

建设工程合同 管理与索赔

(第五版)

成虎 张尚 成于思 / 著

赠送
教学课件
课件索取方式
见封底



东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

建设工程合同管理与索赔

(第五版)

成虎 张尚 成于思 著



 东南大学出版社
SOUTHEAST UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书主要介绍建设工程合同、合同管理和索赔管理方面的知识,其内容包括:建设工程合同的基本原理、建设工程合同体系、建设工程承包合同与其他常见的合同内容分析、建设工程合同策划、招标投标过程中的合同管理、合同分析与解释方法、工程合同实施控制、工程索赔的基本概念和索赔管理、索赔值的计算方法、反索赔和索赔的解决等。本书从建设工程合同管理的实务出发,注重适用性、可操作性和知识体系的完备性。为了加深读者对工程合同管理与索赔相关知识的理解,在本书中介绍了50多个有代表性的合同管理和索赔案例,并从各个视角对其进行了分析和评述。

本书可以作为高等院校中土木工程、工程管理及相关专业本科生和研究生的教材和教学参考书,也可以作为建设单位、建筑施工企业、工程咨询类企业中工程管理人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

建设工程合同管理与索赔/成虎,张尚,成于思著.

—5版. —南京:东南大学出版社,2020.3

ISBN 978-7-5641-7267-1

I. 建… II. ①成… ②张… ③成… III. ①建设工程—经济合同—管理 ②建设工程—经济合同—索赔—基本知识—中国 IV. TU723.1 D923.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 164607 号

建设工程合同管理与索赔(第五版)

Jianshe Gongcheng Hetong Guanli Yu Suopei (Di-wu Ban)

出版发行:东南大学出版社

社 址:南京市四牌楼2号 邮编:210096

出 版 人:江建中

责任编辑:张 煦

封面设计:王 玥

责任印制:周荣虎

网 址:<http://www.seupress.com>

经 销:全国各地新华书店

印 刷:南京玉河印刷厂

开 本:787 mm×1092 mm 1/16

印 张:26.5

字 数:628千字

版 次:2020年3月第5版

印 次:2020年3月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5641-7267-1

定 价:78.00元

本社图书若有印装质量问题,请直接与营销部联系。电话:025-83791830

前 言

本书自第一版 1993 年 4 月出版至今已有 26 年,第四版至今也已经有 11 年。经过这么多年在许多工程项目的实际应用、专业教学实践与研究,本书的知识体系已经比较成熟。此次修订没有改变第四版的基本结构,在内容上仅有如下变动:

1. 对近十几年来国内外工程合同管理新的研究和应用成果进行了归纳,修改了相关内容,特别是“现代工程合同管理的发展趋势”一节。

2. 结合 2017 年新修订出版的 FIDIC 合同系列,对其特点进行了介绍,对相关内容进行了更新。

3. 对一些内容进行了修订,使其更符合现代工程项目管理的惯例,例如:将“项目管理合同”修改为“工程咨询合同”。同时,使得语言更符合工程用语的表达习惯。

4. 适当增加了一些次标题,使得相应的内容更具有层次性。

本书的特色主要有五个方面:

1. 比较完整地介绍了工程合同管理的过程、解决问题的角度和思路,与工程项目合同管理的实务比较契合,具有较强的实用性,并力求反映新的工程项目管理理念和合同理念。

2. 较强的理论性,对工程合同和合同管理的本质、基本概念、原理、原则、命题、规律性等有比较深入的思考,特别体现在合同原则、合同体系、合同策划、招标投标中的矛盾性、合同状态、合同分析和解释、索赔中干扰事件的影响分析等方面的内容中。

3. 介绍一些比较经典的工程合同管理和索赔案例,并进行多角度分析。

4. 与工程管理的其他课程有比较紧密的联系,涉及工程法律、工程项目管理、工程估价等相关知识,特别体现在合同实施控制、索赔和反索赔等相关内容中。

5. 对工程合同内容的介绍,以工程合同的结构为主线,分别按照施工合同、总承包合同、分包合同的种类进行分析,没有再刻意区分我国的示范文本、FIDIC 工程合同文本,还是其他示范文本,以及它们的具体内容。其出发点是:

(1) 由于现代工程合同范本有同化的趋向,国内外工程合同文本的差异在逐渐减小;

(2) 合同文本是经常变动的,即使使用标准的合同范本,参与方还可以结合项目的特殊性修改专用条件。而合同的结构是相对稳定的,项目管理者对此应该有深刻而清晰的理解,因此,没有必要刻意区分国内还是国外的合同文本。

本书此次修订由成虎、张尚、成于思负责完成。其中,张尚主要负责第 0、2、3、4、6、8、13 章,成于思主要负责第 1、5、7、9、10、11、12 章,最后由成虎对全书进行整体把关。

在本次写作和修改过程中,还参考了许多国内外专家学者的论著,这些都在附录中进行了罗列。本书作者向他们表示诚挚的感谢。本书还可能有疏漏甚至错误之处,敬请国内同行的专家学者批评指正。

成 虎

2019 年 7 月

绪 论

本章提要:本章主要介绍建设工程合同管理的基本概念和目标,合同管理在工程项目管理中的地位,合同管理的工作过程和组织,合同管理的发展历史和现状,建设工程合同和合同管理的特点,以及学习本书的注意点。

