

高等学校工程管理专业规划教材

Gaodeng Xuexiao Gongcheng  
Guanli Zhuanye Guihua Jiaocai

# 工程合同管理

东南大学 成虎 编著

中国建筑工业出版社

高等学校工程管理专业规划教材

# 工程合同管理

东南大学 成虎 编著

中国建筑工业出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

工程合同管理/成虎编著.-北京:中国建筑业出版社,2005

高等学校工程管理专业规划教材

ISBN 7-112-07571-8

I.工… II.成… III.建筑工程-经济合同-管理-高等学校-教材 IV.TU723.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 089192 号

高等学校工程管理专业规划教材

**工程合同管理**

东南大学 成虎 编著

\*

中国建筑工业出版社出版 (北京西郊百万庄)

新华书店总店科技发行所发行

北京富生印刷厂印刷

\*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 21 $\frac{1}{4}$  字数: 525 千字

2005 年 8 月第一版 2006 年 10 月第二次印刷

印数: 4001—6000 册 定价: 30.00 元

ISBN 7-112-07571-8

(13525)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

本社网址: <http://www.china-abp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>

本书主要介绍工程合同、合同管理和索赔管理方面的知识，其内容包括：工程合同管理的基本概念、程序、内容，工程合同的基本原理，工程合同体系及常见的几类合同内容的分析，工程合同总体策划，工程招标、投标和签约过程中的管理，合同分析方法，合同实施控制，合同变更管理，索赔管理，索赔值的计算方法，反索赔和合同争执的解决等。本书从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，在本书中介绍了近 50 个有代表性的工程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中土木工程、工程管理及相关专业的教材和教学参考书，也可以作为工程承包企业、工程咨询和项目管理公司、业主的工程管理人员和工程法律服务人员的工作参考书。

\* \* \*

责任编辑：张 晶

责任设计：崔兰萍

责任校对：王雪竹 关 健

## 前 言

近十几年来在我国的工程管理领域，工程合同管理受到人们的普遍的重视，它的研究、教育和实际应用都得到了长足的发展，成为工程管理领域中的一大热点。这门学科也逐渐成熟起来。

本书是在如下基础上形成的：

(1) 作者从事工程合同管理方面的研究工作已近 20 年。曾在国际工程工地和德国 IPM 国际项目管理公司参与一些合同管理与索赔的研究和实践工作，在此期间曾得到国内外同行大力帮助，取得了不少实际工程资料。回国后参与钱昆润教授申报的国家自然科学基金项目《国际承包工程合同和索赔专家系统（1993.1~1995.12，代号 79270053）》的研究工作，对工程合同管理与索赔作了比较全面的研究，取得一些系统的研究成果。

(2) 近十几年以来作者参与国内一些大型工程项目管理的研究和实践工作，特别是参与了南京地铁建设项目、南京太阳宫广场施工项目的管理工作，在工程合同管理方面取得许多应用研究成果。

(3) 1993 年以来，本人曾陆续出版了与建筑工程合同管理相关的论著。这些论著在一定程度上反映了我国工程合同管理研究与应用的过程和成果，本书正是在此基础上编著的。

(4) 最近几年来，国际上工程合同管理的学术研究与实践不断取得新的成就和新的发展。有许多新的融资方式、承包方式、组织形式和管理模式在工程项目中应用。合同作为项目实施的手段，就有许多新的合同形式、新的合同管理理念、理论和方法。这些反映在 1999 年颁布的 FIDIC 合同系列文本，英国的 ECC 合同等新的文本中。本书力求能够反映这些最新的东西。

