



# 浅谈合同管理在工程项目建设管理中的作用

文 1齐清华 2李林革 (1河南东华工程管理咨询有限公司 2郑州市中原公路工程监理有限公司)

摘要: 合同管理是工程项目建设管理的重要组成部分, 本文仅从合同类型的选择, 招投标过程中合同管理的注意事项, 工程计量与支付阶段合同管理的重点, 以及竣工决算合同管理的重要性等方面谈点个人体会。

关键词: 合同管理; 合同类型; 招投标计量支付; 竣工决算

## 1. 总论

随着我国社会主义市场经济主导地位的确立, 工程监理在工程建设中逐步走向成熟。如何提高建设管理水平, 如何在合理使用人力、物力、财力的情况下取得最大限度的经济效益, 成了我们当前面临的首要任务。本文仅就合同管理在工程建设管理及造价控制中的作用谈点个人体会。

## 2. 工程建设阶段合同管理

### 2.1 合同类型的选择

工程建设项目一经立项、批复, 即进入工程筹建阶段, 各工程应根据其不同的性质、类型, 合理选择适合本工程的合同类型。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三大类。总价合同适用于工程量不太大且能精确计算, 工期较短, 技术难度不大, 风险不大的项目, 而且设计图纸必须详细而全面。成本加酬金合同一般用于需要立即开展工作的项目、新型的工程项目、风险很大的项目。业主根据承包商所完成的经监理工程师核定的合格工程支付工程款。单价合同由于使工程风险得到合理的分摊, 并能鼓励承包商通过提高工艺等手段来节约成本并从中提高利润, 因而在工程建设项目中得到较为广泛的应用。

### 2.2 工程招投标阶段的合同管理

为合理有效地控制工程造价, 合理的利用投资, 基本建设项目均采用招投标方式。招标投标是工程建设市场的一种交易行为, 是通过招投标公开、公平、公正地择优选择施工单位, 并通过签订承包合同, 把设计概算落到实处。

2.2.1 通用条款和专用条款的编写  
专用条款是根据本地区和本项目的实际情况, 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, 编制特殊的合同条款和补充技术规范, 形成了各自的“合同专用本”, 二者若有不同, 以“专用本”为准。技术规范专用本应根据本工程的实际情况、技术要求和相应的支付细目对照范本编写。以上各条款的内容及说明均直接影响到工程造价, 因此在编制合同专用本时, 应充分考虑各项的特殊性, 明确其内容, 避免不必要的纷争。

### 2.2.2 工程量清单的编写

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, 再根据清单中的细目将图纸工程量细化成清单中的对应细目中, 该项工作工

作量大, 并且直接影响到整个工程造价, 因而需认真计算, 并仔细复核, 确保清单工程量的准确性, 从而提高合同管理的效率。

### 2.2.3 标底的编制

标底是衡量投标报价是否合理的尺度, 是确保投标单位能否中标的依据, 是招标中的防止盲目报价, 抑制低价抢标的重要手段, 标底同时又是控制建设项目投资额, 核实建设规模的文件。标底的性质, 要求建设单位在实际工作中严肃认真对待标底编制工作, 科学合理地编制标底, 同时做好标底的保密工作。

### 2.2.4 中标单位的选择

根据交通部颁发的《公路工程施工招标投标管理办法》投标单位的报价(评标价)最高不应超出标底的10%, 最低不应低于标底价的20%, 否则, 业主有权作为废标处理。评标小组对合格的投标书从技术、设备、法律、施工管理等方面进行分析评价, 评定出一个技术上合理同时费用又最低的投标书。评标工作完成后, 整个工程便有一个总体造价。招标单位随后向中标人发出“中标通知书”, 承包人向业主提交履约担保, 并在规定的时间、规定的地点, 按照招标文件规定的格式和要求签订廉政合同及安全生产合同。

### 2.3 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。它不仅包括合同价格内的清单工程细目、计日工、暂定金额等, 还包括引起合同价格变化的变更工程、索赔、价格调整等项目费用。

### 2.3.1 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, 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。并可对照计划的执行情况及时进行调整, 保证工程按质如期完成。清单工程的计量必须严格按照合同文件中计量的规定进行, 一般根据是由监理工程师签认的合格工程量或工作量, 将该部分工程量与合同清单中的相应细目价格相乘并汇总, 即为当期的支付金额, 清单支付中必须严格审核中间计量凭证, 凡手续不齐全的工程量均不予支付。

### 2.3.2 合同外工程变更造价的计量与支付

公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。影响工程造价的变更有设计变更、施工条件变化变更、技术标准变更、进度计划调整变更等。根据不同项目不同的管理模式及监理工程师权限的大小, 变

更工程的审批程序也不尽相同, 但各项均应具有健全的变更审批程序。变更工程费用的计算应遵循以下顺序:

1. 采用工程量清单内相同项目、细目的单价;

2. 采用合同中明确规定的费用计算方法;

3. 采用国家、省(市)级机构颁布的概预算定额及价格参考文件;

4. 采用承包商在投标时所提供的单价分析及实际支出证明协商单价;

5. 采用计日工单价。变更工程的计量与支付是在核定的变更工程单价的基础上, 将支付证书中的数量与变更单价相乘汇总而得。施工阶段的所有变更工程进行汇总, 便可确定整个项目的变更总造价。严格遵循即定的审批程序是该阶段费用控制的关键。

### 2.3.4 工程索赔

工程索赔是合同管理中的重点和难点。所谓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或补偿要求。工程索赔是承包工程企业经常采用追加造价的手段。索赔费用均以赔偿实际损失为原则。具体方法有总费用法和分项法两大类。一般应采用分项法, 其过程分3步:

1. 分析每个或每类索赔事件所影响的费用项目;

2. 计算各类项目损失值;

3. 将各类费用项目的计算值列表汇总, 得到总的索赔费用值。

### 2.4 竣工决算阶段的合同管理

在建设项目竣工后, 应由建设单位组织有关部门, 以竣工决算等资料为基础编制竣工决算。竣工决算包括工程决算和财务决算两大部分。竣工决算全面反映竣工项目的建设成果和财务支出情况, 表示了整个建设项目从筹建到工程全部竣工的建设全部费用, 其目的是核定新的固定资产的价值, 办理交付使用手续, 考核建设成本, 分析投资效果, 同时通过经验总结、资料积累, 可以提高建设单位的管理水平, 增加经济效益。所以, 这项工作有着深远的意义。建设单位应投入更多的人力、物力加强该阶段的工作。

### 3. 结语

工程造价的控制贯穿于工程建设的全过程, 涉及到工程建设的各个方面, 合同管理只是其中的一个方面。为有效地控制工程造价, 必须适当健全投资主管单位和建设、设计、施工等有关单位的全过程造价控制责任制, 调动各有关单位和人员的积极性, 在工程建设的各个阶段认真贯彻艰苦奋斗, 勤俭适用方针, 充分发挥竞争机制的作用, 合理确定适合我国国情的建设方案和建设标准, 这样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。