

工程管理丛书
gongcheng guanli congshu

工程合同管理教程

主 编 高显义

gongcheng guanli congshu



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

工程管理丛书

工程合同管理教程

主 编 高显义

 同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

本书分上、下两篇,共14章。上篇介绍了工程合同管理的方法,主要内容包括工程合同管理概述、合同管理的组织、合同策划、建设工程合同的订立、合同履行、工程合同变更管理、工程索赔、工程合同风险管理、合同文档资料管理等9章。下篇从实践的角度,介绍工程合同的内容,主要包括建设工程施工合同、标准施工招标文件中的通用合同条款、FIDIC施工合同、工程材料设备采购合同、工程咨询服务合同等5章。

本书内容安排简明、实用,并尽量做到具有可操作性,编写中注重理论性和实践性的结合。

本书可作为高等院校工程管理专业及土木工程等相关专业学生的教材,也可供各类工程管理人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

工程合同管理教程/高显义主编. —上海:同济大学出版社,2009.8

(工程管理丛书)

ISBN 978-7-5608-4132-8

I. 工… II. 高… III. 建筑工程—经济合同—管理—教材 IV. TU723.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 138147 号

工程管理丛书

工程合同管理教程

主 编 高显义

责任编辑 凌 岚 责任校对 徐春莲 封面设计 潘向葵

出版发行 同济大学出版社 www.tongjipress.com.cn

(地址:上海市四平路 1239 号 邮编:200092 电话:021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 启东人民印刷有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 13.5

印 数 1—3100

字 数 337000

版 次 2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5608-4132-8

定 价 25.00 元

本书若有印装质量问题,请向本社发行部调换 版权所有 侵权必究

前 言

随着我国建筑业和建筑市场的发展,工程合同作为项目建设过程中协调各方关系的纽带、工程项目管理的核心内容、市场经济条件下配置项目资源的重要手段,越来越引起项目各参建单位的重视。

工程合同主要包括勘察、设计、监理、施工、重要材料设备采购等合同,其内容、特点及管理方法各不相同,所涉及的范围、参建主体、专业技术条件也各不相同。各参建单位从不同的角度和各自的目标出发,通过合同被统一在一个项目的建设过程中,各合同之间也存在着内容上、组织上、时间上和技术上复杂的界面,从而形成复杂的合同关系。因此,对这些合同的管理也显得非常复杂。

工程合同管理就是在一个项目的建设过程中,各方如何对本单位所涉及的工程合同进行管理,以实现本单位在该项目(合同)上的目标。对单项合同的管理,其内容主要包括合同的提出、招标、投标、合同的订立、合同的履行、合同变更和索赔控制、合同纠纷的处理等。站在项目的角度,工程合同管理的内容包括合同的策划和合同的控制和协调。合同管理的任务就是实现合同目标,而各参建单位的合同目标是不同的。业主实现合同目标是为了实现项目的目标,包括质量目标、进度目标和投资目标。承包方实现合同目标是为了在顺利完成承包合同的基础上,取得预期利润、赢得市场信誉。

本书立足于建立一套较为简明实用的工程合同管理知识体系,编者在借鉴国内外工程合同管理理论、内容和经验的基础上,结合我国市场经济条件下工程合同管理的现状,吸取了从事工程合同管理的工作实践和教学体会,介绍了工程合同管理的内容和方法,并注重理论性与实践性相结合。

本书由同济大学经济与管理学院建设管理与房地产系高显义主编。全书分为14章。具体编写分工如下:第1,2,3章,高显义;第4,14章,贾广社;第5,6,7,10,11章,高显义、赖齐;第8,9章,高显义、杨铭;第12章,臧漫丹;第13章,曹吉鸣。

本书可作为高等学校工程管理专业及土木工程类相关专业的教材,也可作为各类工程合同管理人员的参考书。由于编者的学术水平和实践经验有限,书中难免有错误之处,恳请读者给予批评指正。

在本书编写过程中,得到同济大学经济与管理学院建设管理与房地产系教师、同济大学出版社及有关单位的大力支持,在此一并表示衷心感谢!