本书的结构大致如下。

在绪论中介绍合同在现代工程中的作用，合同管理的基本概念，在工程项目管理中合同管理的过程，合同管理的发展过程，工程合同和合同管理的特点和本书学习注意要点。

第一章主要介绍工程合同的基本原理，包括工程合同的生命期和过程，工程合同原则，工程合同的法律基础，工程合同的内容和形式，现代工程对合同的要求。

第二章介绍工程合同体系以及工程中的主要合同的基本情况，包括工程施工合同、工程总承包（EPC）合同、工程分包合同、联营承包合同、工程勘察设计合同、项目管理合同等。

第三章主要研究工程合同总体策划，包括合同总体策划的概念、工程承发包模式策划、合同种类的选择、合同风险策划、工程合同体系的协调。

第四、五、六章主要介绍工程招标、投标和合同的签订过程中的管理工作。

第七章介绍合同分析和解释方法，包括合同总体分析、合同详细分析、特殊问题的合同分析。

第八章介绍合同实施控制，包括合同实施保证体系、合同实施监督、合同实施跟踪、合同实施诊断和合同后评价。

第九章介绍合同变更管理。

第十、十一、十二章介绍工程索赔问题，包括索赔管理、索赔值的计算、反索赔。工程索赔涉及工程项目管理的各个方面，需要综合性的知识和能力。

第十三章介绍合同争执的解决过程和方法。

第十四章介绍一些有代表性的合同管理和索赔案例。

在本书中介绍了 50 多个有代表性的案例。这些案例有的是作者自己在工程实践中收集到的，有的是参考了国内外的许多文章和专著。作者还对有些案例从不同的角度作了分析评述。通过这些案例，以及对它们的分析评述借以使读者了解合同管理的思路、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原理、方法、程序、考虑问题的角度。作者期望能在这方面提供一些帮助。

在本书写作过程中，得到了王延树、陆彦、郑宇、刘巍、贡晟珉、周红、朱湘岚、叶少帅、于海丰、徐鹏富、高星、江萍、张双甜、戴栎等同志的帮助，他们作了大量的誊写、绘图、校对、修改工作，并提出了不少好的意见，为本书的出版付出了辛勤劳动。在此我向他们表示深深的感谢。

本人觉得，工程合同管理这门学科较新，它的理论体系尚不完备，在工程实践中还有许多问题值得人们去研究和探讨。由于本人学术见识有限，书中难免有疏忽，甚至错误之处，敬请各位读者、同行批评指正，对此本人不胜感激。

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，作者向他们表示深深的感谢。

# 目 录

绪论	1
一、合同在工程中的作用	1
二、工程合同管理的基本概念	3
三、合同管理的过程和组织	5
四、工程合同管理学科的发展过程	7
五、工程合同管理的特点和本书学习注意点	10
复习思考题	12

## 第一篇 工 程 合 同

第一章 工程合同基本原理	13
第一节 工程合同的生命期过程	13
第二节 工程合同原则	14
第三节 工程合同的法律基础	17
第四节 工程合同内容和形式	21
第五节 现代工程合同的特征和发展趋向	30
复习思考题	35
第二章 工程合同体系	36
第一节 工程项目中的主要合同关系	36
第二节 工程施工合同	39
第三节 “设计—采购—施工”总承包合同	52
第四节 工程分包合同	57
第五节 工程联营承包合同	60
第六节 工程勘察和设计合同	66
第七节 项目管理合同	69
复习思考题	72

## 第二篇 工程合同总体策划和招标投标

第三章 工程合同总体策划	73
第一节 概述	73
第二节 工程承发包策划	76
第三节 合同种类的选择	82
第四节 合同风险策划	87
第五节 工程合同体系的协调	94

复习思考题 .....	97
<b>第四章 工程招标</b> .....	98
第一节 工程招标投标概述 .....	98
第二节 招标方式的选择 .....	102
第三节 招标投标程序和主要工作 .....	104
第四节 招标文件策划 .....	109
复习思考题 .....	116
<b>第五章 工程投标</b> .....	117
第一节 概述 .....	117
第二节 投标工作过程 .....	118
第三节 合同评审方法 .....	127
第四节 承包商合同风险的对策 .....	136
第五节 合同审查表 .....	141
复习思考题 .....	143
<b>第六章 合同的商谈和签订</b> .....	144
第一节 合同状态研究 .....	144
第二节 开标 .....	146
第三节 投标文件分析 .....	147
第四节 澄清会议 .....	151
第五节 评标和定标 .....	153
第六节 签订合同 .....	154
第七节 合同签订前应注意的问题 .....	157
复习思考题 .....	160

