

如何做好工程建设总承包合同管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/394/2021_2022__E5_A6_82_E4_BD_95_E5_81_9A_E5_c59_394778.htm 工程总承包在发达国家，以其业主倾向、资源配置、综合效益和发展趋势等诸多优势，逐渐成为工程发包的主流模式。工程总承包企业按照合同约定对工程项目的质量、工期、造价等向业主负责。工程总承包企业可依法将所承包工程中的部分工作发包给具有相应资质的分包企业；分包企业按照分包合同的约定对总承包企业负责。合同管理作为工程项目管理的重要组成部分，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。在工程建设中，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，并使效益丧失殆尽。没有有效的合同管理，则不可能有有效的工程项目管理，当然就不可能实现工程项目的目标。加强合同管理使争取企业经济效益的最佳途径。在市场竞争日趋激烈的当今，以及投资结构的多元化，使电源工程建设合同利润逐渐减少，而合同风险增大，合同条件日趋苛刻。不正确认识这些客观条件的变化，放松工程建设施工过程中的合同管理，就很难取得工程盈利，甚至造成工程亏损。由于长期的计划经济的惯性，真正体现市场交易的精神和实质的合约并没有被引入交易过程。首先，合同与合同条款自身不够完善；其次，总承包方在总承包合同专用条款中，往往重商务条款，对工期和造价的确定投入的精力多，而对性能考核指标的研究投入的精力

少；再次，在电源工程总承包过程中，工程管理人员往往依据多年的工作经验进行工程现场管理，对合同缺乏实质性的认识而带来一些纠纷，工程技术人员如果凭经验而未吃透合同精神，也同样给结算带来一些麻烦。如何在合同实施的过程中做好合同管理？

一、建立合同实施的保证体系

建立合同实施的保证体系，是为了保证合同实施过程中的日常事务性工作有序地进行，使工程项目的全部合同事件处于受控状态，以保证合同目标的实现。首先要作合同交底，分解合同责任，实行目标管理。在总承包合同签订后，具体的执行者是项目部人员。项目部从项目经理、项目班子成员、项目中层到项目各部门管理人员，都应该认真学习合同各条款，对合同进行分析、分解。项目经理、主管经理要向项目各部门负责人进行“合同交底”，对合同的主要内容及存在的风险作出解释和说明，项目各部门负责人要向本部门管理人员进行较详细的“合同交底”，实行目标管理。使大家熟悉合同中的主要内容、各种规定及要求、管理程序，了解作为总承包商的合同责任、工程范围以及法律责任。在传统的工程项目管理中，人们往往十分注重“图纸交底”工作，忽略“合同交底”工作。在现代市场经济中，合同交底更为重要，只有“按合同施工”才能在执行合同时不出或少出偏差。

第二，要建立合同管理的工作程序。在工程实施过程中，合同管理的日常事务性工作很多。要协调好个方面关系，使总承包合同的实施工作程序化、规范化，按质量保证体系进行工作。一方面建立定期或不定期的协调会制度，另一方面，对于一些经常性的工作应订立工作程序，按质量保证体系进行工作，使管理人员有章可循，也就不必进行经常性的解释和指导。

。第三，要建立文档系统。项目上要设专职或兼职的合同管理人员。合同管理人员负责各种合同资料和相关的工程资料的收集、整理和保存。这些工作非常繁琐，需要花费大量的时间和精力。工程的原始资料都是在合同实施的过程中产生的，是由业主、分包商及项目的管理人员提供的。建立这些文档与对这些文档进行管理对日后工程的索赔与反索赔有着重要的意义。第四，建立报告和行文制度。总承包商和业主、监理工程师、分包商之间的沟通都应该以书面形式进行，或以书面形式为最终依据。这既是合同的要求，也是经济法律的要求，更是工程管理的需要。这些内容包括：定期的工程实施报告，如每月的工作量报表；在工程过程中发生的特殊情况及其处理的书面文件，如工程环境的突然变化、不可预测的地质条件以及其他情况等等，这些都必须有监理工程师及总承包方的签署和认可。对在工程中合同双方的任何协商、意见、请示、指示都应落实在纸上。使工程活动有依有据。

二、加强合同实施过程控制

合同实施控制是合同实施过程中对合同实行控制的重要环节。第一，对工程目标进行强有力的控制。总承包合同定义整个工程建设的总目标，这个目标经分解后落实到各个分包商等，这样就形成了目标体系。分解后的目标是围绕总目标进行的，分解后的目标实现与否及其落实的质量，直接关系到总目标的实现与否及其质量，这就是它们的辩证关系。控制这些目标就是为了保证工程实施按预定的计划进行，顺利地实现预定的目标。工程实施控制的主要内容包括：合同控制、质量控制、安全控制、进度控制和成本费用控制。合同控制有着它的特殊性，其最大的特点是动态性，一方面在合同的实施过程经常会受到外界

