

◆ 成虎 编著

建筑工程合同
管理实用

大全

中国建筑工业出版社

建筑工程合同管理实用大全

成 虎 编著

中国建筑工程工业出版社

(京)新登字 035 号

图书在版编目 (CIP) 数据

建筑工程合同管理实用大全/成虎编著. -北京:
中国建筑工业出版社, 1999
ISBN 7-112-03946-0

I. 建… II. 成 III. 建筑工程-工程施工-合同-施工管理 N. TU723

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 26089 号

本书主要解决建筑工程过程中的合同实际应用及其相关问题, 其内容包括: 建筑工程合同体系及标准合同文本的内容分析, 建筑工程合同总体规划方法, 招标投标过程中的合同管理; 合同解释和分析方法; 工程施工中的合同控制; 合同索赔程序; 索赔值的计算方法; 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。为了加深理解, 书中共介绍了 47 个有代表性的合同和索赔案例, 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, 也可以作为高等院校中建筑工程、工程管理及相关专业的教师和学生的教学参考书。

责任编辑 丁洪良

建筑工程合同管理实用大全

成虎 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

新华书店经销

北京市彩桥印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 26 字数: 633 千字

1999 年 8 月第一版 1999 年 8 月第一次印刷

印数: 1—5,000 册 定价: 33.00 元

ISBN 7-112-03946-0

TU·3071 (9115)

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)

前 言

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独特的作用所决定的。建筑工程的参加者——业主、监理工程师、承包商——要提高工程管理水平 and 经济效益，都必须重视合同管理工作。在现代建筑工程中不仅需要专职的合同管理人员和部门，而且要求参与建筑工程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。

本书立足于建筑工程项目过程，介绍工程项目中的合同管理和索赔工作，内容包括：建筑工程合同、合同管理、索赔管理等。

为了说明合同管理的基本原理和方法，并加深读者的理解，本书各章中间及最后都介绍了许多工程案例。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。作者对有些案例作了分析和评述，这些分析和评述仅是作者本人的看法，可能有疏漏甚至错误之处，敬请国内专家学者批评指正。

由于合同管理注重实务，所以对案例的研究是十分重要的。但由于工程合同及其案例十分复杂，许多案例分析仅能介绍事件经过和解决的结果，不可能对合同内容作全面的分析，对工程背景、环境、合同的法律基础、合同实施和管理过程、合同双方的具体情况作系统的介绍和研究，而这些对合同问题的解决有极大的影响，所以本书中列举的案例并不是给读者一个唯一的答案，而是借此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。

本书第二章由韩新海撰写，第三章由徐宇东撰写，其他各章由成虎撰写。在本书的撰写过程中，贡晟珉、郑燕鸣、胡峰、吴翔华、江萍、汤薇、王延树等作了大量的翻译、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，在附录中列出。作者向他们表示深深的感谢。

目 录

绪论	1
第一节 合同管理问题的提出	1
第二节 建筑工程合同管理的目标和特点	3
第三节 合同管理在建筑工程项目管理中的地位	6
第一篇 建筑工程合同	11
第一章 建筑工程合同体系	11
第一节 建筑工程中的主要合同关系	11
第二节 建筑工程中合同的基本作用	14
第三节 建筑工程合同签订和实施的基本原则	16
第四节 建筑工程合同的法律基础	20
第二章 建筑工程承包合同	25
第一节 概述	25
第二节 我国建设工程施工合同	37
第三节 FIDIC 土木工程施工合同	51
第四节 FIDIC 设计—建造与交钥匙工程合同	67
第五节 FIDIC 电气与机械工程合同	93
第六节 FIDIC 土木工程施工分包合同	107
第三章 建筑工程中的其他合同	116
第一节 建设工程勘察设计合同	116
第二节 建筑材料和设备供应合同	119
第三节 加工合同	124
第四节 劳务合同	127
第五节 工程联营合同	130
第二篇 建筑工程合同管理	151
第四章 建筑工程合同总体策划	151
第一节 概述	151
第二节 业主的合同总体策划	152
第三节 承包商的合同总体策划	160
第四节 建筑工程合同体系的协调	166
第五章 招标投标阶段的合同管理	169
第一节 概述	169
第二节 招标文件分析	182
第三节 合同风险分析	188

