

# 基于合同交底的精细化合同管理浅论

贺团, 马龙

(国电大渡河猴子岩水电建设有限公司, 四川 康定 626005)

**摘要:**合同交底是实施合同管理的重要环节。以猴子岩水电站管理实践为基础,打破传统的合同交底模式,提出了全过程合同交底的理论,介绍了具有猴子岩水电站特色和创新精神的多种合同交底形式与媒介,给出了合同交底的组织和制度保障,通过建立合同交底反馈机制,实现了合同交底的可持续化和合同管理的精细化。

**关键词:**合同;精细化;管理;猴子岩水电站

**中图分类号:**TO723.1;F715.4

**文献标识码:** B

**文章编号:**1001-2184(2012)02-0117-03

## 1 概述

合同是工程建设的基本依据和处理参建各方关系的纽带。对于建设单位来讲,合同交底是发包方人员向承包方成员陈述合同意图、合同要点、合同执行计划的过程。在传统的工程管理过程中,施工单位进场之后,通常业主要对其进行图纸交底和技术交底,以将技术要点落实在施工过程中。国电大渡河猴子岩水电建设有限公司在实践当中认识到合同交底同样具有极高的重要性,并通过各种形式将其有效的贯穿于合同管理全过程,对保证猴子岩水电站合同履约和精细化合同管理起到了重要作用。

## 2 合同交底

### 2.1 全过程的合同交底

猴子岩公司打破传统的合同交底模式,认为合同交底是一个贯穿于工程项目建设全过程的活动,项目实施的每个环节都需要以各种形式进行合同交底,而不应仅仅局限于承包商进场后的交底。广义的合同交底应该贯穿于合同文本拟定、合同谈判、合同签订、合同履行、合同完成的各个阶段,即全过程的合同交底。

根据猴子的实践经验,全过程的合同交底包括以下阶段:招标文件编制、现场踏勘、补充与澄清、合同谈判、合同执行和合同完成阶段。具体来讲,招标文件的发布事实上是最早的合同交底,是发包人通过文件的形式向潜在的投标人进行合同条款的交底,因此发包人在编制招标文件时必须反映招标项目的实质特征;现场踏勘和对

于招标文件的补充及澄清则是对这种交底的进一步深化;合同谈判既是协商具有争议性的合同条款的过程,也是对关键问题的重点交底;合同执行阶段是合同交底的中心,是对发包人、监理人、承包商各参建方进行合同关键条款交底的过程;合同完成阶段的交底则是对合同自然失效所需要具备的条件进行交底。

全过程的合同交底,有助于实现合同的充分交底,每一阶段的交底都是对上一阶段交底的补充和深化,这种逐步递进、层层深入的交底模式,有助于加强合同双方对合同的理解和运用,有助于提高合同履约的水平。

### 2.2 合同交底的形式

水电建设工程通常规模巨大,技术难度高,建设工期长,合同内容也比较复杂,因此,必须特别重视合同交底。猴子岩公司根据水电工程建设特点,结合猴子岩工区的实际情况,提出了合同交底的四种形式:外部交底、内部交底、制度交底和即时交底。

#### (1) 外部交底。

外部交底是传统意义上的交底形式,是针对承包商、监理人进行合同要点的交底,也是整个合同交底活动的关键。发包人和承包人以合同作为双方开展工作的基础,为了让承包商严格按照发包人的意图进行履约,发包人有必要让承包商领会合同的核心内容,因此,必须进行详细的交底。