### 第三篇 工程合同实施管理

<b>第七章 合同分析方法</b> .....	161
第一节 概述 .....	161
第二节 合同总体分析 .....	163
第三节 合同详细分析 .....	167
第四节 特殊问题的合同分析 .....	169
复习思考题 .....	177
<b>第八章 合同实施控制</b> .....	178
第一节 概述 .....	178
第二节 合同实施管理体系 .....	183
第三节 合同实施监督 .....	187
第四节 合同跟踪 .....	189
第五节 合同实施诊断和调整措施选择 .....	192
第六节 合同实施后评价 .....	194
复习思考题 .....	195



<b>第九章 合同变更管理</b> .....	196
第一节 概述.....	196
第二节 合同变更程序和申请.....	199
第三节 合同变更责任分析和补偿问题.....	200
第四节 合同变更应注意的问题.....	204
复习思考题.....	206

## 第四篇 索 赔

<b>第十章 索赔管理</b> .....	207
第一节 索赔和它的起因.....	207
第二节 索赔的分类.....	209
第三节 取得索赔成功的条件.....	212
第四节 索赔管理的概念.....	218
第五节 索赔处理程序.....	223
第六节 索赔报告.....	225
复习思考题.....	227
<b>第十一章 索赔值的计算</b> .....	229
第一节 干扰事件的影响分析方法.....	229
第二节 工期索赔计算.....	233
第三节 费用索赔计算的基本原则和方法.....	243
第四节 工期拖延的费用索赔.....	246
第五节 工程变更的费用索赔.....	253
第六节 加速施工的费用索赔.....	256
第七节 其他情况的费用索赔.....	258
第八节 利润索赔.....	260
复习思考题.....	262
<b>第十二章 反索赔</b> .....	263
第一节 反索赔的意义和内容.....	263
第二节 反索赔的主要步骤.....	266
第三节 业主索赔.....	267
第四节 反驳索赔报告.....	269
复习思考题.....	279

## 第五篇 合同争执管理和案例分析

<b>第十三章 工程合同争执管理</b> .....	281
第一节 概述.....	281
第二节 工程合同争执解决的途径.....	282
第三节 工程合同争执管理.....	288
复习思考题.....	297

<b>第十四章 合同管理和索赔（反索赔）案例分析</b> .....	<b>298</b>
<b>第一节 合同签订的案例分析</b> .....	<b>298</b>
<b>第二节 工程合同管理案例</b> .....	<b>299</b>
<b>第三节 综合索赔案例</b> .....	<b>305</b>
<b>第四节 单项索赔案例</b> .....	<b>321</b>
<b>参考文献</b> .....	<b>337</b>

## 绪 论

**【本章提要】** 本章主要介绍合同在工程中的作用，合同管理的基本概念，合同管理工作过程和组织，合同管理在工程项目管理中的地位，合同管理的发展历史和现状以及本书学习的注意点。

本章作为本书纲领，描述本书框架，在后面的学习中要注意本章内容的应用。

### 一、合同在工程中的作用

在现代工程中合同具有独特的作用。

1. 合同作为工程项目实施和管理的手段和工具。业主经过项目结构分解，将一个完整的工程项目分解为许多专业实施和管理的活动，通过合同将这些活动委托出去，并实施对项目过程的控制。同样承包商通过分包合同、采购合同和劳务供应合同委托工程分包和供应工作任务，形成项目的实施过程。

