

水利水电工程合同管理探讨

钟全国

(华电金沙江上游水电开发有限公司苏洼龙分公司, 四川 成都 610041)

摘要: 水利水电工程属于基础性民生工程, 事关经济社会稳定发展的大局, 在水电站工程建设过程中须重视合同管理, 才能确保工程投资和运行阶段的安全, 特别是在竣工结算中要把握重点, 保证水电站工程合同的全面履行, 最大化发挥水电站的建设价值。过程管理是基础, 竣工结算的好坏完全取决于合同管理的全过程, 风险防控尤为重要, 据此, 本文从甲方视角探讨水利水电工程合同管理、竣工结算问题, 以供业内人士参考。

关键词: 水利水电工程; 合同管理; 全过程管理; 竣工结算

中图分类号: TV5; TU723.1; C93

文献标识码: C

文章编号: 1001-2184(2022)04-0119-04

Discussion on Contract Management of Water Conservancy and Hydropower Project

ZHONG Quanguo

(Suwalong Branch of Huadian Jinsha River Upstream Hydropower Development Co., LTD, Chengdu, Sichuan, 610041)

Abstract: As basic livelihood project, water conservancy and hydropower projects are critical to social stability and economic development. During construction of these projects, attention shall be paid to contract management in order to secure investment and ensure safe operation. During completion settlement, key points of contract shall be specially addressed, so as to ensure full performance of the contract and maximize the construction value of hydropower projects. Process management is the basis, while the quality of completion settlement depends entirely on the full process management of the contract, and risk prevention and control is particularly important. This paper, from the perspective of the Owner, discusses the issues of contract management and completion settlement for water conservancy and hydropower projects in order to provide reference for the insiders.

Key words: water conservancy and hydropower projects; contract management; full process management; completion settlement

0 引言

水利水电工程投资建设重在“头尾”两端, 所谓“头”即指水利水电工程招投标及实施初期, 可以说发挥着决定性和导向性作用, “尾”则是指水利水电工程竣工结算阶段的费用支付问题, 同样关乎水利水电工程的建设质量及投资价值。因此, 在水电建设中, 不仅要重视“头”, 更要收好“尾”, 将合同管理贯穿于工程建设全过程, 避免出现工程纠纷问题, 保证工程建设的合理、合规、合法, 顺利推动水利水电工程建设进程。

1 水利水电工程合同管理存在的问题

1.1 更改设计方案 过度浪费资源

在水利水电工程建设过程中, 通常是以遵循

设计方案为根本, 且贯穿于工程建设的全过程, 其涉及工程数量、项目报价、材料采购等诸多内容, 因此, 一个优秀的设计方案将发挥出事半功倍的作用。然而, 在实际的施工环节中, 若发现方案不适用、不成熟而随意改动, 则会“牵一发而动全身”, 给各个施工环节造成严重影响, 浪费大量的建设资源, 加之在未取得变更审批手续的情况下, 随意进行施工, 势必会出现竣工结算审核问题, 导致工程建设纠纷。

1.2 任意调整定额耗量 变更审核惹争议

高套低用定额现象在水利水电工程建设中较为普遍, 相关的计算方式并不统一、规范, 无法依据合同的相关规定进行明确计算。违反了定额规定, 出现高套定额及多记直接费用^[1], 未按照规定

定额进行单价分析,导致出现任意高套的现象。为了项目中标,施工单位过度采用不平衡报价,任意调整定额消耗量编制单价,个别项目单价明显低于市场成本价或过度高于市场平均水平,导致市场存在恶性竞争,不利于行业的长久发展,最终使工程变更费用处理出现纠纷。部分变更项目需要协商确定价格,过程耗时长。依据合同约定,当合同工程量清单中无适用于或可供变更工作参考的项目时,需要协商确定变更单价或综合价。由于承包人的申报价格往往与项目业主单位的初审价格差距较大,部分变更因此影响到分级审批的层级界定,实践中项目业主单位采取与承包人多次协商,导致处理时间延长、申报不及时。

