项目合同管理构架的建立 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文
https://www.100test.com/kao_ti2020/455/2021_2022__E9_A1_B9_E7_9B_AE_E5_90_88_E5_c59_455075.htm 在工程管理过程中，建立合同网络是一项十分重要的工作。本文拟从项目管理的角度，探讨如何在建设工程的管理中有效建立合同网络，从而充分发挥合同网络架构图在项目建设中的作用。 建立合同网络架构的必要性 对于一个复杂的大型公共建筑，极少实行由一家施工单位完全承担所有的施工业务，一般说来，总是存在着各种各样的分包和指定分包商。分包存在的原因有：1．总包单位不具备完成所有项目的资质。我国对于工程建设实行严格的施工资质制度，很少有一家施工单位，具有从土建、建安、消防、弱电、电梯等所有工程的施工资质。这样，客观上施工单位必须把一些专业性较强的分部分项工程分包给有相应资质的施工单位。 2．完全的施工总承包的价格总是高于平行分包的工程。业主出于控制造价的原因，也往往不愿意把所有的工程交给一家施工单位，而往往是由一家承担土建施工，而机电安装交给另外一家，电梯、消防、弱电等再分包。 3．业主一般对于影响工程质量、影响工程造价的特别重要的设备与材料实行业主供货。 以上的分包模式，是目前国内常用的，在国际工程中也得到广泛的运用。对于工程管理搞的比较好的项目，这些总包、分包的合同关系是井然有序的，对双方的责、权、利规定的很明确，双方的配合工作也比较好，合同执行的也很顺利；反之，则是合同关系不清，双方的责、权、利规定的不明确，双方经常陷于扯皮和矛盾中，业主时常发现一些合同没有涵盖的内容，一

些事情没有人负责，由此带来工期的损失和造价的突破是普遍现象。本人曾参与过湖南长沙一个五星级酒店的建设(图略)，由于缺乏建设项目管理经验，酒店与承包商分别签订了一系列合同，把一个完整的项目平行分解发包，造成了一系列的问题：业主的工程部成了三十几家公司的总包单位，陷于无休止的扯皮、调解，疲于奔命的地步。各个分包单位互相影响，工期无法控制，一拖就是五年；费用无法控制，一方面有的施工单位工程进展很快却没有付款，另一方面却出现付款超出，工程进展没有上来，最后工程造价很高，质量却不能满意。 这种状况在大型工程的建设中仍然有一定的普遍性。由于建设单位忽略了合同网络架构的建立，造成合同关系不清的现象比比皆是，造成了建设单位的巨大损失。解决的办法之一就是编制合同网络架构图。通过合同网络架构图的编制，理清项目管理的思路，设计一个符合实际的切实可行的合同网络。在目前的工程管理的研究中，却很少有人讨论合同网络架构，往往是对合同本身的研究要远高于合同架构的研究，我以为这是当前工程管理中值得注意的问题。合同网络架构是合同关系建立的基础。对它的研究，有助于我们把握工程管理的主线，起到提纲挈领的作用。 合同网络架构在项目管理中的作用 我认为，合同网络架构在项目管理中的地位，与项目管理中的WBS分解结构是密切相关的。合同网络架构是一种组织分析结构(OBS)，它是用以展示工作要素已经分配给了具体的组织单位。在工程项目中，参与工程建设的各方，包括设计、施工、监理、材料供应单位是具体的组织单位。这些单位根据不同的情况，分别与业主管理部签订合同，其中最重要的合同是设计合同、监理合同以及施

工总包合同；各分包单位与总包单位签订分包合同；业主、施工单位与供货单位签订设备、材料供应合同。对于业主，合同架构图就是合同的关系图。 建立这些关系有以下方面的作用： 1、将整个项目划分为相对独立的、易于管理的较小的单位。 2、将这些单位与参加项目的组织相联系，将这些组织要完成的工作用合同形式确定下来。 3、对每一单位做出详细的时间与费用估计，形成进度目标和费用目标。 4、确定项目需要完成的工作内容、质量标准和各项工作的顺序，建立项目质量控制计划。 5、估计项目全过程的费用，建立项目成本控制计划。 6、预计项目的完成时间，建立项目进度控制计划。 如何建立合同网络架构 我认为，建立合同网络架构，应该注意以下问题： 1、理清管理思路，确定是采用总包负责制还是平行发包。大型项目中的分部分项工程，其专业性是很强的，如电梯工程，一般都要采用厂家安装，这样有利于分清责任，确保工程质量；消防工程因为受消防法制约，一般要由经过当地消防部门认可的施工单位承建；玻璃幕墙等工程也要拥有一定的建设资质。对于这些分包的管理，一种是采用由业主直接管理，一种是由总包单位管理。我认为，总包负责制在大中型建设项目管理中应是必然的选择。总包一般是选择土建单位，他们在工程施工中有主导权，对于临时用水、临时用电、垂直运输、垃圾清运、安全与环境管理、现场保安等的协调方面有利。总包单位收取一定比例的总包服务费，向这些单位提供服务，可以很大程度的减少施工中的矛盾和问题。但在小型工程中，如果业主的管理能力很强，也可采取平行发包的管理方式。 2、应该在工程的准备阶段即确定管理的方式问题，并应该在工程的指

