

合同管理的问题探讨

王培龙

东南大学; 中铁四局集团有限公司

摘要: 在建筑企业迅速蓬勃发展的同时, 一些工程项目在建设过程中面临着管理理念不成熟、项目管理体系不健全、组织体系不完善、项目管理技术滞后、人才机制不完善等诸多问题, 这些问题严重阻碍了工程项目管理水平的提升。要解决这一问题, 企业和管理者必须重视合同管理。合同管理是项目管理的主要内容, 是降低工程造价、提高经济效益、防范经济风险、保证工程质量的有效途径。本文将探讨项目管理中的合同管理, 以提高我们的项目管理水平。

关键词: 合同管理; 工程项目管理; 工程建设; 组织体系; 经济效益; 工程质量

【DOI】 10.12252/j.issn.2096-6288.2022.04.114

一、我国合同管理的现状

在过去的十年中, 合同、合同管理和索赔在中国工程管理行业, 特别是建筑企业中受到了广泛的关注。原因是中国建筑业面临市场经济和国际一体化的挑战, 具体体现在:

(1) 中国经济体制改革的根本目标是构建社会主义市场经济, 逐步完善市场经济法律法规, 并确立市场经济运行秩序。在这一进程中, 合同和合同管理是规范市场行为的关键手段之一。

(2) 随着改革开放的深入和中国加入世贸组织, 中国的项目管理将逐步与国际接轨。目前, 我国已全面实行建设监理制度。根据国际惯例, 监理工程师的职责是进行严格的合同管理。如果合同管理水平得不到提高, 项目双方的整体管理水平就会失衡。

(3) 目前, 建筑市场过于倾向于买方, 竞争更加激烈。项目合同价格中的利润部分逐渐减少, 甚至无利可图。合同风险增加, 条件苛刻。

(4) 中国建筑业面向国际市场, 参与国际竞争。然而, 合同管理仍然是我国国际合同项目管理中最薄弱的环节之一。因此, 中国建筑企业要适应市场经济的要求, 面对国内外市场竞争, 离不开高水平的合同管理。

二、当前企业合同管理方面存在的问题

合同管理水平普遍较低: 合同意识普遍缺乏, 合同管理不受重视。签订合同后, 施工企业束之高阁, 直到发生纠纷和索赔, 才认真研究合同条款和内容。合同管理不规范。大多数施工企业尚未制定一套科学合理的合同管理程序。合同管理缺乏严格的规章制度, 合同文件管理混乱。在索赔管理方面, 由于长期计划经济管理制度的影响, 索赔管理没有得到应有的重视。

合同管理与项目招标之间的脱节: 项目合同管理与招标管理之间存在着内在联系。然而, 在实际操作中,

一些省市建设行政主管部门将施工合同管理和招标管理划分为不同的业务管理部门, 有的将施工合同签订和工程招标视为两项不相关的业务, 在实施过程中严重脱节。

总承包和分包合同管理混乱: 总承包和转包合同的书面表达不规范, 专业分包和劳务分包团队的管理法律制度尚未完善。此外, 分包市场的管理也呈现混乱状态, 施工单位任意分割项目, 这严重限制了项目管理水平的提升。

缺乏大量的合同管理专业人员: 合同管理和索赔是高度智能化的, 涉及全局, 但也具有高度专业性和技术性, 管理工作极其复杂。为了提高我们项目的效率, 我们必须有一批掌握合同管理和索赔技能的专家。

三、合同管理的意义

发展和完善社会主义市场经济: 在中国, 建立社会主义市场经济就是建立健全的社会主义法治经济。在工程建设领域, 首先要加强建筑市场法律制度建设, 完善建筑市场法律体系, 确保建筑市场繁荣和建筑业发展。

加强建筑市场主体的规范化, 确保市场价格和交易行为的规范性: 建立健全的建筑市场体系是一项经济和法律工程。他呼吁对建筑市场主体、市场价格和市场交易进行法律调整。

加强管理, 提高工程建设合同的履约率: 在工程建设项目合同书面中清晰、完整地规定当事人的权利、义务和责任, 确保合同具有高度可操作性, 以防止外部因素的干扰, 有助于合同的顺利履行, 从而确保工程建设项目的顺利完成。

四、建设合同的分析与实施

(1) 合同分析的基本要求

1. 准确性和客观性: 合同分析结果应准确、全面地反映合同内容。如果分析中出现错误, 必然会在执行中

反映出来，导致河童执行中出现更大的错误。因此，如果不能彻底准确地分析合同，合同就不能有效全面地执行。客观性，即合同分析不能自以为是，“想当然”。合同的风险分析和合同双方的责任和权利划分必须按照合同文件和合同精神进行，不能根据当事人的主观意愿来解释合同。否则，在实施过程中必然会引发双方的纠纷，导致承包商的损失。

