

工程管理丛书

# 工程合同管理

高显义 主编

同济大学出版社

## 内容提要

本书从业主和承包商两个角度分别阐述了工程合同管理的内容和方法,包括工程合同管理概述、建设工程施工合同、工程咨询服务合同、材料设备采购合同、FIDIC 施工合同条件、业主方合同管理、承包方合同管理等 7 章内容。

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及土木工程等相关专业的教材,也可供建筑、设计、施工、咨询等专业技术人员参考。

## 图书在版编目(CIP)数据

工程合同管理/高显义主编. —上海:同济大学出版社,2005.7

(工程管理丛书/陈建国主编)

ISBN 7-5608-3042-0

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 046647 号

工程管理丛书

工程合同管理

高显义 主编

责任编辑 李炳钊 责任校对 杨江淮 封面设计 李志云

---

出 版  
发 行

同济大学出版社

(上海四平路 1239 号 邮编 200092 电话 021-65985622)

经 销 全国各地新华书店

印 刷 同济大学印刷厂

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 13.25

字 数 339000

印 数 4 101—7 200

版 次 2005 年 7 月第 1 版 2006 年 9 月第 2 次印刷

书 号 ISBN 7-5608-3042-0/TU·601

定 价 18.00 元

---

本书若有印装质量问题,请向本社发行部调换

# 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,作为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、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,吸收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的结合。

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7章,具体编写分工如下:第1,2,6章,高显义;第3章,贾广社;第4,7章,曹吉鸣、韩伟庆;第5章,臧漫丹,最后由高显义统纂定稿。

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,书中难免有不当之处,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全力支持,在此一并表示衷心的感谢!

编 者

2005年7月于同济大学

# 目 录

## 第 1 章 工程合同管理概述

1.1 建设工程中主要的合同关系 .....	(1)
1.1.1 业主的合同关系 .....	(1)
1.1.2 施工总包单位的合同关系 .....	(2)
1.1.3 工程合同的内容和分类 .....	(3)
1.2 工程合同管理 .....	(3)
1.2.1 工程合同管理的概念和内容 .....	(3)
1.2.2 工程合同管理的目标 .....	(3)
1.2.3 工程合同管理的特点 .....	(4)
1.3 工程合同管理在项目管理中的地位 and 作用 .....	(5)

## 第 2 章 建设工程施工合同

2.1 合同文本结构 .....	(7)
2.2 协议书 .....	(8)
2.3 词语定义及合同文件 .....	(9)
2.3.1 通用条款的格式和内容 .....	(9)
2.3.2 专用条款的格式和内容 .....	(12)
2.3.3 专用条款编制示例 .....	(12)
2.4 双方一般权利和义务 .....	(13)
2.4.1 通用条款的格式和内容 .....	(13)
2.4.2 专用条款的格式和内容 .....	(15)
2.4.3 专用条款编制示例 .....	(16)
2.5 施工组织设计和工期 .....	(17)
2.5.1 通用条款的格式和内容 .....	(17)
2.5.2 专用条款的格式和内容 .....	(18)
2.5.3 专用条款编制示例 .....	(19)
2.6 质量与检验 .....	(19)
2.6.1 通用条款的格式和内容 .....	(19)
2.6.2 专用条款的格式和内容 .....	(20)
2.6.3 专用条款编制示例 .....	(20)
2.7 安全施工 .....	(21)
2.7.1 通用条款的格式和内容 .....	(21)
2.7.2 专用条款的格式和内容 .....	(21)

2.7.3	专用条款编制示例	(21)
2.8	合同价款与支付	(22)
2.8.1	通用条款的格式和内容	(22)
2.8.2	专用条款的格式和内容	(23)
2.8.3	专用条款编制示例	(24)
2.9	材料设备供应	(24)
2.9.1	通用条款的格式和内容	(24)
2.9.2	专用条款的格式和内容	(25)
2.9.3	专用条款编制示例	(26)
2.10	工程变更	(26)
2.10.1	通用条款的格式和内容	(26)
2.10.2	专用条款的格式和内容	(27)
2.10.3	专用条款编制示例	(27)
2.11	竣工验收与结算	(27)
2.11.1	通用条款的格式和内容	(27)
2.11.2	专用条款的格式和内容	(28)
2.11.3	专用条款编制示例	(28)
2.12	违约、索赔和争议	(29)
2.12.1	通用条款的格式和内容	(29)
2.12.2	专用条款的格式和内容	(30)
2.12.3	专用条款编制示例	(30)
2.13	其他	(31)
2.13.1	通用条款的格式和内容	(31)
2.13.2	专用条款的格式和内容	(33)
2.13.3	专用条款编制示例	(34)
2.13.4	承包人承揽工程项目一览表(附件1)	(34)
2.13.5	发包人供应材料设备一览表(附件2)	(35)
2.13.6	工程质量保修书(附件3)	(35)

