工程总承包公司的合同管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/491/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E6_80_BB_E6_c67_491554.htm 山东鲁能工程有限责任公司开展电力工程总承包始于上世纪九十年代中期，近五年来总承包事业发展迅速，公司陆续签订了嘉峪关宏晟2×300MW电厂、重庆永川2×125MW电厂、费县2×600MW电厂脱硫、章丘2×300MW电厂脱硫、潍坊2×25MW电厂、单县l×25MW生物发电厂等一批总承包合同，均采用了国际上通行的FIDIC合同条款。为规范公司的经营管理，防范合同风险，维护公司合法权益，我们研究摸索了一套适应矩阵管理的总承包公司合同管理体系，在此做简要介绍，与同行交流。 一、合同管理中常见问题 合同是市场经济下确定不同主体之间经济关系的重要载体，完善有效的合同管理体系和方法是做好工程总承包业务的重要前提。尽管大多数总承包公司都将合同管理提升到比较重要的位置，但在实践中仍存在一些问题： 一是合同文字不严谨；二是应用文本不恰当；三是合同管理不到位；四是合同管理资料缺失；五是忽视诉讼时效。 二、建立矩阵式合同管理组织机构 目前项目管理组织机构最常见的形式是矩阵结构。合同管理作为项目管理工作的一部分，也应适应矩阵管理的模式。在实践中，我们实行分级管理与归口管理相结合的原则，建立了合同管理委员会，明确各部门、项目部合同管理职责，实行承办人制度、审查会签制度、授权委托制度、合同专用章制度、合同备案制度、合同争议报告制度及责任追究制度，做到机构落实、制度落实和人员落实。 (一)合同管理委员会 公司设立合同管理

委员会，履行以下管理职责：1、负责领导、协调公司和各项目部重大合同的订立、履行及管理工作。2、指导公司合同管理制度建设。3、决定合同管理奖惩事宜。4、协调解决合同管理中的其他重大问题。(二)公司控制部 公司控制部是公司合同归口管理部门，履行以下管理职责：1、负责建立健全公司合同管理制度，指导、协调各项目部合同管理制度的建设工作。2、监督检查各项目部合同管理工作是否符合法律法规和公司管理制度。3、参与重大合同的评审、招标、投标、商务谈判和签约活动。4、监督检查合同履行情况。5、负责合同备案、台帐、汇总统计，管理公司合同会签单等单据。6、组织合同业务人员培训，指导解决合同争议。7、制订和发布公司合同示范文本。(三)合同承办部门 项目部是项目合同承办部门，履行以下管理职责：l、负责调查、了解对方合同主体资格、资信和履约能力等情况。2、办理授权委托申请，起草合同文本组织合同谈判。3、负责合同文本审查会签的流转。4、负责组织人员履行合同。5、负责协调、解决合同履行中出现的争议和违约追偿。6、负责建立和保管合同台帐、档案及统计分析，按规定进行合同的备案和归档。(四)项目控制部 项目控制部是项目合同归口管理部门，履行以下管理职责：l、参与本项目重大合同的评审、招标、投标、商务谈判和签约活动。2、监督检查本项目合同的履行，办理向业主和分包商索赔签证，处理收费付费事宜。3、负责本项目合同备案、台帐、汇总统计。(五)财务部 财务部门履行以下管理职责：l、参与审查、会签合同；2、审查合同中的财务收付事项是否符合国家财经法规和公司财务管理制度；3、审查合同对方提交的各类担保，组织提

供向业主提交的各类担保。 4、按照合同约定办理收付事项；(六)法律顾问 公司聘请专业律师和聘任具有审查合同合法性能力的职工作为合同法律顾问，履行以下管理职责： 1、审查会签合同； 2、从国家法律、法规和政策角度(如为涉外合同，则依据合同主体所在国或国际法、国际惯例)，对合 同订立、履行、变更、解除等事项实施审查，保证所订立合同的合法性； 3、对合同订立、履行中出现的失控点和违法情况，提出法律意见或建议。 4、协助项目部解决合同争议。 (七)批准人 批准人履行以下管理职责： 1、审查在其之前的各会签人是否已签署意见： 2、决定是否批准合同签署。 三、实施合同全过程、系统、动态管理 合同管理是全过程的、系统的、动态的。全过程就是由洽谈、草拟、签订、生效开始，贯穿合同履行过程，直至合同履行完毕为止。系统就是凡涉及合同条款内容的各部门都要一起来管理，将合同管理视为公司经营生产活动的核心。动态就是注重履约全过程的变化，特别要掌握对我方不利的变化，及时对合同进行修改、变更、补充、中止或终止。 (一)合同签订前的管理 1、合同批准人的权限管理。 根据合同金额大小、重要程度等因素，公司合同管理制度明确不同层次的领导可以作为批准人，但在合同上签署必须经法定代表人书面授权，并在授权范围内订立合同。订立下列重大合同必须经公司法定代表人批准，如涉外合同、资产抵押、转让、出售、收购、租赁合同、担保合同、公司兼并、分立、破产、清算合同、股份制改造、资产重组、投资合同等。 2、合同订立的基本程序。 合同订立一般应履行以下程序： a．重大合同招(投)标文件评审。招(投)标文件评审实行会审制度。重大合同招(投)标文件评审采

