

建筑工程合同

管理与索赔

(第三版)

成虎 编著



东南大学出版社

建筑工程合同管理与索赔

(第三版)

成 虎 编著

东南大学出版社
· 南京 ·

内 容 简 介

本书主要介绍建筑工程合同、合同管理和索赔管理方面的知识,其内容包括:合同法基本概念,建筑工程合同体系及常见的几个合同内容的分析,建筑工程合同策划,招标投标过程中的合同管理,合同分析和解释方法,工程施工中的合同控制,工程索赔程序、索赔额的计算方法、索赔策略研究及反索赔等。

本书从建筑工程合同管理的实务出发,注重实用性、可操作性和知识体系的完备性。为了加深理解,本书中介绍了近 50 个有代表性的合同管理和索赔案例,并从各个角度对它们作了分析和评价。

本书可以作为高等院校土木工程、工程管理及相关专业的教材和教学参考书,也可作为建筑施工企业、工程咨询和监理公司、建设单位的工程管理人员的工作参考书。

图书在版编目(CIP)数据

建筑工程合同管理与索赔/成虎编著.—3 版.—南京:东南大学出版社,2000.3(2007.7 重印)

ISBN 978-7-81050-139-2

I. 建... II. 成... III. ①建筑工程—经济合同—经济管理 ②建筑工程—索赔—经济管理
IV. TU723.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 20510 号

东南大学出版社出版发行

(南京四牌楼 2 号 邮编 210096)

出版人:江 汉

江苏省新华书店经销 溧阳市晨明印刷有限公司印刷

开本:787 mm×1092 mm 1/16 印张:22.25 字数:555 千字

2000 年 3 月第 3 版 2007 年 7 月第 13 次印刷

ISBN 978-7-81050-139-2/TU·13

印数:53001~55000 册 定价:35.00 元

(凡因印装质量问题,可直接向读者服务部调换。电话:025—83792328)

第三版前言

本书在1993年4月出版第一版,1996年8月第二版。基于如下原因,对第二版作了一些修改:

1. 3年以来作者在合同管理和索赔领域继续作了一些研究,取得了一些成果。

2. 1999年3月,我国新的合同法颁布,并于同年10月1日开始执行,原书中与合同法相关的内容已不适用,必须作相应的修改。

3. 1999年底,我国新的建设工程施工合同(示范文本)颁布。

4. 第二版发行后,国内的许多专家学者通过各种途径提出了不少意见,希望本书更具有实用性,增加工程案例及案例的分析;许多专业教师希望本书更能够符合专业教学的要求。

第三版基本上仍保持了第二版的结构,在内容上作了如下变动:

1. 按照新的合同法对相关内容作了修改。

2. 增加了对我国新的建设工程施工合同和FIDIC施工合同及其他几个常用的同时又具有代表性合同的分析,特别是增加了联营合同的内容介绍。

3. 增加了合同总体策划一章。这个问题无论对业主或对承包商都是非常重要的。

4. 增加了投标文件分析的内容。它的技术性很强,是监理工程师在合同签订前的主要工作之一。

5. 增加了在合同执行中,特殊问题的合同解释程序和方法。

6. 对索赔值的计算方法作了更全面的系统的探讨。

7. 在各章中增加了近50个有代表性的案例。这些案例有的是作者自己在工程实践中收集到的,但更多的是参考了国内外的许多文章和专著。作者对有些案例从不同的角度作了分析和评述,这些分析和评述仅根据本人的看法,有的也参考了一些著作。

本书中列举的案例并不是给读者一个唯一的答案,而是借以使读者了解别人的思路、方法、程序、技巧。本书的出发点是“管理”,即工程合同和索赔的管理方法、管理程序、考虑问题的角度。作者期望能在这方面提供一些帮助。

经过上述修改,本书更体现建筑工程合同管理的实务,注重实用性、可操作性。它的知识体系也更加完备。

本书第一、二、四章由张双甜撰写,第三章由孙健强撰写,第十一章和十四章由郁凌撰写,其他各章由成虎撰写。在本书的修改过程中四川大学的谭大璐老师提出了很好的意见,贡晟珉、郑燕鸣、胡峰、吴翔华、江萍、汤薇、王延树等同志作了大量的翻译、誊写工作,他们为本书的出版付出了辛勤劳动。

在本书的写作过程中还参考了许多国内外专家学者的论著,均在附录中列出,作者向他们表示深深的感谢。本书可能有疏漏甚至错误之处,敬请专家学者批评指正。

成 虎

1999年9月

于东南大学土木学院

目 录

绪 论	(1)
第一节 概述	(1)
第二节 建筑工程合同管理的目标和特点	(4)
第三节 合同管理在建筑工程项目管理中的地位	(7)