### 第3章 工程咨询服务合同

3.1	工程咨询服务的分类及内容	(37)
3.1.1	工程咨询服务的分类	(37)
3.1.2	工程咨询服务的内容	(37)
3.2	工程咨询服务的选聘	(39)
3.2.1	选聘特点	(39)
3.2.2	选聘程序	(40)
3.3	工程咨询合同文件组成和类型	(41)
3.3.1	工程咨询合同文件的组成	(41)
3.3.2	工程咨询合同类型	(42)

3.4	我国主要工程咨询合同简介	(42)
3.4.1	工程勘察合同	(42)
3.4.2	工程设计合同	(45)
3.4.3	建设工程招标代理合同	(46)
3.4.4	工程监理合同	(48)
3.4.5	工程造价咨询合同	(51)
3.4.6	工程咨询服务协议书文本	(53)
3.5	工程咨询合同管理	(57)
<b>第4章 工程材料设备采购合同</b>		
4.1	工程材料设备采购合同概述	(59)
4.1.1	工程材料设备采购合同概念	(59)
4.1.2	工程材料设备采购合同的形式及合同结构	(59)
4.1.3	工程材料设备采购合同的共同特征	(60)
4.1.4	工程材料采购与设备采购合同的区别	(60)
4.1.5	常用的工程材料和设备国际采购合同	(61)
4.2	工程材料采购合同	(62)
4.2.1	工程材料采购合同的基本条款	(62)
4.2.2	主要条款的约定内容	(63)
4.3	设备采购合同	(68)
4.3.1	基本术语	(68)
4.3.2	商务条款	(68)
4.3.3	技术性能和质量要求	(69)
4.3.4	包装和装运	(70)
4.3.5	变更和索赔	(72)
4.3.6	争端解决	(73)
4.3.7	合同终止	(73)
<b>第5章 国际工程合同</b>		
5.1	国际工程合同概述	(75)
5.1.1	FIDIC 合同条件	(75)
5.1.2	ICE 合同条件	(76)
5.1.3	JCT 合同条件	(77)
5.1.4	AIA 合同条件	(77)
5.2	FIDIC 施工合同条件	(79)
5.2.1	施工合同条件的构成	(79)
5.2.2	施工合同条件的应用	(79)
5.3	一般规定	(80)
5.3.1	部分重要词语和规定	(80)

5.3.2	雇主	(80)
5.3.3	工程师	(81)
5.3.4	承包商	(82)
5.4	有关工程进度的条款	(82)
5.4.1	开工	(82)
5.4.2	进度计划的提交	(82)
5.4.3	工程师对施工进度的监督	(83)
5.4.4	工程暂停	(83)
5.4.5	竣工时间的延长	(84)
5.4.6	接收证书的颁发	(84)
5.4.7	缺陷通知期	(84)
5.4.8	履约证书的颁发	(85)
5.4.9	有关期限的几个概念	(85)
5.5	有关价格和支付的条款	(85)
5.5.1	预付款	(85)
5.5.2	工程进度款	(86)
5.5.3	保留金	(88)
5.5.4	竣工结算	(88)
5.5.5	最终结算	(88)
5.5.6	工程变更	(89)
5.5.7	法规变化引起的调整	(89)
5.5.8	费用变化引起的调整	(90)
5.5.9	暂列金额	(90)
5.5.10	计日工作	(90)
5.6	有关工程质量的条款	(91)
5.6.1	承包商的质量责任和义务	(91)
5.6.2	分包控制	(91)
5.6.3	对永久设备、材料和工艺的控制	(92)
5.6.4	竣工检验	(93)
5.6.5	缺陷责任	(94)
5.7	其他条款	(94)
5.7.1	风险和责任	(94)
5.7.2	担保和保险	(97)
5.7.3	索赔	(99)
5.7.4	合同争端的解决	(99)