工程项目的融资模式、承发包方式、管理模式、实施策略和各种管理规范是通过合同定义和运作的。工程项目的建设过程实质上又是一系列工程合同的签订和履行过程。

2. 合同确定了工程实施和管理的主要目标，是合同各方在工程中各种活动的依据。

合同在工程实施前签订，它确定了工程所要达到的目标，主要有三个方面（见图 0-1）。

(1) 工程规模、范围和质量。例如项目要达到的生产能力（功能要求），项目规模，建筑面积，设计、建筑材料、施工等质量标准和技术规范等。它们由合同条件、规范、图纸、工程量表、供应单等定义。

(2) 工期。包括工程的总工期、工程交付后的保修期（缺陷通知期）、工程开始、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。

(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。

以上就是工程项目的实施和管理的目标和依据。工程中的合同管理工作就是为了保证这些目标的实现。

3. 合同是工程项目组织的纽带，它将工程所涉及的生产、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，协调并统一项目各参加者的行为。一个参加单位与项目的关系，它在项目中承担的角色，它的任务和责任，就是由与它相关的合同定义的。

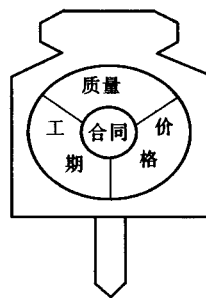


图 0-1 合同确定的工程目标

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。

4. 工程任务通过合同委托，业主和承包商之间通过合同链接，他们之间的经济和法律的关系主要通过合同调整，所以签订和执行合同又是工程承包的市场行为。

(1) 在市场经济中，合同作为当事人双方经过协商达成一致的协议，签订合同是双方的民事行为。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。所以要取得好的经济效益，不仅要签订一个有利的合同，并圆满地履行合同，还要用合同保护自己，避免或追回损失。

(2) 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。合同双方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，合同当事人即使亏损，甚至破产也不能摆脱这种法律约束力。

(3) 合同一经签订，合同双方居于一个统一体中，结成一定的经济关系。这说明双方互相信任，双方的总目标是一致的，为了共同完成项目任务。但合同双方又是不同的利益主体，他们的利益又是不一致的。例如对工程承包合同：

- 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，妨碍工程顺利实施和项目总目标的实现。

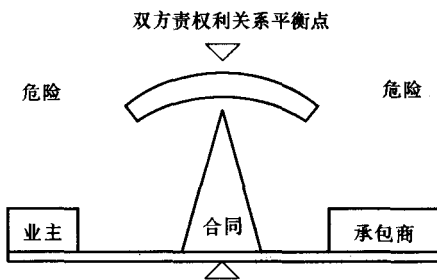


图 0-2 合同双方责权利关系的平衡

合同是调节这种关系的主要手段。它规定了双方的责任和权益。双方都可以利用合同保护自己的权益，限制和制约对方。所以合同应该体现着双方经济责权利关系的平衡（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。

(4) 在市场经济中企业的形象和信誉是企业生命，而能否圆满地履行合同是企业形象和信誉的主要方面。业主在资格预审和评标时

都要考察投标人过去合同的履行情况。

5. 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。

由于社会化大生产和专业化分工，一个工程必须有几个、十几个，甚至几十个参加单位。在工程实施中，由于合同一方违约，不能履行合同责任，不仅会造成自己的损失，而且会殃及合同伙伴和其他工程参加者，甚至会造成整个工程的中断。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。

6. 合同是工程过程中双方争执解决的依据。由于双方经济利益的不一致，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、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) 争执的解决方法和解决程序由合同规定。