本章作为本书的纲领,描述了本书的框架。在后续内容的学习过程中,要注意与本章内容的结合。

第一节 概 述

一、建设工程合同管理的基本概念

1. 建设工程合同管理的内涵

建设工程合同管理是在建设工程项目的实施过程中,参与方或管理者对相关合同进行策划、签订、履行、变更、索赔、并解决争议的各类管理活动。

在现代建设工程项目管理中,合同管理有着特殊的地位和作用,已经成为与进度管理、质量管理、成本(投资)管理、HSE(健康、安全、环境)管理、资源管理、信息管理等并列的一大管理职能。合同管理是建设工程项目管理区别于其他类型项目管理的重要标志之一。

2. 建设工程合同管理的目标

工程合同管理服务于建设工程项目的总目标和企业的总目标,保证工程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,而且是企业管理的一部分。具体而言,合同管理的目标包括:

(1) 保证整个工程项目在预定的成本(投资)和工期目标内完成,达到预定的质量和功能要求,保证工程项目高效率地完成。

(2) 保证整个工程合同的签订和实施过程符合法律法规的要求。

(3) 减少合同争议,合同的各个参与方(如业主、承包商、设计单位)能够互相协调,也都感到满意。在项目实施完成后,业主不仅按计划获得了一个合格的工程,实现了预期的投资目标,而且对工程项目、对承包商、对双方的合作都感到满意;对于承包商而言,他实施工程项目获得了合理的利润,赢得了信誉,也强化了双方的友好合作关系。

二、建设工程合同管理的角度

由于工程合同在建设工程中有着广泛而特殊的作用,参与工程项目的主体或个人都有特定的合同管理工作,从不同的角度管理工程合同。其中,实施工程合同最重要的主体

是业主、工程师、承包商、政府建设行政主管部门、律师等；而实施工程合同的重要参与人是合约经理、项目经理、造价人员。

1. 业主

业主通过合同委托项目实施的任务,行使对项目控制的权力,以保证项目总目标的实现。业主的合同管理工作主要包括:

(1) 对整个工程的合同进行总体策划,决定项目的承发包模式和管理模式,选择合同类型和合同范本等。

(2) 聘请工程师(在国内主要称为项目管理公司、项目咨询公司、监理公司或业主代表)进行具体的合同管理工作。

(3) 对工程合同的签订进行决策,选择承包商、供应商、设计单位等,委托项目实施的任务,并以项目所有者的身份与他们签订合同。

(4) 为工程合同的顺利实施提供必要的支撑和条件,从宏观的角度对工程项目进行全过程、全方位的控制。例如,在工程项目的实施过程中,对重大问题作出决策,对重要的技术或实施方案进行选择 and 批准,对重大设计方案或实施计划的修改进行批准。

(5) 按照工程合同的规定,及时向承包商、供应商等支付工程款,接收竣工的工程等。

2. 工程师

工程师受业主委托,代表业主具体地承担整个工程相关的合同管理工作,主要包括合同管理的事务性工作和决策咨询工作等。例如,起草合同文件和相关的各类文件;进行现场监督,例如对隐蔽工程进行检查,具体行使工程管理的权力;协调业主、承包商、供应商之间的合同关系;解释工程合同;解决业主与承包商之间出现的合同争议等。

3. 承包商

在各类工程合同中,工程承包合同所定义的工程活动常常是整个项目实施的关键活动和主导活动。所以,工程承包商的合同管理是最细致、最复杂、最困难、也最重要的工作,在很大程度上决定了整个工程项目的成败。

工程承包商的合同管理工作从参与项目的投标开始,在递交投标文件后,经过与业主的合同谈判,签订工程承包合同;在合同履行的过程中,承包商完成合同所规定的工程内容、向业主交付竣工的工程,并在合同规定的保修期(缺陷通知期)内完成扫尾工作或缺陷修复的责任。在这个过程中,工程承包商负责具体的投标报价工作;完成工程承包合同规定的设计、施工、供应、竣工和保修等任务;通过对工程实施过程进行精心地计划、组织、协调和控制,圆满地完成合同所规定的义务。

与工程承包商合同管理相类似的还有:业主委托的设计单位、材料和设备供应商。他们与工程承包商一样,作为工程项目的重要实施者,在同一个组织层次上进行合同管理,完成了不同的工程内容。

4. 政府建设行政主管部门

政府的合同管理目标是维护社会公共利益,使工程合同符合法律法规的要求。在工程项目中,政府主要从市场管理的角度,依据法律法规对建设工程合同的签订和实施过程进行管理,提供服务、进行监督。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《合同法》所规定的公平、公开、公正原则在合同的签订和实施过程中得以落实,使合同的签订和实施符合市场经济和法律法规的要求,对在合同签订和实施过程中违反法律

法规的行为进行处理等。

5. 律师

律师通常作为业主或建筑业企业的法律顾问,帮助合同参与方对合同进行合法性审查和控制,帮助他们解决合同争议。律师更注重在法律的框架下处理各类合同问题。

6. 其他主体

在工程项目的实施过程中,还有其他主体承担了特定的工程合同管理职能。例如,在重大的合同争议解决过程中,还可能涉及仲裁机构、法院等机构。

本书以业主、工程师和承包商的合同管理作为主要的论述对象,当然在部分章节的内容中也会涉及其他参与方或参与人的合同管理工作。

三、合同管理在建设工程管理中的地位

合同确定了工程项目的价格(成本)、工期和质量(功能)等目标,规定了合同双方或多方的权利义务关系;它作为合同双方或多方工作的指南和依据,对整个工程的实施起到了总控制和总保证的作用。所以,合同管理是建设工程管理的核心,它贯穿于工程实施的全过程,影响到工程实施的各个方面。在现代工程中,没有合同意识则项目的整体目标不明确;没有合同管理,则项目管理难以形成系统、难以提高效率,也不可能实现项目的预期目标。

