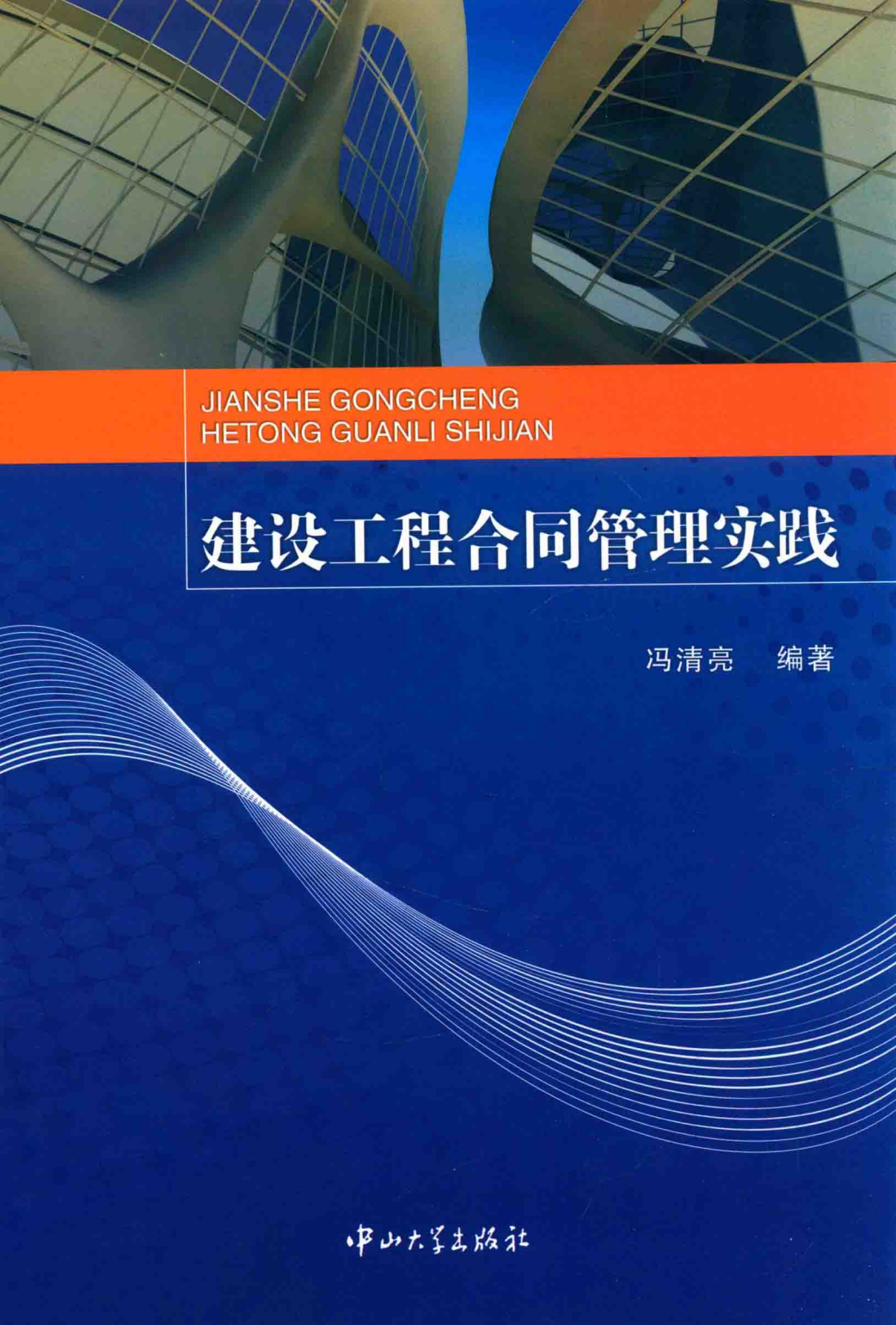


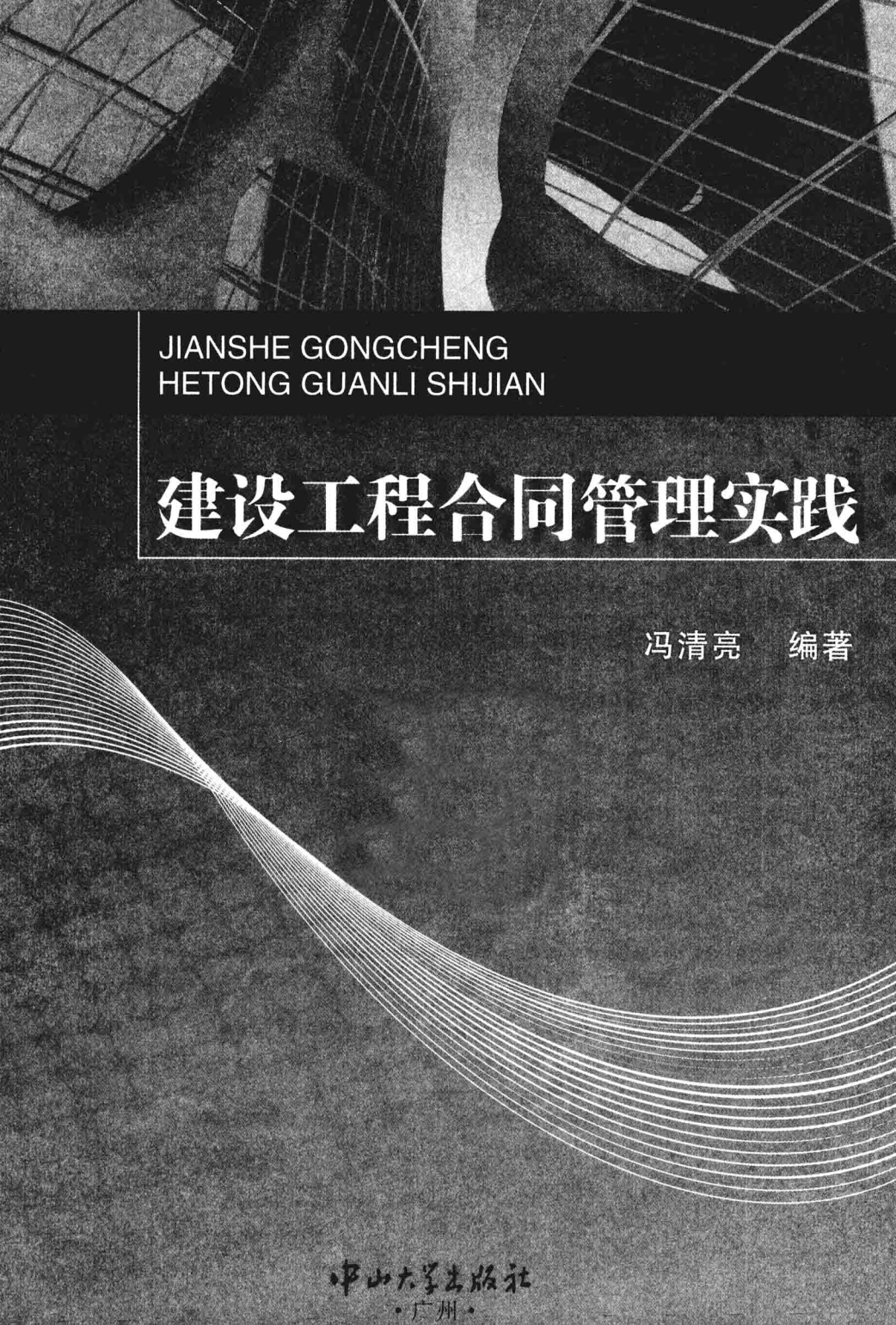


JIANSHE GONGCHENG
HETONG GUANLI SHIJIAN

建设工程合同管理实践

冯清亮 编著

中山大学出版社



JIANSHE GONGCHENG
HETONG GUANLI SHIJIAN

建设工程合同管理实践

冯清亮 编著

中山大学出版社
· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

建设工程合同管理实践/冯清亮著. —广州: 中山大学出版社, 2013. 9
ISBN 978 - 7 - 306 - 04690 - 1

I. ①建… II. ①冯… III. ①建筑工程—经济合同—管理
IV. ①TU 723.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 209842 号

出版人: 徐 劲

策划编辑: 李 文

责任编辑: 周 玢

封面设计: 曾 斌

责任校对: 周 玢

责任技编: 何雅涛

出版发行: 中山大学出版社

电 话: 编辑部 020 - 84111996, 84113349, 84111997, 84110779

发行部 020 - 84111998, 84111981, 84111160

地 址: 广州市新港西路 135 号

邮 编: 510275

传 真: 020 - 84036565

网 址: <http://www.zsup.com.cn> E-mail: zdcbs@mail.sysu.edu.cn

印 刷 者: 广州中大印刷有限公司

规 格: 787mm × 960mm 1/16 10.25 印张 131 千字

版次印次: 2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1 ~ 1000 册 定 价: 35.00 元