第一篇 建筑工程合同

第一章 合同法基本概念	(12)
第一节 合同的种类	(12)
第二节 合同法基本原则	(13)
第三节 合同的形式和主要内容	(16)
第四节 合同的签订过程	(18)
第五节 合同的法律效力	(19)
第六节 合同的履行、变更和终止	(21)
第七节 合同的违约责任	(25)
第八节 合同争议的解决	(26)
第二章 建筑工程合同体系	(28)
第一节 建筑工程中的主要合同关系	(28)
第二节 建筑工程合同的法律基础	(31)
第三节 现代建筑工程合同	(34)
第三章 建筑工程承包合同	(40)
第一节 概述	(40)
第二节 我国建设工程施工合同	(46)
第三节 FIDIC 土木工程施工合同	(59)
第四节 FIDIC 设计-建造与交钥匙工程合同	(72)
第五节 FIDIC 工程分包合同	(93)
第四章 建筑工程中的其他合同	(101)
第一节 勘察设计合同	(101)
第二节 建筑材料和设备供应合同	(104)
第三节 加工合同	(108)
第四节 劳务合同	(111)
第五节 工程联营合同	(113)

第二篇 建筑工程合同管理

第五章 建筑工程合同总体策划	(123)
----------------------	---------

第一节	概述	(123)
第二节	业主的合同总体策划	(124)
第三节	承包商的合同总体策划	(134)
第四节	建筑工程合同体系的协调	(139)
第六章	招标投标阶段的合同管理	(142)
第一节	概述	(142)
第二节	招标文件分析	(152)
第三节	合同风险分析	(157)
第四节	合同审查表	(166)
第五节	投标文件分析	(169)
第六节	合同签订前应注意的问题	(174)
第七章	合同分析和解释方法	(181)
第一节	概述	(181)
第二节	合同总体分析	(183)
第三节	合同详细分析	(187)
第四节	特殊问题的合同分析和解释	(190)
第八章	合同实施控制	(198)
第一节	概述	(198)
第二节	合同实施保证体系	(200)
第三节	合同实施控制	(202)
第四节	合同变更管理	(210)
第五节	合同资料的文档管理	(217)
第六节	工程合同管理案例	(219)

第三篇 索 赔

第九章	索赔概述	(228)
第一节	索赔和它的起因	(228)
第二节	索赔的作用和条件	(229)
第三节	索赔的分类	(231)
第四节	索赔管理	(234)
第十章	索赔的处理	(239)
第一节	索赔工作程序	(239)
第二节	索赔机会和干扰事件	(243)
第三节	索赔证据	(246)
第四节	索赔报告和索赔小组	(248)
第十一章	索赔值的计算	(253)
第一节	干扰事件的影响分析方法	(253)
第二节	工期索赔计算	(257)
第三节	费用索赔计算的基本原则和方法	(266)

第四节	工期拖延的费用索赔·····	(273)
第五节	工程变更的费用索赔·····	(279)
第六节	加速施工的费用索赔·····	(281)
第七节	其他情况的费用索赔·····	(285)
第十二章	索赔的解决·····	(289)
第一节	承包商的基本方针·····	(289)
第二节	索赔策略研究·····	(294)
第三节	争执的解决·····	(297)
第十三章	反索赔·····	(304)
第一节	反索赔的意义和内容·····	(304)
第二节	反索赔的主要步骤·····	(306)
第三节	反驳索赔报告·····	(307)
第十四章	索赔(反索赔)案例·····	(318)
第一节	综合索赔案例·····	(318)
第二节	单项索赔案例·····	(334)
主要参考文献	·····	(347)

绪 论

第一节 概 述

一、合同在建筑工程中的作用

在现代建筑工程项目管理中合同管理具有十分重要的地位,已成为与进度管理、质量管理、成本(投资)管理、信息管理等并列的一大管理职能。这是由合同在现代建筑工程中的独特作用所决定的。

1. 合同确定了工程实施和工程管理的主要目标,是合同双方在工程中进行各种经济活动的依据。

合同在工程实施前签订,它确定了工程所要达到的目标以及和目标相关的所有主要的和细节的问题。合同确定的工程目标主要有三个方面(见图 0-1):



图 0-1 合同确定的工程目标

(1)工期:包括工程的总工期、工程开始、工程结束的具体日期以及工程中的一些主要活动的持续时间。它们由合同协议书、总工期计划、双方一致同意的详细的进度计划规定。

(2)工程质量、工程规模和范围:详细而具体的质量、技术和功能等方面的要求。例如建筑面积、项目要达到的生产能力、建筑材料、设计、施工等质量标准和技术规范等。它们由合同条件、图纸、规范、工程量表、供应单等定义。