在国内外的工程管理中,合同管理都具有十分重要的地位。

1. 美国大型建筑施工企业对合同管理的重视

为了分析进入建筑施工企业后,土木工程类专业毕业生需要哪些方面的管理知识,美国的研究者对 400 家大型建筑施工企业的中高层管理人员进行了三次(1978 年、1982 年、1984 年)大规模的调查。调查表列出了当时建筑管理方向的 28 门课程(包括专题),由受调查者根据自己的工作经验对这些课程的重要性进行排序。调查结果见表 0-1(见参考文献 20)所示。

表 0-1 土木工程类专业毕业生最有用的管理知识调查结果

按重要性排序	1978 年的调查结果	1982 年的调查结果	1984 年的调查结果
1	财务管理	建设工程项目相关的法律	建设工程项目相关的法律
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	生产率评价与方法改进	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	劳资管理关系与劳工法	成本估算与投标	劳资管理关系及劳动法
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

从该调查结果可见,对于美国大型建筑企业的中高层管理人员而言,建设工程相关的法

律和合同管理都居于非常重要的地位。

美国 ACCE(American Council for Construction Education)设定的课程体系结构共包括五大类:通识教育、经营与管理、建筑施工科学、数学与科学、工程施工,而工程法律是工程施工类的重要课程。工程合同管理是工程法律知识体系的重要组成部分。

2. 国外企业把合同管理作为重要的管理职能

国外的很多工程项目管理(咨询)公司和大型工程承包企业十分重视合同管理工作,他们把合同管理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。

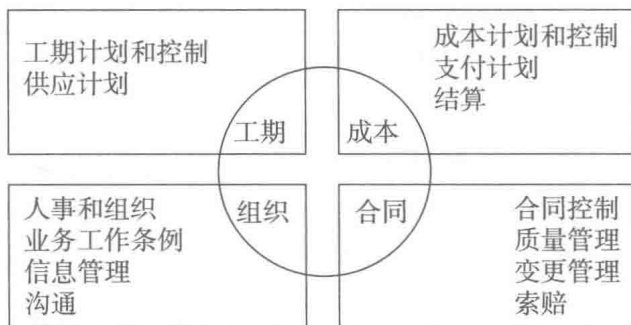


图 0-1 德国 IPM 国际工程项目管理公司的项目管理职能

3. 在我国工程合同管理也越来越受到重视

在我国建筑业发展的近 30 年,合同管理是工程管理的热点之一,合同管理的知识体系 and 实践应用都得到了迅速的发展,也已经成为项目管理的重要组成部分。

(1) 在我国的《建设工程项目管理规范》中,合同管理是重要的组成部分。规范的第十三章《合同管理》就是我国近几十年来工程合同管理的经验总结。

(2) 在我国的监理工程师资质考试中,合同管理是一门主要的课程。监理工程师资质考试有四门考试科目,三大控制(投资控制、质量控制、进度控制)合并为一门课程,而合同管理作为独立的一门课程,可见合同管理内容的重要性。

(3) 在我国的建造师资质考试中,合同管理也是重要的考试内容。在全国一级建造师执业资质考试科目《建设工程项目管理》和《房屋建设工程管理与实务》中,都将工程合同管理作为重要的组成部分。

(4) 近十几年来,我国工程项目管理界和建筑业企业也十分重视工程合同管理工作,在工程项目管理系统和企业管理系统的设计中,都包含了合同管理的内容。而在企业和项目的组织体系中,合约部门发挥越来越重要的作用,很多企业也给予主管合同的管理人员丰厚的待遇,以吸引更多优秀的人才管理好合同工作。

(5) 在我国,理论界也越来越重视对工程合同管理问题的研究。在 CNKI 数据库中,以“工程合同管理”为主题检索期刊论文,检索结果发现,2009—2018 年,期刊论文的数量增长了 100%。而如果把索赔管理、变更管理、各种合同计价模式或管理模式作为检索的关键词,工程合同管理领域的研究成果更是非常的庞大,这也凸显了研究工程合同管理问题的重要性。

第二节 现代建设工程合同管理的过程和组织设置

一、建设工程合同管理的过程

合同管理作为工程项目管理的一个职能,贯穿于工程项目的决策、计划、实施和结束的全过程。但是,合同管理也有其独特的工作任务与实施过程。按照我国的《建设工程项目管理规范》,合同管理的工作流程见图 0-2 所示。

