

建设工程合同管理及绩效评估一级建造师考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E5_BB_BA_E8_AE_BE_E5_B7_A5_E7_c54_645236.htm

一、合同在建设项目管理中的地位和作用 建设工程合同是承发包双方为实现建设工程目标，明确相互责任、权利、义务关系的协议。加强合同管理，是施工阶段造价控制的重要手段。市场经济机制的发育和完善，要求政府管理部门转变职能，更多地应用法律、法规和经济手段调节和管理市场，而不是用行政命令干预市场；承包商也必须按照市场规律要求，健全和完善内部各项管理制度，而合同管理制度是其管理制度的关键内容之一。建设工程项目由于建设周期长、合同金额大、参建单位众多和项目之间接口复杂等特点，项目的工期和功能等主要质量控制点往往会反映在合同上。合同管理是工程项目管理的核心和灵魂，建设工程合同以《合同法》、《建筑法》、《招标投标法》等法律文件为主要管理依据，是工程建设质量控制、进度控制、投资控制的主要依据。《施工合同文本》由《协议书》、《通用条款》、《专用条款》三部分及相关附件文件组成。在市场经济条件下，建设市场主体之间相互的权利义务关系主要是通过合同确定的，加强对施工合同的管理具有十分重要的意义。把一级建造师设为首页，尽情收藏你的好资料！

二、推行合同管理目标制 合同管理目标制是各项合同管理活动应达到的最终目的。建设工程合同管理的目的是项目法人通过自身在工程项目合同的订立和履行过程中所进行的计划、组织、指挥、监督和协调等工作，促使项目内部各部门、各环节互相衔接、密切配合，验收合格的

工程项目；也是保证项目经营管理活动的顺利进行，提高工程管理水平，增强市场竞争能力，从而达到高质量、高效益，满足社会需要，更好地为发展和繁荣建筑业市场经济。合同目标管理的过程是一个动态过程，是指工程项目合同管理机构和管理人员为实现预期的管理目标，运用管理职能和管理方法对工程合同的订立和履行行为施行管理活动的过程。

1、合同订立前的管理。合同一旦签订就意味着合同生效和全面履行，所以要采取谨慎、严肃、认真的态度，作好签订前的准备工作。具体内容包括：市场预测、资信调查和决策，以及订立合同前行为的管理。

2、合同订立时的管理。合同订立阶段，意味着当事人双方经过工程招标投标活动，充分酝酿、协商一致，从而建立起建设工程合同法律关系。订立合同是一种法律行为，双方应当认真、严肃拟定合同条款，做到合同合法、公平、有效。

3、合同履行中的管理。合同依法订立后，当事人应认真做好履行过程中的组织和管理工作，严格按照合同条款享有权利和承担义务。

4、合同发生纠纷时的管理。在合同履行中，当事人之间有可能发生纠纷，当争议纠纷出现时，有关双方首先应从整体、全局利益出发，做好有关的合同管理工作，以利纠纷的解决，合同资料是重要的、有效的法定证据。

三、制定合同管理绩效目标的原则

建设工程项目存在着建设周期长、合同金额大、参建单位众多和项目之间接口复杂，以及不可逆性等特点，所以在进行合同管理绩效评价前要拟定合同管理绩效目标，并应遵循如下原则。

1、目标的具体化。绩效目标应该在对工作内容进行分解和分析的基础上进行具体的描述。

2、目标的可衡量性。定绩效目标必须采用可衡量的方式描述，以便将组

织实际的绩效与绩效目标进行比较。3、目标的导向性。绩效目标的设立是为了引导组织的行为。这要求绩效目标不仅是可衡量的结果，还应该包含对组织实现该绩效结果的过程中应有行为的约束。4、目标的可行性。根据组织的实际情况制定绩效目标，提出一个切实可行的工作方向和目标，激发组织更好地实现这个目标。5、目标的限制性。绩效目标有时限要求和资源限制，在确定的目标下，应根据组织的外部环境和实际能力确定实现目标所需的合同时间及所需的资源。选择绩效目标时，应针对提高组织管理水平、达到组织目标起关键作用的工作和影响因素制定，应当符合组织目标及发展战略。绩效目标应当便于通过收集相关信息进行评价。