(3)价格:包括工程总价格,各分项工程的单价和总价等。它们由中标函、合同协议书或工程量报价单等定义。这是承包商按合同要求完成工程责任所应得的报酬。

以上是工程施工和管理的目标和依据。合同管理工作就是为了保证这些目标的实现。

2. 合同一经签订,合同双方结成一定的经济关系。合同规定了双方在合同实施过程中的经济责任、利益和权力。签订合同,则双方居于一个统一体中,共同完成项目任务,双方的总目标是一致的。但从另一个角度上看,合同双方的利益又是不一致的:

(1) 承包商的目标是,尽可能多地取得工程利润,增加收益,降低成本;

(2) 业主的目标是,以尽可能少的费用完成尽可能多的、质量尽可能高的工程。

由于利益的不一致,导致工程过程中的利益冲突,造成在工程实施和管理中双方行为的不一致、不协调和矛盾。合同双方常常都从各自利益出发考虑和分析问题,采用一些策略、手段和措施达到自己的目的。但合同双方的权利和义务是互为条件的,这一切又必然影响和损害对方利益,妨碍工程顺利实施。

合同是调节这种关系的主要手段。双方都可以利用合同保护自己的权益,限制和制约对方。所以合同应该体现双方经济权利关系的平衡(见图 0-2)。如果不能保持这种均势,则往往孕育着合同一方的失败,或整个工程的失败。

3. 合同是工程过程中双方的最高行为准则。工程过程中的一切活动都是为了履行合同,

都必须按合同办事,双方的行为主要靠合同来约束,所以,工程管理以合同为核心。

在市场经济中,合同是当事人双方经过协商达成一致的协议。在合同所定义的经济活动中,合同限定和调节着双方的义务和权力,作为双方的最高行为准则。任何工程问题首先都要按合同解决,合同具有法律上的最高优先地位。

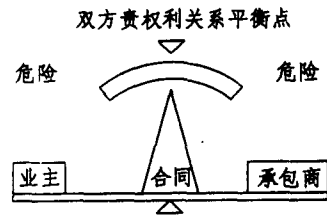


图 0-2 合同双方责权利关系的平衡

合同一经签订,只要合同合法,则成为一个法律文件。双方按合同内容承担相应的法律责任,享有相应的法律权利,都必须用合同规范自己的行为。如果不能认真履行自己的责任和义务,甚至单方撕毁合同,则必须接受经济的,甚至法律的处罚。除了特殊情况(如不可抗力等)使合同不能实施外,合同当事人即使亏本,甚至破产也不能摆脱这种法律约束力。

4. 业主通过合同分解和委托项目任务,实施对项目的控制。所以一个项目的合同体系反映同时又决定了该项目的管理机制。合同将工程所涉及到的生产、材料和设备供应、运输、各专业设计和施工的分工协作关系联系起来,协调并统一工程各参加者的行为。一个参加单位与工程的关系,它在工程中承担的角色,它的任务和责任,都是由与它相关的合同限定的。如果没有合同和合同的法律约束力,就不能保证工程的各参加者在工程的各个方面,工程实施的各个环节上都按时、按质、按量地完成自己的义务,就不会有正常的工程施工秩序,就不可能顺利地实现工程总目标。

5. 合同是工程过程中双方解决争执的依据。由于双方利益的不一致,在工程过程中争执是难免的。合同和争执有不解之缘。合同争执是经济利益冲突的表现,它常常起因于双方对合同理解的不一致、合同实施环境的变化、有一方未履行或未正确地履行合同等。

合同对争执的解决有两个决定性作用:

(1) 争执的判定以合同作为法律依据,即以合同条文判定争执的性质,谁对争执负责,应负什么样的责任等;

(2) 争执的解决方法 and 解决程序由合同规定。

二、我国合同管理问题的提出

近十几年来,合同、合同管理和索赔在我国工程管理界,特别在建筑企业受到普遍的重视。其原因是,我国建筑业正面临市场经济和与国际接轨的挑战,具体体现在:

1. 我国经济体制改革的基本目标是建立社会主义市场经济体制,逐步完善市场经济法规,建立市场经济运行秩序。这表明,今后我国市场经济运行秩序将会逐步好转,建筑市场也将逐步法制化、规范化。在这个过程中,合同和合同管理是规范市场行为的主要手段之一。

2. 随着进一步改革开放和我国加入 WTO,我国的工程项目管理将逐渐与国际接轨,现在我国建设投资已呈多元化,国内的外资项目(包括世行项目、亚行项目、中外合资项目、外商独资项目)均已按国际惯例进行管理,如采用 FIDIC 合同条件,实行严格的合同管理。

目前我国已经实行建设监理制度,按国际惯例,监理工程师的职责就是进行严格的合同管理,这对建筑企业是一股强大的压力。不提高合同管理水平,工程中双方整体管理水平就不平衡,承包商就会处于更为不利的地位。