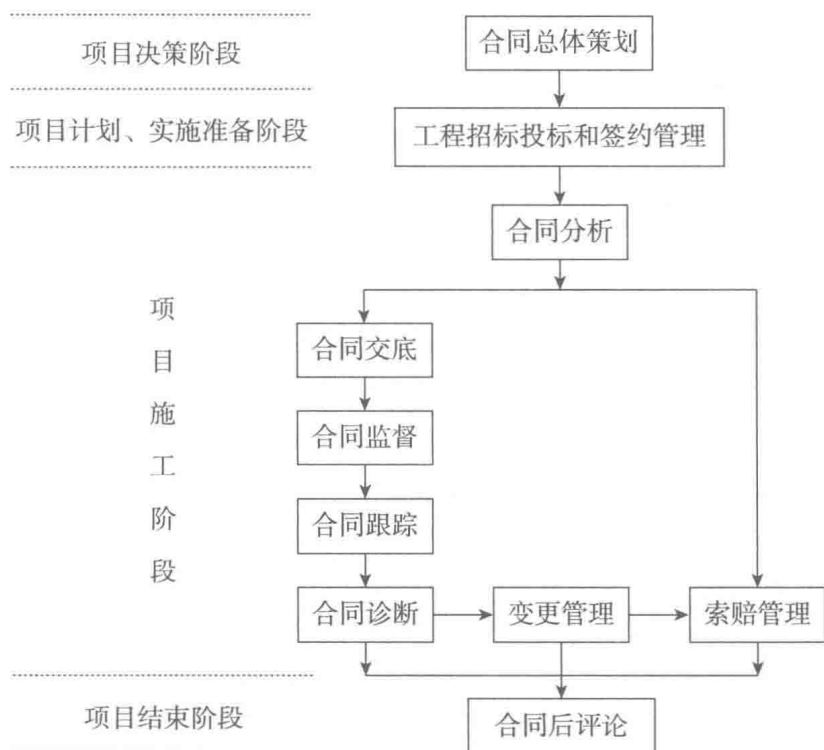


图 0-2 合同管理的工作流程

1. 合同总体策划

合同总体策划是从战略的角度,研究对整个工程合同有重大影响的问题,并作出最优的选择。例如,选择招标方式,决定工程项目的合同体系、合同类型,在参与方之间分配合同风险,协调各个合同之间关系等。

合同总体策划是合同管理中非常关键的工作,确定合同管理工作的总体框架。因此,在通常情况下,公司总经理、合约经理、项目经理等关键管理人员都要参与该项工作,为工程合同的实施指明方向、确定原则,合同总体策划的成果也成为参与合同管理的所有人员工作的依据和基础。

2. 工程招标投标和签约管理

实施一个工程项目可能需要签订几份、几十份、甚至几百份合同,而大部分的合同都是通过招标投标的方式签订的。在招标投标过程中,业主的招标工作和承包商的投标工作有

比较大的差别。例如,业主的招标工作是起草合同,发布招标文件,评价投标文件等;而承包商的投标工作主要包括编制投标报价文件,参与业主组织的报价澄清会议等。当然,他们的合同管理工作有些是相似的,例如都要进行合同的合法性分析、合同审查等。

国内外的工程项目管理理论研究和实践都表明,对于业主而言,选择有竞争力的承包商实施工程项目成为决定项目能否成功的关键;而承包商或分包商的企业经营活动都是通过合同得以持续的,如果没有合同,公司无法从事正常的经营活动,就可能倒闭。从英语表达也可以发现,承包商(Contractor)是依赖于合同(Contract)而存在的。因此,不论是业主,还是承包商和分包商,他们都十分重视工程项目的招标投标和签约管理工作。现代工程项目越来越复杂,致使招投标的工作量越来越大,而大部分工程项目的招投标时间是比较短的。所以,工程招投标的过程经常是紧张的,需要参与工程招投标的所有人相互协作,才能顺利地地完成该项工作内容。

对于大型建设工程项目而言,主要的招标投标工作通常在开工前完成,而有些小型工程项目或少量的工程内容(例如装饰工程、设备采购等)的招投标工作可能在工程开工后才进行。此外,对于有的紧急工程,例如抢险工程而言,也可能是先实施工程项目,再进行招投标并签订合同。

3. 合同实施控制

在工程项目的实施阶段,项目参与方或管理人员对工程合同进行分析、交底,制定工程合同履行的管理体系,对工程合同的实施过程进行监督、跟踪、诊断,并处理合同变更和索赔问题。

在工程项目的整个合同体系中,每个合同都有一个独立的实施过程,大部分合同的实施是相互影响、相互关联的,例如:在地铁建设项目中,土建合同的实施就在很大程度上影响了机电工程的实施。在合同管理过程中,按照不同的专业或空间,将工程项目拆分成不同的工程单元,分别通过不同的合同委托给不同的承包商完成,因此,这些合同的实施过程共同构成工程项目的实施过程。由于工程项目是一个完整而相互关联的系统,它的成功取决于所有合同的协调和顺利地地完成。

4. 合同后评价

合同后评价是在项目竣工或合同履行后进行的,针对工程合同管理的整个过程,总结成功的经验和失败的教训。在实施下一个工程项目时,参与方或管理人员能够根据这些经验和教训,更合理地进行合同总体策划、更好地进行工程招标投标和签约管理、更好地对合同履行过程进行控制,形成持续改进的过程。

现代工程项目管理理论认为,知识管理已经成为一个企业持续改进、不断增强竞争力的必备素质和能力。很多大型建筑业企业也通过多种方式和途径,积累合同管理知识、扩散合同管理经验,由此增强企业的合同管理能力。例如:在项目实施结束后,企业对工程合同的实施进行后评价,并组织合同管理经验交流会,积累和扩散合同管理经验。

上述管理工作的整个过程构成了工程项目合同管理的子系统。

二、建设工程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。对于建筑业企业而言,要提高合同管理的水平,必须使合同管理的工作专门化和专业化,即在建设工程项目组织、建筑业