编 者

2009年6月于同济大学

目 录

前言

上 篇

1 工程合同管理概述	(3)
1.1 建设工程合同	(3)
1.2 建设工程中主要的合同关系	(3)
1.3 工程合同管理	(5)
1.4 工程合同管理在项目管理中的作用	(7)
2 合同管理的组织	(9)
2.1 合同管理的职能分工	(9)
2.2 合同管理体系及运行机制	(10)
2.3 合同管理基本制度	(13)
3 合同策划	(15)
3.1 合同策划的内容	(15)
3.2 整个项目的合同策划	(15)
3.3 具体合同的策划	(17)
3.4 合同结构	(18)
3.5 工程合同示范文本制度	(19)
4 建设工程合同的订立	(24)
4.1 建设工程合同订立程序	(24)
4.2 建设工程招标	(24)
4.3 建设工程投标	(40)
5 合同的履行	(48)
5.1 业主方合同的履行	(48)
5.2 承包方合同的履行	(59)
6 工程合同变更管理	(67)
6.1 工程合同变更的条件	(67)
6.2 工程合同变更的范围和起因	(68)
6.3 工程合同变更的处理原则	(69)
6.4 工程合同变更控制	(70)
7 工程索赔	(72)
7.1 工程索赔的概念和特征	(72)
7.2 索赔的分类	(72)

7.3	工程索赔的程序	(74)
7.4	承包商向业主的索赔	(75)
7.5	业主向承包商的索赔	(77)
7.6	业主方索赔管理	(79)
8	工程合同风险管理	(80)
8.1	工程合同风险的产生	(80)
8.2	合同风险的分类	(81)
8.3	合同工程风险的管理	(82)
8.4	合同信用风险的管理	(85)
9	合同文档资料管理	(87)
9.1	合同文档资料的内容	(87)
9.2	合同文档资料管理的任务	(88)
9.3	合同文档资料管理的原则	(89)
9.4	合同编码体系	(89)

下 篇

10	建设工程施工合同	(93)
10.1	合同文本结构	(93)
10.2	协议书	(93)
10.3	词语定义及合同文件	(95)
10.4	双方一般权利和义务	(98)
10.5	施工组织设计和工期	(101)
10.6	质量与检验	(103)
10.7	安全施工	(104)
10.8	合同价款与支付	(105)
10.9	材料设备供应	(107)
10.10	工程变更	(108)
10.11	竣工验收与结算	(109)
10.12	违约、索赔和争议	(110)
10.13	其他	(112)
11	标准施工招标文件通用合同条款	(118)
11.1	概述	(118)
11.2	一般约定	(119)
11.3	合同各方的一般权利和义务	(122)
11.4	进度计划和工期	(124)
11.5	工程质量和检验	(126)
11.6	合同价款及支付	(129)
11.7	变更	(133)

11.8	竣工验收	(135)
11.9	违约	(136)
11.10	索赔	(139)
11.11	争议的解决	(140)
11.12	其他	(140)
11.13	合同附件格式	(144)
12	FIDIC 施工合同	(147)
12.1	施工合同条件的构成	(147)
12.2	施工合同条件的应用	(147)
12.3	一般规定	(148)
12.4	有关工程进度的条款	(150)
12.5	有关价格和支付的条款	(153)
12.6	有关工程质量的条款	(159)
12.7	其他条款	(162)
13	工程材料设备采购合同	(170)
13.1	工程材料设备采购合同概述	(170)
13.2	工程材料采购合同	(173)
13.3	设备采购合同	(178)
14	工程咨询服务合同	(185)
14.1	工程咨询服务的分类及内容	(185)
14.2	工程咨询服务的选聘	(187)
14.3	工程咨询合同文件组成和类型	(189)
14.4	我国主要工程咨询合同简介	(190)
14.5	工程咨询合同管理	(204)
参考文献		(206)

上 篇

1 工程合同管理概述

工程项目的建设过程是一个复杂的社会生产过程,有着自身的规律和特点,具有明显的行业特征。从项目建设的过程看,可分为项目建议书、项目可行性研究、勘察设计、施工、竣工验收和生产运营等各个阶段;从专业技术角度看,项目建设涉及建筑、结构、给排水、电、燃气、电讯、市政、园林绿化等专业设计和施工活动;从所消耗的资源看,需要劳动力、各种建筑材料、施工机械、建筑设备、建设资金等,工业项目更需要专业化的生产设备。