1.3 现场管理力量不足 变更申报不及时

在施工过程中,由于种种原因,常常会发生工程变更。控制工程变更是施工阶段发包人造价管理的主要内容^[2]。目前,在水利水电工程建设过程中,施工单位在合同履行过程中缺乏对相关事件的调查研究,忽略了大量的现实问题,无法在签证中明确地体现,甚至会诱发施工单位偷工减料等一系列问题。同时,在面对部分细节问题时,无法及时进行签证,或者签证表述不清、制度不严,无法对工程项目作出具体解释,为其提供了大量造假的机会。工程变更申报不及时,特别是费用减少的变更施工单位更是不积极。水利水电工程项目施工周期长,参建各方的人员变动频繁,时间一久难免会出现“回忆录”现象,导致合同成本控制数据不准确,不能更好地反应工程造价的实际情况。在目前建设市场的大环境下,现场各方所配备的合同管理力量总体偏弱,人员数量和素质均有一定的差距,施工单位更是如此。主要表现在过程中未能及时发现存在合同变更、变更申报文件不符合要求、过程支撑材料不全或缺失、申报文件存在多次补充或修改、申报及审查耗时长等现象。

1.4 设计变更文件滞后

不少工程边坡或地下洞室支护,设计往往需要根据施工实际揭示的地质情况,复核并调整或多次调整原设计参数,以达到既保安全又避免浪费的目的。有时,设计还需要结合变更项目安全监测资料的变化情况,决定增设支护措施或进一步调整设计参数。在此情况下,设计单位往往经

现场几方共同商议后,先给出草图等非正式文件,以满足现场连续施工的需要。同时,再按其内部管理程序完善设计变更手续后再提供正式的设计变更文件。这样,当变更申报所需要的设计文件备齐了,变更项目却已经实施或部分实施。

2 水利水电工程合同管理的优化策略

2.1 注重竣工结算资料收集整理

落实好竣工结算资料的整理,对于水利水电工程竣工结算具有积极价值,并且工程建设相关资料是通常持续收集形成的,是水利水电工程建设的原始资料,包括招投标后至工程完结的审核等资料,这些均可以为竣工结算提供有效支撑。比如,工程合同中涉及工程的工期、质量监测、建筑材料价格、违约处罚等相关记录,具有数量大、种类多、内容全等特点,能够全面反映水利水电工程建设的全过程,因此,同样可以作为水利水电工程竣工结算的依据。与此同时,在相关资料的收集过程中,应当将监理单位及施工单位的临时决定、口头交待、会议研究等进行文字记录,并由各方代表确认签字,以提升相关资料的效力。对于部分新材料、新工艺、新技术,或者合同中未明确的项目,要采取编制补充定额的方式,征询各方的认可并作为结算依据。

2.2 明确工程计量的原则与方法

针对水利水电工程中高套定额的现象,甲方在合同文件中应当做好相关约定与要求,如在合同技术规范中进行明确界定,在工程量清单中所列出的所有单独计量项目,均要制定计量的原则、范围及方法,同时严格按照条款中的计量方法实施计量申报。另外,监理工程师应根据相关的规定进行审批。具体而言,一方面在工程计量审核程序中,施工单位应整理好与水利水电工程项目相关原始资料,依据实际的情况制作表格和详实填报,并附上详细的计算过程书,待相关程序落实后再由监理部门审核。另一方面,监理单位在水利水电工程的管理中,必须针对施工单位计量结果及变更材料,落实好相应的审核制度,并提出明确的审核意见,同时由监理工程师签字再上报指挥部备案。以此来保证水利水电工程竣工结算的科学性。

2.3 严格落实现场签证管理机制

在水利水电工程合同竣工结算过程中,应重

点加强现场签证管理与审核,主要对照三个方面进行管理。

(1)对工程现场签证实施审查,看签证内容是否属于预算定额的范围,若属于预算定额的范围则不应计算现场签证费用,且对不符合的相关费用要坚决核减,确保工程竣工结算的真实性。

(2)保证现场签证项目内容清晰,必须包含有范围、内容及数量,且要提供完善的签证依据,否则不能作为工程结算的有效凭证。

(3)在材料、机械、人工的单价及数量问题上,必须要经过甲乙双方的协调确定,不得随意进行变更。同时,所有现场签证均需要各方代表确认和签字,任何口头承诺将无法作为结算依据。申报和审核时间严格控制,强调高效率办公,杜绝拖拉,防止时间过久后出现“回忆录”现象。