企业(例如建筑施工企业)中应设立专门的机构和人员负责具体的合同管理工作。当前,国内外大部分的房地产公司、大型工程承包企业和工程项目管理公司(咨询公司)都十分重视合同管理工作,都设立了合同管理的部门,通常称为合约部,该部门主要承担企业经营所需的各类工程合同管理工作。因此,合同管理已经成为企业或项目运行过程中的一项主要的职能管理工作。对于不同的企业组织和工程项目组织形式而言,合同管理组织的形式是不一样的,通常有以下几种情况:

1. 大型工程项目设立了专门的合同管理部门

对于大型的工程项目,设立合同管理的职能部门,专门负责与实施该项目有关的合同管理工作。例如,上海世博会 AB 片区项目群的组织结构见图 0-3 所示。

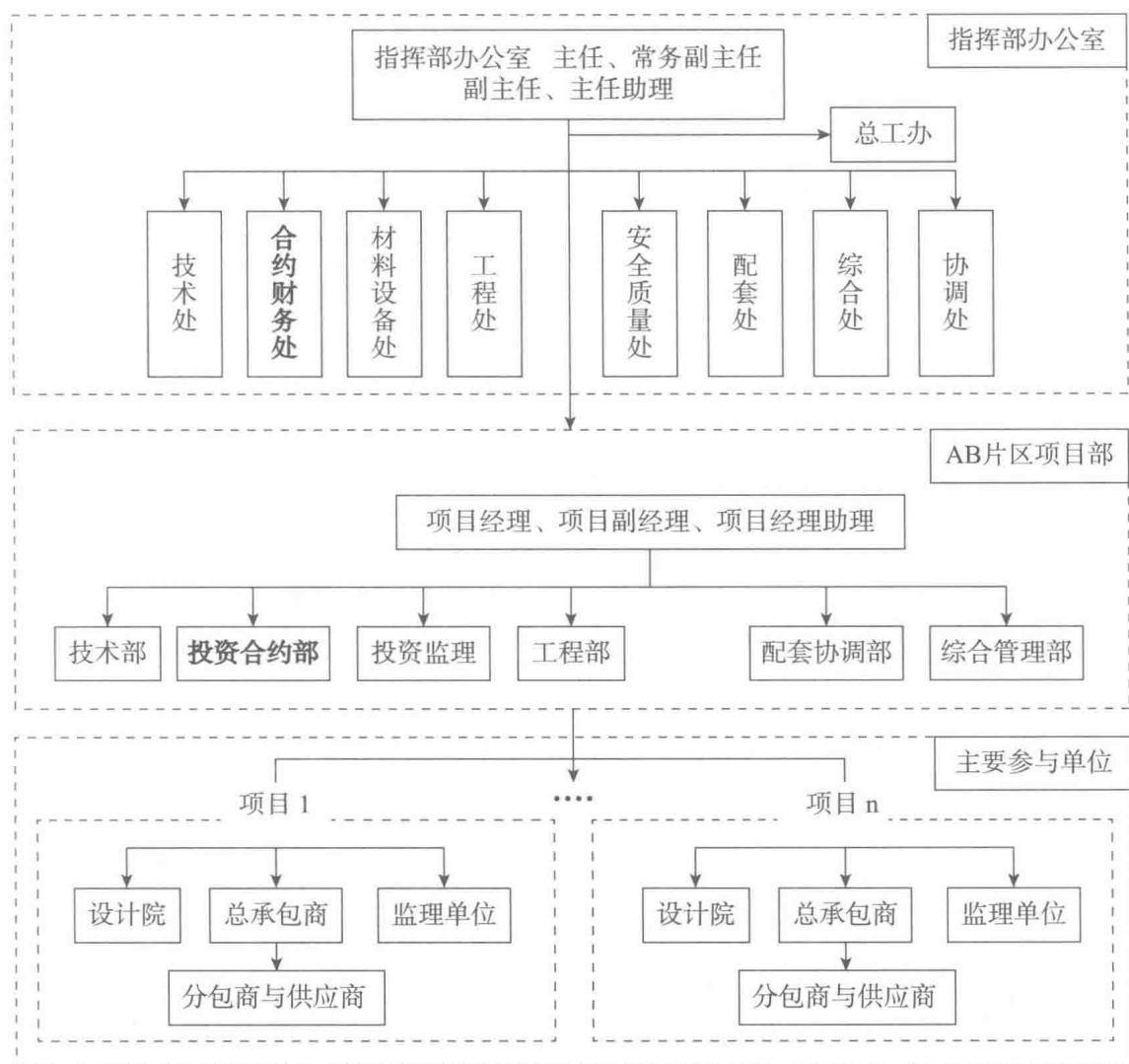


图 0-3 上海世博会 AB 片区项目群的组织结构(见参考文献 35)

对于一些特大型的、合同关系复杂、风险大、争议多的项目,在国际工程中,有些业主会聘请合同管理专家专门负责合同管理工作或将整个工程的合同管理工作(例如招标工作、索赔工作)委托给咨询公司或管理公司完成。这样会大大降低工程合同风险、提高工程合同管

理水平和工程经济效益。

2. 很多建筑业企业也都设立了合同管理的组织机构

国内的很多建筑业企业都在企业的组织机构中设置了合同管理的部门(科室)。例如：中国建筑第三工程局有限公司(简称中建三局)设置了合约法务部(见图 0-4)。而有的国内大型建筑施工企业,仅法务部门的人员就达到了 1 000 多人。这些部门负责企业所有工程合同的大部分管理工作。主要包括：