## 第6章 业主方的合同管理

6.1	合同管理的组织	(102)
6.1.1	合同管理的职能分工	(102)

6.1.2	合同管理体系及运行机制 .....	(103)
6.1.3	合同管理基本制度 .....	(105)
6.2	合同策划 .....	(107)
6.2.1	合同策划的内容 .....	(107)
6.2.2	整个项目的合同策划 .....	(108)
6.2.3	具体合同的策划 .....	(110)
6.2.4	合同结构 .....	(111)
6.3	建设工程招标 .....	(111)
6.3.1	招标的概念和性质 .....	(111)
6.3.2	建设工程招标的方式 .....	(112)
6.3.3	建设工程强制招标的范围 .....	(112)
6.3.4	建设工程施工招标应具备的条件 .....	(114)
6.3.5	建设工程招标程序 .....	(115)
6.4	合同的履行 .....	(125)
6.4.1	合同进度目标的控制 .....	(126)
6.4.2	工程质量、安全和文明施工的监督检查 .....	(128)
6.4.3	合同价款的结算控制 .....	(132)
6.4.4	合同界面的协调 .....	(134)
6.4.5	合同跟踪和合同清理 .....	(135)
6.5	合同变更控制 .....	(137)
6.5.1	合同变更的范围和起因 .....	(137)
6.5.2	工程变更控制 .....	(138)
6.6	索赔控制 .....	(139)
6.6.1	工程索赔的概念和特征 .....	(139)
6.6.2	索赔的分类 .....	(139)
6.6.3	工程索赔的程序 .....	(140)
6.6.4	可以合理补偿承包商索赔的内容和有关条款 .....	(141)
6.6.5	业主向承包商索赔的内容和有关条款 .....	(142)
6.6.6	业主方索赔管理的措施 .....	(143)
6.7	工程合同风险管理 .....	(144)
6.7.1	工程合同风险的产生 .....	(144)
6.7.2	合同风险的分类 .....	(145)
6.7.3	合同工程风险的管理 .....	(146)
6.7.4	合同信用风险的管理 .....	(149)
6.8	合同文档资料管理 .....	(150)
6.8.1	合同文档资料的内容 .....	(150)
6.8.2	合同文档资料管理的任务 .....	(152)
6.8.3	合同文档资料管理的原则 .....	(152)
6.8.4	合同编码体系 .....	(152)

## 第7章 承包方的工程合同管理

7.1 工程承包合同的订立 .....	(154)
7.1.1 工程投标报价及策略 .....	(154)
7.1.2 工程承包合同文本的审查 .....	(155)
7.1.3 工程承包合同风险的分析和对策 .....	(157)
7.1.4 承包合同的谈判与签约 .....	(158)
7.2 工程承包合同的履行 .....	(161)
7.2.1 承包商合同管理体系 .....	(161)
7.2.2 承包合同履行分析 .....	(164)
7.2.3 承包合同控制 .....	(166)
7.2.4 分包合同管理 .....	(166)
7.3 工程合同变更、解除和撤销 .....	(168)
7.3.1 工程变更的分类 .....	(168)
7.3.2 工程承包合同变更的条件 .....	(169)
7.3.3 工程变更的处理原则 .....	(169)
7.3.4 工程合同变更的处理程序 .....	(170)
7.3.5 工程合同的撤销 .....	(171)
7.4 工程索赔 .....	(172)
7.4.1 工程索赔事件 .....	(172)
7.4.2 工程索赔证据 .....	(173)
7.4.3 工程索赔报告 .....	(173)
<b>附件一 建设工程勘察合同示范文本</b> .....	<b>(175)</b>
<b>附件二 建设工程设计合同示范文本</b> .....	<b>(180)</b>
<b>附件三 建设工程委托监理合同示范文本</b> .....	<b>(186)</b>
<b>附件四 建设工程造价咨询合同示范文本</b> .....	<b>(194)</b>
<b>参考文献</b> .....	<b>(201)</b>