3. 目前建筑市场过于向买方倾斜,竞争更加激烈,工程合同价格中包括的利润逐渐减少,合同风险增大,条件苛刻。承包商如果没有有力的合同管理,很难取得工程盈利,稍有不

慎即会造成工程亏损。市场竞争越激烈,越要重视合同和合同管理。竞争只有靠管理水平、靠信誉,而利用其他手段都不是长久之计,很容易将企业经营管理引入误区。

4. 我国建筑企业已面向国际市场,参与国际竞争。但合同管理仍然是我国国际承包工程管理中薄弱环节之一。在改革开放以来的 20 多年中,我国的许多建筑企业走出国门承包国际工程,国外许多承包商到中国来承包工程。在许多工程中,我国的承包商、业主和分包商由于合同和合同管理失误造成许多损失,有些案例是触目惊心的。在这方面我们已经交了昂贵的学费。

所以我国的建筑企业要想适应市场经济的要求,面向国际市场,参与国际竞争,没有高水平的合同管理是不行的。对此我国的建筑工程管理界已有充分的认识。

三、我国建筑工程合同管理的基本状况

近十几年来,合同管理和索赔受到我国工程管理界的重视。国内的一批专家学者、工程管理人员、政府机关管理人员对合同管理和索赔进行了专题研究。监理工程师、施工项目经理、造价工程师培训中都包括了这方面的内容。工程管理专业以及一些工程技术专业的教学中也都增加了相关内容。可以说合同管理和索赔工作已受到各方面重视,正逐步推广开来。

但目前在我国,合同意识薄弱、合同管理水平低仍是我国建筑工程中的普遍现象:

1. 我国法律尚不很健全,有法不依现象十分严重,合同的法律环境不太好,人们也不习惯用法律手段和合同措施解决问题。合同签订和实施问题很多,合同管理的成效不显著,水平也很难提高。

2. 我国目前建筑市场竞争激烈,过于向买方倾斜,业主在合同中经常提出苛刻的合同条件,而承包商迫于生计,只能接受这样的合同条件。在工程中,承包商处于被动地位,常常为了搞好关系,而不能严格认真地执行合同,不敢向业主提出合理的索赔要求,即使承包商想严格执行合同,由于各方面的原因,也无法达到目的。承包商面临十分不利的合同签订和实施环境。在合同的签订和执行过程中,双方的非理性行为恶化着工程承包市场环境。

3. 建筑市场运行尚不规范,合同约束力不强,合同管理效果不显著,不如通过其他途径,如搞好关系、请客送礼、回扣等,更多更快地取得经济利益。

4. 我国目前工程管理整体水平低,无论业主、承包商,甚至监理工程师合同管理水平都很低,合同意识都很薄弱,缺乏合同管理人才,很难严格履行合同,通常合同双方都有违约行为。因此在我国推广严格的合同管理十分困难。

上述问题的存在严重地影响了我国工程管理水平的提高,对工程经济效益和工程质量产生严重的损害。目前的这些现象从另一方面说明,我国更需要严格的合同管理。在我国要进行严格的合同管理,建立健全索赔机制,还有待于法律的健全和市场运行的规范化。但它们是居于同一客体中相辅相成的两个方面。严格的合同管理和索赔不仅需要建筑市场的法制化、规范化,同时它们又是建筑市场法制化、规范化的具体体现和主要内容之一。

四、目前须解决的问题

作者通过大量调查研究,深切地感到我国建筑企业要提高承包工程的经济效益和管理水平,必须提高合同管理和索赔水平,具体地应抓好以下几方面工作:

1. 增强合同和索赔意识。在国际工程中的许多重大失误都是由于不重视合同、合同管理和索赔造成的,特别是刚进入国际承包市场的经营管理者。由于我国长期受计划经济的影响,国内工程管理中合同管理和索赔尚未提到议事日程上,许多施工企业对它们还十分陌生,所以对建筑企业(无论是在国内工程或在国际工程中)首先应加强对各层次的管理人

进行合同、合同管理及索赔的宣传、培训和教育,使大家认识到这个问题的重要性,重视合同和合同管理。合同意识是市场经济意识、法律意识和工程管理意识的综合体现。

2. 建立合同管理组织,使合同管理专业化。在这方面我们必须学习和研究国外承包企业的先进经验。由于合同管理和索赔涉及经营、估价(预算)、法律、工程管理及公关等方面知识,专业性很强,必须有专门的人员、专门的机构从事这项工作。不能将合同管理仅作为经营科或预算科的一种兼职工作。

必须看到,合同管理和索赔水平的提高不仅仅有利于解决合同争执和赔偿问题,更有利于整个项目管理水平和整个企业管理水平的提高,因而有利于整个企业素质的提高。

3. 重构工程项目管理系统,建立更为科学的,包括合同管理职能的项目管理组织结构、工作流程和信息流程,具体定义合同管理的地位、职能、工作流程、规章制度,确定合同与成本、工期、质量等管理子系统的界面,将合同管理融于投标报价和施工项目管理全过程中。我国传统的施工项目管理尚不完备,缺少合同管理职能,直接表现为:

- (1) 投标报价不分析和研究合同,仅按图纸预算;
- (2) 在合同签订前不对合同作全面的研究,不对合同风险进行预测并采取对策;
- (3) 在工程施工前只有图纸交底,而没有“合同交底”工作;
- (4) 工程施工中不看合同,按图施工,而不是按合同施工;
- (5) 项目结束时对合同签订和实施的经验教训不作总结。

4. 全面研究国际上先进的合同管理和索赔方法、措施、手段和经验。合同管理有一套国际通用的做法和程序,目前可以从研究 FIDIC 合同条件、研究国际工程承包商的合同管理方法与程序、研究国际工程合同与索赔案例三方面入手,对国际惯例进行系统剖析。

5. 培养我国的国际工程合同管理和索赔专家。合同管理和索赔是高智力型的、涉及全局的,同时又是专业性、技术性强,极为复杂的管理工作。要保证我国的国际承包业有大的发展,有更高的效益,就必须有一批从事具体合同管理和索赔工作的专家。

在现代工程中不仅需要专门的合同和合同管理的专家(如合同工程师),而且要求参与工程管理的各种人,如项目经理、估价师、计划师、技术工程师、企业的各职能部门人员都具备合同和合同管理知识。

6. 加强合同管理和索赔方面的理论研究和计算机软件的开发。合同和索赔问题涉及面广,处理起来复杂,现在仍处于经验型管理状态,即绝大多数的合同和索赔管理者主要凭借自身经历和第一手经验开展工作,而能上升为理论的东西不多。工程案例、经验和经历无疑极其重要,但是如果没有一定的基本理论,没有自身的知识结构体系,则难以真正形成一门学科,也很难进行系统的、科学的教育和培训。

合同管理中有许多繁琐的工作,人工处理耗时费劲。加强计算机软件的开发,充分利用计算机,可以提高工作效率,让合同管理者腾出更多时间考虑更重要的问题。

第二节 建筑工程合同管理的目标和特点

一、合同管理的角度

由于合同在建筑工程中的特殊作用,建筑工程项目的参加者以及与工程项目有关的各

种人都涉及合同管理工作。但不同的人(如行政管理部门、律师、业主、工程师、承包商、供应商等),居于不同的层次(例如承包企业经理、项目经理、项目职能人员、工程小组负责人等),则有不同角度、不同性质、不同内容的合同管理工作。

1. 行政主管部门主要从市场管理的角度进行合同管理。例如对合同双方进行资质管理,对合同签订的程序和规则进行控制,保证公平、公开、公正原则,使合同的签订和实施符合市场经济要求和法律要求。

2. 律师通常帮助合同一方对合同进行合法性审查和控制,帮助合同一方解决合同争执。

3. 业主主要对合同进行总体策划和作总体控制,对投标及合同的签订进行决策,为承包商的合同实施提供必要的条件。

4. 工程师主要站在公正的第三者的立场上作合同管理,起草合同文件和各种相关文件,解释合同,监督合同的执行,作合同控制,协调业主、承包商、供应商之间的合同关系。

5. 承包商主要从合同实施者的角度进行合同管理。他具体地作投标报价、进行合同谈判、执行合同、圆满地完成合同所规定的义务,所以他的合同管理工作最细致、最复杂、最困难,也最重要,对整个工程项目影响最大。本书主要以承包商的合同管理作为论述对象,当然在其中也会涉及工程师和业主的合同管理工作。

二、合同管理的目标

合同管理直接为项目总目标和企业总目标服务,保证它们的顺利实现。所以合同管理不仅是工程项目管理的一部分,而且又是企业管理的一部分。具体地说,合同管理目标包括:

1. 保证项目三大目标的实现,使整个工程在预定的成本(投资)、预定的工期范围内完成,达到预定的质量和功能要求。

由于合同中包括了进度要求、质量标准、工程价格,以及双方的责权利关系,所以它贯穿了项目的三大目标。在一个建筑工程项目中,有几份、十几份甚至几十份互相联系、互相影响的合同,一份合同至少涉及两个独立的项目参加者。通过合同管理可以保证各方面都圆满地履行合同责任,进而保证项目的顺利实施。最终业主按计划获得一个合格的工程,实现投资目的,承包商获得合理的价格和利润。

2. 一个成功的合同管理,还要在工程结束时使双方都感到满意,合同争执较少,合同各方面能互相协调。业主对工程、对承包商、对双方的合作感到满意;而承包商不但取得了利润,而且赢得了信誉,建立了双方友好合作关系。工程问题的解决公平合理,符合惯例。这是企业经营管理和发展战略对合同管理的要求。

在工程中要能同时达到上述目标是十分困难的。在国际上,人们曾总结许多成功的案例,将项目成功的原因归结为 13 个因素,其中最重要的因素是通过合同明确项目目标,合同各方在对合同统一认识、正确理解的基础上,就项目的总目标达成共识(见参考文献 22)。