- (1) 参与项目的投标报价,对招标文件、合同条件进行审查和分析;
- (2) 收集市场和工程信息,作为工程项目投标报价的依据;
- (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、建议甚至预警;
- (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跟踪、分析和汇总,从合同的角度对工程项目的进度、成本和质量进行总体计划、协调和控制;
- (7) 协调项目各类合同的实施,例如各个分包合同、分包合同与供应合同等;
- (8) 协调与业主,以及其他参与方的合同关系;
- (9) 发现索赔机会,编制索赔文件,进行工程索赔;
- (10) 对工程合同的实施进行总体的指导、交底、分析和诊断等。

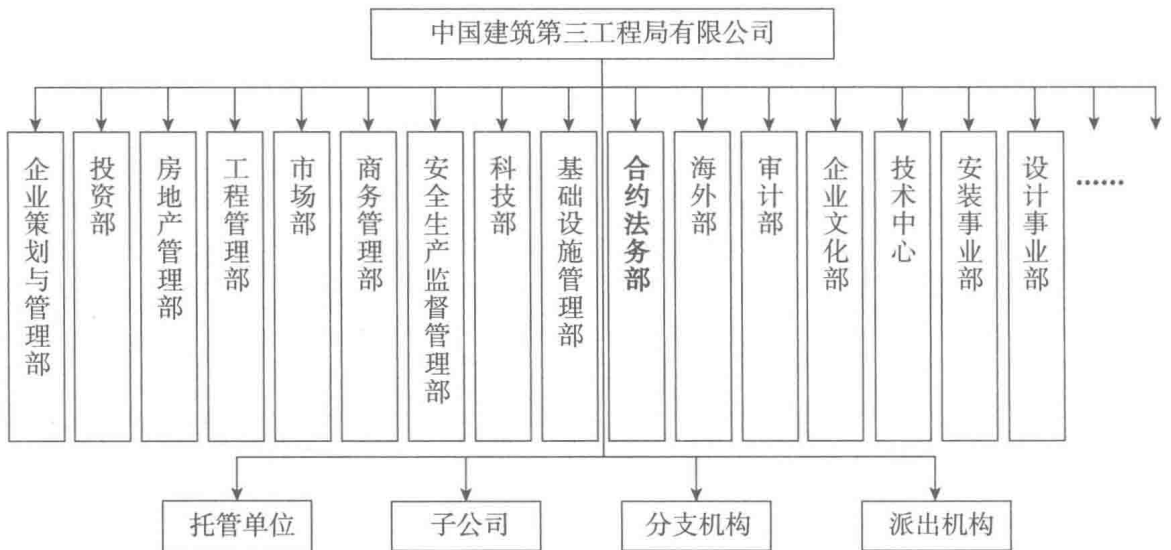


图 0-4 中建三局的组织机构(来源于中建三局网站)

与此相似,房地产开发企业一般也都设立合同管理部门,负责企业所签订合同的各项管理工作,例如开发项目招标文件的准备、进度款支付审核、变更控制、项目结算等。

3. 很多大型工程承包项目都设有专职的合同管理人员

在国内外的很多大型建筑工程承包项目组织中,通常都设有合同经理、合同工程师或合同管理员,负责具体的合同管理工作。

4. 小型的工程项目可以设定简单的合同管理机构或较少的合同管理人员

对于简单的或较小的工程项目而言,为了节省合同管理成本,在项目组织机构中,可以

仅设立合同管理员,他在项目经理的领导下进行施工现场的合同管理工作。

而对于部分分包商而言,由于承担的工程量不大,或工程内容比较简单,在施工现场可以不设置专门的合同管理人员,而是将合同管理的任务分解并下达给各个职能人员,由项目经理进行总体的协调。

在现代建设工程中,合同管理具有普遍性,不仅需要专职的合同管理人员(如合约经理)和合同管理部门,而且要求参与建设工程项目管理的其他各类人员(如建造师、估价师)和部门都必须熟悉合同、合同管理和索赔工作。如在施工项目中,项目经理是合同管理的一个重要人员,他参与了施工合同的全过程管理,包括组织编制投标文件、参与合同谈判、负责合同的设施等。工程造价人员在工程合同管理中也发挥了重要的作用,从报价文件的编制、进度款支付的申请、工程变更的申请、项目竣工决算文件的准备等都与合同管理关系密切。

第三节 建设工程合同管理的发展过程和特点

一、工程合同管理理论和实践的发展过程

在建设工程项目管理中,合同管理工作已经具有比较长的历史了,但是合同管理作为工程项目管理中一个独立的管理职能而存在的时间还不长。人们对合同和合同管理的认识、研究和应用有一个发展过程。

1. 早期的工程合同管理

早期的工程比较简单,合同关系不复杂,所以合同条款也很简单。合同的作用主要体现在法律方面,人们主要将它作为一个法律的问题看待,更多地从法律的角度研究合同,关注合同条件在法律方面的严谨性和严密性。这个时期,工程合同管理主要属于律师的工作。

在国外,从20世纪50年代后,随着工程项目的复杂化和国际化,合同关系越来越复杂、合同条件越来越多、合同文本越来越长,再加上工程咨询业的发展,人们越来越重视对合同和合同管理的研究。随着工程管理学科的发展,一些土木工程和工程管理专业逐渐形成和开设了工程合同管理课程。