# 第 1 章 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,并有着自身的规律和特点,具有明显的行业特征。从项目的建设的过程看,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 建设工程中主要的合同关系

一个项目建设涉及到不同种类、数量众多的合同。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。

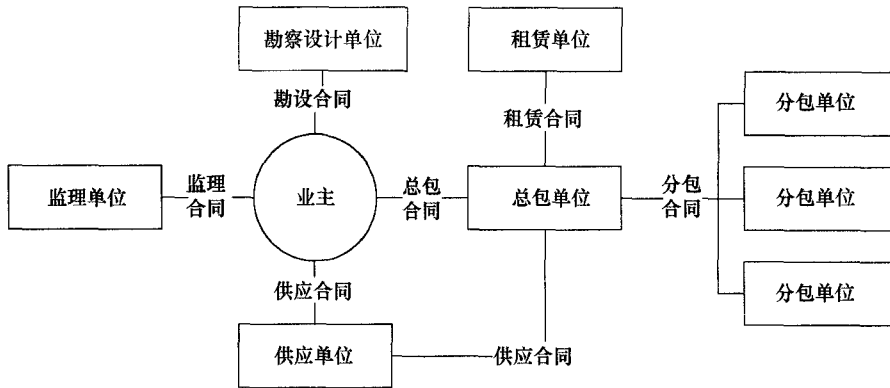


图 1-1 建设项目中主要的合同关系

### 1.1.1 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,业主全过程参与,并主导着一个项目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各样的合同关系,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的咨询服务。

(2) 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。

(3) 材料设备采购合同。主要指对由业主供应的材料和设备,需要与材料和设备供应单位签订材料设备采购合同。

总之,按照承发包模式的不同,业主可能要订立许多合同。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,会产生不同种类和数量的合同,而不同的合同其工作范围和工作内容也可能会有很大的区别。

### 1.1.2 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、也不必要所有工程均由自己一个单位来完成,特别是从建筑业行业现状、行业管理、资质管理、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,并与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,当某些施工机械、周转材料自己单位不具备或不足,自己购置需要大量资金投入,今后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。

#### 1.1.3 工程合同的内容和分类

工程合同是指与一个项目建设直接相关的各种合同,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、建设监理合同、施工合同、材料设备采购合同,以及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、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 工程合同管理

### 1.2.1 工程合同管理的概念和内容

工程合同管理就是合同管理的主体对工程合同的管理,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某个合同进行的管理,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,对整个项目的合同管理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(工作计划),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,它们之间的范围如何定义,时间上如何安排,每个合同如何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、合同文本的选择、合同管理制度等;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。

### 1.2.2 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。

(1) 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。

(2) 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,同时也要在自己履行的前提下,防范对方违约。一个成功的合同管理,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,建立了双方友好合作关系。

### 1.2.3 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,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,这主要是工程合同管理的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、总包单位、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非常复杂,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,往往需要一个专门设立的管理班子来管理,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、全员的分工协作、相互配合下进行的,因此合同管理过程中的相互沟通与协调显得尤为重要,体现出合同管理需各部门、全员分工协作的协作性特点。

#### (3) 合同管理的风险性

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,这些因素一般称之为工程风险,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调整,这就要求合同管理必须是动态的,必须加强合同控制工作。

### 1.3 工程合同管理在项目管理中的地位和作用

#### (1) 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,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) 是建设任务组织的重要手段

合同将工程所涉及到的勘察、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) 是项目目标的分解落实

项目建设的任务就是实现项目的总目标,即质量、进度和投资目标,而项目总目标的实现必须通过一个个分解目标来实现,业主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3个方面:

##### 1) 工期目标

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、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结算控制实现其投资目标。

## (4) 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进行处理的明确的和详细的规定。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),业主即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) 是协调各方利益关系的前提

合同一经签订,合同双方就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。

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) 是合同双方的最高行为准则

合同一旦签定,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。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。