第四节	合同审查表	197
第五节	投标文件分析	200
第六节	合同签订前应注意的问题	206
第六章	合同分析方法	213
第一节	概述	213
第二节	合同总体分析	215
第三节	合同详细分析	220
第四节	特殊问题的合同分析	222
第七章	合同实施控制	231
第一节	概述	231
第二节	合同实施保证体系	233
第三节	合同实施控制	236
第四节	合同变更管理	244
第五节	合同资料的文档管理	253
第六节	合同实施中的沟通问题	256
第七节	工程合同管理案例	258
第三篇	索赔	266
第八章	索赔概述	266
第一节	索赔和它的起因	266
第二节	索赔的作用和条件	267
第三节	索赔管理	269
第四节	索赔的分类	274
第九章	索赔的处理	278
第一节	索赔工作程序	278
第二节	索赔机会和干扰事件	282
第三节	索赔证据	285
第四节	索赔报告和索赔小组	288
第十章	索赔值的计算	294
第一节	干扰事件的影响分析方法	294
第二节	工期索赔计算	299
第三节	费用索赔计算	307
第四节	工期拖延的费用索赔	316
第五节	工程变更的费用索赔	326
第六节	加速施工的费用索赔	338
第七节	其他情况的费用索赔	342
第十一章	索赔的解决	346
第一节	承包商的基本方针	346
第二节	索赔策略研究	351
第三节	争执的解决	355

第十二章	监理工程师的索赔管理	362
第一节	监理工程师和他的任务.....	362
第二节	监理工程师索赔管理的任务.....	369
第三节	监理工程师索赔管理的原则.....	373
第十三章	反索赔	375
第一节	反索赔的意义和内容.....	375
第二节	反索赔的主要步骤.....	377
第三节	反驳索赔报告.....	379
第十四章	索赔（反索赔）典型案例分析	390
	主要参考文献.....	410

绪 论

第一节 合同管理问题的提出

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。这一切表明，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。

(1) 市场经济是法制经济，用法律规范市场经济行为。而合同具有强烈的法律性质，签订合同是一个法律行为。合法的合同受法律保护；签约者必须对自己的行为负责，全面履行合同；不履行合同是违约行为，必须承担相应的经济的甚至法律的责任。

(2) 在市场经济中承包商以追求经济效益为目标，而加强合同管理是争取经济效益的最佳途径。这表现在：

1) 合同规定并调节着双方的责权利关系。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，还要运用索赔手段保护自己，避免或追回不必要的损失。

2) 信誉效益。在市场经济中企业的形象和信誉是企业的生命，而能否圆满地履行合同是企业形象和信誉的重要方面。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。

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。

现在建筑工程承包市场竞争激烈，工程合同价格中包含的利润逐渐减少，合同风险增大，合同条件苛刻。承包商如果没有有效的合同管理，很难取得工程盈利，稍有不慎即会造成工程亏损。

2. 随着进一步改革开放，我国的工程项目管理将逐步与国际接轨，逐渐按国际惯例进行管理。现在我国建设投资已呈现出多元化局面，国内的外资项目，如世行项目、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，如推行建设监理制度，采用FIDIC合同条件，实行严格的合同管理。这是发展趋势。

3. 目前在我国建设工程中已实行建设监理制度。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。

4. 目前建筑市场过于向买方倾斜，竞争更加激烈。按市场经济运行规律，在激烈竞争中企业将优胜劣汰，不可避免将有一些企业倒闭、缩减、重构或被兼并，这对每个企业都是挑战。企业必须通过提高项目管理水平来提高企业的素质和竞争能力，而合同管理是工程项目管理的一个十分重要的组成部分。