如发现本书因印装质量影响阅读, 请与出版社发行部联系调换

作者简介

冯清亮，1982 年春季毕业于华东水利学院（现河海大学），并被分配到广州某大型国有企业从事企业经营、管理工作；1993 年开始从事多条地铁线路建设的合同管理及地铁房地产建设合同管理工作；迄今为止参与大规模工程建设相关工作已有 20 年之久，积累了较为丰富的合同管理实践经验。

作者联系方式如下：

手机：18925006471

电子邮箱：fengql01@163.com

内容提要

本书以建设工程土建合同管理为主线，从实际操作的角度详细介绍了建设工程合同的招标准备、招标评标、合同履行、合同变更等全过程合同管理原则及操作要点，观点新颖、通俗易懂、实用性强，便于读者快速掌握合同管理操作要领。

本书适合作初涉建设工程管理领域人员和建设工程相关专业学生的参考用书。

自序

刚从大学毕业时，本是学工科的我却从事了企业管理的工作，先是计划统计，后是企业经营，负责经营合同的谈判与签订。对于“合同应如何写？”“写什么？”“哪些该写哪些不该写？”等问题，当时基本没有相关的辅助资料，因此我只能在困惑中摸索。我也曾羡慕过社会上流传的关于如何在合同文字上做文章，然后仅凭一字之差就能获大利等奇迹。但参加了大规模的地铁建设相关工作后，我明白了合同对方是己方同舟共济的合作者，双方应加强合作、分享合作成果，而不是想方设法掏对方口袋里的钱。

考虑到初涉建设工程管理领域者可能有着与我相近的感受，因此本人特将二十几年来在合同管理方面的点滴经验、体会写出来与各位分享。目前，有关建设工程合同管理方面的书籍大多是从法律的解释与应用着手，初入门者可能会觉得比较抽象、枯燥难懂，而本书是从实际编写招标文件入手，逐点解释含义，提醒注意事项，使读者能较快掌握合同管理全程操作要领，由浅入深地逐步理解合同管理工作。

本书的编写得到了同事陈玉均、张北雁、熊湘辉、熊嫣君、曹海微、付亮、韩晶晶的指点和帮助，在此对他们表示感谢。

因作者水平有限，书中难免有错漏之处，敬请原谅指正。

冯清亮

2013年6月 写于广州

目 录

第一章 建设工程合同的管理基础	1
1. 建设工程合同的特点	1
2. 合同管理工作范围	4
3. 合同管理组织架构	7
4. 合同管理人员的素质	9
5. 合同范本管理	9
6. 合同信息管理	11
7. 合作者应具备的共识	11
8. 合同管理应与体制相适应	14
9. 律师作用的异同	15
第二章 招标准备	17
1. 招标文件准备	17
2. 合同条款准备	30
3. 工程量清单准备	72
4. 技术文件准备	76
5. 投标文件准备	80



6. 评标办法的编写	81
7. 地铁周边建筑物合建	84
第三章 招标评标	90
1. 招标是建设业主最佳的谈判方式	90
2. 公开招标主要流程	91
3. 招标评标程序介绍	93
4. 发中标通知书	104
5. 签订合同	105
6. 各类评审办法的特点	105
7. 招标工作需注意的几点问题	107
第四章 合同履行	112
1. 合同履行阶段工作内容	112
2. 合同信息台帐	113
3. 合同款项支付	115
4. 合同变更	116
5. 工程结算及财务决算	129
6. 合同结束	131
7. 尾工工程管理	132
8. 经济担保与保函	132
9. 合同索赔	137



第五章 合同文本的编写	138
1. 合同文本的结构	138
2. 合同文本的易读性	140
3. 面对合同使用对象而写	142
4. 同一项内容只在一个地方表述	142
5. 合同权利义务贯穿全文	143
6. 多条件语句的表达	144
7. 法律环境是客观存在的	145
8. 原则与具体并举	146
9. 有限与无限	146
10. 二维与一维	148
11. 隐性与显性	149
12. “实”与“虚”	150
13. 数量与质量	150
14. 价格与承包方式	151
15. 系数与基数	151
16. 奖与罚	152