## 第2章 建设工程施工合同

本章以我国现行的《建设工程施工合同》示范文本(GF—1999—0201)为基础,阐述施工合同的文本结构和内容。

### 2.1 合同文本结构

我国现行施工合同示范文本由“协议书”、“通用条款”和“专用条款”三部分组成,并附有3个附件。

#### (1) 协议书

协议书是施工合同的总纲性文件,反映了标准化的协议书格式,其中空格的内容需要当事人双方结合工程特点协商填写。协议书的具体格式、内容和示例将在2.2节中介绍。

#### (2) 通用条款

通用条款中所列的条款内容不区分具体工程的性质、地域、规模等特点,只要属于建筑安装工程均可适用。通用条款是在总结我国工程实施的经验教训基础上,参考国际咨询工程师联合会颁布的土木工程施工合同条件的相关内容和做法,编制的承发包双方履行合同的标准化条款。通用条件包括:词语定义及合同文件,双方一般权利和义务,施工组织设计和工期,质量与检验,安全施工,合同价款与支付,材料设备供应,工程变更,竣工验收与结算,违约、索赔和争议,其他等十一部分,共47条。通用条件在使用时不作任何改动,原文照搬。

#### (3) 专用条款

由于具体工程的工作内容各不相同,施工现场和外部环境条件各异,因此,还必须有反映工程具体特点和要求的专用条款。合同文本中的“专用条款”部分为当事人提供了编制具体合同时应包括内容的指南。

编制具体施工合同专用条款的原则是,结合项目特点,针对通用条款的内容进行补充或修正,通用条件已构成完善的部分不需重复抄录,只需对通用条款部分需要具体化、补充或修改的内容作相应说明,按照通用条款对该问题的编号顺序排列即可。因此,专用条款的序号不必依次排列,相同序号的通用条款和专用条款共同组成对某一方面问题的完备约定。

#### (4) 附件

范本中为使用者提供了“承包人承揽工程项目一览表”(群体工程时应附)、“发包人供应材料设备一览表”和“房屋建筑工程质量保修书”3个标准化附件。如果具体项目的实施为包工包料承包,则可以不使用发包人供应材料设备一览表。

本章2.3~2.13将分别介绍合同条款的十一个部分内容,为理解的方便,每节中对应介绍通用条款和专用条款的格式、内容和示例,其中宋体为示范文本的原文,楷体文字为示例,示例只为理解的方便,不一定有代表性。

## 2.2 协议书

### 协议书

发包人(全称): \_\_\_\_\_

承包人(全称): \_\_\_\_\_

依照《中华人民共和国合同法》、《中华人民共和国建筑法》及其他有关法律、行政法规,遵循平等、自愿、公平和诚实信用的原则,双方就本建设工程施工项目协商一致,订立本合同。

#### (1) 工程概况

工程名称: ××××工程

工程地点: ×××路南、×××路东、×××路北、×××路西

群体工程应附承包人承揽工程项目一览表(附件1)(2.13.4)

工程立项批准文号: \_\_\_\_\_

资金来源: \_\_\_\_\_

#### (2) 工程承包范围

承包范围:按提供的施工图纸中包括的新建工程的土建工程(建筑、结构、装饰)、安装工程(水、电、风、煤气、弱电、消防等)及室外总体等工程均属施工承包范围。其中,专业设备安装工程及有关专业工程(如桩基础工程、幕墙、弱电、消防工程等)由发包人另行招标分包施工,承包人承担总承包责任,负责整个项目的施工管理。

#### (3) 合同工期:

开工日期: ××××年××月××日

竣工日期: ××××年××月××日

合同工期总日历天数        天

#### (4) 质量标准

工程质量标准:

工程施工技术要求按×××建筑设计研究院设计编制的图纸中的设计说明。

承包人必须遵守和执行现行国家、部颁、地方的建筑安装施工技术<sub>及</sub>验收规范、设计要求、质量评定标准和××市有关工程质量管理文件,全面达到《建筑工程施工质量验收统一标准(50300—2001)》、《建筑给水排水及采暖工程施工质量验收规范(GB50242—2002)》、《建筑电气工程施工质量验收规范(GB50303—2002)》、《通风与空调工程施工质量验收规范(GB50243—2002)》、《给水排水管道工程施工及验收规范(GB50268—97)》等的验收标准,同时必须达到××市竣工验收备案制要求。

#### (5) 合同价款

金额(大写): \_\_\_\_\_元(人民币)

¥: \_\_\_\_\_元

#### (6) 组成合同的文件

组成本合同的文件包括: