

加强石油化工工程项目合同管理的思考与对策

李向晖

中石化湖南石油化工有限公司

摘要:对于石油化工工程项目管理工作,合同管理是提纲挈领的重要环节,有效的合同管理是工程项目进度、质量、成本(投资)、信息管理等并列的一大管理职能。如何健全合同管理体系,制定针对性管理措施十分重要。本文从体系建设、招标投标管理、合同评审、合同文本、合同交底、履约管理、动态管理、合同评价、人才培养几个方面进行剖析和建议。

关键词:石油化工工程;合同管理;项目管理

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2022.10.243

引言

石油化工工程项目管理工作是一项非常复杂而又至关重要的系统工程,其合同管理是指导石油化工工程项目建设的核心工作。然而,当前石油化工工程项目管理中的合同管理工作仍存在诸多问题,主要包括合同管理流程缺乏规范、管理体系须健全,合同履行执行不到位,合同文本存在歧义、关键内容针对性不强、未能根据法规、标准、定额的更新完善本文内容,合同管理人员的职业素养需提升等。本文将简单介绍石油化工工程项目合同管理的基本定义,系统论述石油化工工程项目管理中的合同管理工作的现状问题,并从健全合同管理体系,处理好合同管理细节,构建高素质合同管理队伍等多个方面浅谈解决对策。

一、石油化工工程项目合同管理的基本定义

石油化工工程项目合同管理工作主要是指合作双方通过签订并执行合同的方式明确权力、义务界限,规范石油化工工程项目监督管理工作,运用法律手段维护双方的合法权益,约束项目参建责任主体的业务行为,是法学、经济学理论和管理科学在石油化工工程项目组织实施合同中的具体运用。

二、石油化工工程项目管理中合同管理存在的问题

(一) 石油化工工程项目合同管理流程缺乏规范、合同管理体系须待健全

石油化工工程项目合同管理是系统的工作,需要完善的体系建设及合理的工作流程作为支撑,不可能一蹴而就。但目前的工程项目管理制度仍然未能全面健全:

石油化工工程项目合同管理第一步从招标投标管理开始。目前的石油化工工程项目前期合同管理存在人员不足、职责不清导致的管理缺失,导致招标文件描述发包范围不清晰、合同条款不合理、针对性不强。同时,投标人经常为中标,采取违规手段进行围标、串标活动,或者规避合同实质要求,以低价谋求中标。现行评标管理模式难以规避上述风险,为合同管理留存隐患。

工程项目签订正式合同前的合同评审环节,往往最容易被轻视,部分工程项目合同双方都存在跳过合同评审过程直接签订合同的现象,或者合同评审流于形式,没有起到最大限度降低合同签订不合理风险的作用。

合同交底是工程项目合同管理中的一个重要环节,它可以帮助各方更好地理解合同内容,避免误解和争议的发生,确保合同的顺利执行。但目前多数工程项目没有制度化落实合同交底,导致合同双方在合同的执行过程中产生偏差。

多数工程项目合同签订后被束之高阁,并未严格履行。甚至多数工程管理人员没有了解过合同内容,在遇到须处理的纠纷时也未参考合同约定,或者选择性无视合同条款。大多企业也未能形成有效的合同履行监督机制。

工程项目建设周期较长,项目的条件、环境及管理依据不是一成不变的,合同管理需要根据项目进展状况及时更正、变更和调整原合同中不适宜的条款。实际上,部分合同管理人员并没有意识到这些后续工作的重要性,长期不重视合同动态管理,导致工程价款变更、索赔纠纷等无据可依,给企业造成经济、名誉损失。

(二) 合同文本使用不规范,合同条款针对性不强,合同内容不健全

合同管理工作并非简单地签订一纸文书,而是要处理好各种细节工作。这一问题主要反应在两个方面:首先,石油化工工程项目专业性强,其合同通常包含大量专业术语和复杂的条款,容易导致理解偏差和执行困难。在目前签订合同的过程中,企业合同管理人员不是非常重视合同评审工作,忽视了对合同条款的细致审核,这样必然不能及时发现合同条款中不合理、不规范的内容。而不合理、不规范的合同文本将带来管理难度及合同风险,不利于指导项目管理,很有可能在后期给本企业带来巨大损失。其次,在现行石油化工工程项目合同文本中,专用条款普遍也未能按照项目的实际情