用会议方式，一般性合同招(投)标文件评审可采用主管部门主审、相关部门会审会签方式。 b．审查合同主体资格。项目部应对合同当事人主体资格的合法性、合同标的符合经营范围、履约能力、履约信用等资格和资信情况进行审查和确认。如果通过书面审查尚不能确认对方主体资格合法和资信能力充足，审查人员可进行实地考察(包括到对方所在地、承建、参建项目所在地考察等)，提出结论性考察意见。所有被审查的文件和审查报告均应列入合同档案。 c．招(投)标与合同谈判。项目部负责组织相关部门和人员进行项目招(投)标与合同洽谈，重大合同应通知法律顾问参加。 d．合同起草。承办人负责起草、修订合同文本。重大合同文本、招(投)标文件起草，项目部应组织专门会议商讨，并征求财务部门和法律顾意见。合同文本应尽量使用成熟的合同范本，无范本的合同应争取以已方为主起草，合同中术语、特有词汇、重要概念，应设专款解释。合同中涉及数字、日]明时，应当注明是否包含本数。对数量、质量、履行期限和方式等有特殊要求的，应当在合同中予以特别明确。分包合同价款一般采用一次性总价方式。如无条件采用一次性总价方式时，则采用固定单价方式。 合同一般应当具备以下主要条款： 1)当事人名称、法定地址、法定代表人姓名、职务； 2)标的(指工程项目、货物、劳务等)名称、型号、规格等； 3)数量和质量，包括检测验收标准和方式； 4)价款或者酬金及付款时间、方式； 5)履行的期限、地点和方式； 6)违约责任；． 7)合同争议的解决方式； 8)合同订立的时间、地点； 9)根据法律、法规和合同性质确定或者双方当事人约定的其他必备条款； 10)正副本份数和分配方式； 11)合同生效的时间和条件； 12)

约定的联系方式；13)附件名称；14)签约地点、日期；15)签约各方开户银行及帐号；16)签约各方合同专用章和法定代表人(负责人)或委托代理人签章。 签订金额在100万元及以上的合同以及有预付款的合同，或者经资信审查认为有必要的，应要求对方提供履约担保。担保一般应采取银行履约保函、保证金的方式，且金额应当不少于预付款的金额，对重大合同应同时提供预付款担保和履约担保，担保可根据合同履行进度情况分期释放，特殊情况的担保须由公司领导批准。 e.合同审查会签。承办人应将合同草本及与合同有关的证明材料和合同签署单一并提交相关部门和人员按合同签署单规定的顺序审查会签。承办人送交的合同或招标文件如有参考范本，且该范本为国家有关部门颁发、监制或公司示范文本，则应同时提交参考范本或参考范本号，并在合同中明显标记出本次修改的地方或附送差异表。 审查人一般应在2个工作日内完成合同审查。各级审查人重点审查以下事项：1)中标单位的确定是否符合公司规定和招标文件要求；2)确认合同风险是否得到充分评估；3)合同技术条款是否符合国家标准、行业标准、企业标准及规程、规范；4)合同价款是否控制在项目控制概算范围内，价款结算方式明确，定额选用准确；5)确认合同变更及解除条款、违约责任承担条款、索赔及争议解决条款完备并具有可操作性；6)复核标的数量、合同价款、金额等标示准确、规范、计算方式正确；7)确认付款金额符合合同条件且符合项目资金流量整体计划。 合同承办人根据各级审查意见修改合同并在《合同签署单》上说明修改情况。如合同承办人不同意改，应向审查人反馈意见；如达不成共识，则按公司合同管理办法规定的权限提请合同批

