

我国建筑企业合同管理存在的问题与对策分析 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/394/2021_2022__E6_88_91_E5_9B_BD_E5_BB_BA_E7_c59_394781.htm

目前我国建筑市场过于向买方倾斜，竞争激烈，利润减少，合同的风险加大，条件更加苛刻。只有重视合同、重视合同管理，才能有效的降低工程风险，增加企业利润。

一、建筑企业合同管理存在的问题

(一)合同签订阶段

- 1、签订无效合同。目前不少建筑企业所签订的合同，有些是以合法形式掩盖非法目的的，实质也是无效合同。
- 2、国际间合同的疑问。加入WTO后，有些合同使用境外文本。由于国情不同、语言文字不同，加上翻译问题，这些合同文本存不少疑问。对这些疑问不能回避，必须在合同上加以澄清，弄清其含义，或堵塞其漏洞，以免造成损失。
- 3、发生歧义和误解的合同。不严谨就是不准确，容易发生歧义和误解，导致合同难以履行或引起争议。依法订立的有效的合同，应当体现双方的真实意思。而这种体现只有靠准确明晰的合同文字。
- 4、不全面、不完整的合同。合同条款挂一漏万，常见漏掉的往往是违约责任。有些合同只讲好话，不讲丑话；只讲正面的，不讲反面的，不懂得签合同应当“先小人后君子”的诀窍，一旦发生违约，在合同中看不到违约如何处理的条款。
- 5、无主合同。主合同是指能够独立存在的合同，如建筑工程总承包合同等。从合同是指以主合同的存在为前提才能成立的合同，如建筑工程分包合同及保证合同、抵押合同等。没有主合同的从合同是没有根据的合同，就象不存在的“无源之水”。

(二)合同履行阶段

- 1、过了诉讼时效的合同。建筑行业被拖工程款的情

况相当严重，有些拖欠没有诉诸法律，但当起诉时才发现已超过了两年的诉讼时效，无法挽回损失。超过了诉讼时效等于放弃债权主张，等于权利人放弃了胜诉权。

2、放弃行使权力的合同。发包方不按合同约定支付工程进度款，建筑公司可以行使抗辩权停工，但却没有行使，怕单方面停工要承担违约责任，结果客观上造成了垫资施工，发包方的欠款数额愈来愈大，问题更难解决。

3、轻视法律效力的证据(资料)。有效的证据，应当是原件的、与事实有关的、有盖章和(或)签名的、有明确内容的、未超过期限的。不具备法律效力的书面证据只是废纸一张。

4、没有及时变更合同。合同变更包括合同内容变更和合同主体的变更两种情形。合同变更的目的是通过对原合同的修改，保障合同更好履行和一定目的的实现。作为承包方的建筑施工企业，更重要是为了维护自己的合法权益。关键在于变更要及时。

5、没有及时发出的书函(会议纪要)。在履约过程中及时地发出必要的书函，是合同动态管理的需要，是履约的一种手段，也是建筑企业自我保护的一种招数，可惜这一点往往遭到忽视，结果受到惩罚。

6、没有办理签证确认。履约过程中的签证是一种正常行为。但有些建筑公司的现场管理人员对此并不重视，当发生纠纷时，也因无法举证而败诉。

二、投标报价和审查签订对于合同管理具有决定意义

(一) 投标报价是合同的主要组成部分，要做好一个既有利又有竞争力的报价，应重视以下几个方面：

1、复核工程量。工程预算是承包商为完成合同规定的义务所必须的费用支出，也是承包商的保本点。因此，工程预算必须全面反映招标文件的内容，反映招标文件规定的承包商的合同责任、义务、工程范围和详细的工程量

。预算前必须对招标文件进行详细分析、具体地逐条地确定承包商的合同责任，复核工程量，以确定各项费用。

2、调整报价策略。

一般在承包工程中，投标报价不等于合同价格，因为在议价谈判和合同谈判中可能调整报价，而常常合同价格又不等于工程实际结算价格，因为合同实施中可能通过索赔调整合同价格。因此，承包商在议价谈判过程中可根据实际情况，采取进一步调整报价，提出更好的、更先进的技术措施及实施方案以战胜对手。

（二）签订有利的工程承包合同

承包商在取得合同资格后，应把主要的精力转入到合同谈判签约阶段，其主要的工作是对合同文本进行审查，进行合同风险分析以及最终签订有利的工程承包合同。

1、审查合同文本条款

合同文本通常指合同协议书和合同条款等文件，是合同的核心。

- （1）内容齐全、条款完整、不能漏项，对合同规定的工程实施过程中的各种可能情况都要作预测、说明，以防日后争执。
- （2）定义清楚、准确，双方工程责任界限明确，不能含糊不清。
- （3）合同条款应体现双方平等互利，即责任和权利、工程和报酬之间的平衡。

2、承包工程的合同风险。

常见的风险有三类：业主资信的风险，外界环境的风险，工程的技术、经济和法律等方面的风险。

- （1）在报价过程中，承包商应充分考虑到风险因素，可采用风险大的分项工程先抛开，再与业主议价谈判，其次合同中规定应由承包商承担的风险要增加风险附加费，或采用多方案不平衡报价以供业主选择。但这些方法要根据自己竞争的能力以及抗风险的能力而确定，以免影响中标。
- （2）通过合同谈判，使合同能体现双方的责权利关系的平衡，尽量避免业主单方面苛刻的约束条件，并相应提出约束条件。尽可能将风险