## 二、工程合同管理的基本概念

### 1. 合同管理的目标

工程合同管理是对工程项目中相关合同的策划、签订、履行、变更、索赔和争议解决的管理。它是工程项目管理的重要组成部分。

合同管理是为项目总目标和企业总目标服务的，保证项目总目标和企业总目标的实现。具体地说，合同管理目标包括：

(1) 使整个工程项目在预定的成本（投资）、预定的工期范围内完成，达到预定的质量和功能要求，实现工程项目的三大目标。

(2) 使项目的实施过程顺利，合同争执较少，合同各方面能互相协调，都能够圆满地履行合同责任。

(3) 保证整个工程合同的签订和实施过程符合法律的要求。

(4) 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，最终业主按计划获得一个合格的工程，达到投资目的，对工程、对承包商、对双方的合作感到满意；承包商不但获得合理的价格和利润，还赢得了信誉，建立双方友好合作关系。这是企业经营管理和发展战略对合同管理的要求。

### 2. 合同管理的角度

由于合同在工程中的特殊作用，项目的参加者以及与项目有关的组织都有合同管理工作。但不同的单位或人员，如政府行政管理部门、律师、业主、工程师、承包商、供应商等，在工程项目中的角色不同，则有不同角度、不同性质、不同内容和侧重点的合同管理工作。

(1) 政府行政主管部门主要从市场管理的角度，依据法律和法规对工程合同的签订和实施过程进行管理，提供服务和做监督工作。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监督，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的要求和法律的要求，对在合同签订过程中违反法律和法规的行为进行处理等。政府的目的是维护社会公共利益，使工程合同符合法律的要求。

(2) 律师通常作为企业的法律顾问，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。律师更注重合同的法律问题。

(3) 业主作为工程合同的主体之一，通过合同运作项目，实现项目的总目标。业主的合同管理工作主要包括：

1) 对工程合同进行总体策划，决定项目的承发包模式和管理模式，选择合同类型等；

2) 聘请工程师进行具体的工程合同管理工作；

3) 对合同的签订进行决策，选择项目管理（咨询）单位、承包商、供应商、设计单位，委托项目任务，并以项目所有者的身份与他们签订合同；

4) 为合同实施提供必要的条件，作宏观控制，如在项目实施过程中重大问题的决策，重大的技术和实施方案的选择和批准；设计和计划的重大修改的批准；

5) 按照合同规定及时向承包商支付工程款和接收已完工程等。

(4) 工程师（项目管理公司，监理公司或业主的项目经理）受业主委托，代表业主具体地承担整个工程的合同管理工作，主要是合同管理的事务性工作和决策咨询工作等，如起草合同文件和各种相关文件，作现场监督，具体行使合同管理的权力，协调业主、各个承包商、供应商之间的合同关系，解释合同等。

(5) 承包商的合同管理。这里的承包商是广义的，包括业主委托的设计单位、工程承包商、材料和设备供应商。他们作为工程合同的实施者，在同一个组织层次上进行合同管理。其中工程承包合同所定义的工程活动常常是整个项目实施的主导活动。所以工程承包商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。

工程承包商的合同管理从参加相应工程的投标开始，经过承包合同所确定的工程范围完成，竣工交付，直到合同所规定的保修期（缺陷通知期）结束为止。他具体地作投标报价，在相应的工程承包合同范围内，完成规定的设计、施工、供应、竣工和保修任务，对相关的工程实施进行计划、组织、协调和控制，圆满地完成合同所规定的义务。

(6) 在重大的合同争执解决过程中还可能涉及仲裁机构、法院等。

本书主要以业主、工程师和承包商的合同管理作为论述对象，当然在其中也会涉及其他方的合同管理工作。

### 3. 合同管理在工程项目管理中的地位

现在人们越来越清楚地认识到，合同管理在现代工程项目管理中有着特殊的地位和作用，已成为与进度管理、质量管理、成本（投资）管理、信息管理 etc 并列的一大管理职能。合同管理是工程项目管理区别于其他类型项目管理的显著标志之一。

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，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工程实施的各个方面。它作为其他工作的指南，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，不可能实现项目的目标。

在现代工程项目中不仅需要专职的合同管理人员和部门，而且要求参与工程项目管理的其他各种人员（或部门）都必须熟悉合同和合同管理工作。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大规模调查。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（见参考文献 20）。