的干扰，是呈波动状向合同目标靠拢，这就需要及时发现，并加以调整。另一方面，合同本身也在不断变化，绝对不变的合同是不存在的，尤其像电源建设工程这种庞大而复杂的工程。作为总承包商的合同控制，不仅是针对与业主之间的总承包合同，而且包括与总承包合同相关的其他合同，如分包合同、采购合同等等，也包括这些合同间的协调控制。尤其在目前的总承包模式不尽完善的情况下，沟通和协调这之间关系变得尤为重要。

第二，对合同实施进行跟踪和监督。在工程进行的过程中，由于实际情况千变万化，导致合同实施与预定目标发生偏离，这就需要对合同实施进行跟踪，要不断找出偏差，调整合同实施。作为总承包商对分包合同以及采购合同的实施要进行有效的控制，要对其进行跟踪和监督，以保证总承包合同的实施。此外，作为总承包商有责任对分包商的工程和工作进行统筹协调，以保证总目标的实现。

第三，对合同实施过程加强信息管理。随着现代工程建设项目规模的不断扩大，工程难度与质量要求不断提高，而利润含量却不断降低，工程管理的复杂程度和难度也越来越大。因此信息量也不断扩大，信息交流的频度与速度也在增加，相应地工程管理对信息管理的要求也越来越高。信息化管理是给工程项目管理提供了一种先进的管理手段。目前在工程管理中信息的处理还基于纸介质进行，信息的流速并不快。对总承包商来说，一方面这是由于项目自身的管理水准的高低，另一方面也受到分包企业自身的管理水平的影响。因此，要加强合同实施过程的信息管理，必须从三方面着手。一是明确信息流通的路径；二是建立项目计算机信息管理系统，对有关信息进行链接，做到资源共享，加快信息的流

速，降低项目管理费用；三是加强对业主、监理、分包商等的信息管理，对信息发出的内容和时间有对方的签字，对对方信息的流入更要及时处理。

三、合同变更管理合同内容的频繁变更是工程合同的特点之一。一般是总承包合同或分包合同的变更。分包合同的变更比总承包合同变更更频繁。这是因为总承包合同往往采用固定总价合同，而分包合同采用的形式多样，有单价合同、固定总价合同等等。如电源工程建设中，总承包商收到分包商的合同联系单是数百上千。在合同实施过程中，并不是所有的变更都可以作为合同变更的。如我项目部承建的某电厂合同中明确“在本合同有效期内由于国家规定的动态造价指数上涨……则对项目的投资总额进行调整”：“对于因不可抗力事件造成的影响，甲方和乙方将协商确定对工程价款和合同工期的调整”；对合同范围的变更，更是有专门的章节描述，对范围变更的定义、范围变更程序、价格的支付等等问题都有明确的条款。合同变更是索赔的重要依据，因此对合同变更的处理要迅速、全面、系统。合同变更指令应立即在工程实施中贯彻并体现出来。在合同变更中，量最大、最频繁的是工程变更，它在工程索赔中所占的份额也最大。这些变更最终都是通过各分包商体现出来。对工程变更的责任分析是工程变更起因与工程变更问题处理，是确定索赔与反索赔的重要的直接依据。

四、合同实施的索赔与反索赔管理对总承包商来说，合同索赔同样有两个方面，一是与业主关系，一是与分包商的关系。合同管理贯穿工程实施的全过程和各个层面，而合同管理的重要组成部分就是施工索赔。施工索赔亦同时贯穿于工程实施的全过程和各个层面。总承包商一方面要根据合同条件的变

化，向业主提出索赔的要求，减少工程损失；另一方面利用分包合同中的有关条款，对分包商提出的索赔进行合理合法的分析，可能地减少分包商提出的索赔。对由于分包商自身原因拖延工期、和不可弥补的质量缺陷及安全责任事故要按合同罚则进行反索赔。同时要按合同原则公平对待各方利益，坚持谁之过，谁赔偿。在索赔与反索赔过程中要注重客观性、合法性和合理性。在索赔管理中要注意一种现象，分包商在投标时为了获得工程，往往有意压低报价，中标后又期望通过索赔进行弥补。我们在工程建设中就碰到这类现象，某施工单位提出的索赔额竟高达合同价的60%。对这类情况要作仔细地分析。总之，工程总承包企业的合同管理从工程投标、发标开始直至质保期满收到最后的质量保证金为止，贯穿于整个工程。它既是项目实施的有力保证，又是企业管理水平的综合体现，作为工程总承包企业必须认真抓好这项工作。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