

浅谈建筑工程施工合同管理

江 威, 陆世彪

(中国人民武装警察部队水电第三总队 十一支队,四川 成都 610036)

摘 要: 鉴于合同行为在企业经营活动中的重要地位,建筑施工企业必须将合同管理作为最基本的管理重点给予高度重视。实行合同管理是建筑施工企业生产经营管理的关键所在,对于改善企业经营管理,实行经济承包有着重要意义。因此,工程施工企业在进行工程施工过程中,如何实施合同管理和控制是企业生产经营管理的重中之重。

关键词: 建筑工程;施工;合同管理

中图分类号: TV7;TU723.1

文献标识码: B

文章编号: 1001-2184(2012)03-0011-03

合同管理是市场经济条件下企业经营管理的
一种重要方法,也是经济手段法律化的形式之一,
是企业对应合同行为的每个阶段而进行全过程
管理活动的总称。建筑工程合同管理是指企业对
自身为当事人的合同依法进行签订、履行、变更、
解除等一系列行为的总称,包括合同样本的制定、
技术性条款的设立、合同相对人资信状况的调查、
合同条款的谈判、特别条款的约定、合同的签订、
合同内容的履行、争议事项的发生及解决等一系
列环节。建筑工程合同管理即是围绕这一系列具
体环节展开的风险预防和实时控制活动。

鉴于合同行为在企业经营活动中的重要地位,
建筑施工企业必须将合同管理作为最基本的
管理重点给予高度重视。实行合同管理是建筑施
工企业生产经营管理的关键所在,对于改善企业
经营管理,实行经济承包有着重要意义。因此,工
程施工企业在进行工程施工过程中,如何实施合
同管理和控制是企业生产经营管理的重中之重。

1 建立合同管理系统

合同管理系统就是建筑施工企业从上向下建
立起一支专业管理队伍并对其实行系统管理。作
为独立法人的施工企业建立的合同专门管理机构
等同于工程部,是其内部管理机构。各项目经理
部亦设立专职合同管理人员,隶属于企业合同专
门管理机构。施工企业应制定施工合同管理办
法,将合同管理系统的职责、权利、分工用内部管
理规定的形式确立下来。

2 制定合同管理制度

除了制定专门的合同管理体系外,建筑施工
企业还必须建立一套完善、可行、合理的合同管
理制度。这些制度包括:

(1) 合同的审查批准制度。施工企业在施
工合同签订前还应实行审查、批准制度。即在
各业务部门会签后,送交合同专门管理机构或
法律顾问审查,再报请法人代表签署意见,明
确表示同意对外正式签订合同。通过严格的
手续,使合同签订的基础更加牢靠。

(2) 印章管理制度。施工企业的合同专用
章是代表企业在经营活动中对外行使权利、承
担义务、签订合同的凭证。因此,企业对合同
专用章的使用、保管要有严格的规定,要建立
合同使用登记记录,合同专用章要由合同管
理人员专门保管、签印,实行专章专用,尤
其不准在空白合同上加盖印章。凡外出签
订合同,应由合同专用章的管理人员与办
理签约的人一同前往签约。如果合同专用
章管理人员利用合同专用章谋取个人私利,
应追究其行政或法律责任。

(3) 合同统计考查制度。合同统计考查
制度就是利用科学的方法及统计数字,反馈
合同订立、履行情况。通过对统计数字进
行分析,总结经验,找出教训,为企业经营
决策提供重要的依据。

合同统计的内容一般包括中标率、谈判
成功率、合同履行率等指标。

(4) 合同信息管理制度。施工企业的合
同由于种类多、数量大、变更频繁、人为
管理效率低,可能还会出错,必须借助先
进的手段建立计算机信息系统进行管理,
才能达到其档案化、信息化。计

计算机信息系统能保证正确分析合同管理情况,适应中国经济的发展趋势。

3 施工企业的法定代表人、总经济师、项目经理必须掌握合同管理知识

(1)企业的法定代表人、总经济师是企业主要经营决策者,掌握合同管理的有关知识是领导现代企业必备的素质。前面已论述过合同管理是企业的生命线,企业要生存,要在竞争中取胜,企业高层领导应适应客观要求。