2.4 统一管理思路 提升合同管控水平

统筹协调好安全、质量、进度、造价和环保水保这五大管控,围绕工程建设目标、设计、招标、合同、施工、结算各个环节,全方位全流程管控成本,坚持“周问询、月跟踪、季分析、年考核”。合同管理人员要主动参与,熟悉工程建设,定期到施工现场了解工程进度情况,主动与工程人员沟通,工程和技术要协同配合,做好工程造价控制。进一步加强合同执行过程管理,动态开展设计优化,加强与设计、监理、施工单位的沟通,采用多样化方式解决问题,避免不必要的投资。进一步加强对施工单位的管理,密切关注施工单位合同履行情况,通过定期检查和专题会议等形式以保障计划落实到位,定期开展项目“回头看”,发挥参建各方积极性,及时总结经验,完善有关办法和流程,通过管理升级和资源整合实现“效率高、质量优、成本可控”的目标。

2.5 加强合同管理 发挥参建各方作用

在目前的合同管理工作中,大家普遍认为合同管理就是合同管理部门的任务,与其他部门没有多大关系。这是一种非常错误的认识^[3]。严格合同管理,发挥好“四位一体”的作用。业主是主导、设计是龙头、监理是纽带、施工是关键。业主主要发挥好“服务、协调、监督、管理”的职能,以合同为依据,加强过程监管,优化管理流程,依规依约办理结算、支付手续,为参建方开展工作创造条件;设计是龙头,要贯彻设计优化理念,要进一步

加强设计优化管理及成果运用工作,及时提交有关设计优化报告以便指导施工;监理是纽带,要做好施工图及施工方案的审核工作,对设计图纸及设计通知单在实施前做好变更立项申报工作,强化对施工合同实施进行检查监督和经常性分析,控制和减少变更和索赔事件的发生;施工是关键,要加强施工的过程管理,施工过程中必须做好工程的验收工作,完善有关验收评定资料,及时申报有关变更项目施工方案、立项及单价申报材料。监理单位每月定期召开商务月例会,择机召开合同协商专题会议,编制每月、季、年施工合同的工程量和投资统计报表,编制每季度、年合同投资分析报告(含合同执行情况分析)。商务月例会材料应齐备完整,杜绝无资料情况下“空谈”变更索赔,月例会和专题会议应形成纪要,明确尚需完善的相关工作、处理时限、措施等,并落实具体人员。必要时组织参建各方进行联合办公。

2.6 抓实施阶段合同管理

水利水电工程与房建工程更复杂,一个是向上修建,一个是向下构筑,不确定性因素多,导致施工阶段的变更更多,任何一项变更引起合同工程或部分工程施工组织和进度计划发生实质性变动,以致影响到合同价格和工程投资控制。如何保证施工质量、进度和安全的前提下,控制工程总投资不超概预算。要加强与监理人和承包人的沟通,重视派驻现场的合同管理人员配置,重点把握监理人相关人员的素质和业务能力,及时督促监理人和承包人撤换不称职的合同管理人员;同时也要重视项目业主单位相关人员的合理调配,重视业务培训和交流,加强工作考核。一是严格审核施工方案,确保项目可行性;二是按照已批复的施工方案进行任务分解和落实到具体部门人员头上,并建立考核机制,以考核促质量,以考核促效率;三是定期全面分析合同执行情况,人、材、机投入和施工进度是否匹配,资金使用途径跟踪了解,发现问题及时纠正,确保项目能控、可控、在控;四是加强部门合作协调能力,结合中间计量、工程签证、材料核销等情况,及时了解施工进度;五是及时修订完善管理办法,以制度为抓手,规范施工监理工作行为,提高工程结算和变更等工作效率,加强经验、做法的总结和提高。

2.7 加强和改进设计管理

设计变更直接影响工程投资的变化,设计是工程建设的关键,对于项目的工期、造价、质量等起决定性的作用^[4]。及时督促设计单位按照合同和年度供图计划及时提供施工图纸,为发现变更并事先履行审批程序创造条件;要根据招标设计成果和招标文件开展施工图设计,努力控制或减少变更;要加强现场设代力量并及时复核设计成果,按照既满足现场施工,又满足项目建设管理单位变更管理的需要,及时提交设计修改(变更)通知。对于设计不能及时出具设计修改(变更)通知的,可考虑采用现场四方工作联系单、会议纪要等文件作为履行公司制度审批程序的依据。正式的设计修改(变更)通知,作为变更项目的结算依据。