第一章 建设工程合同的管理基础

1. 建设工程合同的特点

所谓建设工程合同，广义来说就是为了工程建设而签订的所有经济合同，包括设计、监理、勘察、测量、咨询、施工、材料设备采购等类型的合同。其中土建施工类合同涉及的问题最为复杂，范围最广，最具合同管理的代表性。故本书主要是以土建施工类合同为例进行讨论的，关于其他类型合同可以触类旁通。

由于建设工程合同涉及面非常之广、内容千头万绪，经常使得合同管理人员在处理相关问题时头痛医头、脚痛医脚，缺乏方向性，也缺乏合同管理的系统性和统一性。因此我们非常有必要从总体上认识建设工程合同的特点，紧紧把握住合同管理的目标及方向。作者从自身的管理经验出发，归纳出建设工程合同管理有别于其他合同的特点，具体内容如下：

(1) 建设工程合同是对预期利益的分配

建设工程合同和普通买卖合同的不同之处，在于建设工程合同分配的是预期利益，而普通买卖合同分配的是既有利益。普通买卖合同就像蛋糕的切分一样，一方切分到的份量大了，另一方得到的份量肯定就少了，故



普通买卖合同中双方各自可获取的利益是此消彼涨、相互对立的。为了各自的利益最大化，双方在交易过程中免不了斗智斗勇、暗中算计，严重的还会发生欺诈行为。

而建设工程合同在签订时预期利益还未实现，形象地说就是蛋糕还没做出来，必须在合作成功、利益实现后，双方才能够按照合同约定享受利益。这就意味着建设工程合同中的双方必须先同心协力把蛋糕做成，然后才能分享，双方的利益关系是一损俱损、一荣俱荣。这个特点使建设工程合同的双方注定必须同舟共济、真诚合作，才能最终分享到合作的成果。所以，在建设工程合同中应该处处体现出双方诚实的合作态度与共赢的愿望。

(2) 建设工程合同只是工程建设的不管理手段

一项大型建设工程项目，无不经历规划设计、签订合同和工程施工阶段。其中规划设计解决的是做什么的问题，建设工程合同解决的是如何做的问题，而工程施工则是按设计图、按合同要求具体落实而已。建设工程合同就像一条无形的纽带，将利益各方，包括建设业主、设计、监理、咨询、承包商、供应商、服务商等聚拢在一起，在利益的驱动下有序、有效地开展工程建设。这当中，建设工程合同只是工程建设的不管理手段，建设质量好、投资合理、工期合理的工程才是工程建设的最终目的。合同管理必须围绕工程建设目的来开展，从是否有利于工程建设的角度来评判合同管理的好坏。相关人员绝不能为了合同管理而管理，拘泥于合同约定而不能自拔，这是建设工程合同管理中常见的误区。如果一份建设工程合同签订后，工程建设顺利开展，合同双方无纠纷，工程项目井然有序地顺利完成，这样的合同管理就是高水平的；如果在工程建设期间，合同纠纷不



断，双方吵吵闹闹，工程建设做做停停，甚至打起了官司，惊动了各级领导，这样的合同管理明显是有问题的。

(3) 必须与政府保持密切的沟通联系

工程项目的建设，尤其是大中型建设工程项目，除了与建设工程合同中签约各方有关外，还与政府有着密不可分的关系，这是建设工程合同与其他经济合同的明显不同之处。在这里，政府充当着建设市场的监管角色，负责把关工程项目的规划报建、招投标和质量验收。而在地铁建设等大型市政工程项目中，政府又往往充当着投资人的角色，具体下达建设工期、初步设计概算，负责审定工程结算和财务决算。总之，在工程建设过程中政府始终都是最为关键的环节，直接左右着工程项目的建设。所以，工程建设相关方必须非常重视与政府的事前沟通工作，尽力争取政府的理解和支持，切不可抱有可以绕开政府监管的侥幸心理，也不能以手续繁杂、办事时间长为由不依法依规办理相关手续，否则最终吃亏的还是自己。