(2)项目经理也应精通合同,熟悉合同管理和索赔工作。

现代企业管理不仅需要专职的合同管理人员和机构,而且要求项目管理人员在掌握合同管理知识的前提下进行工程索赔。

4 做好合同签订时的管理,为履行合同打好基础

建筑工程具有投资大、工期长、结构复杂、受场内场外环境影响大、不可预见性因素多的特点,因此,施工合同应尽量做到内容完整,条款详尽,表联明确、严密。为此,合同谈判人员要在合法、依法、平等原则的基础上,通过对工程信息的调研与反馈,制定出严密、周详、可行的谈判方案,不打无准备之仗。

5 认真履行合同,加强履约管理

(1)建立合同实施的保证体系。

首先,要建立合同管理的工作程序。在工程实施过程中,要协调好各方面关系,使总承包合同的实施工作程序化、规范化,按质量保证体系进行工作。其次,还要建立文档系统。项目上要设专职或兼职的合同管理人员。合同管理人员负责各种合同资料和相关工程资料的收集、整理和保存工作。最后,还要建立报告和行文制度。总承包商和业主、分包商之间的沟通都应该以书面形式进行,或以书面形式为最终依据。对在工程中合同双方的任何协商、意见、请示、指示都应落实在纸上,使工程活动有依有据。

(2)认真仔细地进行合同分析。合同分析是从执行的角度分析、补充、解释合同,将合同目标和合同规定落实到合同实施的具体问题和具体事件上。

①分析合同漏洞,解释争议内容。工程施工的情况千变万化,再标准的合同也难免会有漏洞,找出漏洞并加以补充可减少合同双方的争执。另

外,合同双方争执的起因往往是对合同条款理解不一致。只有分析条文的意思,就条文的理解达成一致,才能为索赔工作打开通道。

②分析合同风险,制定风险对策。界定和确认工程项目所承担的风险是什么、风险影响程度的大小,才能找到对策和措施去控制风险,规避风险。

③分解合同并落实合同责任。主要是加强合同交底工作:项目经理部对所有的合同均应进行全交底,以会议与书面相结合的形式向全体员工介绍各个合同的承包范围、各方的责任与义务、合同的主要经济指标、合同存在的风险、履约中应注意的问题,将合同责任进行分解,具体落实到职能部门与个人。同时,设置专职合同管理人员,对项目各部门的履约情况进行管理、分析,协调各部门的联系,这样实施可加大合同管理力度,提高全员合同管理的意识。

(3)严格合同控制。

合同控制是指承包商的合同管理组织为保证合同所约定的各项义务的全面完成及各项权利的实现,以合同分析的成果为基准对整个合同实施过程的全面监督、检查、对比、引导及纠正的管理活动。

合同的控制方法分为主动控制和被动控制。主动控制是预先分析目标偏离的可能性,拟订和采取预防性措施,以保证目标得以实现。被动控制是从计划的实施中发现偏差,对该偏差采取措施及时纠正的控制方式。

合同控制的首要内容是对合同的实施情况进行追踪,追踪的对象如:①具体的合同事件:包括工程的质量、工期、成本;②分包商的工作:对分包商的工程缺陷提出意见和警告,责成他们改进;③对业主和监理工程师的工作进行跟踪:他们是否及时下达命令,做出答复,及时支付工程款项;④追踪工程的总体情况:如整体工程的秩序如何,已完工程是否通过验收,有无大的工程事故,进度是否出现拖期,计划和实际成本有无大的偏差等。通过追踪收集、整理,能反映出实际状况的各种资料和数据,如进度报表、质量报告、成本和费用收支报表等,将这些信息与工程目标如合同文件进行对比分析,对偏差进行处理与调整,可以采取组织措施,派遣得力的管理人员;可以采取技术措

施,采取更有效的施工方案或新技术;可以采取经济措施,对工作人员进行经济激励。最有效的措施是合同措施,如找出业主的责任,通过索赔降低自己的损失。如果发现业主有意不支付工程款,发生合同亏损,要及早确定战略,采取各种办法,减少自己的损失。

(4) 进行合同交底。

首先,应该由公司合同管理人员向项目负责人及项目合同管理人员进行合同交底,全面陈述合同背景、合同工作范围、合同目标、合同执行要点及特殊情况处理;其次,项目负责人向项目部职能部门负责人进行合同交底,并解答各职能部门提出的问题,形成书面交底记录。然后,再由各职能部门负责人向其所属执行人员进行合同交底,陈述合同基本情况、本部门的合同责任及执行要点、合同风险防范措施等并解答所属人员提出的问题。最后,各部门将交底情况反馈给项目部合同管理人员,由其对合同执行计划、合同管理程序、合同管理措施及风险防范措施进行进一步的修改完善,形成合同管理文件,下发各执行人员,指导其活动。