2.8 竣工结算管理在工程项目管理中的重要作用

该阶段是实施对合同是否达到预期经济目标的总结。特别是完工决算,对工程合同的经济往来、存在的问题进一步一次性清算^[5]。竣工结算是对过程结算的一个自我检查和工程投资的核算,也是对施工阶段的一种双方认可和过程控制成果的定案,做好工程项目竣工结算关系到工程双方的直接经济利益。竣工结算是合同双方博弈的过程,针对有争议的地方,双方以签订的合同和补充协议为基础,以行业定额、规范、过程签证、会议纪要等为依据,站在平等的角度,最终达到“我被你说服”或者“你被我说服”的结果。竣工结算的办理效率应从以下几方面落实:

(1)合同内容应尽可能地考虑周详,有争议或理解有歧义的地方应在招标文件中说明,合同中应体现出风险防范和化解的具体措施条款,避免不必要的合同纠纷;

(2)竣工结算也是过程计量签证的汇总,故施工阶段工程变更索赔处理要及时,做到每月定期开会梳理,任务明确到各方经办人和负责人并积极督导和跟踪,事实清晰的项目快速处理,确保

“雪球”不会越滚越大;

(3)重视资料的整理和备份工作,已完部分及时整理归档,做到过程资料收集整理的全面性、科学性、规范性。

3 结语

水电工程合同管理应实现精细化管理,在制度的优化和完善中,更需要加强各个环节的贯穿和落实,注重过程管理,贯穿于项目建设全过程,做好“头”,收好“尾”,尤其是在工程合同竣工结算环节,要始终坚持原则和制度,保证各环节的结算工作真实有效,避免存在合同纠纷和变更索赔问题产生,保证工程参与各方的合法利益。因此,在工程施工环节中,应当针对存在的普遍问题,加强合同管理和监督,将合同管理贯穿于水利水电工程建设的始终,最大化保证水利水电工程的建设质量。每个工程项目都有其自身的特点,并受到各种因素的影响,包括当地的环境、政策、文化等因素的制约,因此,竣工结算是一项综合而复杂的工作,需要我们在实践工作中不断地学习和总结,努力钻研工程管理的科学方式,才能最大限度地搞好工程竣工结算。

参考文献:

- [1] 祖蔚.有关水利工程竣工结算审核的分析与探讨[J].中国水运,2012,12(12):147-148.
- [2] 张琳.工程项目各个阶段的工程造价管理探索[J].四川水力发电,2017,36(6):141-143.
- [3] 乔丹.论水利水电工程业主方的合同管理[J].四川水力发电,2013,32(4):80-82.
- [4] 杨坤,谭琼.浅析投资控制[J].四川水力发电,2012,31(1):52-54+103.
- [5] 祝靖.水利水电工程合同变更索赔的风险分析及对策[J].四川水力发电,2012,32(02):92-194+119.

作者简介:

钟全国(1988-),男,四川中江人,毕业于西华大学工程造价专业,长期从事水利水电工程合同管理及结算工作。

(责任编辑:卓政昌)

巴塘分公司(拉哇分公司):情系灾区 爱心助力

2022年9月5日12时52分,四川省甘孜州泸定县发生6.8级地震,致11余万人受灾,泸定县、石棉县等多地灾情严重。地震灾情牵动着每一位干部职工的心。9月9日,巴塘分公司(拉哇分公司)向全体干部职工及参建单位发出倡议,号召员工自愿为“9·5”泸定地震捐款,向灾区人民献上片片爱心。倡议书发出后,在全体干部职工中掀起一股为灾区人民送温暖、献爱心的热潮。有员工将钱包中的现金悉数放进捐款箱;休假在家的员工关切地询问收款二维码何时发至群里;还有员工在震后第二天就已通过网络形式自发自发为灾区捐款。

(巴塘分公司 王梦玮)