由于社会化生产和专业化分工,一个工程往往需要众多的单位参与前期策划、规划设计、建筑安装、材料设备供应及其他工程咨询等活动,小型项目可能需要十几个参建单位,大型项目往往需要几十个,甚至成百上千个参建单位。这些单位从各自的角度和各自的利益出发,通过分工协作,共同努力,完成项目建设任务。市场经济条件下,合同就成为维系这些参建单位,调节各方权利义务关系的纽带。

1.1 建设工程合同

我国《合同法》第二百六十九条规定:“建设工程合同是承包人进行工程建设,发包人支付价款的合同。建设工程合同包括工程勘察、设计、施工合同。”

事实上,建设工程合同还包括工程监理合同、工程材料设备采购合同以及与工程建设相关的其他合同。这里应注意,建设工程合同并非指一个参建单位在某项目建设过程中签订的所有合同。以业主为例,业主单位如果要在现场办公,则要购买办公用品,或临时租用办公用房、交通工具等,而这些合同并不是工程合同。工程合同种类繁多,可以从不同的角度进行分类。

(1) 按承包的工作性质划分

按承包工作性质的不同,一般将工程合同划分为勘察合同、设计合同、工程监理合同、施工合同、材料设备采购合同和其他工程咨询合同等。

(2) 按承包的工程范围划分

按承包工程范围的不同,一般将工程合同划分为项目总承包合同、施工总承包合同,专业分包合同和劳务分包合同等。

(3) 按合同计价方式划分

按计价方式的不同,一般将工程合同划分为总价合同、单价合同、成本加酬金合同等。

1.2 建设工程中主要的合同关系

一个项目建设涉及不同种类合同。通过合同使各参建单位之间建立起十分复杂的内部联系,形成了一个复杂的合同网络,一个项目合同关系的形成往往体现了以工程为主线,以业主为主导,以施工总包单位为重点的合同网络,如图 1-1 所示。

1.2.1 业主的合同关系

业主作为建筑市场的买方,是工程的发起者、组织者。业主参与项目建设全过程,并主导着一个项目建设的基本格局和基本方向。业主往往根据项目的功能和使用要求,规划确定项目的总目标,并在项目进展的全过程中对这些目标进行控制。但业主的行为属于投资行为,往往不具备专业设计施工力量和相应的资质,因此,要实现项目目标,业主必须将项目勘察、设

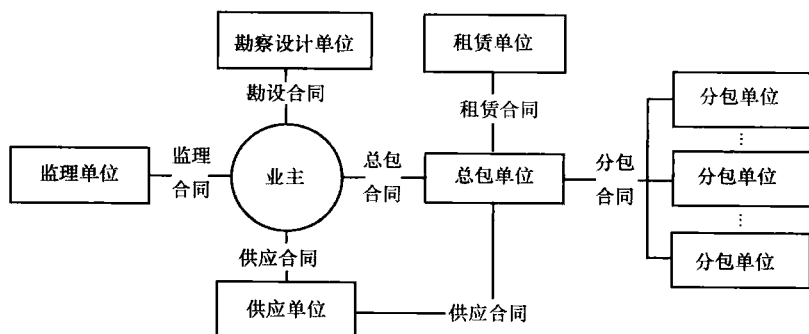


图 1-1 建设项目中主要的合同关系

计、各专业工程施工、材料设备供应、工程咨询等工作委托出去,组织社会上各方面的力量,共同参与项目建设,这期间必然要形成各种合同关系,从业主的角度,其主要的合同可分为以下几大类:

(1) 工程施工合同。即业主与施工单位签订的工程施工合同。一个项目根据承发包模式的不同可能涉及多种不同的施工合同,如施工总包合同、专业分包合同、劳务分包合同等;从专业性质分,又可分为建筑、安装、装饰等工程施工,其中,又可根据项目的规模和专业特点进一步分为若干个施工合同。

(2) 材料设备采购合同。主要指业主与材料和设备供应单位签订材料设备采购合同。

(3) 工程咨询合同。即业主与工程咨询单位签订的合同。这些咨询单位可为业主提供包括项目前期策划、可行性研究、勘察设计、建设监理、招标代理、工程造价、项目管理等某一项或几项工作。

总之,按照承发包模式的不同,业主可能订立许多合同。业主可以将整个项目以项目总承包的方式委托给一家总承包商,可以将整个工程的设计任务或施工任务委托给一家设计或施工总承包单位,也可以将工程分专业、分阶段委托给不同的施工单位,将材料设备供应分别委托给不同的供应商。因此,同一个项目,根据项目特点、业主的管理力量,甚至是业主的意志,会产生不同种类和不同数量的合同,而不同合同的工作范围和工作内容也可能会有很大的区别。

