

# 浅谈国际工程商务合同全过程管理

江伟超

(中国水利水电第七工程局有限公司, 四川 成都 610213)

**摘要:** 笔者探讨在国际工程项目执行过程中, 商务合同全过程管理的重要性和实施步骤。全过程管理包括合同交底、预先规划、尽职调查、全员参与、内外部管理、分包策划、履约过程控制, 以及重视合同关闭等工作。全过程管理有利于提高合同执行效率, 降低合同风险, 加快进度款结算审批, 提高变更索赔成功率, 促进项目提质增效。

**关键词:** 国际工程; 商务合同管理; 提质增效; 风险识别; 精细化管理

**中图分类号:** TU723.1; F407.9

**文献标志码:** C

**文章编号:** 1001-2184(2024)03-0080-04

## Brief Discussion on the Full Process Management of International Engineering Business Contracts

JIANG Weichao

(Sinhydro Bureau 7 Co., LTD., Chengdu Sichuan 610213)

**Abstract:** The author discusses the importance and implementation steps of full process management of business contracts in the execution of international engineering projects. Full process management includes contract disclosure, advance planning, due diligence, full participation, internal and external management, subcontracting planning, performance process control, and emphasis on contract closure. Full process management helps to improve the efficiency of contract execution, reduce contract risks, speed up the approval of progress payment settlements, increase the success rate of change claims, and promote the improvement and efficiency of the project.

**Keywords:** International engineering; Business contract management; Quality improvement and efficiency increase; Risk identification; Refined management

### 0 前言

随着“一带一路”的开展, 中国企业对外承包工程数量越来越多, 规模越来越大, 涉及领域越来越广。公司国际业务也由水电工程逐步扩展到公路、铁路、新能源、工业与民用建筑、市政工程等各方面的基础设施领域, 商务合同管理在国际工程项目执行中的重要性不言而喻。笔者以所经历的项目为蓝本, 探讨合同执行过程中的各环节管理、风险识别和防控、以及良好的合同闭环管理工作在商务合同管理中的重要作用。全员参与和专业化管理团队是关键, 无论是合同策划、尽职调查、风险识别, 还是全过程管控、变更和索赔、闭环处理等, 都需要做到专业、全面<sup>[1]</sup>。

公司自 2002 年走向国际市场以来, 在国际项目开发 and 项目实施都取得了骄人的业绩。但商务

合同管理仍是公司国际项目管理中的短板, 国际项目经营效益有高有低, 总体水平亟待提高, 特别是近些年来国际项目竞争日趋激烈, 业主拟订的合同条件常常不利于承包商, 合同价格越压越紧, 这就需要业内人士共同展开深入研究探讨, 提出科学合理的应对思路和办法, 助力公司国际项目提质增效。

#### 1 国际工程商务合同管理对降本增效的重要性

合同管理是项目管理的重要环节之一, 在项目执行过程中要确保合同条款得到严格执行, 包括: 项目合同的日常管理和及时结算支付, 合同变更和索赔, 及时处理可能出现的合同纠纷, 与计划部门、施工部门相互配合对工程进度的跟踪和管理。当出现不可预见的情况时, 需要及时与业主协商进行合同条款的修改、补充和完善。合同风险管理也是全过程中不可或缺的一环, 包括风险

收稿日期: 2023-08-11

识别、风险评估、风险防控等,以确保工程项目能在可接受的风险范围内进行。

做好公司国际工程商务合同管理在降本增效、改善项目现金流、提高项目预期利润等方面具有重要意义<sup>[2]</sup>。

### 1.1 强调项目全员参与合同管理

通过合同条款和合同管理培训,提高项目全体管理人员合同意识,做到全员“关心合同、参与合同、执行合同”,有助于提高项目整体商务合同管理水平,避免因对合同条款理解不深或执行不力导致的无谓成本,从而降低项目合同执行风险,进而降低项目成本。全员参与合同风险的有效识别和管理,在一定程度上避免因风险事故导致的损失。

### 1.2 合同部门牵头实施有效的合同管理

优秀的合同管理不仅能够保障项目的顺利实施,还能通过有效的合同变更和索赔最大程度地保护承包商的利益,从而提升项目的经济效益。合同部门要善于发现合同变更点和索赔点,在相关计划、技术和施工部门的配合下,按照合同规定的时限和程序,及时提交变更和索赔报告,并跟踪落实。