针对不同类型的合同,外部交底的内容亦有所区别。施工类合同主要针对工期、甲供材、质检、计量、预付款、变更、结算进行交底;监理类合

同主要针对监理服务的范围与内容、监理的权利和义务等事项做出交底;服务类合同则主要针对服务的形式与内容、成果的提交与考核、付款条件进行交底。

外部交底须特别注重在合同未明确界定的重要领域达成一致意见。以猴子岩水电站场内交通某公路工程为例,施工单位进场之后,我方在给对方进行合同交底时明确提出,工程量清单第100章内未含保通措施费细目,但作为工程投标报价应当考虑的风险,保通措施费已含在清单第106-1“其他”细目之中,对方对此予以认同。2010年9月,在明路开挖进行到K0+560-K0+620段时,为不影响下方低线公路的通行,需要对其进行安全防护警戒、设置安全标识,施工单位因此向我方提出保通费用的补偿请求,我方根据合同交底成果据理力争,最终使对方放弃了该项索赔。这说明对于某些合同条款未明确的事项,合同交底时予以阐明并达成一致意见,有利于避免争议出现时纠缠不清的局面,对于提高工作效率、降低投资具有积极的作用。

外部交底还须留意较易出现变更的项目,应将其处理原则作为重点进行交底。以某隧洞工程为例,合同第39.2(2)条款规定“新增锚杆、锚杆束、锚索项目应采用内插值法确定新增单价”。作为金额巨大、较易出现变更的锚索项目,我方在合同交底时重申了内插值法作为该类项目的组价原则。随着该隧洞进口边坡开挖揭示地质情况的变化,设计变更提高了锚索的张拉力等级。2010年4月,承包商提出了进口边坡锚索支护变更。由于合同交底在先,我方在单价谈判中占据了较大主动,驳回了承包商提出的单价确定方法。最终该项变更审减承包商不合理报价85.74万元,有效的降低了工程造价。

## (2) 内部交底。

除了常规的外部交底,猴子岩公司特别注重对公司各部门的内部交底,以增强公司各部门的履约意识,减少因争议带来的交易成本。内部交底是按照各部门的分工,有针对性的进行专业交底。新的合同签订之后,猴子岩公司计划合同处会按照各部门的分工和专业,将合同要点分门别类的进行归纳,并通过制作合同交底卡的形式分发给相关部门的项目经办人和负责人进行交底。

## (3) 制度交底。

猴子岩公司认为,广义的合同交底不但包括对合同文本的交底,也应包括对发包人相关管理制度的交底。这些制度通常作为招标文件的附件提供给承包人,在投标阶段往往容易被忽视,但对于承包商进场之后正常工作不可或缺。发包人管理制度的交底对于承包商更好的理解与适应猴子岩公司的工作模式、尽快的建立与业主的合作关系具有重要的作用。

## (4) 即时交底。

即时交底是针对即将发生的合同事项提前进行专门交底,以达到提醒承包人及时按约履行合同事项的目的。即时交底发生的频率较高,如签订合同后提交进度计划、报送项目部组织机构办理工程保险及提交材料需求计划等,猴子岩公司一般均采用口头形式提前通知。

## 2.3 合同交底的媒介

合同交底的媒介灵活多变,根据不同的交底对象、场合与阶段,可以采取不同的形式。猴子岩公司采用的主要交底媒介有:会议、口头、合同交底卡、合同管理手册、集中培训。

会议和口头是较为常见的交底媒介,也是外部交底最为重要的方式。合同交底卡是将合同的主要信息以简短的语言体现在卡片上,以便于查阅,适用于内部交底。集中培训是针对特别重要或易出现争议的合同,将相关合同管理人员集中进行教授指导的交底方式,目的是进一步加深对合同的理解,或对合同界定模糊的部分达成一致,适用于外部交底。

合同管理手册是猴子岩公司在合同交底方面的独特创新。为了方便合同管理人员查阅合同相关信息,2009年9月,计划合同处组织编写了《猴子岩水电站合同管理手册》。手册涵盖了工区内所有主要标段的合同,汇集了各合同的重要条款(工程概况、合同金额、工期、工程量清单、甲供材、计量、质检、结算、变更、安全文明施工、审计等方面),以全面而简洁的形式将合同核心内容归纳出来以供参考,有效提高了合同管理效率。手册编制完成后,向公司各部门和监理进行发放并组织学习,并保证公司和监理主要合同管理人员人手一册。该手册的编制和发放实际上是合同交底工作的书面化,对合同管理人员更好的熟悉合