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。

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	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	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	劳资关系管理及劳工法	文字、图像与图表信息传递
7	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	劳资关系管理与劳工法	成本估算与投标	劳资关系管理与劳工法
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

### 三、合同管理的过程和组织

#### 1. 合同管理的过程

合同管理作为项目管理的一个职能，有自己独特的工作任务与过程。在现代工程项目管理中，合同管理的工作流程可见图 0-3。从此图中可以看到：

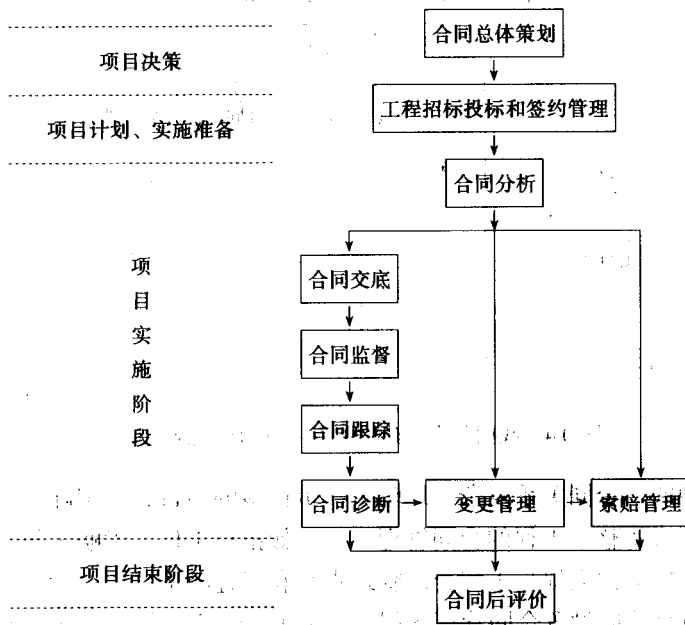


图 0-3 工程项目合同管理过程

(1) 合同管理贯穿于工程项目的决策、计划、实施和结束工作的全过程。

(2) 合同管理本身所具有的管理职能和工作过程。随着工程项目的生命期过程，合同管理分为如下过程：

1) 合同总体策划。这是对整个工程项目的合同有重大影响的问题进行研究和选择，以决定本项目的合同体系、合同类型、合同风险的分配、各个合同之间的协调等。

2) 在工程招标投标和签约中的管理。一个工程可能签订几份，或几十份合同，它们一般都必须通过招标投标过程。

对大型工程，招标投标工作可能持续时间很长。有些招标工作（如装饰工程、采购）可能在工程开工后才进行。

3) 合同实施控制。包括合同分析、合同交底、合同监督、合同跟踪、合同诊断、合同变更管理和索赔管理等工作。每个合同都有一个独立的实施过程。项目实施阶段就是由许多合同的实施过程构成的。

4) 合同后评价工作。

它们构成工程项目的合同管理子系统。

## 2. 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，在工程项目组织和工程承包企业中应设立专门的机构和人员负责合同管理工作。现在国内外许多工程项目管理公司（咨询公司）和大的工程承包企业都十分重视合同管理工作。它已经是一项主要的职能管理工作。对不同的企业组织和工程项目组织形式，合同管理组织的形式不一样，通常有如下几种情况：