### 1.3 合同管理降低项目成本

如果项目在合同管理上出现重大问题,将直接影响项目工期和现金流,可能导致项目实施困难重重,进而增加项目成本。反之,有效的合同管理<sup>[3]</sup>,可以通过兑现合同承诺,及时有效地解决合同纠纷和变更索赔,建立项目履约的良好形象,提高公司在市场上的竞争力,实现国际业务可持续发展。

## 2 国际工程商务合同风险

### 2.1 项目执行与合同管理的差异性

国际工程商务合同管理的标准不统一、差异性大,主要体现在法律法规、商业习惯、文化差异、技术标准以及风险管理等多个方面,各国之间甚至国家内部之间的不同项目由于资金来源不同、或工程咨询公司不同都会导致这些差异,从而导致项目实施过程具有较高的差异性和复杂性。例如:巴尔干地区的技术规范既有欧洲标准,又有前南斯拉夫相关标准。

### 2.2 国际工程面临的实际难题

(1)工程规模大:国际工程往往规模庞大,涉

及的技术和管理问题复杂,需要多方合作完成。

(2)履约周期长:由于国际工程涉及多个国家和地区,参建各方语言、文化、管理习惯等方面的差异可能增加沟通和协调的难度。

(3)协调难度大:不同的国家和地区有不同的法律法规和商业环境,处理合同事务,解决争议,甚至获取必要的工程许可需要额外的时间<sup>[4]</sup>。

(4)工期制约因素多:业主能力不足,行动力低下,征地和迁改难度大,设计老旧等问题也会导致项目工期延长。

## 3 合同管理存在的不足

### 3.1 项目全员管理不周

(1)对合同理解不深入:在项目实施过程中,尽管合同已经明确规定了各项条款和责任,但是如果现场施工人员没有充分解读合同,往往会导致合同执行过程中出现一系列问题。例如合同条款执行不到位、合同执行过程中的误解和混淆、因未能及时识别和解决问题而导致的合同违约等。

(2)各部门配合度不足:各部门在合同管理上的配合度也是影响合同执行效果的关键因素之一。如果各部门之间缺乏有效的沟通和协作,可能会导致资源错配和决策滞后,进而影响到合同的履行和项目的进度。

### 3.2 专职人员风险辨识度不足

管理人员合同意识不足,缺乏全面深入理解合同内容,不能准确把握合同的关键条款和涵义。对工程所在国法律法规、技术标准不熟悉,无法有效识别和避免相关风险,对当地法律法规的无知可能导致违法操作;技术人员、施工人员依赖对中国技术标准的理解和以往施工经验代替对当地技术标准的理解,从而产生履约风险和技术风险,导致额外成本的增加。

### 3.3 专职人员变更索赔意识弱

在合同执行过程中,“变更”和“索赔”是两个经常出现且极易影响项目执行的关键因素。如果相关人员对这两个方面的敏感度不够,很可能会错失机会,从而对项目的经济效益产生负面影响。例如,有些人员可能对工程进度、成本变动、工程设计变更等可能产生索赔的关键点识别不足,从而导致无法及时发现并提出索赔。另外,即使发现了索赔点,如果未能按照合同规定的程序和时限提交索赔,也可能导致索赔的失败。

### 3.4 项目履约过程管控不足

对项目进度和风险的预判和管控不够,项目进度和风险难以控制和预测。由于对项目所在国的法律法规、外部环境和项目运作模式不熟悉,可能在合同执行过程中遇到困难时无所适从,从而影响执行效果。例如由于业主的征地、伐树、改迁、设计等原因造成的工期滞后,项目团队要按照合同条款及时调整履约计划安排,并及时上报索赔。

### 3.5 合同闭环管理不到位

合同的履行跟踪可能存在疏忽,在合同执行过程中,未能及时捕捉和处理问题,导致合同的执行偏离预期。合同的变更索赔跟踪落实不到位,导致合同执行困难和项目成本增加。对于合同执行的阶段性评估不够充分和深入,对于合同过程中出现的问题,没有及时深入反思和总结。