况、石油化工建设企业的需求及合同种类的不同予以细化,针对性不强,对于合同变更的控制不足。多数工程项目合同存在未能根据法规、标准、定额的更新,针对性的完善文本。

(三) 合同管理人员的职业素养急需提升

目前,工程合同管理人员的职业素养、专业水平急需提升,不少合同管理人员对本职工作流程及工程实际情况缺乏必要地了解,对合同管理重要性认识不足,责任心有待加强。现代化的合同管理工作,本身会涉及法律、商务、工程技术等多个领域的知识,合同整体的管理效果,也会受到专业知识储备量和专业工作能力的影响,在招投标及合同拟定初期,未能细化合同内容,忽视了合同评定工作的重要性。在项目实施期间,不熟悉合同条款且执行力不足,也不能灵活处理各种变更问题。最后,合同管理人员的风险防范意识较差,法律常识相对薄弱,很难处理好合同纠纷问题。合同管理本身属于一类涉及多方利益的工作流程,要求合同管理人员具备良好沟通协调能力的基础上,与各个部门进行有效协调。然而,部分合同管理人员在沟通协调方面,表现出沟通能力较差的问题,导致合同执行过程中出现信息差以及合同条款准确性等问题。从现阶段石油化工工程项目合同管理成效上来看,部分合同管理人员在任务执行力方面相对较弱,而多数项目要求合同管理人员全程跟进,在发现问题的第一时间推进处理方案,如果在执行力上存在问题,则会在引发问题冲突的同时降低项目的进度和质量。

(四) 合同变更补充要求不明确

从现阶段合同管理工作成效上来看,如果想要提升合同本身的签订效益并逐步落实合同内容,则要对合同的履行过程予以充足的重视。石油化工工程项目本身存在时间跨度较大的特性,这种情况极易引起突发性事件,使得部分合同内容无法在预期阶段完成内容管理与调控。如果各方对于合同变更的具体内容缺乏清晰共识,则会使得项目在变更执行过程中,出现一定的争议性问题进而拖延工程进度。此外,由于合同变更可能涉及额外的成本和风险,不明确的要求也可能增加各方在变更过程中的法律责任和经济压力。合同变更补充要求如果存在有内容不明确的问题,则会在降低项目管理团队管理效益的同时,误导项目管理决策方向,从而导致后续项目实施中出现各类问题。

三、如何做好以合同管理为核心的石油化工工程项目管理

(一) 强化合同管理重要性的意识

《中华人民共和国建筑法》规定:建设工程的发包单位和承包单位应依法订立书面合同,明确双方的权利和义务。国家颁布了现行的《建设工程承发包合同示范文本》规定:承发包双方应结合工程自身的具体情况认真订立。石油化工工程项目合同具有显著法律效应,应是开展工程建设的核心依据。整个石油化工工程项目管理应以合同管理为核心推进,全体项目管理人员都应强化合同管理意识,执行全员合同管理。工程管理的全部流程都需要围绕着合同内容来进行,通过合法、科学的管理手段落实在工程的全过程和各个环节上,持续到工程竣工验收,实现石油化工工程建设目标。

(二) 健全合同管理体系

这方面工作在推进当中,主要强调合同管理效率在其中的调节效果,因此要重视起合同管理体系的搭建与应用。由于石油化工企业在参与各类工程项目时,容易出现各类风险性问题,且工程整体时间跨度较长,因此工程本身的管理方案更加依赖于合同管理制度在其中的调控效益,由此要细化制度条例,将石油化工工程项目所涉及的各项管理内容均管控在可控范围当中。之后要针对合同内容来调整其中的细节性管控要求,搭建起符合现代化项目管理要求的合同管控与调节制度,合理划分合同管理责任的基础上,实现责任内容落实到个人,以此来规避合同内容不到位以及追责成效不达标这两类问题。完成这方面工作后,还需要发挥人才管理制度在其中的应用效果,带动工作人员各司其职的基础上增强信息化技术在其中的应用效果。最后,需要定期分析合同内容的具体推进效果,依照各部门实际工作内容来改进工程项目合同管理体系所暴露出的各类缺陷,发挥出各个部门所具备的协调工作能力。

(三) 重视石油化工工程项目招投标管理及合同评审工作,规范合同文本

合同管理部门进一步完善招投标管理办法,在编制招标文件时对其中的相关合同条件仔细斟酌,结合项目实际情况,予以修订。充分听取专业技术人员和法律人员的意见,做到合同双方权、责、利对等,合理规避风险,照顾双方的合法权益,减少合同纠纷,确保所签合同的严肃性和有效性。

在签订合同过程中,以招投标过程中形成的有效文件为原则,加强合同评审,组织各专业技术人员对合同合法性、严密性进行集中审查,特别是对工程内容合同价格及付款方式、工期、违约处理等条款进行重点评审,减少签订合同时产生纠纷的因素,为主动应对和防范可能发生的合同风险提出实质性的建议和方法。把合