(1) 对于大型的工程项目，设立合同管理部门，专门负责与该项目有关的合同管理工作。例如，我国某大型建设工程项目的组织结构见图 0-4。

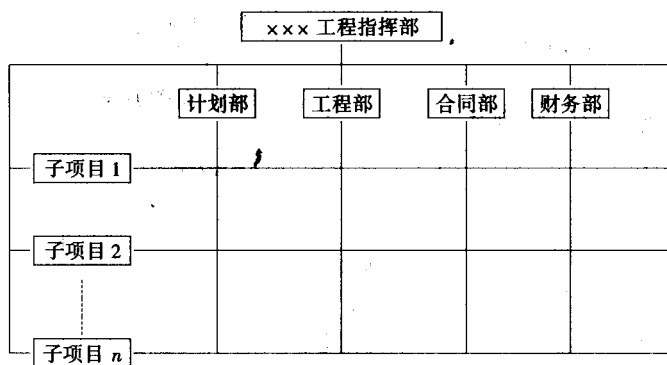


图 0-4 我国某大型建设工程项目的组织结构图

对一些特大型的，合同关系复杂、风险大、争执多的项目，在国际工程中，有些业主聘请合同管理专家或将整个工程的合同管理工作（如招标工作、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。

(2) 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的管理工作。主要包括：参与投标报价，对招标文件，对合同条件进行审查和分析；收集市场和工程信息；对工程合同进行总体策划；参与合同谈判与合同签订，为报价、合同谈判和签订提出意见、建议甚至警告；向工程项目派遣合同管理人员；对工程项目的合同履行情况进行汇总、分析，对工程项目的进度、成本和质量进行总体计划和控制；协调项目各个合同的实施；处理与业主、与其他方重大的合同关系；具体地组织重大的索赔；对合同实施进行总的指导、分析和诊断。

(3) 在施工项目组织中设立合同经理、合同工程师或合同管理员。例如美国恺撒公司的施工项目管理组织结构见图 0-5（见参考文献 7）。



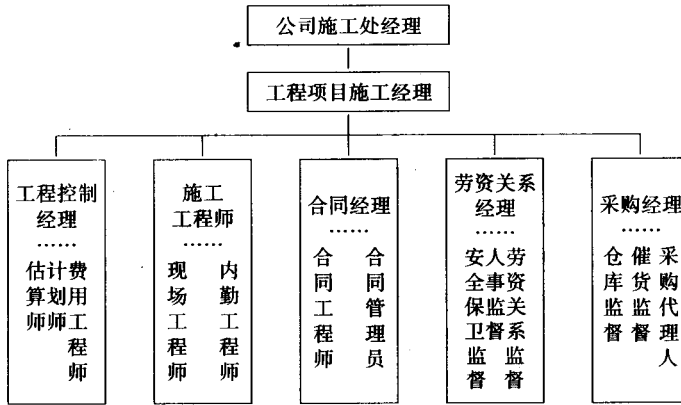


图 0-5 美国恺撒公司施工组织系统

(4) 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。

而对于处在分包地位，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，由施工项目经理作总体协调。

#### 四、工程合同管理学科的发展过程

##### 1. 工程合同管理问题的提出

在项目管理中，合同管理是一个较新的管理职能。近十几年来，人们越来越重视合同管理工作，它已成为工程项目管理的一个重要的分支领域和研究的热点。它将工程项目管理的理论研究和实际应用推向新阶段。合同管理学科的发展主要基于如下原因：

(1) 现代工程体积庞大，结构复杂，技术标准和科技含量高、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) 由于现代工程项目有许多特殊的融资方式、承发包模式和管理模式，不仅使工程项目的合同关系越来越复杂，而且使合同的形式多样化，内容越来越复杂化。

(3) 由于社会化大生产和专业化分工，合同对工程项目实施和管理的作用越来越大。工程的参加单位和协作单位多，即使一个简单的工程就涉及业主、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、合同的权利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。合同在内容上、签订和实施的时间和空间上的衔接和协调极为重要，同时又极为复杂和困难。

(4) 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，而且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合同管理相配套，否则项目不能顺利实施。

(5) 在我国工程管理界，近 20 年来，合同、合同管理受到特别的重视。人们对工程合同管理进行了许多专题研究。在工程管理专业以及一些工程技术专业的教学中，在建造师、监理工程师、造价工程师培训和考试中都包括了合同和合同管理的内容。这有其特殊