在我国,直到20世纪80年代中期,即使是大型工程的施工合同协议书也很简短(可能仅仅3~4页纸),而文章和书籍也主要从法律的角度研究工程合同管理问题。

国内早期的工程类专业教育中,在建设工程项目管理、施工组织与计划、工程估价、工程承包企业管理等课程中,也都涉及一些工程合同和合同管理方面的知识。

2. 工程合同管理的初级阶段

由于工程合同关系、合同文本变得更加复杂,以及合同文本逐渐标准化,合同管理的工作量逐渐增加、相应的事务性工作也越来越复杂,合同管理逐渐专业化,合同的文本管理受到越来越多的重视。在20世纪80年代,为了减轻合同管理人员的工作量,有的软件公司开发了合同文本的检索软件和合同管理(Contract Administration)软件,例如EXP合同管理软件就具备相应的功能。

在工程实践方面,市场经营作用逐渐受到重视,企业和管理者更注重合同的签订、合同条款的解释。在一些建筑施工企业中,合同管理被当成经营管理或价格管理方面的工作,由

经营科或预算科承担相应的工作职责。

在理论研究方面,合同管理的研究重点主要在招标投标工作程序和合同条款内容的解释等方面。工程合同管理的教学和培训也逐渐成熟和规范化,很多专业都开设了独立的工程合同管理课程。

在 20 世纪 80 年代中后期,我国工程界开始全面研究 FIDIC 合同条件,研究国际上先进的合同管理方法、程序,研究索赔管理的案例、方法、措施、手段和经验。这些研究成果对我国工程合同管理理论体系的形成和发展具有非常重要的作用。

从上世纪 90 年代开始,我国的很多建筑业企业对各层次的工程管理人员加强工程合同与合同管理及索赔的宣传、培训和教育,使得项目管理者更加重视工程合同和合同管理,进一步强化了工程合同、合同管理和工程索赔的意识。

1990 年,我国《建设工程施工合同示范文本》颁布,这在我国建设工程合同管理的发展历史中是具有里程碑意义的事件。它标志着,我国工程合同的标准化工作进入了一个新的阶段。

3. 工程合同管理的进一步发展

随着工程项目管理研究和实践的深入,合同管理在工程项目管理过程中的职能进一步加强,工程项目管理系统被重新构建,由此建立了更为科学的,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,具体定义了合同管理的地位、职能、工作流程、规章制度,并确定了合同与成本、工期、质量等管理子系统的界面,将合同管理融于工程项目管理的全过程中。

从 21 世纪 80 年代中期以后,人们开始更多地从项目的角度研究合同管理问题。近几十年来,工程合同管理已经成为工程项目管理领域研究的热点。因此,工程合同管理和索赔的理论研究也得到了很大的发展,工程合同管理学科的知识体系和理论体系逐渐形成,真正形成了一门学科。国内的工程管理专业和其他工程类的专业教学中,工程合同管理成为主干课程之一,而在监理工程师、造价工程师、建造师等执业资格考试中,工程合同管理也是重要的内容。

在计算机应用方面,合同管理的信息系统的研究和开发得到进一步的发展,完整的合同管理信息系统逐渐形成,并在很多项目中得以应用。例如:在三峡工程的项目管理信息系统中,就有工程合同管理的子系统。

在项目组织和企业组织方面,很多工程项目管理组织和建筑业企业组织建立了工程合同管理的职能机构,合同管理的职能进一步独立和专业化。

4. 新时期的工程合同管理

随着工程项目管理研究和应用的进一步深入,近 20 年来,工程合同管理的研究和应用又有有了新的发展,相应的,它也将工程项目管理的理论研究和实践应用推向了新的阶段。

(1) 合同管理新的职能和作用

合同管理逐渐成为工程项目管理的主体,合同也逐渐成为工程项目运作的工具,作为项目组织的纽带,也是项目实施策略、承发包模式和管理模式和方法、程序的重要内容。项目管理者不仅注重对一份合同的签订和履行过程的管理,而且注重整个工程项目合同体系的策划和协调。

(2) 新的模式和理念推动了合同管理的发展

工程中出现了很多新的融资模式、承发包模式、管理模式,再加上很多新的项目管理理念、理论和方法,这些都带动了工程合同管理的发展,合同出现了新的形式、增加了新的内容,合同管理也出现了新的问题,需要进一步标准化和职业化,而国际知名的咨询组织编写了标准的合同条件示范文本,在很大程度上促进了工程管理的发展。例如:1995年 NEC 合同(第二版)和 1999 年新 FIDIC 合同的颁布,标志着工程合同和合同管理的发展进入了一个新的阶段。

(3) 合同管理的集成化

合同管理作为工程项目管理的一个重要组成部分,它必须融合于整个工程项目管理中,与其他管理职能密切结合,共同构成工程项目管理系统。要实现工程项目的整体目标,必须对整个项目、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。

合同管理与工程项目管理的其他职能,例如范围管理、进度控制、质量管理、HSE 管理、经营管理、报价和成本管理、风险管理等密切结合,共同构成一个完备的工程项目管理系统。它们之间存在复杂的工作流程(即工作顺序关系)和信息流程(即信息流通和处理过程)关系(见图 0-5 所示)。