三、建筑工程合同管理的特点

1. 由于建筑工程项目是一个渐进的过程,工程持续时间长,这使得相关的合同,特别是工程承包合同生命期长。它不仅包括施工期,而且包括招标投标和合同谈判以及保修期,所以一般至少两年,长的可达 5 年或更长时间。合同管理必须在这么长时间内连续地、不间断地进行,从领取标书直到合同完成并失效。

2. 由于工程价值量大,合同价格高,使合同管理对工程经济效益影响很大。合同管理得

好,可使承包商避免亏本,盈得利润,否则承包商要蒙受较大的经济损失,这已为许多工程实践所证明。在现代工程中,由于竞争激烈,合同价格中包括的利润减少,合同管理中稍有失误即会导致工程亏本。

3. 由于工程过程中内外干扰事件多,合同变更频繁。常常一个稍大的工程,合同实施中的变更能有几百项。合同实施必须按变化了的情况不断地调整,这要求合同管理必须是动态的,必须加强合同控制和变更管理工作。

4. 合同管理工作极为复杂、繁琐,是高度准确、严密和精细的管理工作。这是由如下几方面原因造成的:

(1)现代工程体积庞大,结构复杂,技术标准、质量标准高,要求相应的合同实施的技术水平和管理水平高。

(2)由于现代工程资金来源渠道多,有许多特殊的融资方式和承包方式,使工程项目合同关系越来越复杂。

(3)现代工程合同条件越来越复杂,这不仅表现在合同条款多,所属的合同文件多,还表现在与主合同相关的其他合同多。例如在工程承包合同范围内可能有许多分包、供应、劳务、租赁、保险合同,它们之间存在极为复杂的关系,形成一个严密的合同网络。复杂的合同条件和合同关系要求高水平的项目管理特别是合同管理相配套,否则合同条件没有实用性,项目不能顺利实施。

(4)工程的参加单位和协作单位多,通常涉及业主、总包、分包、材料供应商、设备供应商、设计单位、监理单位、运输单位、保险公司等十几家甚至几十家。各方面责任界限的划分、合同的权力和义务的定义异常复杂,合同文件出错和矛盾的可能性加大。合同在时间上和空间上的衔接和协调极为重要,同时又极为复杂和困难。合同管理必须协调和处理各方面的关系,使相关的各合同和合同规定的各工程活动之间不相矛盾,在内容上、技术上、组织上、时间上协调一致,形成一个完整的周密的有序的体系,以保证工程有秩序、按计划地实施。

(5)合同实施过程复杂,从购买标书到合同结束必须经历许多过程。签约前要完成许多手续和工作,签约后进行工程实施,要完整地履行一个承包合同,必须完成几百个甚至几千个相关的合同事件,从局部完成到全部完成。在整个过程中,稍有疏忽就会导致前功尽弃,导致经济损失。所以必须保证合同在工程的全过程和每个环节上都顺利实施。

(6)在工程过程中,合同相关文件,各种工程资料汗牛充栋。在合同管理中必须取得、处理、使用、保存这些文件和资料。

5. 由于合同实施时间长,涉及面广,受外界环境如经济条件、社会条件、法律和自然条件等的影响大,风险大。这些因素承包商难以预测,不能控制,但都会妨碍合同的正常实施,造成经济损失。有人把它作为国际工程承包商失败的主要原因之一(见参考文献17)。

合同本身常常隐藏着许多难以预测的风险。由于建筑市场竞争激烈,不仅导致报价降低,而且业主常常提出一些苛刻的合同条款,如单方面约束性条款和责权利不平衡条款,甚至有的发包商包藏祸心,在合同中用不正常手段坑人。这在国际工程中并不少见(参考文献17)。承包商对此必须有高度的重视,并采取对策,否则必然会导致工程失败。

6. 在工程项目管理中,合同管理作为一项管理职能,有它自己的职责和任务。但它又有特殊性:

(1)由于合同中包括了项目的整体目标,所以合同管理对项目的进度控制、质量管理、成

本管理有总控制和总协调作用,是工程项目管理的核心和灵魂,所以它又是综合性的全面的高层次的管理工作。

(2)合同管理要处理与业主及其他方面的经济关系,则必须服从企业经营管理,服从企业战略,特别在投标报价、合同谈判、制定合同执行战略和处理索赔时,更要注意这个问题。

第三节 合同管理在建筑工程项目管理中的地位

一、合同管理职能

合同确定工程项目的价格(成本)、工期和质量(功能)等目标,规定着合同双方责权利关系,所以合同管理必然是工程项目管理的核心。广义地说,建筑工程项目的实施和管理全部工作都可以纳入合同管理的范围。合同管理贯穿于工程实施的全过程和各个方面,对整个项目的实施起总控制和总保证作用。在现代工程中,没有合同意识则项目整体目标不明;没有合同管理,则项目管理难以形成系统,难以有高效率,项目目标难以顺利实现。