1.2.2 施工总包单位的合同关系

任何项目建设离不开施工单位的施工生产活动,施工单位是工程施工的具体实施者,也是施工合同的主要履行者。施工单位通过投标与业主签订工程施工合同后,要完成施工合同中规定的各种义务,包括合同中规定的工程范围内的施工、保修,以及其他应完成的工作,并为完成这些工作提供劳动力、建筑材料、施工机械等生产要素。施工单位由于受到项目规模、专业特点和施工单位自身的人员、技术力量和资质等的限制,不可能也不必要由自己一个单位完成所有工程,特别是从建筑业行业现状、行业管理、资质管理和建筑施工企业现行组织管理模式及国际惯例看,作为施工总承包单位,可以将专业工程分包出去,也可以进行劳务分包,包括大量的建筑材料、构配件及设备的采购,从而形成以施工总承包单位为核心、总分包合同为基本格局的合同关系。在项目建设中,施工总承包单位往往会签订以下几个方面的合同。

(1) 专业分包合同。施工总承包单位在相关法律法规允许的范围内将施工合同中的部分

施工任务委托给具备专业施工资质的分包单位来完成,并为之签订专业分包合同。

(2) 劳务分包合同。即施工总承包单位与劳务分包单位签订的劳务分包合同。

(3) 材料设备采购合同。为提供施工合同规定的需施工单位自行采购的材料设备,施工单位与材料设备供应单位签订的合同。

(4) 承揽加工合同。即施工单位将建筑构配件等的加工任务委托给加工承揽单位而签订的合同。

(5) 运输合同。施工单位与材料设备运输单位签订的合同。

(6) 租赁合同。在施工过程中需要许多施工机械、周转材料,当自己单位不具备某些施工机械,或周转材料不足,自己购置需要大量资金,今后这些东西可能不再需要或使用效率较低时,施工单位可以采用租赁方式,与租赁单位签订租赁合同。

1.3 工程合同管理

1.3.1 工程合同管理的概念和内容

这里所讲的工程合同管理,是指合同管理的主体对工程合同的管理,是对工程项目中相关的组织、策划、签订、履行、变更、索赔和争议解决的管理。根据合同管理的对象,可将合同管理分为两个层次,一是对单项合同的管理,二是对整个项目的合同管理。

单项合同的管理,主要指合同当事人从合同开始到合同结束的全过程对合同进行管理,包括合同的提出、合同文本的起草、合同的订立、合同的履行、合同变更和索赔控制、合同收尾等工作环节。

整个项目的合同管理,以业主为例,包括合同策划和合同控制两项工作,合同策划又可分为合同结构策划、合同文本策划及合同工作安排,即对本项目拟订立哪些种类合同,拟订立多少个相同种类合同,他们之间的范围如何定义,时间上如何安排,每个合同如何以及何时进行招标或采购,招标方式、招标范围、评标办法、合同条件、合同文本的起草等;合同控制主要包括合同的履行、合同跟踪、合同界面的协调等。对业主来讲,工程合同管理工作应贯穿从项目筹建到保修期结束的建设全过程。

根据合同管理主体的不同,合同管理可分为业主方合同管理和工程承包方合同管理。

由于业主方是建设工程项目生产过程的总组织者,项目合同关系以业主为主导。业主方合同管理是贯穿于建设项目的全过程,是对合同的内容、签订、履行、变更、索赔和争议解决的管理。

工程承包方合同管理是指承包方对于合同洽谈、草拟、签订、履行、变更、终止或解除以及审查、监督、控制等一系列行为的全过程的管理。其中,订立、履行、变更、解除、转让、终止是合同管理的内容;审查、监督、控制是合同管理的手段。施工企业合同管理不仅具有与其他行业合同管理相同的特点,还因其行业的专业性而有其特定的特点:合同管理持续时间长;合同管理涉及金额大;合同变更频繁,管理工作量大;合同文本多,合同管理系统性强;合同管理法律要求高。