大的合同责任尽量采用分摊的原则，尽可能使双方形成一种共同抵御、共同承担的密切合作关系，但同时施工单位也可相应地减少一些利益。

3、谈判与签约。

在合同谈判阶段，应选择最有合同谈判能力和经验的人作为主谈进行合同谈判，其他各部门应积极配合，提供资料和建议。

(1) 符合承包商的基本目标。承包商的基本目标是取得工程利润，这个利可能是该工程的盈利，也可能是承包商的长远利益。

(2) 积极争取自己的正当利益。虽然合同法赋予合同双方平等的法律地位和权力，但在实际的经济活动中，绝对的平等是不存在的，权力还要靠承包商自己去争取，如有可能，应争取合同文本的拟搞权。对业主提出的合同文本，双方应对每个条款都作具体的商讨。另外，对重大问题不能客气和让步，切不可在观念上把自己放在被动的地位，当然，谈判策略和技巧是极为重要的。

(3) 重视合同的法律性质。合同一经签订，即成为合同双方的最高法律，合同中的每一条都与双方利害相关。在合同谈判和签订中，应注意两点：一切问题必须“先小人，后君子”，对可能发生的情况和各个细节问题都要考虑到，并作明确的确定，不能有侥幸的心理。一切问题都应明确具体地规定，不要以口头承诺和保证，要相信“一字千金”，不要相信“一诺千金”。

三、建筑工程合同科学管理的对策建议

1、明确合同管理的工作流程。

对建立的组织机构，必须明确与之相应的工作流程。对于一些经常性工作，如图纸批准程序、工程变更程序、分包商的索赔程序、分包商的帐单审查程序，材料、设备、隐蔽工程、已完工程的检查验收程序、工程进度付款帐单的审查批准程序、工程问题的请示报告程序等，应规范工作程序，使大家有章

可循，合同管理人员也不必进行经常性的解释和指导。

2、制定必要的合同管理工作制度。

(1) 合同交底制度。合同签订以后，合同管理人员必须对各级项目管理人员和各工作小组负责人进行合同交底，组织大家学习合同，对合同的主要内容作出解释和说明，使大家熟悉合同中的主要内容、各种规定、管理程序，了解承包人的合同责任和工程范围。

(2) 责任分解制度。合同管理人员应负责将各种合同事件的责任分解落实到各工作小组或分包商，使他们对各自的工作范围、责任等有详细的了解。通过层层合同责任分解，层层合同责任落实到人，使各工程小组都能尽心尽职，共同完美的实施合同。

(3) 每日工作报送制度。信息是合同工程师的眼睛。建立每日工作报送制度，要求各职能部门必须将本部门的工作情况及未来一周的工作计划报送到合同管理工程师处，使其及时掌握工程信息，从而能够及时对已经发生或将要发生的种种上问题作出决定。

(4) 进度款的审查批准制度。目前工程进度款的申报通常都是由成本核算部门提出的，成本核算人员往往对现场及合同情况不很熟悉，不能将费用索赔的全部项目及时纳入当月付款要求中。而能否及时要求索赔，是索赔成功的关键要素之一。因此建议建立工程进度款的审查批准制度，由合同管理工程师从合同的角度对进度款进行审查。

3、重视合同文本分析。

为了避免日后的纠纷，必须重视合同文本分析。分析主要包括两个方面：

(1) 合法性分析。包括：当事人（发包人和承包人）是否具备相应资格；工程项目是否已具备招标投标、签订合同的一切条件，特别是是否具备种类批准文件；招标投标过程是否符合法定的程序；合同内容是否符合合同法和其他各种法律的要求。鉴

于建设工程合同的复杂性，建议双方应尽量进行公证。（2）完备性分析。包括：包括：构成合同文件的种种文件（特别是环境、水文地质等方面的说明文件和技术设计文件，如图纸，规范等）是否齐全；合同条款是否齐全，对各种问题的规定有没有遗漏；合同用词是否准确，有无模棱两可或含义不清处；对工程中可能出现的不利情况是否有足够的预见性。对此，建议应尽量采用或参考亲自施工合同示范文本订立合同。

4、重视合同变更管理。合同变更在工程实践中是非常频繁的，变更意味着索赔的机会，所以在工程实施中必须加强管理。合同管理工程师应该记录、收集、整理所涉及到的种种文件，如图纸、各种计划、技术说明、规范和业主的变更指令，并对变更部分的内容进行审查和分析。在实际工作中，变更必须与提出索赔同步进行，待双方达成一致以后，再进行合同变更。很多承包人往往不重视变更管理，对业主要求的变更无条件服从，导致工作做了却无法获得赔偿。

5、加强分包合同管理。我国还没有专门的分包合同示范文本。这就要求合同管理人员在订立分包合同时要充分考虑工程的实际情况，划清合同界面，明确双方各自的权利和义务。同时合同管理人员还需要建立分包合同档案，对分包范围和部位进行动态跟踪管理。

6、重视合同管理人才的培养。合同管理人员首先必须是优秀的工程技术人员，同时还必须熟练掌握和运用各种法律、法规；精通合同业务，胜任合同拟稿、修改、谈判和解释；熟悉合同履行和工程索赔管理；熟悉工程造价和会计帐务；为了与国际接轨，还要能够阅读和翻译英文合同文本。

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