挥人员中形成共识，而不能在工程进行过程中朝令夕改。在一个五星级大酒店施工中，在土建结束后，开始时明确了一家香港公司为设备安装与装饰工程的总包单位，并签订了合同。但在施工过程中发生了与建设单位的矛盾，建设单位解除了原合同，改为平行发包管理。这样，原总包单位极为不满，造成整个工程停工一年多的损失，整个工程的建设资料、质量控制等方面造成的损失更是难以估计。3、对于设备、材料供货的管理。一些业主认为，设备、材料供货的大权一定要掌握在自己手中，这样可以降低工程的造价。我认为这种认识是片面的。关键问题在于供货的范围、供货时间对于工程的影响程度。业主在做设备询价时，常常没有严格的采购范围规定，这样，很多时候一些辅助材料和设备没有采购，施工单位在安装时就会提出索赔要求，并影响建设工期。我认为在设备材料的采购中分为三类是合适的：(1)A类，业主采购。必须与施工单位讨论，明确采购内容和交货时间。(2)B类，业主指定采购。业主参与品牌与价格考察，但由施工单位签订合同。(3)C类，施工单位在监理监督下的自行订货采购。4、对于设计，应实行总包负责制。设计单位实行总包负责制，目前国内是不多见的。但这也是非常必要的。国内的设计院，一般不承担弱电的施工图设计和精装修设计，而由业主确定弱电和精装修设计时，必须由工程的设计单位向承包单位提供资料，并承担指导责任。实行总包负责制，明确由总包单位对工程的所有设计负责，它就必须对二次设计进行认真的设计审查，这样可以大大减少设计中存在的问题。也不会出现常见的装修时乱改梁柱影响结构安全、变更防火分区影响消防报批等严重问题，对于弱电、消防工

程中常见的与水电管线的矛盾、随意开孔开洞等问题也会得到很好的遏制。 5、对于分包的数量控制。分包是社会化大生产的产物，但绝不是分的越细越好，尤其应该严格限制业主指定分包。因为业主插手过多，总包单位的责任感就会下降，施工界面增加，施工的配合也会出现问题。应该严格限制分包方的再次转包，避免因多级多次转包给工程质量、进度管理留下隐患。 建立合同网络后的主要管理工作 建立合同网络架构后，我们还必须建立项目质量工作总控制计划、项目进度总控计划、项目投资总控制计划、项目环境与安全控制计划。 1、质量总控计划 质量控制计划应遵循的原则如下：①工程质量控制应以合同管理为基础，通过科学的招投标选择优秀的设计单位、监理单位、总包、分包、材料供应商，以严谨的合同条件约束设计单位、承包商。②质量管理应严格执行质量保证体系的方法与程序。严格执行公司的质量手册、程序和作业指导书，确保工作质量，用优秀的工作质量去保证工程质量，从而保证项目的质量优良。③质量管理应该贯彻到工程的全过程，实行全要素的管理。在工程各阶段，认真落实事先、事中、事后各阶段管理措施，严格树立事先管理(即预控)的思想。采取组织措施、管理措施和技术措施相结合，形成先进、严格、可靠的管理，结合项目实际，重点抓好“ 施工组织设计，专项施工方案、施工技术交底 ”等三级施工技术、“ 自检、互检、交接检 ”和“ 检验批、分项工程、分部工程 ”等质量验收的管理。 2、项目进度总控计划 项目的进度控制分为三级：①一级计划：由业主、监理、设计及施工总承包四方共同确认的项目进度总控制计划；内容涵盖项目开发整个过程所有影响进度的工作。突出业

主及管理公司的职能工作，如前期手续、招投标工作等。②二级计划：由各专业分包编制，并由总承包汇总，监理核定的专业工程施工网络计划(仅限一级分包)，主要目的为划分流水、协调专业内施工内容与顺序。③三级计划：即由总承包汇总各分包人编制的涵盖各专业施工内容的短周期施工计划，如《月／周工程综合计划》及《专项工程综合计划》，突出专业施工间的施工流动安排及对施工场地的占用。3、项目投资总控计划 投资控制主要手段包括：①采用积极的预前控制方法进行投资控制，根据建筑市场的成本经验数据，先根据项目设计的情况(类型、规模、标准等)将工程的主要成本构成按合伺网络架构来进行分解，形成项目成本控制总计划，该计划及所有细化的成本预算估算指标将作为此后工程招标时的可承受报价的上限，对当时尚未完成施工图设计的工程，该指标可作为指导设计单位掌控设计标准的主要依据。②采用合同(招投标)条件来控制工程洽商，采用此方法，有利于将承包商的索赔精力用于避免共同损失，减少承包商与业主的冲突。③为便于掌握工程进度款的支付进程，进行筹资融资安排，在项目编制出项目成本总控计划的基础上，对照项目进度总控制计划的内容，并依据拟定各类合同付款的具体条件(分期支付安排)编制项目工程费用年度、季度或月度付款计划。4、项目环境与安全控制计划 项目的环境保护与施工安全也是项目管理的重要内容。要求各施工单位建立安全生产责任制和环境管理责任制，建立与保持环境与安全工作程序，严格现场管理。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