

工程项目合同管理与成本控制的思考（一）造价工程师考试  
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/553/2021\\_2022\\_\\_E5\\_B7\\_A5\\_E7\\_A8\\_8B\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_c56\\_553803.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/553/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_A1_B9_E7_c56_553803.htm) 一、合同的基本概念及在建筑工程中的作用 合同是指平等主体的自然人、法人、其它组织之间设立、变更、终止民事权利义务关系的协议。依法成立的合同对当事人具有法律约束力。当事人应当按照约定履行自己的义务，不得擅自变更或者解除合同。依法成立的合同受法律保护。我国的《合同法》规定，双方当事人 在签订合同时应遵守下列原则：1、自愿原则；2、合同的法律原则；3、诚实信用原则；4、公平原则。我处是法人单位，各项目经理部在未经处授权的情况下，一律不得对外签订经济合同。对外经济合同必须经过处有关部门的审定后由处统一签订或授权签订。工程项目施工管理的过程实际上就是履行合同的过 程。就我处而言，项目经理部要履行承包商与业主签订的施工合同、与处签订的经济责任承包合同、及处与劳务承包人签订的劳务承包合同，此外还要履行因项目实施需要签订的物资采购合同、加工合同、运输合同、租赁合同、保险合同等。合同管理在工程项目管理中具有十分重要的地位，已成为与进度管理、成本管理、信息管理并列的一大管理职能。下面，我首先将我们涉及的合同中一个特别重要的合同-----承包商与业主签订的施工合同，其在施工中的作用及有关内容向大家作一简要介绍。1、该合同确定了工程实施和工程管理的 主要目标，是合同双方在工程中进行各种经济活动的主要依据。合同在工程实施前签订，它确定了工程所要达到的目标以及和目标相关的所有细节问题，合同

确定的工程目标主要有三个方面：工期、工程质量、工程项目单价。

2、该合同一经签订，合同双方就形成了一定的经济关系。合同规定了双方在合同实施过程中的经济责任、利益和权利。签订合同，则双方居于一个统一体中，共同完成项目任务，双方的总目标是一致的。但从另一个角度看，双方的利益又是不一致的，主要表现在：承包商（项目经理部）的目标是，尽可能多地获取工程利润，增加收益，降低成本。业主的目标是，以尽可能少的费用完成尽可能多的工程任务，并尽可能地提高工程质量。由于利益的不一致，导致履行合同过程中的利益冲突，造成在工程实施和管理中双方行为的不一致、不协调和矛盾。一方面，合同双方常常都从各自利益出发考虑和分析问题，采取一些策略、手段和措施达到自己的目的；另一方面，合同双方也都可以利用合同保护自己的权益，限制和制约对方。

3、该合同是工程施工过程中的最高行为准则。工程施工过程中的一切活动都是为了履行合同，双方的行为主要靠合同来约束，都必须按合同办事。所以，工程项目管理以合同管理为核心。

4、承包商（项目经理部）通过对与业主签订的施工合同的分解和委托项目服务，实施对项目的控制。

5、合同是工程过程中双方解决争执的根据。由于双方利益的不一致，在工程施工过程中发生争执是难免的，可以说，合同和争执有不解之缘。合同争执是经济利益冲突的表现，它常常起因于双方对合同理解的不一致、合同实施环境的变化、有一方未履行或未正确地履行合同等。合同对争执的解决有两个决定性作用：争执的判定以合同作为法律依据，即以合同条文判定争执的性质，谁对争执负责，应负什么样的责任等。争执的解决方式

和解决程序由合同规定。二、我国合同管理的提出近十几年来，合同、合同管理和索赔在我国工程管理界，特别是在建筑企业受到普遍重视。其原因是，我国建筑业正面临市场经济和与国际接轨的挑战，具体体现在：1、我国经济体制改革的基本目标是建立社会主义市场经济，逐步完善市场经济法规，建立市场经济运行秩序。这表明，今后我国市场经济运行秩序将会逐步好转，建筑市场将逐步法制化、规范化。在这个过程中，合同和合同管理是规范市场行为的主要手段之一。2、随着进一步改革开放和我国加入WTO，我国工程项目管理将逐渐与国际接轨。目前国内的外资项目均已按国际惯例进行管理，如采用FIDIC合同条件，实行严格的合同管理。当前，我国已全面实行建设监理制，按国际惯例，监理工程师的职责就是进行严格的合同管理。不提高合同管理水平，工程中双方整体管理水平就不平衡，承包商（项目经理部）就会处于更加不利的地位。3、目前建筑市场过于向买方倾斜，竞争更加激烈，工程合同价格中的利润成份逐渐减少，甚至无利可图，合同风险增大，条件苛刻。承包商如果没有有力的合同管理，则很难实现工程盈利，稍有不慎即会造成工程亏损。因此，市场竞争越激烈，越要重视合同和合同管理。4、我国建筑业已面向国际市场，参与国际竞争。但合同管理仍然是我国国际承包工程管理中的最薄弱环节之一。在许多工程中，我国的承包商、业主由于合同和合同管理失误造成了许多损失，有些案例是触目惊心的。所以，我国的建筑企业要想适应市场经济的要求，面向国内国际市场竞争，没有高水平的合同管理是不行的，对此我国的建筑工程管理界已有充分的认识。三、当前我处在项目合同管理方

