

浅议工程项目管理中的合同交底 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__E6_B5_85_E8_AE_AE_E5_B7_A5_E7_c59_455082.htm

合同是平等主体的自然人、法人和其它组织之间设立、变更、终止民事权利义务关系的协议。建议项目合同管理就是为保证参与工程建设的合同双方(业主与承包商、业主与监理)全面地、有秩序地完成合同规定的责任和义务，行使合同赋予的合法权利所进行的一系列的管理活动。近年来，由于参与工程建设的各方缺乏合同管理人才，合同管理工作薄弱，技术管理人员合同管理意识不强，致使合同履行过程中的纠纷和违约现象时有发生，给合同当事人造成了许多可避免或减少的经济损失。笔者在从事监理工作中接触了不少国内一级、二级施工企业，以及同行监理单位，发现很多单位在签订合同时，公司总部一级都很重视，但一旦合同签订后，对合同分析和合同交底往往不够重视，甚至忽视了这项工作，合同签订与合同执行脱节，致使合同往往被锁在文件柜或项目负责人的抽屉内，其它人员只知其相关工作职责，而对合同总体情况知之甚少，甚至完全不了解合同的具体内容，给日后的合同纠纷目下的隐患。如中建某公司在福建某项目部的材料员因不熟悉合同，发生安装材料采购不符合合同规定导致重大损失的事故，就是因为项目部缺乏合同管理人员并且项目负责人事先未进行严格的合同交底所造成。本文根据近年来从事合同管理的实践和体会，阐述合同管理中合同交底的重要性、基本内容和程序，以引起企业的重视，供合同管理人员参考。

一、合同交底的必要性

1. 合同交底是项目部技术和管理人员了

解合同、统一理解合同的需要。合同是当事人正确履行义务、保护自身合法利益的依据。因此，项目部全体成员必须首先熟悉合同的全部内容，并对合同条款有一个统一的理解和认识，以避免不了解或对合同理解不一致带来工作上的失误。由于项目部成员知识结构和水平的差异，加之合同条款繁多，条款之间的联系复杂，合同语言难以理解，因此难于保证每个成员都能吃透整个合同内容和合同关系，这样势必影响其在遇到实际问题时处理办法的有效性和正确性，影响合同的全面顺利实施。因此，在合同签订后，合同管理人员对项目部全体成员进行合同交底是必要的，特别是合同工作范围、合同条款的交叉点和理解的难点。

2. 合同交底是规范项目部全体成员工作的需要。界定合同双方当事人(业主与监理、业主与承包商)的权利义务界限，规范各项工程活动，提醒项目部全体成员注意执行各项工程活动的依据和法律后果，以使在工程实施中进行有效的控制和处理，是合同交底的基本内容之一，也是规范项目部工作所必须的。由于不同的公司对其所属项目部成员的职责分工要求不尽一致，工作习惯和组织管理方法也不尽相同，但面对特定的项目，其工作都必须符合合同的基本要求和合同的特殊要求，必须用合同规范自己的工作。要达到这一点，合同交底也是必不可少的工作。通过交底，可以让内部成员进一步了解自己权利的界限和义务的范围、工作的程序和法律后果，摆正自己在合同中的地位，有效防止由于权利义务的界限不清引起的内部职责争议和外部合同责任争议的发生，提高合同管理的效率。

3. 合同交底有利于发现合同问题，并利于合同风险的事前控制。合同交底就是合同管理人员向项目部全体成员介绍合同

意图、合同关系、合同基本内容、业务工作的合同约定和要求等内容。它包括合同分析、合同交底、交底的对象提出问题、再分析、再交底的过程。因此，它有利于项目部成员领会意图，集思广益，思考并发现合同中的问题，如合同中可能隐藏着的各类风险、合同中的矛盾条款、用词含糊及界限不清条款等。合同交底可以避免因在工作过程中才发现问题带来的措手不及和失控，同时也有利于调动全体项目成员完善合同风险防范措施，提高他们合同风险防范意识。

4. 合同交底有利于提高项目部全体成员的合同意识，使合同管理的程序、制度及保证体系落到实处。合同管理工作包括建立合同管理组织、保证体系、管理工作程序、工作制度等内容，其中比较重要的是建立诸如合同文档管理、合同跟踪管理、合同变更管理、合同争议处理等工作制度，其执行过程是一个随实施情况变化的动态过程，也是全体项目成员有序参与实施的过程。每个人的工作都与合同能否按计划执行完成密切相关，因此项目部管理人员都必须有较强的合同意识，在工作中自觉地执行合同管理的程序和制度，并采取积极的措施防止和减少工作失误和偏差。为达到这一目标，在合同实施前进行详细的合同交底是必要的。

二、合同交底的程序

合同交底是公司合同签订人员和精通合同管理的专家向项目部成员陈述合同意图、合同要点、合同执行计划的过程，通常可以分层次按一定程序进行。层次一般可分为三级，即公司向项目部负责人交底，项目部负责人向项目职能部门负责人交底，职能部门负责人向其所属执行人员交底。这三个层次的交底内容和重点可根据被交底人的职责有所不同。笔者根据多年的实践和研究，认为按以下程序交底是有效可行的

。 1. 公司合同管理人员向项目负责人及项目合同管理人员进行合同交底，全面陈述合同背景、合同工作范围、合同目标、合同执行要点及特殊情况处理，并解答项目负责人及项目合同管理人员提出的问题，最后形成书面合同交底记录。

2. 项目负责人或由其委派的合同管理人员向项目部职能部门负责人进行合同交底，陈述合同基本情况、合同执行计划、各职能部门的执行要点、合同风险防范措施等，并解答各职能部门提出的问题，最后形成书面交底记录。

3. 各职能部门负责人向其所属执行人员进行合同交底，陈述合同基本情况、本部门的合同责任及执行要点、合同风险防范措施等，并答所属人员提出的问题，最后形成书面交底记录。

4. 各部门将交底情况反馈给项目合同管理人员，由其对合同执行计划、合同管理程序、合同管理措施及风险防范措施进行进一步修改完善，最后形成合同管理文件，下发各执行人员，指导其活动。

合同交底是合同管理的一个重要环节，需要各级管理和技术人员在合同交底前，认真阅读合同，进行合同分析，发现合同问题，提出合理建议。避免走形式，以使合同管理有一个良好的开端。

三、合同交底的内容

合同交底是以合同分析为基础、以合同内容为核心的交底工作，因此涉及到合同的全部内容，特别是关系到合同能否顺利实施的核心条款。合同交底的目的是将合同目标和责任具体落实到各级人员的工程活动中，并指导管理及技术人员以合同作为行为准则。合同交底一般包括以下主要内容：

1. 工程概况及合同工作范围；
2. 合同关系及合同涉及各方之间的权利、义务与责任；
3. 合同工期控制总目标及阶段控制目标，目标控制的网络表示及关键线路说明；
4. 合同质量控制目标

及合同规定执行的规范、标准和验收程序；5．合同对本工程的材料、设备采购、验收的规定；6．投资及成本控制目标，特别是合同价款的支付及调整的条件、方式和程序；7．合同双方争议问题的处理方式、程序和要求；8．合同双方的违约责任；9．索赔的机会和处理策略；10．合同风险的内容及防范措施；11. 合同进展文档管理的要求。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