5. 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

程管理中最薄弱的环节。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。

近十几年来,合同管理和索赔受到我国工程管理界普遍重视。国内的一批专家学者、实际工程管理人员,政府机关管理人员对我国的合同管理和索赔进行了专题研究。监理工程师、施工企业项目经理、造价工程师培训中都包括了这方面的内容。几年来在全国进行了几次合同管理和索赔的师资培训,并在许多省市举办专题讲座。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。

在我国,工程项目签约的各个方面也正在成熟起来。但总的说来,目前合同意识薄弱、合同管理水平低仍是我国建筑工程中的普遍现象。通过广泛接触和调查发现,目前建筑工程界有如下几种看法比较流行:

1. 我国法律尚不健全、不完备、不详细、不具体,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解决问题。合同签订和实施问题很多,不需要、也不可能高水平的合同管理。

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,由于法律不健全,也无法解决合同问题,达到目的。承包商面临十分不利的合同签订和实施环境。

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,都很难严格履行合同,常常合同双方都有违约行为。因此严格的合同管理在我国仍属超前。

上述这些观点确实反映当前的一些现象,看上去有些道理。但它们不反映问题的实质,更不反映发展的趋势。当然,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。目前仍有必要对各层次的管理人员进行合同、合同管理及索赔的宣传、培训和教育。人们必须看到,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,而且更有利于整个项目管理水平和整个企业管理水平的提高,有利于整个企业素质的提高。

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）首先应加强合同管理和索赔的教育，使大家认识到这个问题的重要性，重视合同和合同管理，施工须以合同为依据。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、工程管理及公关等各方面，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。

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，确定合同管理与成本、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系统不完备，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承包企业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、程序，研究国际工程合同和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。在国际工程中，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（如同工程师），而且由于工程合同的作用和特殊性，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应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

建筑工程项目参加者以及与工程项目有关的各种人都有各自的合同管理工作。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。

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。

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。

业主主要对合同进行总体策划和作总体控制，对投标、对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。

工程师主要站在公正的第三者的立场上作工程合同管理，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、各个承包商、供应商之间的合同关系。

承包商主要从工程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，对整个工程项目影响也是最大。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，保证项目总目标和企业总目标的实现，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门。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目标。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；而承包商不仅取得了利润，而且赢得了信誉，建立双方友好合作关系。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。

在一个工程中要能同时达到上述目标是十分困难的，这是由于参加项目的各方不仅管理水平、技术能力不一样，而且利益不一致，总体目标常常也不一致。

例如承包商，在市场经济中，他的总体目标是通过工程承包获得盈利。这个目标必须通过两步来实现：

(1) 通过投标竞争，战胜竞争对手，承接工程，并签订一个有利的合同。

(2) 在合同规定的工期和预算成本范围内完成合同规定的工程施工和保修责任，全面地正确地履行自己的合同义务，争取盈利。

同时，通过双方圆满的合作，工程顺利实施，承包商赢得了信誉，为将来在新的项目上的合作和扩展业务奠定基础。

这要求承包商在合同生命期的每个阶段都必须有详细的计划和有力的控制，以减少失误，减少双方的争执，减少延误和不可预见费用支出。这一切都必须通过合同管理来实现。

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，认为其中最重要的一项因素是，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，就工程项目的总目标达成共识^[22]。

三、建筑工程合同管理的特点

由建筑工程和建筑工程合同的特点，带来合同管理的如下特点：

1. 由于建筑工程项目是一个渐进的过程，工程持续时间长，这使得相关建筑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 年或更长的时间。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。对于正常的工程，合同管理成功和失误对工程经济效益产生的影响之差能达 20% 的工程造价^[16]。在现代工程中，由于竞争激烈，合同价格中包含的利润减少，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的干扰事件多，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。在合同实施过程中，合同控制和合同变更管理显得极为重要。

