

# 浅谈水利水电工程施工合同管理

张丽红

(中国水利水电第七工程局有限公司 第一分局,四川 彭山 620860)

**摘要:**施工合同管理的好坏直接关系到一个企业管理水平的高低,对企业的发展至关重要。在目前水电建设市场的大环境下,承包人加强对施工合同的管理,是企业生存发展的根本。

**关键词:**水利水电工程;施工阶段;合同管理

**中图分类号:**TV7;TV51

**文献标识码:** B

**文章编号:**1001-2184(2014)05-0056-02

如何全面履行合同、加强合同管理、提高承包企业的经济效益是承包人在合同实施中必须做的工作,工作的好坏将直接影响到承包企业的经济利益和企业的生存与发展。笔者重点介绍了承包人在承包合同管理中的主要工作以及如何加强施工阶段的合同管理,进而为企业创效。

## 1 水利水电工程项目特征及加强合同管理的必要性

水利水电工程项目产品位置固定、型式多样、结构复杂和体积庞大等为其基本特征,而且水利水电工程施工具有生产周期长、施工组织难度大、受地质环境影响大、施工现场偏远、施工工程量大、施工危险系数较高等特点,因此,在水利水电工程施工过程中加强合同管理,是取得一定社会效益和经济效益的前提条件。

水利水电工程施工对项目管理提出了更高的要求,企业必须培养和选派高素质的项目管理人才,组建技术和管理实力强的项目部,充分重视施工阶段的合同管理,保证良好履约,进而提高经济效益。

## 2 水利水电工程合同管理中承包人的主要工作

施工合同管理从招投标阶段开始直至保修期为止,时间长,是一件非常具体、细致的工作。水利水电工程施工阶段承包人的合同管理工作主要有:

(1)确定合同管理的组织形式、人员分工和职责。

企业法人是合同管理的第一责任人,对于具体的水电项目来说,中标后,承包方企业法人一般

都授权委托给项目经理作为合同管理的第一责任人。合同管理涉及到工程进度、质量安全、技术方案、物资采购、成本计划与控制等,项目部均设置专门的职能部门进行管理,一般都设立有总经济师或商务经理负责整个项目的合同管理工作,并设置合同管理部(经营管理部)进行合同管理的具体事务。合同管理部门要对人员进行细致的分工,使其有具体的工作职责。

(2)记录、整理与工程建设有关的基础资料。

合同管理人员应加强对合同文件的管理,及时收集、整理、保管好合同文件和一些重要的基础性数据,定期测算施工成本。

①收集管理招标文件、投标文件、合同(协议书)、工程设计文件及设计变更文件。

②对于由发包人提供的设备和材料,承包人要详细、准确地做好记录并保存好相关的检验、检查等资料。

③收集承包人自购的主要材料、成品、半成品、设备的数量、价格和质量资料。

④收集与发包人、监理人开会的会议记录、书面指令、来往函件。

⑤收集监理人批准的施工组织设计、施工方案、现场施工日志、工程照片及各种施工进度报表。

⑥收集并整理与工程质量、结算和工期有关的资料。

⑦由于水电工程规模大、结构复杂、功能要求高、施工技术难度大,需采用新工艺及特殊设备,对此,承包人一般没有可借鉴的现成资料,需要在施工过程中收集第一手资料并加以整理,测算出