## 4 商务合同管理提升对策

### 4.1 全员参与健全合同管理机制

(1)定期组织相关合同知识培训,提升全员合同风险防范意识和合同管理素质。所有员工都应明白合同管理的重要性以及违约的严重后果。每个人都是合同管理的一部分,共同确保合同的顺利执行。

(2)在设立专门的合同管理机构基础上还应聘请当地的律师、会计师以提供法律和财税意见,聘请相关合同顾问以对重大合同问题提供专业的咨询意见,使项目在合同执行过程中得到全方位的专业支持。

(3)合同管理部门需要有效地与项目的其他管理部门(如技术、采购、生产等)相互协调和配合,形成一个协同作战的团队。

### 4.2 项目前期调研与目标策划

在市场营销团队对项目的重难点、风险点全面交底后,项目管理团队要立即开展尽职调查,以便全面地了解项目潜在的风险和收益。为此,需要尽可能收集大量相关信息,如政治和商业环境、气象特点、市场价格、相关法律法规、宗教和风俗习惯、分包商资源、供应商和劳务资源等。这些信息对于项目执行和项目风险评估都极其重要,同时也为目标成本策划、项目预期收益提供重要参考。

尽职调查的同时,项目管理团队还需进行目

标成本策划。在进行目标成本策划时,需要考虑到项目的整体计划、设计方案、执行方案及预期的项目收益等。目标成本策划包括自营部分策划和分包部分策划,无论是自营策划和分包策划,都应与市场调查结果紧密相连。

### 4.3 分包策划与管理

通过优化分包合同拟定、谈判和交底宣贯等步骤,可有效地降低分包合同风险,提高分包合同的执行效率。在分包合同拟定阶段,应基于前期的尽职调查和风险评估,合理设定合同条款,确保合同能够真实、完整地反映各方的权利和义务,同时也要考虑到各方的风险承担能力和利益诉求。在分包合同谈判阶段,要有明确的谈判策略和明确的权责分配,守牢谈判中的主动权,以达到最优的合同条件。最后,在分包合同内部交底宣贯阶段,需要对各部门及现场施工人员进行详细的合同解读,确保现场管理人员对分包合同的内容和要求有深入的理解,为履约的顺利进行打下坚实的基础<sup>[5]</sup>。

### 4.4 规范合同变更索赔评审

项目部应设立专门的合同变更索赔评审小组,及时对潜在的或者已经发生的变更索赔事项进行评估、管理和跟踪。评审小组由各个部门负责人组成,包括技术、施工、经管、物资、财务等专业人员,从多角度全面地评审变更和索赔事项。涉及到当地法律和财税制度的,应及时请当地律师和会计师给出咨询意见。

### 4.5 履约全过程的控制与管理

做好国际工程商务合同管理中的履约全过程控制,关键在于确保合同的每个环节得到有效执行。包括:预算执行、项目进度跟踪、成本控制、质量控制和对合同各项条款的遵守都应得到专业的合同管理团队的全面参与。例如:在成本管理中可以定期进行成本分析,找出可能的浪费点,实施改进措施;在进度计划管理中,及时分析进度滞后原因和合同责任,提前做好变更索赔的预判,当合同变更或索赔事件出现时,就能够快速、有效地进行应对;在分包商管理过程中,需要及时准确记录他们的执行能力和资源情况,督促分包商按施工计划、合同要求执行分包项目。

### 4.6 重视合同闭环管理工作

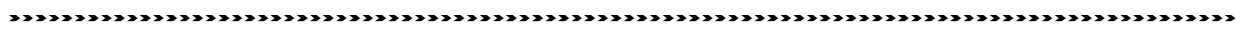
内部管理对于保持合同执行的顺利进行至关

重要,为此,项目部可以设立定期的内部会议制度,如每周的合同汇报会和每月的合同专题会议。在这些会议中,定期检查每一项合同事项的进展情况,包括进度款结算、结算争议、变更事项和索赔事项。这样不仅能及时发现并解决问题,而且可以确保每个关键成员都了解项目的最新合同状态。此外,定期的内部会议也可以用来评估合同执行过程中存在的问题、风险、争议的处理情况,以及各方的反应等。这有助于评估合同执行效果,优化合同管理,提高未来的合同执行效率。