(5) 工程索赔管理。

①增强合同和索赔意识。由于中国长期受计划经济影响,国内工程管理中的合同管理和索赔尚未引起业主和承包商的高度重视。所以,首先应加强对经理部各层次的管理人员进行合同、合同管理及索赔的宣传、培训和教育;其次,还要研究 FIDIC 合同条件及国际工程承包商的合同管理方法与程序、国际工程合同与索赔案例,使项目部

成员认识到该问题的重要性,重视合同和合同管理。合同意识是市场经济意识、法律意识、工程管理意识的综合体现。

②做好索赔和反索赔工作。施工企业中有句口头语:“中标靠压价,赚钱靠索赔”。由此可见,在建筑市场竞争越来越激烈的当今索赔是十分重要的。在施工过程中,项目部管理人员要认真研究合同条件,关注现场动态,积极找寻索赔依据、计算出索赔费用,及时提出索赔,做好索赔的管理工作。在分包合同履行中,项目部也应加强合同管理,积极进行合同交底及合同履行的跟踪管理工作。在施工过程中,注意正确履行我方的责任,严格控制反索赔事件的发生。

总之,项目合同管理是统揽全局的管理,是渗透于项目实施过程中方方面面的约定的规矩。企业的合同管理已不再是简单的要约、承诺、签约等内容,而是一种全过程、全方位、科学的管理。无论是成本管理、进度管理还是质量管理都离不开合同的条款约定,在处理各个单位之间的利益关系时,合同是最有力的裁判者。只有依法实施规范的合同管理,对违反制度的行为作坚决斗争,全面履行合同,实现合同管理信息化,才能维护企业的良好信誉、合理规避市场风险、保证其顺利实现预定的经营目标,不断提高经营管理水平和经济效益。

作者简介:

江威(1982-),男,湖北天门人,工程师,学士,从事合同管理工作;

陆世彪(1986-),男,贵州都匀人,副中队长,助理工程师,学士,从事工程施工技术与管理工作。(责任编辑:李燕辉)

第二届全国水电厂(站)机电设备改造新技术与 自动化控制技术交流研讨会在京召开

2012年6月15~17日,由中国水利科研信息网、西华大学能源与环境学院主办,四川省水力发电工程学会与贵州省水力发电工程学会共同承办的第二届全国水电厂(站)机电设备改造新技术与自动化控制技术交流研讨会在蓉召开。来自全国各地的专家、技术人员80余人出席会议。会议还出版了近250页的论文集,收编论文38篇。会议由西华大学能源与环境学院宋文武副院长主持,西华大学李劲松副校长致开幕辞,欢迎与会的嘉宾。中国水利科研信息网的石磊代表大会组委会致开幕感谢辞,预祝会议圆满成功。会议承办单位之一——四川省水力发电工程学会的代表、四川大学鞠小明教授,主办单位之一——西华大学能源与环境学院院长刘小兵也先后在会上致辞,感谢与会代表对会议的支持。刘小兵教授还以“西华大学能源与环境学院学科建设与科学研究”为题在会上做专题报告,受到与会代表的欢迎。会议特邀嘉宾——来自中国长江三峡集团公司的黄源芳教高、中水顾问集团西北院田树棠教高、哈尔滨大电机厂刘光宁教高先后以“在老机组(水电站)修复改造中提升环保品质”、“贯流式水轮机发电机组的技术优势与关键技术”、“水轮机更新改造”为题在会上图文并茂地做专题学术报告,受到与会代表的热烈欢迎。在随后进行的学术交流中,赖喜德教授等六位专家也先后在会上做了高水平的学术报告。会议还采用现场互动提问开放式的方式,以“国内外水电厂(站)机电设备运营改造与自动化控制最新水电技术成果、最前沿的发展方向”以及“在进行水电厂(站)改造与自动化控制工作中遇到的问题、解决办法、技术难题,对产品的需求”为主题邀请专家与会代表互动、对答。会场气氛热烈。会议还组织与会代表赴都江堰双柏电厂进行实地考察,了解该电厂技改情况。

在完成了预定的议程后会议圆满结束。