收稿日期:2014-08-14

实际增加的成本。

⑧施工日志应详细记录外界干扰因素对施工的影响情况。

⑨对国家出台的新的法律及工资和物价上涨等情况进行记录。

完善以上资料的收集整理工作,既便于竣工结算的编制,有利于施工企业进行工程变更报告的申报,也有利于施工项目的过程控制,减少项目损失,增加经济效益。

### (3) 定期检查和跟踪合同履行情况。

项目部要建立定期检查和跟踪合同履行情况的制度,由项目部总经济师牵头,组织相关部门,定期检查和跟踪合同履行情况。合同履行既包括承包人对合同的履约,也包括发包人对合同的履约。承包人对合同的履约主要指工程施工进度、工程质量、安全环保等是否与合同约定一致;发包人对合同的履约情况主要包括发包人是否按合同约定的、由发包人承担的义务和责任是否按时实施。定期检查合同履行情况对承包人来说非常重要,因为只有检查中才会发现问题,找出未履约或未能按时履约的原因及应采取的措施,其目的是督促双方全面履约合同,更好地为工程建设服务。在检查中对因自身原因出现偏差的地方及时提出整改措施并监督落实情况;对因发包人或监理人原因出现偏差的地方及时书面提出,要求更正,如因发包人或监理人的行为给承包人造成损失的,应及时向发包人或监理人提出索赔申请,编写索赔报告。

## 3 施工阶段承包人合同管理的主要工作

工程施工的过程就是合同实施的过程。这一阶段承包人在合同管理工作中任务最重,难度最大。在合同实施阶段,除应确定合同组织机构、职责,管理合同有关文件和资料及监督检查合同履行情况外,还要重点关注合同交底、工程进度、施工方案、质量与安全、物资与设备管理、工程计量、进度款结算、工程变更及索赔管理等工作,在此,笔者主要介绍了承包单位对于主合同中工程计量、工程变更索赔、工程款结算管理方面的内容。

### (1) 工程计量。

为了保证工程建设的顺利开展,必须有每月的工程进度结算款作为保障。完善的计量签证资料是结算工程款的支撑性文件,工程进度款能否

及时结算,与施工单位的计量签证工作有很大的关系。因此,在施工项目部组建初期,就要指定相应的、既熟悉施工合同计量相关要求,又精通工程施工的专(兼)职计量人员,对施工现场的工程进展、各施工部位的每天变化情况及合同外新增的变更或新增项目进行跟踪记录。对于符合监理要求的计量程序的工程量,收集整理质量验收部门的验收单和测量部门的测量资料作为计量签证的依据,及时找监理工程师及现场业主代表进行签字确认,以备结算工程款之用。

为了满足各级管理人员对已完工程量和结算数据的不同需求,便于月底工程量申报时的数据汇总,对签证单据应分部位、分项目进行详细登记,建立工程量统计台账并及时更新数据。

在计量签证的过程中,责任心强、敬业、专业水平高的计量人员显得尤为重要。因此,在项目实施阶段,项目部应制定相应的激励与奖惩机制,充分调动相关人员的主观能动性,最大限度地发挥其工作潜能,为项目创效。

### (2) 工程变更与索赔。

工程变更主要指工程设计变更和施工方案变更。水利水电工程因地质、地形条件复杂,或因设计深度不够,或因施工方案的变更等原因,经常发生设计变更,从而导致工程造价发生变化。

在水利水电工程施工中,不同的工程项目对变更索赔处理方式、处理程序均大同小异。承包人应积极与设计单位、监理人、发包人进行沟通,督促其及时签发设计变更文件(图纸、通知),对于有些水电项目因设计人员不足或变更引起造价变化不大的,还需承包人自己报送工程变更书,对此,承包人应派专人负责此项工作的签证手续,为以后的工程结算提供依据。对于施工方案的变更,应及时报送监理人审批,对因地质条件发生改变或重大设计变更引起的施工方案变更,其责任应由发包人承包,引起的工程造价增加费用也应由发包人负担。因工程变更涉及到合同金额的变更,承包人应及时报送费用计算书给监理人审批。

水利水电工程因其特殊性和复杂性,费用和工期索赔也常常发生,承包人应及时收集索赔证据、按程序及时报送索赔报告,以维护承包人正当的利益。索赔工作一般由合同管理部牵头,其他

(下转第70页)