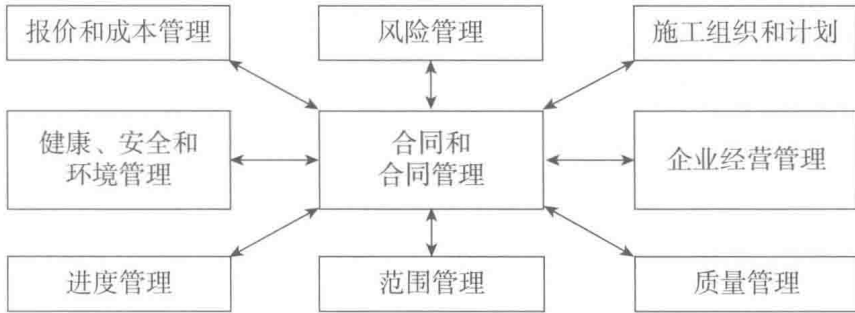


图 0-5 合同管理的集成化

(4) 研究工程合同管理问题的新理论和新视角

在工程管理以及相关的工程专业的硕士和博士的研究中,将一些新的经济学和管理学理论和方法应用于工程合同和合同管理研究中形成工程管理研究的一些热点。例如:

① 新的融资模式、承发包模式和管理模式的合同问题,如伙伴关系合同、BOT 合同、PPP 项目合同、PFI 项目合同、工程代建合同等。

② 合同如何更好地体现现代工程管理理念、理论和方法。

③ 合同和合同管理的经济学问题,如在招标投标过程中的交易成本问题。

④ 在合同的策划、签订、履行、索赔和争议解决过程中合同各方面的博弈问题。

⑤ 现代工程中动态联盟和虚拟组织的合同运作问题。

⑥ 工程合同的特殊性和由此带来的法律问题,以及对合同争议和索赔的解决影响等。

5. 现代工程合同管理的发展趋势

综述现有的研究理论发现,现代工程合同管理的发展趋势主要包括以下几个方面:

(1) 现代工程合同更加注重合同参与方之间的协作关系

传统合同最主要的问题是其容易在参与方之间形成对立关系。这种合同常常促使合同参与方完全按照自己的利益实施项目,而不是关注项目的整体目标。这种对立关系可能引起大量的争端,不利于有效控制项目风险,也不利于项目的顺利完成。

从2002年开始,新西兰的一些大型项目不再使用传统的、容易引起对立关系的合同,开始采用促进合同参与方形成协作关系的合同,这种合同被称为“关系合同”(Relational Contracts),它更加关注合同的效率,在合同中营造相互信任和相互尊重的文化。其他研究也表明,参与方之间分担风险、共享资源能够促进协作,而项目团队的紧密协作更有利于控制项目的工期和成本。

(2) 现代工程合同更加注重设计科学合理的项目风险分配方案

合同风险管理的最优目标是降低项目风险管理的总成本,而不是降低单个参与方的风险管理成本。而实现上述目标最大的挑战在于公平合理地分配风险。工程项目管理理论总结了最具控制力原则、风险与利润并存原则等各种风险分配原则,对现代越来越多的、高风险、复杂项目而言,制订合理的风险分配方案显得尤为重要。1999年新版FIDIC合同条件根据不同的合同管理模式,设计了不同的风险分配方案,有利于调动所有参与方控制风险的积极性,提高风险管理的经济性和效率。

(3) 现代工程合同更强调采用输出(交付成果)控制的管理方式

现代工程合同对承包商的约束与激励方式也发生了变化,由注重过程控制的管理方式,逐渐转变为注重绩效考核的管理方式。一方面,基于过程控制的管理方式不仅增加了业主的管理成本,还容易在业主和承包商之间形成对立关系。另一方面,现代工程承包市场逐渐发展成熟,承包商的实力大大增强,有足够的竞争力实施工程项目。如果业主能够编制完善的合同文件、选择有竞争力的承包商实施工程,那么,业主不应过多地对项目实施过程进行严格的控制与管理。英国政府为了控制公共项目的质量,在工程和服务采购时,取消了传统的比较投标价格的模式,转变为注重考查综合能力的承包商选择模式。同时,还应用关键绩效指标,以确保项目全寿命周期的要求都能够得到满足,也体现了现代工程项目合同控制方式的转变。

(4) 现代工程合同更加注重提高工程项目管理的效率

正如前文所述,工程合同策略,包括合同风险分配方式、价格支付方式等,在很大程度上影响合同参与方实施项目的积极性和主动性,以及工程项目管理的效率。近年来,国际工程合同在修订过程中,都开始注重合同体系与合同策略的创新设计,以提高工程项目管理的效率,“ECC指南说明”提出“每个合同程序的设计都考虑到其实施能够提高工程项目管理的效率,而不是降低效率”,其中包括倡导协作精神;定义合同参与方的功能和责任,增强责任感,促使每个参与方努力地完成自己的工作内容等。

(5) 新技术的应用改变了传统的合同管理内容或程序

近年来,由于BIM与预制装配技术的发展和运用,合同管理也出现了一些变化。例如:传统的设计和施工合同由设计和施工单位独立完成,但是,BIM咨询单位的出现,要求重新界定不同参与方之间的工作责任与协作要求。而传统的工程项目中,承包商完成了主体结构的施工内容,但是,国内很多城市都提出了预制装配率的要求,工程项目的部分结构构件(例如楼面板、楼梯等)由生产预制装配的构件厂提供。在这种情况下,就出现了业主采购预制装配构件、承包商提供专业协调配合的模式,以及业主将预制装配构件的采购也交给承包商的另一种模式。不同的模式,现场的管理、责任与风险的分担都有很大的差异。这些变化都给工程合同管理的研究和应用带来了新的挑战,也需要我们不断结合实践研究新的问题。

(6) 新的融资模式改变了传统的参与方角色和管理流程