合同对设计单位没有多大的约束力, 但设计阶段的合同管理在整个合同管理工作中具有重要地位。通过设计阶段合同管理可以实现三大控制目标, 遏制施工阶段发生索赔, 保证施工按计划顺利进行, 按合同工期竣工并交付使用, 发挥投资效益。因此应重视设计阶段合同管理, 设计合同签订时应将设计指标、设计深度、结构安全系数取值、有关数据、专业设计、特殊设计、设备选型、选材原则、功能标准的定位, 在合同中予以

具体化, 杜绝合同中的模糊概念, 使设计阶段合同管理发挥作用。

设计阶段合同管理的要点主要包括以下 12 个方面: 1) 设计委托书的审核; 2) 设计招标文件的审核、评审; 3) 设计合同内容的审核、评审; 4) 审核方案优化设计与合同约定的内容并提出修改意见; 5) 审核方案优化设计实际进度与合同约定进度目标, 如达不到合同约定目标应及时采取措施; 6) 审核方案优化设计是否满足合同约定的规范标准、质量; 7) 审核初步设计总概算和单项概算的内容、范围, 并提出修正投资估算的建议; 8) 审核初步设计进度和出图时间是否达到合同约定要求, 否则应采取相应措施; 9) 审核初步设计方案各专业工种、特殊工艺、设备选型是否符合合同约定的规范和标准以及可行性和经济性; 10) 审核施工图设计合同约定的结构安全性标准、功能标准、工艺标准、选材标准及其对投资控制的影响, 并进行两算对比, 提出投资控制的合理化建议; 11) 审核施工图设计总进度与合同约定的提交施工图的时间, 根据实际工程招标及施工需要可调整各工种、专业出图的时间及顺序。参与设计分包合同的评审与会签; 12) 审核施工图设计与合同约定的深度是否与初步设计一致, 是否达到设计规范、设计质量要求的标准、政府主管部门、专业部门及地方法规的要求。尽量避免由于设计错误导致施工阶段索赔的发生。

1.2 施工阶段合同管理

施工阶段合同管理的要点主要包括以下三大方面: 1) 施工招标文件的审核、评审。包括审核招标范围; 审核质量标准; 审核工期要求; 审核报价方式和方法; 审核投标报价的编制要求及地方性

政策规定；审核投标报价的风险范围；审核分包工程的内容，分包管理的方式；审核主承包人对分包人管理、服务、配合的责任范围；审核主承包人应得到对分包进行管理、服务配合费用的计算方法或者额度；审核主承包人与分包人共用临时工程及措施项目费用报价的范围划分；审核业主和投标人关于材料、设备供应责任界限的划分；审核招标文件中关于预付款、进度款支付的方式；审核合同格式；审核合同价款调整的范围及方法；审核额外增加的工程量和工程变更计价费用的组成及具体的计算方法。2) 施工合同审核、评审、签约。具体包括审核合同内容是否和招标文件一致；对招标文件中有关内容不具体的条款在合同中更进一步细化；组织相关部门、专业人员认真审阅合同条款，并编制书面结论；组织相关部门、专业人员以公平、公正的原则对合同进行评审；评审合同的公正、合理性；评审合同当事人的财务状况；评审合同当事人的债权、债务；评审合同当事人的风险性；评审合同当事人的综合素质、履约能力；评审结束后编制合同评审书面报告；依据评审报告以平等、自愿、协商一致的原则修正合同条款；合同制作，正本当事人各持一份，副本若干份；合同正本存档作为备查用，相关工作以合同副本为日常工作使用，确保合同档案的完整性。3) 合同履行管理。具体包括当事人相关人员应该理解、熟悉、履行合同条款；当事人相关人员应该熟悉合同文件的组成内容；当事人相关人员应该熟悉合同文件的解释顺序；当事人相关人员应该熟悉合同条款的有效时间；当事人相关人员应该了解税法知识；当事人相关人员应该了解地方法规及规定；当事人对合同履行中出现的的问题及不具体的条款，应及时协商签订补充条款；当事人相关人员对合同履行中所发生的事都应互留书面文件，不应以及时清结为依据；当事人应该了解与合同相关的法律、法规及合同履行所需的重要条件。

2 合同管理现状及存在问题

虽然我国出台了一系列法律法规来强调要按合同来管理项目，来规范项目的合同管理，但是，目前我国建设工程项目合同管理的重要性还远未得到应有的重视，管理水平与国际惯例要求相比更是差异巨大。可从以下一个实际案例来了解我国工程合同管理的现状。

2.1 案例分析

该案例的建设工程项目按招标文件规定，幕墙工程是主承包的分包。根据地方建设行政主管部门之规定，主承包方计取的主承包管理费和配合服务费为幕墙工程造价的2.5%，但是地方建设行政主管部门对管理、配合、服务的内容没有明确界定。由此引起分包合同签订纠纷，导致分包合同迟迟无法签订。纠纷的焦点是幕墙安装所需要的脚手架费用由哪一方来承担，业主认为自己承担2.5%的主承包管理费和配合费，主承包方应承担管理、配合、服务以及脚手架费用，直至幕墙工程全部安装完成；主承包方认为自己计取2.5%管理费、配合费，已搭设脚手架仅供幕墙分包单位使用到主体工程完成为止，而幕墙工程安装需要继续使用脚手架的费用，应另外增加；幕墙分包方认为幕墙招标文件中未提到幕墙投标应考虑脚手架费用，而脚手架费用应由主承包方提供，费用纠纷是业主与主承包方之间的事。最终经过多次协商，结合实际相互让步的原则，由业主承担两个有脚手架费用，其余均由主承包商承担幕墙合同工期内的全部费用。