在项目管理中,合同管理是一个较新的管理职能。在国外,从20世纪70年代初开始,随着工程项目管理理论研究和实际经验的积累,人们越来越重视对合同管理的研究。在发达国家,80年代前人们较多地从法律方面研究合同;在80年代,人们较多地研究合同事务管理(Contract Administration);从80年代中期以后,人们开始更多地从项目管理的角度研究合同管理问题。近十几年来,合同管理已成为工程项目管理的一个重要的分支领域和研究热点。它将项目管理的理论研究和实际应用推向新阶段。

在现代建筑工程中不仅需要专职的合同管理人员和部门,而且要求参与项目管理的其他各种人员(或部门)都必须精通合同,熟悉合同管理和索赔工作,所以合同管理在土木工程、工程管理以及相关专业的教学中具有十分重要的地位。为了分析土木工程类专业毕业生进入建筑施工企业后,需要哪些方面的管理知识,美国曾于1978年、1982年、1984年三次对400家大型建筑企业的中上层管理人员进行调查。调查表列出当时建筑管理方向的28门课程(包括专题),由实际工作者按课程的重要性排序。调查结果见表0-1(参考文献23)。

表0-1 土木工程专业毕业生最有用的管理知识调查结果

按重要性排序	1978年调查	1982年调查	1984年调查
1	财务管理	建设项目相关的法律	建设项目相关的法律
2	建筑规程及法规	合同管理	合同管理
3	合同管理	建筑规程及法规	工程项目计划、进度安排与控制
4	成本控制与趋势分析	财务管理	建筑规程及法规
5	管理会计	工程项目计划、进度安排与控制	管理会计
6	生产率检测与方法改进	劳资管理关系及劳动法	文字、图像与图表信息传递
7	工程项目计划、进度安排与控制	材料与劳动力管理	材料与劳动力管理
8	劳资管理关系与劳功法	成本估算与投标	劳资管理关系与劳功法
9	成本估算与投标	成本控制与趋势分析	成本控制与趋势分析
10	材料与劳动力管理	决策分析与预测技术	演说与公共关系学

从上面的调查结果可见,建设项目相关的法律和合同管理居于最重要的地位。

现在人们越来越清楚地认识到,合同管理在建筑工程项目管理中有着特殊的地位和作用。国外许多工程项目管理公司(咨询公司)和工程承包企业都十分重视合同管理工作,将它作为项目管理中与成本(投资)、工期、组织等管理并列的一大管理职能。图0-3为德国IPM国际项目管理公司的项目管理职能图。

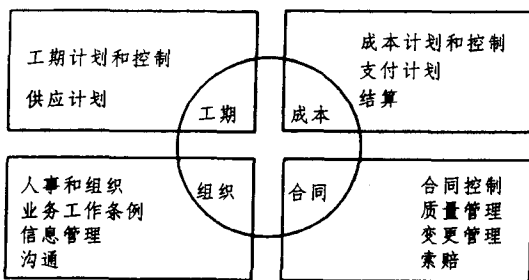


图0-3 工程项目管理职能

合同管理作为项目管理的一个重要的组成部分,它必须融合于整个项目管理中。要实现项目的目标,必须对全部项目、项目实施的全过程和各个环节、项目的所有工程活动实施有效的合同管理。合同管理与其他管理职能密切结合,共同构成工程项目管理系统。图0-4为德国IPM公司的工程项目管理流程图(见参考文献16)。

当然,工程项目管理公司的管理流程与建筑企业的施工项目管理流程有一定的区别。因为承包商的施工项目管理范围更为广泛,更为细致和具体,而且该流程中尚没有包括招标投标,即合同形成阶段的管理工作。但从此图中可以看到:

1. 工程项目管理以合同管理作为起点。进入项目后首先作合同分析,它控制着整个工程项目管理工作。

2. 合同管理本身所具有的管理职能和工作过程,构成工程项目的合同管理子系统。它由合同分析、合同资料、合同网络、合同实施控制和索赔管理等组成。

3. 合同管理与其他管理职能,如计划管理、成本管理、组织和信息管理等之间存在着密切的关系。这种关系,既可以看作是 workflow,即工作处理顺序关系,又可以看作是信息流,即信息流通和处理过程。

二、合同管理的组织设置

合同管理的任务必须由一定的组织机构和人员来完成。要提高合同管理水平,必须使合同管理工作专门化和专业化,在承包企业和建筑工程项目组织中应设立专门的机构和人员负责合同管理工作。

对不同的企业组织和项目组织形式,合同管理组织形式不一样,通常有如下几种:

1. 工程承包企业应设置合同管理部门(科室),专门负责企业所有工程合同的总体管理工作。主要包括:

(1) 参与投标报价,对招标文件、对合同条件进行审查和分析;

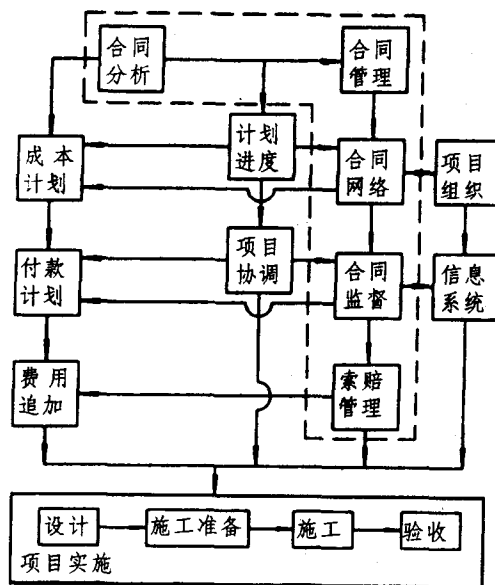


图0-4 工程项目管理流程图

- (2) 收集市场和工程信息；
- (3) 对工程合同进行总体策划；
- (4) 参与合同谈判与合同的签订，为报价、合同谈判和签订提出意见、建议甚至警告；
- (5) 向工程项目派遣合同管理人员；
- (6) 对工程项目的合同履行情况进行汇总、分析，对合同实施进行总的指导、分析和诊断；
- (7) 协调项目各个合同的实施；
- (8) 处理与业主及其他方面重大的合同关系；
- (9) 具体地组织重大的索赔。

2. 对于大型的工程项目，设立项目的合同管理小组，专门负责与该项目有关的合同管理工作。例如，我国的某工程指挥部的管理组织结构，见图 0-5。

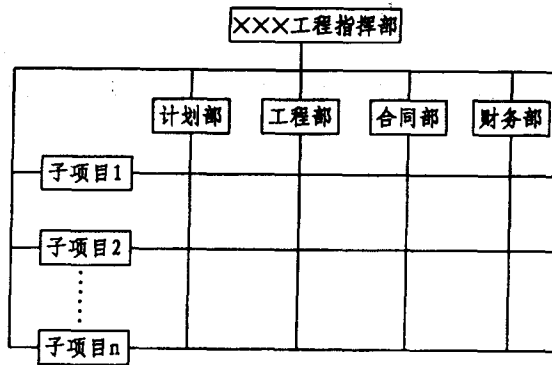


图 0-5 我国某工程指挥部组织结构图

在美国凯撒公司的施工项目管理组织结构中，将合同管理小组纳入施工组织系统中，设立合同经理、合同工程师和合同管理员。它的施工组织系统见图 0-6(见参考文献 7)。

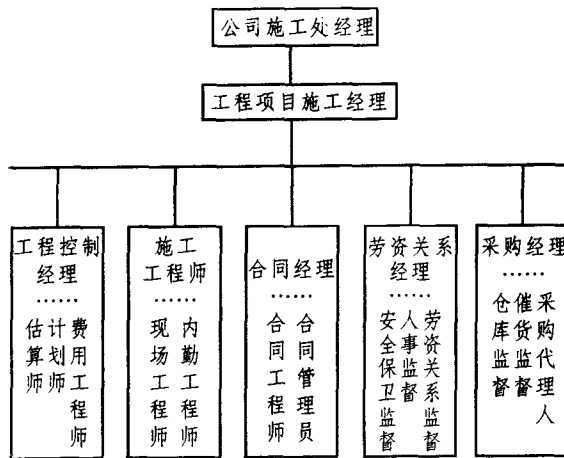


图 0-6 美国凯撒公司施工组织系统

3. 对于一般的项目、较小的工程,可设合同管理员。他在项目经理领导下进行施工现场的合同管理工作。

而对于处于分包地位,且承担的工作量不大、工程不复杂的承包商,工地上可不设专门的合同管理人员,而将合同管理的任务分解下达给各职能人员,由项目经理作总体协调。

4. 在国际工程中,对一些特大型的、合同关系复杂、风险大、争执多的项目,有些承包商聘请合同管理专家或将整个工程的合同管理工作(或索赔工作)委托给咨询公司或管理公司。这样会大大提高工程合同管理水平和工程经济效益,但花费也比较高。

复习思考题

1. 合同在建筑工程中有哪些作用?

2. 以一个有代表性的建筑企业为对象,调查企业合同管理的状况。

3. 现代建筑工程合同管理有哪些特点?

4. 在全书的阅读后考虑:

(1) 合同管理与项目管理其它职能有什么关系?在我国现在的项目管理系统中应如何加强合同管理职能?

(2) 合同管理与企业经营管理有什么内在的联系?

(3) 承包商合同管理的工作有哪些主要内容?