1.3.2 工程合同管理的目标

在项目建设过程中,各参建单位合同管理的目标是不同的,他们站在各自的角度、各自的立场上,为各自的企业在本项目上的目标服务。但不管各单位的目标如何,所有参建单位的合

同管理都必须服从整个项目的总目标,实现项目的总目标是实现企业目标的前提。站在项目的角度,工程合同管理的目标应该是每个合同的顺利履行和整个项目目标的实现。

保证项目三大目标的实现,使整个工程在预定的投资、预定的工期范围内完成,达到预定的质量标准,满足项目的使用和功能要求。

由于每个合同条款都是围绕项目总目标在本合同中的分解目标制定的,其中包括进度目标、质量目标、合同价款及支付办法,以及双方的责、权、利关系等。一个项目建设过程中,有众多的工程合同,每个合同都是实现项目总目标的一个分解目标,如果有一个合同目标不能实现,就会影响整个项目的目标,工程合同管理就是保证项目总目标的顺利实现。

具体到每个工程合同,为实现该合同的分解目标,就要通过对单项合同进行管理,使每个单项合同目标能够顺利实现。单项合同目标的实现,就是要合同双方能够积极按照合同的约定履行自己的义务,同时,在自己履行合同的前提下,也要防范对方是否会违约。一个成功的合同管理者,就是在合同结束时双方都感到满意,即业主对工程、对双方的合作感到满意;而承包商不但取得了预期利润,而且赢得了信誉,双方建立了友好合作关系。

1.3.3 工程合同管理的特点

工程合同管理不仅要懂得与合同有关的法律知识,还需要懂得工程技术、工程经济,特别是工程管理方面的知识,而且工程合同管理有很强的实践性,也就是只懂得理论知识是远远不够的,还需要非常丰富的实践经验,只有具备这些素质,才能管理好工程合同,工程合同管理主要是有以下几个方面特点所决定的。

(1) 合同管理的复杂性

工程合同是按建设程序展开的,规划设计合同先行,监理施工采购合同在后,工程合同呈现出串联、并联和搭接的关系,工程合同管理也是随着项目的进展逐步展开的,因此,工程合同复杂的界面决定了工程合同管理的复杂性。

项目参建单位和协作单位多,通常涉及业主,勘察设计单位,监理单位,总包、分包单位,材料设备供应单位等,各方面责任界限的划分、合同权利和义务的定义异常复杂,合同在时间上和空间上的衔接和协调极为重要。合同管理必须协调和处理好各方面的关系,使相关的各合同和合同规定的各工作范围和工作内容不相矛盾,使各合同在内容上、技术上、组织上、时间上协调一致,才能形成一个完整的、周密的、有序的体系,以保证工程有秩序、按计划地实施。因此,复杂的合同关系,也决定了工程合同管理的复杂性。

(2) 合同管理的协作性

工程合同管理不是一个人的事,往往需要专门设立一个合同管理班子来管理,从施工合同角度,业主方和施工方所派驻的项目管理班子,某种程度上讲,都是工程合同的管理者,以业主为例,业主项目管理班子中的每个部门,甚至是每个岗位、每个人的工作都与合同管理有关,如业主的招标部门是合同的订立部门,工程管理部门是合同的履行部门等。

工程合同管理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,熟悉合同管理工作。正是因为工程合同管理是通过项目管理班子内部各部门的分工协作、相互配合进行的,因此,合同管理过程中的相互沟通与协调显得尤为重要,体现出合同管理需要各部门分工协作的特点。

(3) 合同管理的风险性

由于工程合同实施时间长,涉及面广,受外界环境,如经济、社会、法律和自然条件等的影

响大,这些因素一般称为工程风险,工程风险难以预测,难以控制,一旦发生往往会影响合同的正常履行,造成合同延期和(或)经济损失。因此,工程风险管理成为工程合同管理的重要内容。

由于建筑市场竞争激烈,承包商除依靠其他评标指标外,投标报价也是施工投标中能否中标的关键性指标,因此,常导致施工合同价格偏低,同时,业主也经常利用在建筑市场中的买方优势,提出一些苛刻的条件。加之我国还处于市场经济的初级阶段,因此,合同双方的信用风险也是工程合同管理的重要内容。

(4) 合同管理的动态性

由于工程持续时间长,这使得相关的合同,特别是工程施工合同生命周期长;工程价值量大,合同价格高,由于合同履行过程中内外干扰事件多,合同变更频繁,合同管理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,必须加强合同控制工作。