与合同相关方的外部交流同样重要,可以通过与工程师、业主等相关方定期举行合同月会,来进一步的沟通和调整合同思路。这样不仅可以及时解决在合同执行过程中遇到的问题,还可以增进彼此之间的相互理解和信任,从而提高合同执行的效率。

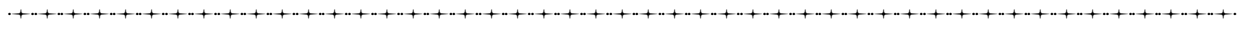
此外,所有的文档资料,包括合同本身、变更记录、相关通信记录等,都需要得到妥善归档,以便在将来需要时能够方便查阅。同时,还应根据合同执行情况,及时总结经验教训,用于改进未来的合同管理,通过设立专门的合同闭环管理流程和机制,结合有效的内外部管理,可以更好地监控和管理合同执行过程,提高合同执行效率,保护项目和公司的利益。

## 5 结 语



(上接第 76 页)

[11] 谢旭,钟婧如,张鹤,等.人一桥竖向耦合振动计算方法[J].振动与冲击,2016,35(5):108-114.  
 [12] 李红利,陈政清.考虑荷载随机性的人行桥人致振动计算方法研究[J].湖南大学学报,2013,40(10):22-31.  
 [13] 李红利,陈政清.人一桥竖向动力相互作用效应理论研究与试验研究[J].土木工程学报,2014,47(6):78-87.



(上接第 79 页)

[2] 蔡斌,李国庆.南欧江六级水电站坝型方案的选择[J].水利水电施工,2015,(5):29-31.  
 [3] 高诗莉.老挝南欧江六级电站坝型比选分析[J].山西建筑,2015,41(32):210-212.  
 [4] 色拉龙.水电站坝型选择研究[J].红水河,2022,41(4):21-25.  
 [5] 张峰.水库大坝坝型选择[J].东北水利水电,2008,26(5):1-3.

全过程管控在国际工程商务合同管理中具有重要作用。这是一个全面且系统化的任务,需要强调全过程合同管理理念,并持续提升合同管理人员的专业水平。为了在国际项目竞争中赢得优势,需要把提高管理质量和效率作为核心目标。这包括深入理解合同条款和技术要求、提高合同执行的准确性和有效的风险控制,优化合同执行流程,及时解决相关问题。只有如此,工程项目才能在国际化的步伐中稳步前行,实现国际业务可持续发展。

### 参考文献:

[1] 辛太列.建筑工程项目中工程监理的合同管理分析[J].建材与装饰,2020,(17):151-152.  
 [2] 何毅.国际工程商务合同管理要点探析[J].现代商贾工业,2022,(3):197-198.  
 [3] 李欣渝.浅谈工程施工合同管理在建设过程中的重要性——以城市污水处理厂为例[J].建材与装饰,2020,(16):113,116.  
 [4] 陈松.探讨合同管理在建筑工程建设管理中的应用[J].建材与装饰,2020,(30):210-211.  
 [5] 陈小峰.合同管理在建筑工程建设管理中的应用[J].散装水泥,2023,(5):50-52.

### 作者简介:

江伟超(1992-),男,四川成都人,工程师,工学学士,从事公路桥梁工程施工合同与管理的工作。

(编辑:廖益斌)

[14] Javier Fernando Jimenez-Alonso, Andres S; iez. Vertical Crowd-Structure Interaction Model to Analyze the Change of the Modal Properties of a Footbridge[J]. Journal of Bridge Engineering,2016,21(8):C4015004.

### 作者简介:

杜洪亮(1986-),男,吉林人,高级工程师,硕士,从事桥梁设计。

(编辑:廖益斌)

### 作者简介:

刘 斌(1984-),男,四川仪陇人,高级工程师,硕士研究生,从事水工结构设计及项目管理;

钱小燕(1987-),女,四川资中人,硕士研究生,高级工程师,从事水工结构设计;

刘 朦(1996-),男,湖北孝感人,学士,从事水利水电工程项目管理。

(编辑:廖益斌)