造成这种费用纠纷的原因有两个方面：第一方面是招标文件对幕墙工程所需脚手架费用未明确描述，是由主承包投标报价还是由幕墙分包投标报价；第二方面是该环节被迫变通的实行工程量清单招投标，名誉上是实行工程量清单招投标，实际上是一种不成熟的工程量清单报价方式，甚至有的工程造价咨询单位对工程量清单报价中的零星工作项目都没能弄清。由本案例可见，我国的建设项目合同管理的效果还差强人意。正是由于对招标文件的审查、评审这一合同管理要点的忽视，直接影响了合同签订与履行。

2.2 存在问题

归纳起来，我国目前建设工程项目管理中存在的主要问题有：

(1) 合同管理意识淡薄。首先在合同签订上，“阴阳合同”、“口头协议”、“私下合同”等屡禁不止。由于建筑市场僧多粥少的现实，造成业务承揽上的激烈竞争，不少承包商经常为了迎合业主，委曲求全地签订不正规的合同，从一开始就埋下了许多合同风险，导致合同履行纷争不断。其次，在合同履行过程中，常常不按合同办事。在项目实施中遇到利益纠纷时，许多承包商往往不是

按照合同条款寻求问题的解决,而是抛开合同,依靠“关系网”、“人情网”等来“摆平”事情。

(2) 合同条文不规范、不严谨。由于建设工程项目合同种类多,合同条款多,相关文件多,其中用词错误、矛盾及二义性问题等常常难免,导致合同履约率低。实际工作中,承包商往往是根据示范文本草拟合同协议条款,经业主认可后签署,常需要几经确认,这一过程中由于种种原因造成最后的合同条款与招标文件中相应的条款相差很远,有时甚至是人为的用词错误、矛盾,设置二义性问题以留待事后“沟通”。

(3) 重施工阶段合同管理轻设计阶段合同管理。设计阶段是投资控制的重要环节,但实践中设计阶段合同管理却不如施工阶段合同管理受重视。设计方往往对投资控制、工期、投资增加和浪费漠不关心,设计思想保守,仅考虑工程项目的可靠性、安全性、实用性,安全系数采用保守,导致工程项目投资加大;另外,由于设计质量差,造成施工无法顺利进行而需要补充、变更、修改设计等,从而导致投资增加,工期拖延。通过合同管理解决设计阶段普遍存在的上述问题,可以起到事半功倍的效果。

(4) 缺乏合同管理专业人才。合同管理是一项专业性强、技术性高的工作,特别是我国已经加入WTO,建筑业面临国际竞争,要按国际惯例办事。因此,对合同管理人员提出了更高的要求,只有那些素质高、知识面宽广、具有全局把握能力的人员才能胜任合同管理工作。而目前我国这样的人才依然很缺乏,这直接影响了我国合同管理水平的提高。

3 对策及建议

3.1 进一步完善和健全我国建设工程合同法律法规

完善和健全法律法规是确保建筑市场正常运行的重要前提,是工程项目合同管理的基础依据。制定从项目可行性研究至工程竣工验收全过程的一系列法律法规,将工程建设整个过程纳入法制轨道进行规范和管理,对于规范建筑市场主体行为、维护建筑市场秩序、增强各方主体的法制观念具有重要意义。针对建筑市场中的信用缺失、合同履约率等问题要及时进行研究和探索制度创新,制定新的更规范的法律法规,矫正市场运行中的种种偏差,遏制消极因素,规范各方行为。同时对不断出现的新问

题要制定相应的更具操作性的法律法规,促进建筑市场的健康和可持续发展,为建设工程项目合同管理创造更好的宏观环境。

3.2 建立符合国际惯例的合同管理制度

根据国际惯例,我国的《合同法》和相关的法律法规以及工程项目实际情况,建立国际化的、“全过程”、“全方位”的合同管理制度。“全过程”是指合同管理应覆盖合同行为的始终,前端有超前的市场预测和资信审查,后端有合同管理的总结、考核、建档的延续。“全方位”是指合同管理要覆盖企业的每个层次每个部门,延伸到各个角落。具体的制度设计方面要建立合同交底制度、责任分解制度、每日工作报送制度、进度款的审查批准制度等。

3.3 建立以计算机和互联网为主的合同信息管理系统,加强合同的动态控制

建立以计算机和互联网为核心的合同信息管理系统,实行信息共享,随时掌握合同的签订、履约及纠纷情况,对建设工程项目合同形成真正的信息管理和动态管理。

3.4 大力培养合同管理专业人才和建筑业内专业律师,提高合同管理人员的素质和水平

建设工程项目的合同管理是一项复杂的系统工程,涉及到建筑业各专业技术、经济、法律、法规等方方面面,是一种全过程、全方位、科学系统的管理工作。要提高我国的建设工程合同管理水平,任重道远,需要我们不断探索和不断实践。

主要参考文献

- [1] 张俊强.对我国目前工程项目合同管理现状的分析[J].建设监理,2004年第6期:46-48.
- [2] 朱小林.如何加强建设工程合同管理[J].建筑经济,2005年第9期:60-62.
- [3] 胡季英,关柯.我国建设工程合同管理存在的问题及对策探讨[J].建设监理,2003年第4期:29-30.
- [4] 肖军.建设工程项目的合同管理[J].安装,2006年第6期:6-8.
- [5] 杨伟忠.我国建设工程合同管理浅析[J].建筑经济,2006年第1期:56-57.
- [6] 罗德才.建筑工程施工合同管理问题及对策[J].工程项目管理,2006年第5期:98-100.

收稿日期:2007-08-06

作者单位地址:上海市赤峰路59弄4号1102室