1.4 工程合同管理在项目管理中的作用

(1) 工程合同管理是项目管理的一项重要职能

在项目管理中合同管理具有十分重要的地位,它已成为与组织协调、进度控制、质量控制、投资控制、信息管理等并列的一大管理内容。

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。合同管理部门与其他管理职能部门密切结合,共同完成项目管理任务,实现项目的总目标。

工程合同包含着建设项目的工期、质量、投资等目标,规定着合同双方责、权、利关系,广义地讲,建设项目的实施和管理全部工作都可以纳入合同管理的范围,合同管理贯穿于项目建设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,所以,工程合同管理又是项目的核心和灵魂。

(2) 工程合同管理是建设任务组织的重要手段

合同将工程所涉及勘察、设计、监理、施工、材料设备采购等的分工协作关系联系起来,协调并统一各参建单位的行为。一个参建单位与项目的关系,在建设中承担的角色、任务和责任,都是由具体的合同来限定的。如果没有合同,就不能保证项目的各参建单位在建设的各个方面、各个环节上均按时、按质、按量地完成自己的义务,就不会有正常的生产秩序,就不可能顺利地实现工程总目标。因此,合同是业主组织项目建设、配置项目建设过程中所需各种资源的重要手段。

(3) 工程合同管理是项目目标的分解落实

项目的建设任务就是实现项目的总目标,即质量、进度和投资目标。业主还必须将总目标进行分解,将总建设任务进行打包和分标,将分解目标和建设任务落实到每个具体的合同中去,每个合同都规定有分解到本合同的项目目标,确定了项目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。以施工合同为例,合同确定的项目目标主要有三个方面。

① 工期目标。包括工程的总工期、工程开始和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、施工组织、施工进度计划等规定。

② 质量、安全文明施工目标。合同中一般规定有详细而具体的质量、安全文明施工目标。

它们由合同条件、图纸、规范、工程量表等定义。

③ 投资目标。一般通过合同价款和支付办法等条款来规定,包括工程总价格,各分项工程的单价和总价,工程结算、工程变更和索赔处理等内容,业主通过对每个合同的价格控制实现其投资目标。

(4) 工程合同管理是项目目标控制的重要手段

合同中包含着项目目标的各个分解目标,通过对一个个合同的控制或一个个具体项目目标的控制,就可实现对整个项目目标的控制。

在合同中,一般都有对项目目标及目标出现偏差后如何处理的规定。在合同履行中,一旦发现实际情况与合同中的有关规定不符(主要可能的表现是进度拖延和质量不符合要求),业主可根据合同中的相应规定,采取有效措施,加以控制和纠正。例如,工期每拖延一天,按合同价的一定比例予以罚款;分项工程质量未达到规定要求,业主不予支付,并要求必须返工重做等。这样,通过合同既对承包商有经济制约,又简化了项目目标控制的工作。

(5) 工程合同管理是协调各方利益关系的前提

合同一经签订,合同双方结成了一定的权利义务关系。合同规定了双方在合同实施过程中的责任、权利和利益。合同一旦签订,双方就处于一个对立统一体中。

统一体现在,合同双方的权利和义务是互为条件的,只有共同协作,才能完成项目任务,否则,必然会影响和损害对方利益,影响项目顺利实施,从这个角度讲,双方的总目标是一致的、统一的。

对立体现在,合同双方的利益往往不一致,即承包商的目标是尽可能多地降低成本、增加收益,取得工程利润;而业主的目标是以尽可能少的投资完成尽可能多的、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,造成在合同履行中双方的不一致、不协调,甚至产生矛盾或争议。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。

在市场经济条件下,工程合同就成为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,合同应该体现双方责、权、利关系的均衡。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。

(6) 工程合同管理是合同双方的最高行为准则

合同一旦签订,双方将按合同内容承担相应的法律责任,享有相应的法律权利,双方都必须按合同办事、正确履行合同,都必须用合同规范自己的行为。在市场经济条件下,合同是当事人双方经过协商达成一致的协议。在合同所定义的活动,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。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)使合同不能履行外,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。

2 合同管理的组织

由于在项目合同关系中,往往业主的合同关系最复杂,合同管理的组织主要从业主方的角度来讲。在市场经济体制下,合同是组织工程建设任务的主要手段之一,它不仅涉及参与项目建设各方的责任、权利和义务关系的问题,而且也关系到项目投资、进度和质量目标的控制问题。因此,业主方应对工程合同管理予以高度重视,建立科学的合同管理体系,制订合同管理制度,配备合同管理的专业人员,加强员工合同意识教育,按照合同法的要求,抓好各个合同的管理,以保证工程建设顺利进行,最终能实现项目的总目标。