设工程项目,可以使产业资本和金融资本全新对接,形成一种新的融资格局,既为政府提供了一种解决基础设施建设项目融资的新模式,又为投资方提供了利用资本运营追求最大效益的机会。国内最优秀的特大工程承包商可以最大限度地发挥资金、技术和管理优势,在较高的平台上发挥优势,争取较大的利润空间。

(2)可降低管理成本和建设期风险。在 BT 模式下,项目的建设由 BT 承包商承担,业主不需要设立项目管理机构来实施项目建设中的管理。此外,建设期内业主不投入资金,只需监督 BT 承包商在规定的时间内移交合格项目即可,从而节省了大量的人力、物力。同时,业主只有在项目竣工验收合格后才开始进行资金支付,这样也大大减小了建设期的融资风险。

(3)有利于提高前期运作效率,降低管理成本,使工期提前并保证工程质量。BT 模式采取国际规范化管理与运作,通过引进先进的技术和管理方法,改善基础设施建设投资和管理结构,有效实现管理、设计、施工资源整合及其紧密衔接,大大减少了政府建设管理和协调环节的管理成本,借助大型建筑企业资质好、信誉高,特别是大标段工程总承包技术、管理和人才等方面的优势,双方优势互补,可大大提高项目的运作效率、加快工期、保证质量。

(4)有利于改善基础设施硬件环境,构建社会信用体系。BT 模式使资源得到了优化配置,将先进的技术和管理方法引入到基础设施建设中,杜绝了建筑市场暗箱操作、转包分包及各种腐败

(上接第 57 页)

各部门积极配合。

### (3)工程结算。

施工中承包人应严格按照承包合同约定的方式进行工程进度款的申报,工程完工后,做好工程的竣工结算工作。竣工结算是承包人按照合同规定的内容全部完成所承包的工程,经验收质量合格后承包人向发包人结算工程价款的过程。竣工结算书由承包人编制,送监理人和发包人审批。

竣工结算资料包括:工程竣工报告及工程竣工验收单;承包人与发包人签订的工程合同或协议书;施工图纸、设计变更通知书、现场变更签证及现

问题,从而保证了项目的质量和效率,能够优化和改善城市整体建设环境。

(5)有利于业主控制项目的总造价。BT 模式一般采用固定总价合同,通过锁定工程造价和工期,可以有效地降低工程造价,转移业主的投资建设风险。

(6)有利于推动国家建筑业加快向工程总承包方向发展,促进建筑企业与国际接轨,使具有国际竞争力的大型企业集团有施展实力的机会,同时能促进当地建筑市场的变革,提高当地建筑业的整体管理水平。

### 3.2 业主回购资金来源

成都天府新区投资集团有限公司的回购资金来源是天府新区土地转让金,土地拍卖所得收入按收支两条线管理要求全额纳入市财政国库,扣除国家规定上缴的土地出让金和其他计提费用后,优先用于回购。

## 4 结 语

红星路南延线道路工程的建设对于加快成都天府新区建设,实现再造一个产业成都的梦想,带动成都周边二三线城市经济和建设世界田园城市具有极大的促进和示范作用。

### 作者简介:

高峰(1974-),男,吉林东辽人,副分局长兼红星路南延线道路工程项目经理,高级工程师,学士,从事水电与公路、市政等基础设施建设施工技术与管理工

代昌福(1971-),男,四川中江人,分局长,高级工程师,学士,从事水电与基础事业建设施工技术与管理工

(责任编辑:李燕辉)

场工程量签认单;招、投标文件;预算定额、基础单价及费用定额;工程索赔资料;其他有关资料。

## 4 结 语

承包人的施工合同管理贯穿于整个施工过程,工程施工期即为合同实施期。在现阶段水电市场僧多肉少的大环境下,施工企业大多以低价中标,因此,施工企业只有加强对施工合同的管理,严格施工过程管控,才能确保企业有立足之本。

### 作者简介:

张丽红(1979-),女,黑龙江肇东人,经济师,二级建造师,从事水利水电工程造价及合同管理工作。

(责任编辑:李燕辉)