

浅谈项目实施阶段建筑企业的合同管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/455/2021_2022__E6_B5_85_E8_B0_88_E9_A1_B9_E7_c59_455107.htm 建设项目实施阶段，就是通常所说的施工阶段，既把设计蓝图付诸实现的过程。在项目实施阶段，建筑企业为有效地对工程造价实施控制，就必须从组织、技术、经济、合同与信息等多方面进行综合管理。合同管理作为工程项目全过程造价管理的核心之一，也是实施阶段控制造价的重要的方法。

一、仔细审核，慎重承诺 履行是合同的关键，订立又是履行的前提。实施阶段签署的合同是当事人双方为完成建设工程，对工程建设过程将要发生的权利、义务、责任协商一致而签订的协议。建筑项目本身具有的复杂性要求建筑企业在订立合同前必须充分考虑工程工期、质量要求、资金安排、施工环境、气候等问题，对合同中风险分配是否均衡、价款责任是否明确合理、相应约定条件一旦成立将由此产生的相应隐含造价等方面，建筑企业都要进行仔细审核、反复论证、充分协商。建筑企业作出的承诺一经书面确认就“一字千金”，所以要力求做到合同内容完整、准确，不产生歧义，所作出的承诺都有明确对应的前提条件。一份风险均衡、价款责任明确合理的合同，是合同双方能顺利履行的保证。

二、建立合同档案，形成网络构架 随着项目的实施，补充合同协议及设计变更、工地会议纪要、工作联系单等作为合同内容的一种延伸和解释将陆续产生，它需要建筑企业进行判别、整理、归纳，从而形成签证，签证一经发包单位同意后，即构成建筑企业要求延长工程工期、增加工程结算收入的依据。为此建筑企业应该

制定配套的责任制度，责成企业各职能部门、各分包商即使提供工程原始资料，并指定专人对资料进行整理后建立工程合同档案，同时对合同执行情况进行动态的跟踪分析。发包单位（业主）勘察、设计、监理单位 分包单位 材料设备供应商 材料设备租赁商 劳务供应商 建筑企业 业主指定的特殊专业施工队、材料设备供应商 合同网络基本构架 建筑企业特别是作为总包单位对工程的管理能力有较强的要求。建筑企业需要在紧密 联系业主的基础上，与分包单位、业主指定的特殊专业施工队伍和设备供应商等加强协作关系。为此，建筑企业要有意识地在工程项目的建设过程中建立一个合同网络构架。从上面的图中我们可以看出，建筑企业首先除了要管理好下面的分包单位、材料设备供应商等之外，有时还会因合同关系对业主指定的特殊专业施工队、材料设备供应商提供的服务和产品向业主负责，其次建筑企业虽然不需要直接与勘察、设计、监理单位签订合同，但因为勘察、设计、监理单位制定的一些工程文件，客观上建筑企业有义务要参照执行，进而会影响到建筑企业与业主签订的有关合同条款，所以面对以上关系衍生出的几十份甚至上百份合同文件，建筑企业有必要加强合同网络管理，通过对工程情况的全面分析，建立井然有序的合同网络管理，合同关系理顺了，则日后大家的配合工作也就会做得比较好，合同执行得也就会顺利。

三、全过程动态管理，降低经营风险 现在很多工程项目都采用承包方式进行招投标，因为这种总承包方式减少了业主平行发包的数量以及由于平行发包引起的矛盾和问题，所以受到业主的普遍欢迎。但是通过总承包，这些矛盾和问题客观地又转移给了建筑企业，对建筑企业而言，需要不断加

