

# 铁路建设项目合同管理

康剑锋  
( 中铁第四勘察设计院集团有限公司, 武汉 430063)

**摘要:** 从我国铁路建设项目合同管理的重要性和管理现状出发, 首先介绍了建设项目合同方式及类型, 结合当前国内铁路建设项目合同管理实际操作过程中存在的市场运作不规范、制度不完善等问题, 从机构设置与人员管理、合同示范文本选择、招投标阶段合同管理重点、工程索赔及合同后评估等几个方面提出了加强项目建设阶段合同管理的措施, 目的在于强调合同管理的重点难点和重要意义, 引起从事合同管理人员的重视。

**关键词:** 合同管理; 招投标; 计量支付; 工程索赔; 后评估

## Contract Management in Railway Construction Project

KANG Jian-feng  
( China Railway Fourth Survey and Design Institute Group Co, Ltd, Wuhan 430063, China)

**Abstract:** From the importance and the actuality of the contract management of our railway construction projects, this paper in the first place introduces contract style and category of construction projects. It combines with some problems of our railway construction projects in the actual process, such as the nonstandard operation and the faulty institutions, and then advances some measures for strengthening contract management in the construction stage, form the aspects of the establishment of institution and personnel management, selecting model contracts, the emphasis of contract management in the stage of public bidding and tendering stage, project claim and the post-evaluation of contracts. The aim is to emphasize the key points and difficulties and the importance of contract management, and draw some attention of the people engaged in contract management.

**Key words:** contract management; public bidding and tendering; measurement and payment; project claim; post-evaluation

随着我国经济的快速发展, 我国的铁路工程建设在国家政策的大力扶持下得到了前所未有的发展, 工程建设市场日趋完善和成熟, 工程项目管理也逐渐与国际接轨。在铁路工程项目管理中, 建设项目业主为了实现建设项目的质量、进度、投资三大控制目标, 必须依据与各方订立的合同来分解建设项目目标, 并据此督促有关各方按合同要求完成项目的各分项目标, 同时建设项目业主也必须依据合同的约定, 履行自己的义务。因此, 项目合同成为建设项目管理最主要的依据和手段, 建设项目管理的核心就是按照建设项目合同的规定对建设进行管理和控制。

### 1 建设项目合同方式及类型

建设项目合同涵盖了建设项目的所有内容, 并贯穿项目建设的全过程。由于建设项目的建设规模不同、

收稿日期: 2011-05-04.  
作者简介: 康剑锋( 1981- ), 工程师. E-mail: Kjf562004@126.com

投资大小不同、项目建设周期长短不一,项目建设的复杂程度各异,还由于在承包方式、设备材料采购供应方式、融资方式上的区别,建设项目的合同方式、合同类型、合同范围、合同条件的选择依据也各不相同。

### 1.1 建设项目合同方式

建设项目合同方式,从发包人的角度,大体上可以归纳为 3 种类型:一是总承包合同方式,二是切块分包合同方式,三是零星分包合同方式。从承包人的组成形式上,可以是独立承包或联合体承包。

### 1.2 建设项目合同类型

建设项目合同按其范围和内容划分,通常可以分以下几种主要类型:1)工程咨询服务合同;2)工程勘察、设计合同;3)“设计、采购、建造”/“交钥匙”工程总承包合同;4)设计—采购承包合同;5)工程施工承包合同;6)建设项目管理总承包合同;7)工程监理合同;8)技术服务合同;9)工程保险合同。

工程建设项目的合同根据付款方式的不同一般可分为总价合同、单价合同和成本加酬金合同 3 大类。在铁路工程建设项目中常见的合同类型是固定总价合同和固定单价合同。

### 1.3 建设合同的选择

建设项目业主在项目建设前期就必须根据建设项目的特点及自身管理能力,精心设计能覆盖项目建设主要内容和主要阶段的合同体系,在合理选择合同方式和类型时,需要重点考虑以下 3 个方面的因素:

- 1) 建设项目的性质和特点,工程复杂程度,环境和风险等;
- 2) 建设项目业主因素,包括业主的管理战略、目标、动机,业主的管理能力、经验,业主的融资能力,业主管理风格以及对项目管理介入的深度。
- 3) 承包商因素,包括承包商的经营战略目标、动机,企业的规模、业绩、经营状况和财务状况,管理水平、管理能力和管理风格,融资能力等。

## 2 合同管理中存在的问题

铁路建设工程因其耗资巨大、涉及面广、个性差异大、建设工期长等特点,合同内容往往十分庞杂,合同管理也成为一项复杂的工作,实际操作过程中存在不少问题。从目前的铁路工程建设项目合同管理情况来看,常见的问题主要有以下几个方面:

### 2.1 法律意识淡薄,合同签订不规范

大型铁路建设项目经常涉及几十种专业,上百个工种,合同内容自然庞大复杂。因此,客观上要求合同条款细致严密,尽可能做到面面俱到。但在实际工作中,合同签订双方由于经验不足,订立的合同约定条款不全、内容不明、职责不清等现象经常发生。有的甚至采用口头委托的方式下达任务,待工作完工后再补签合同,这样的合同既违反了法律精神,不能保证各方的合法权益,也不利于促进项目建设的顺利进行。

### 2.2 违反平等原则,合同双方权利义务不对等

从目前实施的建设工程施工合同文本看,施工合同中绝大多数条款是由发包方制定的,其中大多强调了承包方的义务,对业主的制约条款偏少,特别是对业主违约、赔偿等方面的约定不具体,也缺少行之有效的处罚办法。这不利于施工合同的公平、公正履行,成为施工合同执行过程中发生争议较多的一个原因。

### 2.3 缺乏健全的合同管理机制

一些建设项目不重视合同管理体系的建设。合同归口管理、分级管理和授权管理机制不健全,合同管理程序不明确,或有制度不执行,缺少必要的审查和评估步骤,缺乏对合同管理的有效监督和控制。

### 2.4 缺乏合同管理专业人才

建设合同涉及内容多,专业面广,合同管理人员需要有一定的专业技术知识、法律知识和造价管理知识等。很多建设项目的管理机构中,没有专业技术人员管理合同,或合同管理人员缺少培训,将合同管理简单地视为一种事务性工作。一旦发生合同纠纷,缺少必要的法律支援。

## 3 加强工程建设阶段合同管理的措施

鉴于合同管理在铁路建设项目管理中的中心地位和合同管理本身的复杂性,在工程建设阶段加强合同管理是十分必要的,也是具有重要意义的。该文结合目前铁路工程建设项目合同管理的实际情况,总结了几点关于加强合同管理的措施。

### 3.1 专业化和程序化合同管理

铁路工程建设项目业主在工程建设阶段应组建高素质、分层次的合同管理团队,成立专门的合同管理机构,实行全员合同管理,加强对合同管理人员的职业道德素养和专业技术素养的培训。同时合同管理应严格遵循相应的程序:即合同评审—合同订立—合同实施计划—合同实施控制—合同终止和评价—有关知识产权的合法使用。

### 3.2 采用合同示范文本

合同示范文本对合同当事人的权利和义务进行陈列,以便当事人在订立合同时参考,它的作用是提醒合同当事人在订立合同时,更好地明确各自的权利义务,防止事后发生纠纷。由于合同示范文本内容完整,调控齐全,双方责权明确、平衡,从而风险较小,对一些不可避免的风险,分担也比较公正合理。因此,铁路工程建设项目中应尽量采用合同示范文本,提高合同管理质量。

### 3.3 加强工程招投标阶段的合同管理

为了合理有效地控制工程造价,规范铁路建设市场行为,铁路工程建设项目均采用招投标方式。在招投标阶段,合同管理的重点主要体现在合同通用条款和专用条款、工程量清单的编写两个方面。

#### 3.3.1 通用条款和专用条款的编写

为规范招投标工作,国家发改委、铁道部等九部委于 2007 年以第 56 号令发布了“《标准施工招标资格预审文件》和《标准施工招标文件》试行规定”,对合同通用条款和专用条款进行了明确的规定。通用条款一般不做任何更改,专用条款则是根据本地区和项目的实际情况,在通用条款的基础上对其中的某些商务和技术条款进行修正和补充,形成了各自“专用本”。这样,合同专用本的编制是招投标合同管理的重点,合同文件专用本的重点条款有:履约保证金和有效期、保险条款、税收条款,业主为承包人提供的设施,支付条款的动员预付款,材料和设备预付款、保留金、暂定金、中期支付等,价格调整条款和索赔条款等。

#### 3.3.2 工程量清单的编写

工程量清单编写要以铁道部发布的《铁路工程工程量清单计价指南(土建部分)》和《铁路工程工程量清单计价指南(四电部分)》为基础,根据各工程项目的具体情况进行增补和删减,这样有利于合同管理。由于设计文件中的错误直接影响工程造价,因此在清单工程量的填写前一定要认真复核设计文件图纸的工程量,避免因设计错误而造成工程实施过程中过大的变更量,确保清单工程量的准确性,从而提高合同管理的效率。