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。例如在某工程中，由中外三个投资方签订合资合同共同构业主，总承包方又是中外三个承包商签订联营合同组成联营体，另有十几个分包商和供应商，构成一个极为复杂的工程合同体系。

(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也多。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就要求高水平的项目管理特别是合同管理水平相配套，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，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、银行等十几家甚至几十家。各方面责任界限的划分，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。所以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。

(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，有许多次落实任务，检查工作，会办和验收。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. 由于工程实施时间长，涉及面广，合同管理受外界环境的影响大，风险大，如经济条件、社会条件、法律和自然条件的变化等。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^[18]。

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^[18]。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。但它又有其特殊性：

(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，它是工程项目管理的核心和灵魂，又是综合性的高层次的管理工作。

(2) 合同管理要处理与业主、与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问题时，更要注意这个问题。

(3) 承包合同是承包商在工程中的最高行为准则。承包商在工程过程中的一切活动都是为了履行合同责任。所以，广义地说，承包工程项目的实施和管理等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。在市场经济环境中，施工企业管理和工程项目管理必须以合同管理为核心。这是提高管理水平和经济效益的关键。

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。承包商在工程项目中的一切工作都是为了全面地、正确地履行合同责任，所以合同管理必然是工程项目管理的核心。它作为其他工作的指南，对整个工程项目的实施起总控制和总保证作用。在现代工程中，没有合同意识则工程项目整体目标不明；没有合同管理，则项目管理难以形成系统，难以有高效率。没有有效的合同管理，则不可能有有效的工程项目管理，不可能实现工程项目的目标。

在工程项目管理中，合同管理是一个较新的职能。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，人们越来越重视合同的研究。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, 人们开始更多地从工程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的热点, 它将项目管理的理论研究和实际应用推向新的阶段。

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^[20]。

土木工程专业毕业生最有用的管理知识调查结果

表 0-1

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	劳资管理关系及劳工法	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	劳资管理关系与劳工法	成本估算与投标	劳资管理关系与劳工法
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

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) 和大的工程承包企业都十分重视合同管理工作, 将它作为工程项目管理中与成本 (投资)、工期、组织等管理并列的一大管理职能。图 0-1 为德国 IPM 国际工程项目管理公司的项目管理职能图。

合同管理作为工程项目管理的一个重要的组成部分, 它必须融合于整个工程项目管理中。要实现工程项目的目标, 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 0-2 为德国 IPM 公司的工程项目管理流程图^[16]。