2. 简单性：合同分析的结果必须以不同级别的管理人员和工作人员能够接受的方式表达，例如以图表的形式表达，并以简单易懂的工程语言表达。

3. 合同双方的一致性：合同双方以及承包商的所有工程团队和分包商对合同的理解应一致。分析中应落实各方面的责任界面，否则容易引发争议。如有不一致之处，最好在合同签订前和合同实施前解决，以免在合同实施过程中发生纠纷和损失。合同纠纷的最终解决不是基于对合同的单方面理解。

4. 全面性：合同分析应全面，并解释所有合同文件。合同中的每一句话甚至每一个字都应该仔细考虑，仔细琢磨，并充分执行。而且应该全面地、整体地理解它，而不是断章取义。特别是当不同文件和不同合同条款的规定不一致和相互矛盾时，更应注意这一点。

(2) 合同执行控制

项目建设过程是合同的实施过程。为了合同的顺利实施，双方必须共同履行合同责任。不利的合同，如苛刻的条款、权利和义务的不平衡以及高风险，决定了承包商在合同执行中的不利地位和失败。这使得合同执行和合同管理非常困难。然而，强有力的合同管理可以减少损失，避免更大的损失。如果一个有利的合同在实施过程中管理不善，那么它也不会产生良好的过程经济效益。因此，签订和执行建设工程合同的基本原则是：平等、自愿、公平、诚实信用、守法、不损害公共利益。施工合同的签订应当遵守法律、行政法规，遵循平等互利、协商一致的原则。任何一方不得将其意志强加给另一方。承包人在签订施工合同时，应当取得委托人的授权委托书，并以委托人的名义签署。建筑合同一经订立，即具有法律效力，任何一方不得擅自变更或者解除合同。除发包人和承包人外，任何单位和个人不得非法干预施工合同的签订和履行。同时，建设项目合同的实施管理可以表现为：

1. 在合同执行期间，如果工程师指示的工程变更属于合同规定的工作范围，承包商必须无条件执行。如果工程变更超出了承包商应承担的风险范围，承包商可向业主提出工程变更赔偿。

2. 规定工程变更的赔偿范围，通常以合同金额的一定百分比表示。通常，百分比越大，承包商的风险越大。

3. 合同中规定了工程变更索赔的有效期，通常为28天，也有14天。时间越短，对承包商的管理水平要求越高，对承包商越不利。

4. 竣工验收合格后办理移交。作为一项重要的合同事件，移交也是一个重要的法律概念，这意味着：

(1) 发包人认可并接受工程，承包人完成施工任务。

(2) 项目所有权的转移 (3) 承包商项目照管责任的结束和业主项目照管责任开始 (4) 保修责任的开始 (5) 合同中规定的项目付款条款有效。

五、案例分析：劳务分包合同管理

《建筑法》第二十九条规定：“建筑工程总承包人可以将部分承包工程发包给具有相应资质的分包人”。如果说加强与业主签订的施工合同管理是为了做好变更索赔工作，提高管理部门的经济效益，那么严格管理劳务分包合同就是为了降低成本，消除经济效益损失。加强劳动合同管理，有利于促进依法严格执行劳动合同；有利于提高双方遵守和执行劳动合同的意识，促进劳动关系的稳定和发展，预防和减少劳动争议，促进企业劳动制度改革的深化。目前，我国对劳务分包合同的严格管理还存在很多不尽如人意的地方，具体表现在以下几个方面：