### 3.4 加强工程实施中的计量支付管理

工程项目计量与支付的实质是根据承包商完成的合格工程量或工作量进行合理计价并办理支付的过程,包括计量、计价、支付等工作内容,是业主、监理工程师、承包商共同参与完成的工作。

#### 3.4.1 合同清单工程的计量与支付

为便于管理支付项目,有效控制造价,应及时建立工程支付台帐,通过台帐,将每期的支付数量、支付金额等及时反映出来,并与合同数量进行对照,从而可以进一步反映工程量完成的总体情况、总的支付金额,并可对照合同计划的执行情况及时进行调整,保证工程按质如期完成。

#### 3.4.2 合同外工程变更造价的计量与支付

铁路工程由于施工周期长,许多的因素均可导致工程变更,影响到工程造价和工期,因此,须根据具体变更情况及合同条款中的相关规定,明确应支付给承包人的变更费用。

### 3.5 处理好工程索赔

工程索赔是合同管理中的重点和难点。所谓工程索赔是指在合同履行过程中,合同一方因对方不履行或没有完全履行合同所设定的义务而遭受损失时,向对方提出赔偿要求的行为。工程索赔种类繁多,有业主违约、监理工程师行为不当、合同文件缺陷、合同变更、不可抗力事件等。合同管理人员应预测和分析导致索赔的原因和可能性,对合同进行有力的控制,减少索赔事件的发生。遇到确实发生索赔事件时,应根据合同约定,按照公平合理的原则,及时作出决定和处理索赔。索赔时需要注意:索赔证据必须具备真实性,同时有关联性、及时性、可靠性。索赔费用均以赔偿实际损失为原则,一般的索赔不含利润。

### 3.6 重视合同后评估

合同后评估是合同管理的总结阶段,往往不为人所重视,其实合同后评估工作是件很重要的工作,它是

对合同好坏、管理得失的评估,它可为下一工程项目提供可借鉴的经验。合同后评估工作主要是:结合合同执行情况,对合同管理好的经验加以总结并推广,对过时、不符合现行法律法规,以及不严谨、容易被对方索赔的条款要加以改正。因此,合同后评估对进一步提升合同管理水平,提高项目管理效率和经济效益有着重要意义。

4 结 语

合同管理贯穿于铁路工程建设的全过程,涉及到工程建设的各个方面。为了有效地控制工程造价,保障铁路建设项目的顺利进行,必须适当健全合同管理机构,大力提高管理人员水平,逐步完善管理机制,这样在铁路建设过程中才能实现“科学定标、适度从紧、强本简末、节约投资”的建设要求,才能在合理使用人力、物力、财力的基础上取得最大的投资效益。

参考文献

[ 1 ] 中国建设监理协会. 建设工程合同管理[ M ] . 北京: 知识产权出版社, 2009.  
[ 2 ] 邓铁军. 工程建设项目管理[ M ] . 武汉: 武汉理工大学出版社, 2007.  
[ 3 ] 田金信. 建设项目管理[ M ] . 北京: 高等教育出版社, 2002.  
[ 4 ] 何红锋. 工程建设中的合同法与招标投标法[ M ] . 北京: 中国计划出版社, 2002.

( 上接第 124 页 )

5 结 语

房地产项目策划是对房地产产品从立项到房地产产品的规划,设计,生产,销售和售后服务的全过程策划,贯穿于项目开发的整个寿命周期;其工作内容同项目的其他阶段都有交叉,主要的工作内容包括市场调研,可行性研究报告,市场定位,产品定位,经济效益分析和营销推广,应根据各阶段不同特点实施知识管理。

参考文献

[ 1 ] 胡 泊. 现代企业知识管理系统设计研究[ D ] . 合肥工业大学 , 2002.  
[ 2 ] 赵同良, 李启明. 知识管理在房地产开发企业中应用的分析[ J ] . 建筑管理现代化 , 2004( 2 ) .  
[ 3 ] 邱 晖, 孙政顺. 知识管理系统的构建及其策略[ J ] . 计算机工程与应用 , 2001( 1 ) .  
[ 4 ] 徐正权. 房地产企业的知识管理研究[ D ] . 东南大学 , 2006.  
[ 5 ] 周 竺, 孙爱英. 知识管理研究综述[ J ] . 中南财经政法大学学报 , 2005( 6 ) .  
[ 6 ] 万守杰. 企业知识管理战略研究综述[ J ] . 科技进步与对策 , 2004( 12 ) .