准人裁决。 £合同签署盖章。合同经审查会签并修改完毕，合同承办人持经过法定代表人或委托代理人签署的合同文本、合同签署单以及法定代表人授权委托书，向印章管理部门和印章管理专责人申请加盖公司合同专用章。合同承办人持签署完备的合同正本会同财务人员贴制印花税税花，并在合同签订之日后3个工作日内将合同副本送交相关部门履行，合同正本由承办人按照档案管理的有关规定定期归档。 (二)合同履行阶段的管理 1、合同的履行、变更和解除。 项目部负责组织合同的履行，监督合同履行的全过程，并督促当事人按照约定全面、适当、实际履行合同。合同生效前不得实际履行合同，特殊情况在合同生效前确需履行时，项目部应进行风险分析并经合同签署人批准。 承办人负责履行合同约定的通知义务，包括提示有关部门、单位按合同约定的日期、期间履行合同义务或主张权利；负责汇报、请示、协调、解决合同履行中出现的问题、争议；依据合同规定向业主收取合同款，付款必须填写付款申请单，并按规定逐级审批。合同的变更或者解除由原合同承办部门负责承办，程序执行合同订立程序。 项目部应每月对合同履行情况进行一次检查，在公司月度生产管理调度会上汇报合同履行情况。 2、合同索赔管理。 工程索赔一般分为工期索赔和费用索赔，有业主与总承包商之间的索赔，也有总承包商与分包商之间的索赔。无论哪一方希望提出索赔，其索赔请求均应在合同约定的时间内、以合同约定的形式提出并提交索赔相关文件，索赔相关文件一般包括索赔通知书、索赔文件。其中索赔通知书是指在合同约定的时间内向对方发出的表明己方要求工期或费用索赔意向的通知；索赔文件则是在索赔通知书发出之后

，在合同约定的时间内向对方发出的完整详细的索赔材料，一般应包括以下主要内容：1)索赔信：一封致对方或其代表的信函，信函中应说明索赔事件发生的原因，列举索赔理由，提出合同索赔金额与工期及附加说明。2)索赔报告：列举索赔的核心内容，详细说明合同索赔的事实和理由，说明索赔的合理合法性，简要列出损失计算和要求赔(补)偿的金额和工期等。3)索赔金额和索赔工期的详细计算书与证据，根据合同约定的方法计算索赔金额和索赔工期。 在我们的总承包项目中，项目经理是工程索赔的第一责任人；项目控制部是工程索赔的执行部门，在项目经理领导下负责监督合同履行情况，及时确认工程索赔事项并向项目经理汇报，指导其他部门搜集和汇总工程索赔的证据，按照合同约定的时间发出工程索赔通知和索赔文件，接受并处理对方发出的索赔意向、通知和索赔文件，参与各项工程索赔谈判，办理工程索赔的其他具体事项；项目施工部、财务部、安全质量部、物资部、设计部、信息综合部是工程索赔的协助执行部门，重点是协助控制部搜集工程索赔证据，参与与本部门有关的工程索赔谈判。 3、合同争议的处理。 无论是因索赔引发的争议，还是合同执行过程中其他因素引发的合同争议，各方均应首先采用协商、调解方式解决。协商或调解能够达成一致时，应依合同订立程序订立书面协议。协商或调解不能达成协议时，可依合同约定进行仲裁或诉讼。 当合同发生重大争议时，项目部应将争议事项及时以书面形式通知公司控制部、法律顾问和财务部门，同时应迅速收集有关证据，会同以上部门及时提出争议处理方案，并向公司分管领导报告。在方案批准之前，按照合同规定应按期给予回复的文件，项目

部应组织予以答复，重大事项的回复须经公司分管领导事先审查。 4、合同档案管理。 合同履行完毕或合同的权利义务终止后，项目部按档案管理部门规定的分类形式格式标准整理合同档案，并按档案管理要求的时间及方式移交本档案部门归档。 合同档案一般包括： a．背景材料； b．当事人主体资格及资信等证明文件； c．合同审查意见书； d．合同正本(含附件)； e．授权委托书正本； f．履行、争议解决情况的说明； g．合同变更、解除的相关文件； h．合同双方的往来电函和协商记录； i．其他与合同有关的文件。 (三)合同管理的考核与激励 公司控制部每半年对各项目部合同管理工作进行一次检查，形成书面检查与考核报告，考核结果纳入奖金考核体系。公司根据公司控制部的检查与考核报告每年至少一次委托外部审计机构对合同管理工作进行审计。 对于有以下情形之一的项目部和个人，公司予以表彰和奖励： a．为公司挽回和避免重大经济损失； b．检举、揭发利用合同进行违法活动有功； c．合同管理工作业绩突出。 对于有以下情形之一的项目部和个人，公司予以处罚： a．不按公司合同管理办法订立、变更或解除合同； b．订立有重大缺陷的合同或无效合同、虚假合同； c．与对方恶意串通订立合同，以谋取个人或小集体利益损害公司合法权益； d．未经授权或越权限订立合同； e．发生争议隐瞒不报或擅自处理争议； f．擅自放弃权利对公司造成损害； g．泄漏合同意向、商业秘密或其他相关秘密； h．涉嫌利用合同进行犯罪活动； i．利用合同危害国家和公司利益。综上所述，我们认为，合同管理是一项重要的管理工作，需要结合中国国情和总承包公司的特点，不断地加以补充和完善。 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