(1) 施工队不得从已公布的合格承包商中选择。

(2) 擅自签订劳务分包合同。

(3) 未经同意随意签订劳务分包合同补充协议，并修改签订的劳务分包协议单价。

(4) 分包合同管理不严格。

(5) 在同一管理部门、同一项目、同一施工条件下，不同劳务队伍的分包合同单价明显不同，导致施工过程管理困难，最终结算争议不断。

(6) 劳务分包队伍施工质量管理不严，导致事故隐患时有发生。

(7) 在没有签订合同的情况下，劳动队已经进场施工。一些劳务队进入现场已有年多，分包合同尚未签订，导致合同谈判困难。

(8) 项目经理部领导未经授权发表声明，要求赔偿劳工团队所谓的损失，特别是在清算过程中。

(9) 分包合同在未经审查的情况下签订，造成了许多漏洞。

(10) 未及时对劳务分包团队进行检查和定价，以及劳务分包队伍的严重借款，给管理部门带来了超额支

付的风险。

(11) 未按合同规定扣除劳务队伍质量保证金的。

(12) 劳务队施工进度控制不严,存在施工前松、施工后紧的现象。

上述问题揭示了中国激烈的投标竞争导致投标报价的利润非常低甚至难以盈利。为了生存和发展,我们只能依靠扎实的合同管理、变更索赔和成本控制。发包人在合同签订过程中应该认真审查承包人的资质,避免与“承包人”直接签订合同。在选择承包商时,必须选择具备资质的劳务分包企业进行承包。部分多年合作的“劳务承包商”可能没有劳动资格,因此我们可以要求他们(包括每个工人)与具备劳动资格的劳务分包企业签订劳动合同,并检查劳务企业是否为这些劳动者缴纳劳动保险并参加社会保险。在投标或合同谈判过程中,可以要求劳务企业为工人购买意外保险,要求劳务服务企业配备安全管理人员以及支付工人工资的保证金。同时,国家和地方的建筑主管部门和劳动保障部门应加强监督检查,在施工现场定期或不定期进行检查,重点核查工人是否与劳务公司签订劳动合同,承包人是否具备相应的劳务分包资质,并对发现的问题设定整改期限;对问题严重的情况,应对发包人和承包人进行行政处罚并进行通报批评。

六、对合同管理实务的进一步探讨

(1) 在实施阶段加强合同管理

1. 管理合同文件:对合同文件、补充合同协议、定期现场会议纪要、工作联系人名单等进行有效管理,这些文件实际上是对合同内容的延伸和解释。建立技术档案,在合同执行过程中进行动态分析,并根据分析结果采取积极措施。

2. 履行合同义务的期限注意:根据新发布的“合同示范文本”的规定,对于项目中各种业务和事故的处理时限进行遵守。双方当事人和监理工程师应按照合同规定的期限履行各自的义务,以避免引发索赔。

3. 公平处理索赔:当事人在履行合同过程中主张权利时,应提供事实证据。根据事实证据和合同条款,另一方应承认或部分承认索赔,并提前做出相应的工期和费用补偿。当然,我们也可以采取反诉方式维护自身合法权益。相对于将责任全盘推给对方,更应找出对方违约的具体问题并进行反诉。

4. 严格执行现场签证制度:在项目建设过程中,常常出现与合同不符的情况,需及时办理现场签证。由于签证是双方就实际含义达成一致的结果,因此可直接作

为计算额外项目合同价格的依据。目前,签证没有任何限制,甚至一张签证单的结算费用占合同价格的37%。因此,有必要严格限制签证权利和签证程序,倡导仅限于客观实际情况的签证,而不签费用;仅签实际工作量、工作点数和施工措施,而不签成本。结算部门应严格审核并拒绝不合理的现场签证。

(2) 为合同活动创造良好的外部环境

强调诚信原则:无论是业主还是承包商,都应秉持诚信原则,这是企业声誉的核心。不应为了局部的小利益或直接利益而采取不诚实的行为。这种行为不仅损害了国家和业主的投资利益,也损害了企业自身的长期利益。中国建筑市场的竞争重心正逐渐从过去的“最低成本”竞争转向“诚信”竞争。缺乏诚信无疑是一种长期自杀行为,并将受到经济法律的惩罚。我们将加强政策指导和支持,加快实施各种担保和保险制度,例如履约担保、投标担保、投资担保、付款担保等,以确保合同活动处于利益和风险共担、权利和义务平等的环境中。同样,发展更多的保险产品来转移风险也值得借鉴。

结论

综上所述,在市场经济条件下,中国建筑业有着良好而稳定的发展。为了充分实现工程产品的价值,我们必须参与市场交流和竞争,并严格遵守建筑市场的规则。本文提出的工程建设合同是工程产品交换的法律形式。一方面,建筑企业应通过加强项目施工合同管理,从法律角度对项目承包活动进行预测,提出规避法律风险的方案,提高其适应性、发展性和竞争力;另一方面,加强合同管理,提高自觉履行合同义务的意识,从而有助于维护建筑市场秩序。

参考文献

- [1] 中华人民共和国建设部、国家工商行政管理局制定.《建设工程施工合同》(GF-1999-0201)[S].1999年12月.
- [2] 范爱民.《建设工程项目管理规范实施手册》[M].吉林科技出版社.2002年.
- [3] 张月明.《建筑市场与招标投标》[M].中文科技期刊数据库.2001年第三期.第46页.
- [4] 宪法.《中华人民共和国建筑法》[S].全国人大常委会.2011年4月修正版.第29条.
- [5] 玛门.《2012二级建造师考试资料:施工劳务分包合同的内容》[J].建设工程教育网.2012年3月.
- [6] 李显吾.分析建筑工程项目合同管理及在在问题[J].建材与装饰.2020(17):153+156.