强管理以适合变化着的市场。建筑企业在合同管理方面要学会全过程共动态的进行，在早期签订合同时要减少合同隐患，中期要加强跟踪、诊断，后期要进行总结评价，具体的可以注意以下几个方面：1、完善合同文本 在选用合同时人们往往习惯选用一些通用的格式合同，格式合同中的格式条款又称标准条款，是当事人为了重复使用而预先拟订，并在订立合同时未与对方协商的条款。格式合同主要由《协议书》、《通用条款》和《专用条款》组成。在《协议书》中除了要说明工程概况、质量标准、合同工期、工程造价等主要内容外，还要进一步明确组成合同的所有文件及文件的解释顺序。《通用条款》是遵照法律法规，同时考虑了工程惯例的通常做法，具有叫强的通用性。但针对某些工程而言，格式合同中往往有许多通用条款对工程是不适应的，提供格式条款的一方会尽量免除己方责任，加重对方责任，甚至可能隐含含有对建筑企业不利的因素，这就要求建筑企业不要贪图使用的快捷，必须祥加分析，在《专用条款》针对不同工程的特点，剔除《通用条款》中不公平的条款，重新对不明确的条款作出具体的约定，对缺少的内容增加合理的专用条款，使合同能得更好的理解。2、明确合同管理 合同关系就是一种责、权、利进行规定。通过制定程序性条款，确定双方的工作程序、制约双方的不良行为，通过制定责任性条款分清双方对于工程的工期、质量、造价应负的责任。这样一旦出现诸如：实际地质状况与勘察报告有异，设计单位对设计变更出图不及时，业主指定的特殊专业施工队工程进度滞后、材料设备供应商提供的材料设备不合格等情况时，就可以依照合同相关条款做出相应的处理。合同关系明确了就直接增

强了合同的可操作性，这样可避免以后双方陷于扯皮和矛盾中，有利于建筑企业的工作的材料设备不合格等情况时，就可以依照合同相关条款做出相应的处理。合同关系明确了就直接增强了合同的可操作性，这样可避免以后双方陷于扯皮和矛盾中，有利于建筑企业的工作。

3、提高判断、预测、规避能力

市场经济的变化多端，使工程投资的确定与控制变得更为复杂，这就需要合同管理的参与者要密切注意建筑市场动向，有一定的风险先期判断、预测、规避能力，其中风险包括：业主资质信誉的风险，工程技术、经济、法律的风险，工程所在地政策变更风险等等。在某工程中就出现过这种情况：在工程项目所在地，该市为保障自然资源的可持续开发和利用，颁布了一则公告，临时禁止采挖河砂，结果造成建筑用砂的供应成本增大，价格急剧上涨。并且以砂为主要原料之一的商品混凝土及混凝土管桩、管材等相关产品价格也出现了小幅度上涨。但是因为在之前的工程发承包合同中，建筑企业与业主就主要材料价格和接受的升降幅度作出了明确的规定，结果保证了这次建筑用砂价格的大幅度上涨并未对建筑企业造成大的损失。为了防患于未然，建筑企业要加大合同早期的市场调研和风险分析工作，不要因为急于使工程成交或为了盲目追求高额合同，而草率签订合同，事后又因为要承担过多过大的风险而后悔莫及。

4、加强同诊断

合同诊断是在合同跟踪的基础上对合同执行情况的评价、判断和趋向分析预测。它包括查明发生差异的原因、责任，以及采取调控措施后的合同实施趋势的预测。例如：在某个住宅的新建过程中，建筑企业就业主指定的某品牌外墙砖与材料供应商又提高了该品牌外墙砖的单价，建筑企业了解到

信息后，带着设计单位提供的变更通知和材料供应商提供的商品单价表时与业主进行协商，经过协商和经济比较后，业主决定放弃该平派的外墙砖，另外选择其他供应商的品牌，为此建筑企业与业主签订了工作联系单，由业主承担建筑企业与原材料供应商合同的违约金，因为未造成工期延误，所以工期不变。在这一事件中，建筑企业既避免了损失，又加强了与业主的团结合作关系，是一次成功的合同诊断。及时的合同诊断，可以让建筑企业通过补充协议、采取效率更高的技术和经济措施、合同索赔等积极主动的措施，最大限度地避免或挽回损失。

5、进行合同实施后评价 合同实施后要进行合同策划是否准确、风险分析是否全面、实施方案是否有效、判断策略是否运用得当等等的总结评价，通过全面评价，将利弊得失、经验教训归纳总结出来，以此不断地提高管理水平、为建筑企业自身培养出一批高素质的合同管理者。

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