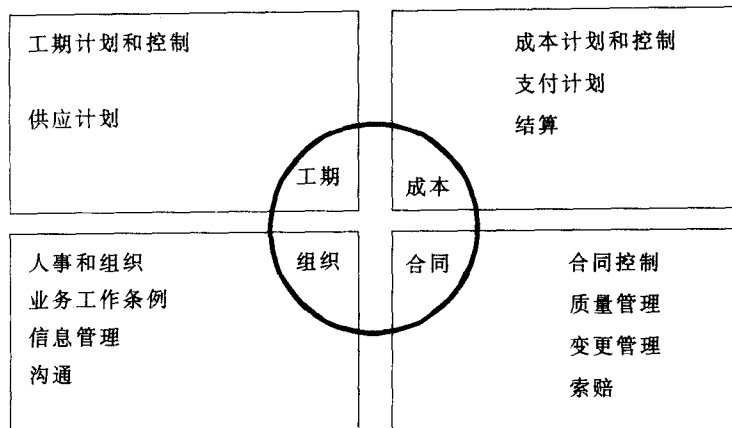


图 0-1 工程项目管理职能

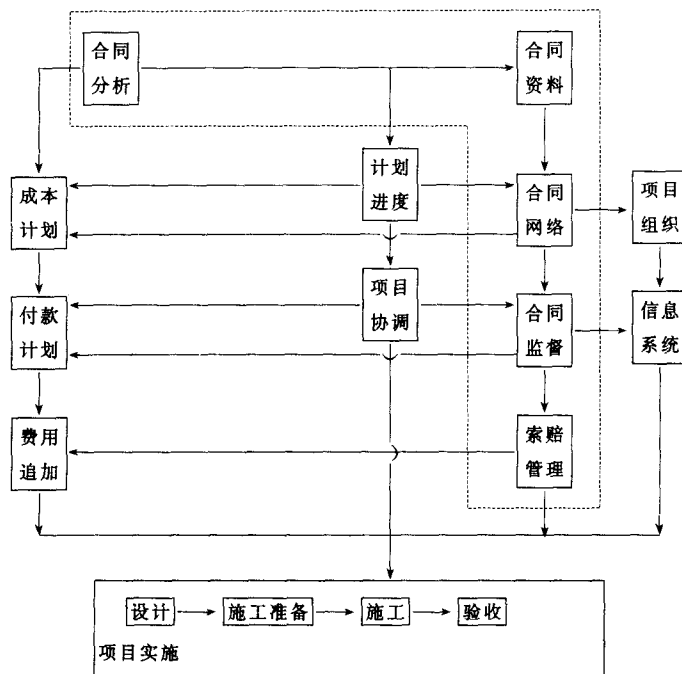


图 0-2 工程项目管理流程图

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，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，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。它们构成工程项目的合同管理子系统。
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. 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：

- (1) 参与投标报价，对招标文件，对合同条件进行审查和分析；
- (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，对工程项目的进度、成本和质量进行总体计划和控制；
- (7) 协调项目各个合同的实施；
- (8) 处理与业主、与其他方面重大的合同关系；
- (9) 具体地组织重大的索赔和反索赔；
- (10) 对合同实施进行总的指导，分析和诊断。

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，我国某工程指挥部的管理组织结构见图 0-3。

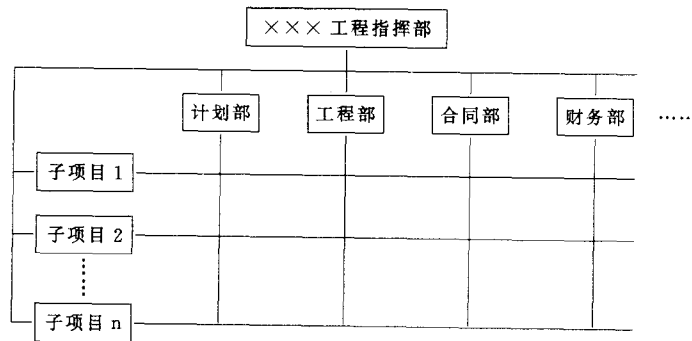


图 0-3 我国某工程指挥部组织结构图

又如，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 0-4^[7]。

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

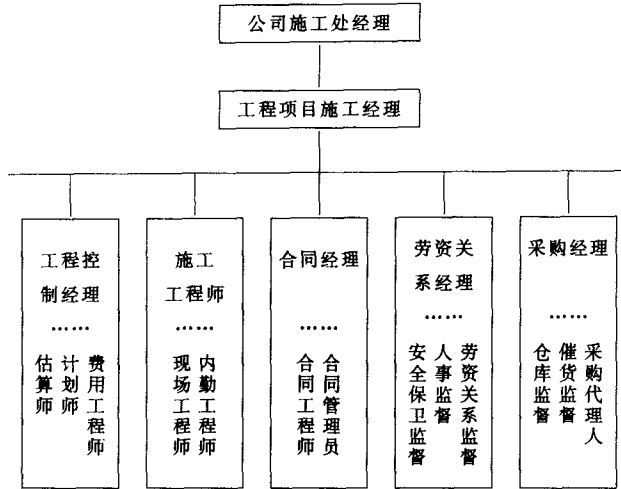


图 0-4 美国凯撒公司施工组织系统

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其他职能人员，由项目经理作总的协调工作。

4. 对一些特大型、合同关系复杂、风险大、争执多的项目，在国际工程中，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。