同纠纷因素控制在最低范围内,以保证合同的全面履行。

处理好合同管理细节,规范合同的签订和执行。所有涉及工程的工期、计价和工程款的违约条款,以及各自需要承担的经济责任等,都需要进行明确的约定,并且填写清楚,用词方面也要准确,严禁用词模糊不清,以避免经济纠纷的出现。对于项目的实际情况、石油化工建设企业的需求及合同种类的不同,对合同予以细化,避免条款缺漏项。

(四) 加强石油化工工程项目合同交底

建立健全工程项目合同交底制度。在进行合同交底之前,充分准备相关的交底资料,包括合同文本、补充协议、技术规范、图纸、数据表等。合同交底通常通过会议的形式进行,会议上,由项目合同管理人员或项目经理组织各部门及各专业负责人向与会人员详细解释合同的内容、条款、条件等,对于重要的条款,应该进行特别强调和说明,并回答与会人员的问题和疑虑。会议应该书面记录交底的内容、时间、地点、参与人员等信息,并由各方签字确认。记录可以作为后续合同执行的依据,避免争议的发生。

(五) 落实石油化工工程项目履约管理

督促包括合同管理部门在内的所有项目管理部门严格执行石油化工工程项目合同条款,制定检查制度,建立合同履约检查组织,落实专业人员分工,充分的应用信息化技术,定期检查履约承包商在项目进行过程中工作完成质量、安全生产情况、工期、管理人员到场履职、变更管理、分包管理、签证及结算管理的情况。抓住关键问题,提出针对措施,在PDCA循环中不断提高合同管理水平。

技术人员在参与工程项目合同变更管理方面的工作时,需要相关部门负责人对当前项目内容进行全方位的调研与管控,明确项目工程变更标准与相应调节方案的基础上,推进合同管理内容的全方位调研与追踪,落实管理信息的实时更新,从根源上降低合同内容变更频率较高所诱发的各类合同纠纷案件以及工程项目经济损失问题。工作人员在参与这方面工作时,可以从落实现场签证这方面出发,对工程项目推进当中产生的各类技术型文件、人员调动情况与物料具体情况等几个方面推进,逐步确认负责人管理成效并签认。

进入收尾阶段后,合同管理人员则要对合同内容推进核对工作,将其中所涉及的各种物料使用情况、工程管理资料以及工程项目阶段书面资料全面归档,分析各项内容在整体工程项目当中的实际应用效果从而实现查

漏补缺,根据缺陷性内容的具体组成要点来研究应对方案,为后续合同管理工作提供对应的借鉴。

(六) 构建高水平、高素质石油化工工程项目合同管理队伍

石油化工工程项目合同管理是十分系统的工程,必须依据高水平、高素质、有责任心的合同管理队伍才能执行落实。企业须加强合同管理人才梯队建设,倡导全员合同管理,培养一专多能的合同管理人才,形成管理导向及专业导向结合的矩阵化管理结构,确保合同管理团队的不断壮大。这也是长期坚持的过程,因此需要有针对性地强化合同管理负责方所具备的专业工作能力与专业工作素养,丰富合同管理人员所掌握的各类技能并拓宽其知识面,定期带领相关人员参与到专业技能讲堂与行业知识培训当中,带动合同管理工作掌握更为先进的合同管理意识以及工作能力,为后续合同管理工作的稳步推进打下优质基础。

结语

综上所述,全面做好以合同管理为核心的石油化工工程项目管理工作,石油化工企业及合同管理人员首先要正确理解合同管理的重要性,完善并严格执行合同管理的制度,完善工程项目管理平台,执行检查与纠偏措施,认真对待招投标及合同评审工作,加强合同条款的审核力度,做好合同交底,加强履约管理,动态处理好各类变更等管理细节。大力加强合同管理人才队伍建设,针对合同管理人员的层级实施层次化开发培训工作,从而为本企业培养一支高素质合同管理团队。

参考文献

- [1] 李佳. 合同管理对石油化工工程项目管理作用探究[J]. 化工管理, 2020(08): 173-174.
- [2] 王双彪, 赵玉朋, 马洪艳. 以合同管理为核心加强石油化工工程项目管理[J]. 化工管理, 2019(08): 7-8.
- [3] 刘贤斌. 以合同管理为核心强化石油化工工程项目管理[J]. 化工设计通讯, 2019(02): 25+60.
- [4] 刘世昆. 以合同管理为核心加强石油化工工程项目管理[J]. 化工设计通讯, 2018(10): 169.
- [5] 孙岩. 基于合同管理的石油化工工程项目管理强化路径[J]. 山东工业技术, 2017(13): 112.
- [6] 刘鹏飞. 以合同管理为核心加强石油化工工程项目管理[J]. 石化技术, 2017(01): 267.

作者简介: 李向晖, 1973.05.04, 女, 民族: 汉, 籍贯: 湖南临湘, 学历: 本科, 职称: 中级, 研究方向: 工程合同管理。