2.1 合同管理的职能分工

为做好合同管理工作,业主方应明确合同管理机构,制定职责分工,并应形成一套严谨科学的合同管理体系。

合同管理是业主方项目管理的任务之一,合同管理涉及项目建设过程中的各个方面,合同管理职能也需分配到业主方项目管理机构内部的各个部门中。合同管理职能的分配,既应考虑现行的组织机构,又要根据合同管理的需要适时地对现行组织机构进行调整。从合同管理角度出发,一般将与合同管理相关的各部门,划分为合同主管部门、主办部门和协办部门,从而形成工程合同管理按主管部门、主办部门和协办部门交叉协同的管理机制。

2.1.1 合同主管部门

业主组织机构内部应明确某个部门(比如,单独的部门或将该职能放在计划财务部门)作为业主的合同归口管理部门,合同主管部门的主要职责为:

- (1) 负责整个项目的合同策划和合同工作计划的制定,负责业主方合同的日常管理工作。
- (2) 组织单位员工学习合同知识,宣传、普及合同法律、法规。
- (3) 拟订组织单位内部的合同管理办法、规定等有关的规章制度,并监督各项合同管理制度度的执行。
- (4) 会同合同主办部门草拟、制订、审核合同文本。
- (5) 参与合同谈判。
- (6) 经办合同的签订手续。
- (7) 监督、协调合同的履行,办理合同的变更、终止等手续。
- (8) 参与解决合同纠纷,根据授权代表本单位参加合同仲裁或诉讼。
- (9) 负责合同的登记、统计和有关文书、资料保管。
- (10) 负责本单位合同专用章的管理和使用、授权委托书的保管。

2.1.2 主办部门

合同的实际履行部门或当事部门(工程管理部门)如有多个工程管理部门,则可分为多个主办部门,分别承担本部门工作范围内的合同主办工作。在建设任务组织过程中,业主组织内部各工程管理部门所必须签订的勘察、设计、施工、监理、材料设备采购、咨询等合同,一般按照谁管谁办的原则,承担合同的主办角色,其职责为

- (1) 及时提出拟订合同项目。

- (2) 负责签约前的市场调研。
- (3) 负责拟签约对方主体资格、履约能力调查。
- (4) 组织合同谈判。
- (5) 草拟、初审合同文本。
- (6) 严格履行合同,跟踪和控制合同的履行,及时反映并会同其他部门处理合同履行中出现的问題。
- (7) 参与解决合同纠纷。

2.1.3 协办部门

协办部门即是与某项合同的准备工作、招标、谈判签约及履约过程有相关业务联系的部门(比如,与某合同相关的其他工程管理部门、招标部门、计划部门、财务部门及档案管理部门等),这些部门根据具体的合同内容或需要协助主办或主管部门做好相应工作。

2.1.4 合同管理部门的职能分工

根据项目的性质和特点,通常情况下,合同管理的职能分工,可如表 2-1 所示。

表 2-1 合同管理职能分工

序号	任务	业主决策机构	主管部门	主办部门	协办部门
1	确定合同结构	D	P/E	P'	P'
2	编制合同管理工作计划	D	P/E	P'	P'
3	提出合同目标及标的技术要求		E	P/E	P'
4	起草合同文件(包括招标文件)	D	E'	E	E'
5	询价及考察投标单位资格			E	E'
6	编写询价报告或投标资格考察报告			E	E'
7	确定投标单位或合同预选单位	D		E'	E
8	组织招标		E'	E'	E
9	组织合同谈判		E'	E	E'
10	组织合同签订	D	E	E'	E'
11	组织合同实施		E'	E	E'
12	跟踪合同执行情况		E'	E	E'
13	检查业主义务履行情况		E'	E	E'
14	控制合同变更		E'	E	E'
15	控制合同索赔及合同纠纷		E	E'	E'
16	汇总合同报告	D	E	E'	E'
17	编写合同管理总结报告	D	E	E'	E'

注:P—负责规划;D—决策;E—负责执行;P'—参与规划;E'—参与执行。

2.2 合同管理体系及运行机制

2.2.1 合同管理体系

合同管理体系就是在业主组织机构内部,对于整个合同工作,由主管部门统一负责所有合