四、合同管理的绩效评估

合同管理制度是合同管理活动及其运行过程的行为规范，制度是否健全是合同管理的关键所在。因此，必须建立建设工程合同管理制度有效性的评估制度。合同管理绩效评价既不同于个体绩效评价，又有别于一般的组织绩效评价，应从结果绩效与行为绩两方面进行评价。合同管理绩效评价过程复杂，指体系是动态的，结果绩效可进行定量评价，而行为绩的评价需要用定性指标定量化的方法（如AHP方法进行评价）。

1、合同管理的结果绩效。

合同管理的结果绩效表现为工程质量、工程进度和工程投资与计划目标的偏离程度。合同总目标在项目决策阶段确定，根据其内容可分解为投资、工期和质量三大目标，三个目标相互联系、相互影响。合同管理的目的就是在满足质量和进度要求的前提下，尽可能降低投资。针对合同形成阶段的绩效目标，要编制全面完整的招标文件；优化评标方法，选择恰当的承包商；对外部环境风险进行准确的估计，提出合理

的防范风险措施；保证各类合同的协调。而在合同履行阶段的绩效目标，则应该做到以下方面：审查计划实施的可行性，发现问题及时进行调整，保证实施计划的合理性；及时审批、支付工程进度款；按时组织工程验收；定期召开协调会议，沟通信息，及时处理合同履行过程中出现的问题。至于合同变更和索赔管理的绩效目标，则应该：尽早预测可能发生合同变更的事件并做好防范工作；及时了解产生变更的原因及变更可能造成的后果；对变更事件尽早提出有效且经济的解决方案；认真审查索赔报告，及时有效地解决合同争议。

2、合同管理的行为绩效。合同管理的行为绩效受多因素的影响，要合理评价建设项目合同管理的行为绩效，必须研究影响行为绩效的主要因素，尤其是对实现组织绩效产生明显促进作用的因素，分析其对绩效作用的程度和结果。

(1) 组织结构。组织结构对组织的绩效产生重要的影响。构建组织结构就是要划分各个工作岗位的职责权限，使员工的岗位与其工作能力相适应，以便开展分工协作，使组织目标能够顺利完成。合同管理部门负责制定工程建设施工合同管理工作制度和程序，组织各项投资计划的编制、审查和报批等，根据工程项目施工承包合同的规定，按进度和实际完成工作量向承包商支付工程价款；工程技术管理部门负责施工质量与施工进度控制工作和合同履行的落实。只要符合分工协作的原则，责、权、利分明，不论何种组织结构型式都能正常地实施合同管理活动。

(2) 组织制度。组织制度是指组织的基本规范，它明确了人员之间的分工协作关系，规定了各部门及其成员的职权和职责，形成良好的沟通和激励机制，为组织成员进行工作创造良好的组织环境，使各类人员能

够协调一致地实现组织目标。合同管理责任制度的建立有利于组织内部各部门之间的分工与协作，其建立原则为责任明确、逐级负责、落实到人，以调动合同管理人员的积极性，确保合同圆满完成。（3）组织文化。组织文化是一定经济社会文化背景下的组织在长期的发展过程中，逐步形成和发展起来的日趋稳定的独特的价值观，以及以此为核心而形成的行为规范、道德准则、群体意识、风险习惯等。作为建设项目管理组织，应实行严格的合同管理，全面履行合同义务按合同纠纷处理程序解决纠纷。（4）信息管理。做好信息管理工作能使合同顺利地履行。信息收集是合同管理工作的基础，及时掌握准确、完整的信息可以使合同管理人员卓有成效地开展合同管理工作。建立合同管理信息系统并对合同信息进行有效的管理，可以提高合同管理工作的效率。

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