(4) 重视过程风险的影响

建设工程合同由于要考虑到工程项目的建设实现过程，因此合同中除了要包含对双方权利义务的具体约定外，还要充分重视建设过程中客观条件、第三方因素的影响。一项大型建设工程的工期往往需要数年之久，期间难免会遇到不可抗力等诸多因素的影响，如暴风雨、洪水、地震等自然原因的影响，还有人工、材料价格大幅波动的市场原因影响和各类社会事件如征地拆迁、周边环境等人为原因的影响。这些影响轻则扰乱建设工程合同的正常履行，重则可能迫使合同非正常终止。所以，在建设工程合同

中必须重点考虑如何识别风险源并采取恰当措施分散、转移风险影响，将风险影响降到最低。风险处理条款不但是建设工程合同中重要的组成部分，而且一定要事先设置，否则一旦风险袭来、造成巨大损失，双方能否继续以冷静、理智的态度恰当地处理风险影响，就成了未知之数，因为这种情况的出现对双方的诚意与智慧都是极大考验。

（5）合同变更常态化

除了以上的风险因素影响外，工程项目在建设期间还会受到其他难以预料的影响。尤其是近年来公众环保意识、维权意识的日益增强，给工程建设带来了更多的不确定性，但无人能在签订合同时就准确预见到将有哪些变化，其结果是工程建设相关事项一改再改，合同变更不断。因此，我们应当以平常心看待合同变更，将其视为合同管理中的正常环节，是合同履行阶段中应对实际情况变化的具体措施。在建设工程合同条款的设置上，我们不是要去考虑如何阻止合同变更的发生，而是要正确疏导它，细化变更方法，明确变更责任的归属规则，公平合理地处理合同变更，不宜简单地以变更内容的多少来评价合同管理过程的好与差。

2. 合同管理工作范围

（1）工作内容

合同管理工作范围主要有两个层面：一是制度层面的管理，包括管理方法、管理细则及管理指引等；二是实操层面的管理，包括合同的产生、合同的履行、合同结束归档等内容。我们通过制定合同管理制度来指导实际操作，通过反馈实际操作中存在的问题来指导管理制度的修订，从而逐



步完善合同管理，提高合同管理水平。

在合同管理制度层面上的主要工作内容如下：

1) 合同管理办法。其作用是依照国家法律、行政法规及规章制度的规定，制定本公司的合同管理框架及管理原则，划分内部的合同管理职责及管理界面；

2) 合同管理细则。这是按照公司合同管理办法规定，从操作上进一步细化管理原则、各部门的合同管理职责及管理界面。对于小型公司而言，由于组织层次不多，可根据实际情况将此细则与上述的合同管理办法合并；

3) 合同管理工作指引。这主要是明确各项管理工作的操作指南，包括工作流程、填报要求、报表格式等的具体规定，是最基础的合同管理工作标准。

在合同管理实操层面上的主要工作内容如下：

1) 编制各类业务的合同范本，建立动态、统一的工作文本；

2) 编制上报各类合同管理台帐，定期或不定期进行合同管理现状分析，找出问题，解决问题；

3) 编制上报招标计划、合同计划；

4) 编制、报批招标文件，为招标做准备；

5) 组织对承包商、供应商、服务商的资质预审，确定合格投标人；

6) 对于达到法定公开招标的项目，按法定程序组织招投标工作，确定中标人；对于未达到法定招标规模的项目，按内部流程组织竞价或直接谈判，确定中标人；

7) 与中标人进行合同澄清谈判，进一步细化招标文件、投标文件中个别原则、承诺的可操作性；



- 8) 根据招标文件、投标文件及合同澄清文件编写、报批合同文件;
- 9) 双方办理合同文件的签订手续;
- 10) 办理各类保证金、保函的验证、接收与退还;
- 11) 办理合同履行过程中的收付款审核;
- 12) 办理合同变更与价格调差;
- 13) 处理合同纠纷;
- 14) 办理合同工程结算及合同结束手续, 配合财务决算;
- 15) 办理合同档案资料的归档。

(2) 合同管理工作界面划分

合同管理是全员性的管理工作, 合同管理部门、工程技术管理部门及其他管理部门都在各自工作岗位上分头负责着合同管理工作, 因此应明确各部门之间的合同管理工作界面。合同管理工作界面划分的原则, 一是要充分发挥各部门的专业特长, 扬长避短, 使管理效果最佳; 二是要使部门之间的界面最小, 没有职责交叉, 避免部门之间扯皮。故作者建议工作界面的划分模式如下:

工程技术管理部门负责工程技术管理方面的内容, 如编写招标文件时负责编写设计管理、质量管理、工期管理等条款, 负责编写技术需求书。其在合同履行阶段负责现场管理, 负责审核工程质量、工程进度和合同款项支付, 主持设计变更审查。

合同管理部门则主要编写招标文件中的商务条款、工程量清单等文件及负责招标文件的最终统稿, 负责主持招标, 负责合同签订。其在合同履行阶段, 主要负责审核合同款项支付, 主持合同变更审查, 主持合同的工程结算。



这样，我们就可保证每一份合同中，无论是技术、经济还是商务条款，都集中融合了公司内的最高智慧与经验，充分保证了合同质量；而由合同管理部门统一负责合同的招投标及合同签订工作，可避免因对招投标程序不熟悉造成的违法违规现象，并减少返工现象，大大提高办事效率。

3. 合同管理组织架构

合同管理与其他管理一样，都需要与之相适应的组织架构作为最基本的管理条件，使得人与事达到理想匹配状态，管理效果达到最佳。合同管理组织架构应如何设置才是合理的呢？虽然不同公司有不同的做法，但总的原则无非是这么两条：一是保证管控质量，不使管理失控；二是保证工作效率，满足工程进度需求。二者缺一不可。

首先，从保证管控质量方面考虑，在组织架构上应分别设置执行层与监督层，形成有效的制约机制。执行层按公司规定全权负责独立操作，监督层负责全程监督及事后评估。监督功能必须与执行功能完全分离，各司其职，才能保证相互制约效果。监督层的形式可依不同公司、不同监管要求而不同，不强求千篇一律。对小公司而言，经理层就是监督层，各业务部门是执行层；对大公司而言，监督职能部门就是监督层，业务部门是执行层；对于政府投资的大型市政项目而言，政府职能部门是监督层，政府委托的建设业主（公司）是执行层。此时从政府的角度看，公司内部监督层和执行层，都是执行层，是内部的自律、自控机制而已。

而在制约机制方面常犯的毛病是监督层与执行层不能完全分离，监督层既有监督功能，同时又有执行功能，监督与被监督的角色集于一身，出现了角色冲突、利益冲突。而冲突的结果就是监督功能丧失，就如会计兼



出纳、裁判员兼运动员一样，是管控的一大禁忌。

再者，从提高工作效率方面考虑，应平衡好各部门的管理工作量，减少管理接缝（主要是部门与部门之间、岗位与岗位之间的管理接缝），任何管理接缝之处都是管理信息交流受阻、信息丢失的地方。由于每个部门人数有限、工作时间有限，使得部门的管理能力也是有限的。如果部门的业务管理范围很宽，则业务的管理深度就不会深；如果部门的业务管理范围较窄，则管理深度就会深入些。这就是在管理能力一定时，管理宽度与管理深度的变化关系。因此，当公司业务规模不大时，合同管理部门可承担起全部合同管理工作。这样做的好处是部门之间管理接缝极少、效率高、合同管理更为专业化。当公司业务规模较大时，合同管理业务量远超合同管理部门的管理能力，合同管理部门应集中精力抓好宽度上（即面上）的管理，由工程技术部门承担深度上的管理。这样做的好处是能在总体上做好管控，而且不需大幅增加合同管理人员；不足的是管理接缝多，还要花很大精力不断提高工程技术部门人员的合同管理素质。

同样道理，对于合同管理部门内部的管理分工，也要充分考虑到每个岗位的专业管理宽度与深度的问题。如果每个岗位只管理一个专业业务的话，优点是专业管理素质高，管理深度深；但缺点是各岗位之间管理接缝多，所需协调量大。同时由于专业化后，话语权集中在少数人身上，部门监督力减弱，容易滋生廉政风险。再者，因为建设工程的各个专业施工是轮番上阵的，先是前期工作，再土建，然后是装修与机电设备安装。在前期阶段只是负责前期业务的人员在忙，其他专业管理人员在等；在土建阶段只是土建业务人员在忙，其他专业人员在等。各专业的人力资源不能互补，明显造成了人力严重忙闲不均。因此专业管理宽度应适当加宽，如每个岗位可管理两个及以上专业业务，使管理接缝减少，人力可部分替补。