面存在和亟需解决的问题 根据我处项目管理的现状，我处要提高承包工程的经济效益和管理水平，必须进一步提高合同管理和索赔水平，具体应抓好以下几个方面的工作。

- 1、增强合同和索赔意识 由于我国长期受计划经济影响，国内工程管理中合同管理和索赔尚未引起业主和承包商的高度重视，许多项目经理部对它们还比较陌生。所以，首先应加强对经理部各层次的管理人员进行合同、合同管理及索赔的宣传、培训和教育，使大家认识到这个问题的重要性，重视合同和合同管理。合同意识是市场经济意识、法律意识、工程管理意识的综合体现。
- 2、逐步建立合同管理组织，使合同管理专业化。在这方面，我们必须学习和研究国外国内承包企业的先进经验。由于合同管理和索赔涉及经营、预算、法律、工程管理及公关等方面知识，专业性强，必须有专门的人员、专门的机构从事这项工作。不能将合同管理仅作为经营人员、计量人员的一种兼职工作。建议处对工程规模较大、单价较低的项目设合同管理副经理，对较小的工程设专职合同管理员，对特大型工程还可以外聘合同管理专家或咨询工程师。应该认识到，合同管理和索赔水平的提高不仅仅有利于解决合同争执和赔偿问题，更有利于我处项目管理水平和整体管理水平的提高。

谈到向有关专家请教的问题，我想多说几句。在我们承包工程过程中，在许多方面，我们一定要转变观念，不要舍不得花咨询费，尤其是对我们不是很明白和吃不准的东西，要学会利用外部资源为我所用，为我服务。必须有“花小钱办大事”的心态，尤其是经理部的领导，要经常比大比小，抓住主要矛盾。要有勇气承认我们绝不是万能的，在需要出谋划策的事情上，应该善于向有关专家进行

咨询。在我处某高速公路变更与索赔费用审批时也遇到了一些困难，通过到北京、武汉、上海向有关专家咨询，增强了谈判的信心，为处争取到了最大效益。也许毕家索的轶事有助于我们承认专业人士的价值。毕家索有一次坐在一家巴黎的咖啡厅里，一位坐在邻桌的伯爵夫人问这位艺术大师，可不可以为她画张像。毕家索在几分钟内便完成了一幅精美的画像。毕家索提议付给他5万法郎，但伯爵夫人觉得贵了一些。她对毕家索表达了自己的想法：“这幅画你只画了几分钟！”毕家索回答说：“但是夫人，我花了整整一生在练习画画，只有经过长时间的积累沉淀后，才能像刚才那样快地画出这幅画来。”

3、重构工程项目管理系统，建立更加科学的，包括合同管理职能的项目管理组织机构、工作流程和信息流程、规章制度，确定合同与成本、工期、质量等管理子系统的界面，将合同管理融于投标报价和施工项目管理全过程中。我处的施工项目管理系统尚不完全，缺少合同管理职能，直接表现为：投标报价不分析和研究合同，仅根据图纸预算或工程量清单报价。我们的报价员在报价前，是否研究过构成合同一部分的技术规范、计量规范？我说可能没有。如，有些标技术规范规定，隧道超挖回填不予计量，我们的报价员是否把超挖回填的费用打入了工程量报价呢？对项目的不平衡报价是否通过对现场的详细考察进行了仔细研究呢？在合同实施前不对合同作全面的研究，不对合同风险进行预测并采取对策。在工程施工前只有图纸交底，而没有合同交底工作。工程施工中不看合同，按图施工，而不是按合同施工。项目结束时对合同签订和实施的经验教训不作总结。

4、全面研究国内外先进的合同管理和索赔方法

、措施、手段和经验。合同管理有一套国际通行的做法和程序，目前可以从研究FIDIC合同条件、研究国际工程承包商的合同管理方法与程序、研究国际工程合同与索赔案例三方面入手，对国际惯例进行系统剖析。5、培养我处的合同管理和索赔专家。合同管理和索赔是高智力型的涉及全局的，同时又是专业性技术性强、极为复杂的管理工作。要提高我处的项目效益，就必须有一批掌握合同管理和索赔技能的专家。当然我们的项目经理、总工程师、计量工程师、专业工程师、各部门负责人都应具备一定的合同和合同管理知识，否则将很难胜任自己的工作。把造价师站点加入收藏夹 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](http://www.100test.com)