同文本、增强履约意识起到了积极的作用。

### 3 合同交底的保证体系

为了更好的实施合同交底,将精细化合同管理可持续的进行下去,由计划合同处牵头,猴子岩公司成立了专门的合同交底工作组。针对具体标段,工作组由该标段的各部门经办人组成,所有部门负责人都是工作组的成员,负责常规的合同交底事务。工作组的成立,使得猴子岩公司的合同交底工作有了组织保障。目前,猴子岩公司已在起草拟定有关合同交底的制度,以将合同交底的内容、流程、形式等工作程序化纳入了公司的日常管理。建立组织机构和实现制度化,是合同交底工作的有力保证。

### 4 合同交底反馈机制

猴子岩公司在建立完善的合同交底体系的基础上,同时对合同交底工作本身进行评估和持续改进,建立了合同交底反馈机制。即在各阶段合同交底工作完成后,针对合同交底的时间、形式、媒介、内容等方面,通过内部和外部的信息反馈,对合同交底工作进行完善。

合同交底反馈可以采用口头询问、专门会议、合同交底意见调查表等形式。对于收集到的意见和建议经慎重考虑和商榷,一方面在同一标段后续的合同交底中予以补充和改进,一方面体现在(上接第94页)

避免或减少不必要的纠纷合同的基础。科学地划分标段可以加快工程进度,简化招标次数,避免增值税种的出现。

### 5.3 参加保险是转嫁风险损失的有效途径

合同中规定了甲乙双方的权力和义务,也明确了各自承担的风险,在工程合同实施过程中,意外的不可抗力如因飓风暴雨、地震、洪水、雷电等造成的损失是预先无法估计的、而又有可能发生的。

对策:根据合同规定,由业主投工程保险、财

## 我国第二大水电站——溪洛渡水电站首台机组进入总装阶段

我国第二大水电站——金沙江溪洛渡水电站首台机组日前完成转子安装,正式进入总装阶段。这台编号为10号的水轮机组是溪洛渡水电站首台进入总装的机组,由我国自主设计、生产和制造。机组单机容量77万千瓦,超过了三峡水电站70万千瓦单机装机,仅次于向家坝水电站安装的80万千瓦世界最大容量水电机组。金沙江溪洛渡水电站计划安装18台77万千瓦机组,总装机容量为1386万千瓦,仅次于三峡水电站,为中国第二大水电站。溪洛渡水电站年内计划完成4台机组总装和无水调试。首批机组计划于2013年投产发电。

新标段的招标文件编制、合同谈判、合同执行等阶段的交底工作中。合同交底反馈是对合同交底工作的评估和纠正,两者都应是持续进行的过程。通过建立合同交底——合同交底反馈——新的合同交底这一反馈机制,可以实现合同交底工作的持续改进和不断完善,也是精细化合同管理的精髓所在。

### 5 结语

猴子岩公司在贯彻国电集团精细化管理理念过程中,结合公司长期以来从事合同管理的实践经验,总结出的一套以合同交底为切入口的、具有猴子岩公司特色的精细化合同管理方法。即在建立全过程合同交底观念的基础上,通过各种合同交底的形式和媒介实现充分的合同交底,同时辅以组织机构和管理制度的保障,在合同交底反馈机制的作用下,实现合同交底工作的不断完善和可持续化,为水电建设工程实施精细化合同管理提供了良好的启示。

#### 作者简介:

贺 团(1982-),男,河南南阳人,助理工程师,硕士,从事计划合同管理工作;

马 龙(1968-),男,四川仁寿人,处长,高级工程师,工程硕士,从事计划合同管理工作。

(责任编辑:李燕辉)

产保险等保险。

意图:通过投保,将上述风险转嫁给保险公司,以减少损失。

### 6 结语

综上所述,变更和索赔是合同管理中的核心环节,对工程造价有很大的影响。为此,对变更索赔进行了分析研究并提出应重点加以防范,是控制工程投资的关键。

#### 作者简介:

祝 靖(1975-),男,湖北宜昌人,副处长,工程师,学士,从事水利水电工程概预算工作。

(责任编辑:李燕辉)