

合约管理应用案例分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议  
阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/266/2021\\_2022\\_\\_E5\\_90\\_88\\_E7\\_BA\\_A6\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_c56\\_266626.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/266/2021_2022__E5_90_88_E7_BA_A6_E7_AE_A1_E7_c56_266626.htm)

一、案例缘由 由甲方投资的一住宅小区项目的大型地下车库工程，手续一应俱全。车库为2层结构，土钎围护，喷射加轻井降水，开挖深度为5m。周边是高层的住宅楼，各单体离地下车库基坑最近3m，最远5m。3m部分围护用很短一段灌注桩，其他部位都是土钎。甲方要求地下车库施工到1层时，施工单位开始周边单体建筑的施工。现施工单位报联系单给甲方，内容如下：1、土钎结构不稳定，因此在围护工程工作阶段，不能在其周边过快加荷，要求甲方推迟周边单体的开工时间。2、地下车库本体结构设计存在缺陷，在长向120m长度上没有严格计算砼的收缩应力，只设置了一个后浇带，将来车库可能会产生温度裂缝，影响地下室工程质量。由此，施工单位要求甲方联系设计方解决此问题，建议车库结构再增加2个后浇带，否则由此产生的质量问题施工单位概不负责。二、甲方对事件的处理 甲方在收到施工单位的联系单后，只收文不签收。虽然施工单位表示，甲方不签收文是违反合同行为。但甲方仍坚持不签收，并向施工单位说明此事非同一般，要与设计方和裂缝专家沟通后，再做决定。而施工单位在提交业主联系单之前，已经把相关文件交给设计方。设计方收到文件后，写好设计变更，几乎与施工单位联系单同时发到了甲方手上。由于预售的要求，甲方又必须在三个月内完成单体工程预售目标（即主体施工完成2/3），同时中心车库之上的中心景观也必须同期开出。工期很紧。甲方经过认真调查、研究后，

认为：1、在土铆钉结构受力问题上，他们不同意设计方“建议推迟周边单体开工日期”的要求。按照施工程序，单体施工都是从基坑开挖开始。从开挖基坑到完成 $\pm 0.00$ 结构，没有地室结构的工程需要20天左右，有地室的要一个半个月。单体开挖基坑，不但不是对车库土铆围护加荷，而是挖土减荷。经简单计算，大约完成单体工程2层结构，单体对地基土的荷载才基本相当于基坑开挖前土体对围护的荷载。完成周边单体到2层结构，需要至少2个月时间。2个月时间，车库完成主体结构并开始侧墙外防水问题不大。所谓“周边单体施工引起土铆钉围护安全问题”，在技术上是不存在的。2、在车库砼收缩问题上，施工单位的计算书是正确的，但计算值与规范规定值差很小。考虑到设计方习惯在结构设计时多留一点安全余量，这点儿偏差很可能不存在。所以甲方要求设计方重新核算该部位的结构计算，同时也跟设计方讲明，如果确实为设计原因造成车库结构性缺陷，甲方将向设计方索赔，由设计原因造成的施工延后与其他费用增加的损失，都将由设计方承担。同时，甲方将设计方图纸结构计算书及施工单位计算书等相关资料交给裂缝专家进行核算。经过核算得出，从技术角度说，虽然将来会有一些干缩裂缝的危险，但不会发展为结构问题的结论。最终，依据上述观点，甲方确定了工程施工照常进行，同时一切合约责任不做调整的决定。后来，在处理此事件的工程例会上，甲方向施工单位明确了以下事项：1、车库围护及结构，按已落实的方案，没有任何技术问题。2、以施工单位丰富的施工经验，不会分不清楚车库围护加荷与减荷的实质，为何施工单位要一再坚持围护会产生问题？施工单位为何要违反管理程序，越

级申报给设计单位？3、希望施工单位一如既往地提出意见，但管理程序要坚持，不能随意突破管理程序。4、此次事件没有产生什么实质性的不良后果，所以此事件以处理后的结论为结束。任何由此事件引伸出的其他事件，都不得再发生。

三、案例对我们的启示 通过甲方对事件的处理，我们可以看出在合约管理上有以下注意点：

- 1、合约无小事。因为文件一旦签收即意味着法定生效，有了法定生效。在本事件中，只要签收落根，施工单位在后期必定多少都会利用这个事件来说事儿。没有签收，法定意义上此事件就没有发生，施工单位想借力都没办法。
- 2、所有会议纪要及其他可能留底的文件，都应严格把关。甲方领导在公司管理例会上专门向公司所有管理部门要求：在合同内容上，车库跟其他单体完全无关。要完全打消施工单位利用周边单体与车库的关系来做文章的想法，将他们牢牢限制在车库范围内，不给他们借力的空间。注意施工单位报送的工程文件。所有施工文件要坚持先看后签收原则，严格防止施工单位直接或间接地将其变为索赔依据，达成额外索赔的目的。
- 3、这种不签收的合约管理处理方式，是在技术处理方案不确定时的态度。当技术处理方案确定后，就应该进入合约管理相关程序。本案例最终确定技术处理方案为“不做任何调整”，所以合约管理仍然坚持不签收。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)