

# 国际工程项目管理中的合同管理研究

李豫红\*

中国成套工程有限公司, 北京 100044

**摘要:** 基于“走出去”战略的大背景, 许多中国承包商虽然走出了国门, 在国际工程方面得到了发展, 但是却忽略了对合同的管理, 在对合同进行编制、履行的过程中都存在许多的缺陷和管理不善。合同的编制及签署是业主以及总包商及其各分包商执行工程项目的基础, 在工程开始前完善合同管理机制, 是工程顺利执行的前提, 本文对国际工程中合同管理进行了研究, 希望对合同管理制度有所帮助。

**关键词:** 国际工程; 项目管理; 合同管理研究

## 一、前言

合同管理指工程项目所涉及的合同评审、签订、履行、变更、解除、索赔、终止以及审查、监督、控制等一系列行为的总称。其中, 签订、履行、变更、解除、索赔、终止是合同管理的内容; 审查、监督、控制是合同管理的手段。国际工程中的合同管理是整个工程项目管理中的主要内容, 是工程管理的关键内容, 是整个国际工程的核心, 也是控制资金投入的关键。合同管理内容主要包括合同谈判、评审、签订后所进行的履行、变更与解除、索赔、争议处理、保险与理赔、付款与结算、档案管理、终止与结束以及合同管理评价的全部活动。要对国际工程管理中的合同管理进行研究, 首先应该分析问题, 就是明确目前国际工程项目管理中合同管理的现状, 从而根据现状分析原因, 找出不足, 进而完善管理制度, 促进我国国际工程发展, 帮助我国对外承包工程业务稳步前进。合同的管理贯穿整个国际工程的全过程, 涉及工程的前期准备、招标投标、谈判、合同签订、履行、工程的索赔以及反索赔, 涉及整个国际工程的质量以及缺陷管理等。因此, 有一个良好的工程项目合同管理体制, 才能保证国际工程项目的顺利实施。

## 二、国际工程项目管理中的合同管理现状

### (一) 合同管理在国际工程项目管理中的地位

合同管理是整个国际工程的关键, 抓住合同管理才算是抓住了国际工程中问题的本质, 才能从根本上解决问题, 推进我国国际工程承包行业发展。对于国际工程中的工程企业来说, 合同管理的完善既可以使企业的生产经营与市场良好的联系与接轨, 提高企业的市场竞争力从而良好的适应市场, 又可以让企业在国际工程的合作中掌握主动权, 主动维护自身的合法权益, 保证企业安全合作、稳步发展实现企业的经济效益, 实现国际工程的合作目的。对于大多数的国际工程项目来说, 据统计, 合同管理对于整个国际工程项目成败的影响比例占到20%, 虽然所占比例如此大, 但目前我国对国际工程项目管理中的合同管理研究却并不多, 这大大阻碍了国际工程的发展。

### (二) 国际工程项目管理中合同管理现状



\*通讯作者: 李豫红, 1972年10月, 女, 汉, 河北徐水人, 就职于中国成套工程有限公司, 大学本科, 管理学硕士。研究方向: 企业管理。

在所有的项目管理中,美国项目管理协会规定的管理体系主要包括:以进度管理、质量管理、费用管理为核心的目标管理,以人才资源管理、采购管理、沟通管理组成的资源管理,以范围管理、风险管理、集成管理组成的综合管理。合同管理之所以没有被列在这九大项目管理中,并不是因为合同管理没其他项目管理重要,而恰恰相反,合同管理已经成为发达国家经济建设的基础,有严格的合同管理体系(如图1所示)。在发达国家的制度中,FIDIC中的每一项条款都要白纸黑字落实在合同中,已经成为工作习惯。但是我国的经济体制因为长期受计划经济的影响,无法尽快地投入到法制项目执行的体制,这就阻碍了我国合同管理的发展,合同的权威性受到威胁,从而合同管理的完善更无法提上日程。

### 三、工程合同管理的主要内容

我们把国际咨询工程师联合会作为例子,工程承包不仅是指合同协议书,它所包含的主要部分是:合同协议书、投标书、中标通知书、合同条款、图纸、技术规范条例、工程量清单、合同价款、工程保修、其他协议和相关文件。因此,合同的管理工作根据以上的内容,可以分为两部分:

(一)要制定管理措施对合同的执行情况进行详细的检查和严格的监督<sup>[1]</sup>

包含对合同法和相关的法律法规执行情况的检查、实时检查和监控合同的签订和履行程度,并且要建立健全工程合同的管理制度。具体可以分为:合同的归口管理制度、合同管理的考核程序、合同归档管理制度、合同用章程序等几个部分。在工程项目施工过程中要严格执行相关的制度,保证工程项目的安全和质量。

(二)定时对合同的执行情况进行严格统计和详细分析

主要内容包括合同造价、履约效率、出现问题的次数、合同变更次数、产生变更原因分析、出现纠纷次数等。

### 四、工程总承包项目中合同管理的特点

当代的工程都是一些大工程,其结构相对较复杂,参加工程设计、建设的单位和分包商比较多,对参与工程项目的人员,技术要求比较高,对工程质量的要求也更加严格。因此,工程总承包项目中的合同管理,也会因为这些原因具有一定的特殊性,主要体现以下几点:

(一)工程总承包项目的总金额较高

每个合同金额也因此比较高,所以,合同管理的经济效益会更显著。

(二)在工程总承包项目执行过程中,所面对的干扰因素相当多

这也相应将使得合同变更的次数逐渐增多,一些大工程在执行过程中,有可能遇到几百次甚至更多的合同变更,这就需要我们根据情况的变更进行多次调整和调节,所以说,合同管理是一个动态的过程。

### 五、工程项目合同的管理措施

(一)合同的前期管理方法

合同的前期管理主要是为了防范早期风险、减少承包商被索赔的机会、力争做到防患于未然。

1. 要做好工程的勘测设计,尽可能减少工程的变更次数

工程勘测工作的正确性和充分性对于工程的设计和预防工程索赔是具有一定影响的。合同中会明确约定,业主要对提供的水文地质和一些原始资料准确性负责。假如原始资料出现错误,那么必然会对工程的施工造成困难,甚至导致延期,给分包商索赔的机会。因此,在进行设计工作时,先是要认真审查项目的设计方案、工程的顺序和数量、时间的安排,尽量不再进行大的变更。

2. 要编制好招标文件

招标文件是一个合同成功签订的基础,也是签订一个好合同的前提条件。在编制招标文件时,要做到合同中的各个文件内容保持一致,避免产生矛盾。文件用语要做到严谨,反复推敲。引用资料要做到可靠和详细,最好是能反映真实情况。公正的处理承包商和业主之间的利益、合理承担风险。若是工程的价值较高,可要求分包商在投标时,提交单价分析表,作为评标和索赔时的依据使用。

3. 要做好评标和签订合同工作

评标环节时做好对于“特低标”的处理。在合同签订前的谈判中,要尽量拒绝分包商修改合同条款的要求。当分包商在投标时发现招标文件存在问题时,会在合同谈判时提出修改合同的要求,这时一定要从索赔的角度进行仔细分析,对于合理的措施和建议也可适当的采纳。若允许分包商以多种货币进行支付时,要严格按照价格调整公式,在评标时要认真审核和比较(如表1所示)。

表1 合同主要内容

序号	项目内容	合同条款号	约定内容	备注
1	履约保证金		合同价款的( )%	
	银行保函		合同价款的( )%	
	履约担保书金额		合同价款的( )%	
2	施工准备时间		签订合同后的( )天	
3	误期违约金		( )元/天	
4	误期赔偿费限额		合同价款的( )%	
5	提前工期奖		( )元/天	
6	施工总工期		( )日历天	
7	质量标准			
8	工程质量			
9	预付款金额		合同价款的( )%	
10	预付款保函金额		合同价款的( )%	
11	进度款付款时间		签发月付款凭证后( )天	
12	竣工结算款付款时间		签发竣工结算付款凭证后( )天	
13	质保期		依据合同约定的期限	

(二) 合同执行期间的管理

此期间的管理主要由四部分组成，即合同解析、合同档案数据的形成、合同信息系统以及合同索赔管理。

1. 合同解析

就是指对项目工程的承包、法律条款以及双方共同承担相应风险的条约进行详细地解释分析，同时还要对合同条例的更换、证书发放、成本补偿、延期说明、成本变化等进行详细说明<sup>[2]</sup>。合同解析是标明双方责任的根据。

2. 合同档案数据的形成

就是指将所有合同进行分类然后汇总，存储于相应位置以便后期检索。

3. 合同信息系统

则是指将合同的内容、时间以及所用成本通过媒体数据的形式呈现出来。

4. 合同的索赔管理

是合同管理中的关键部分，它包括反索赔和索赔两个部分，合同管理工作中的前几大部分均是索赔管理的基础，只有积极地采取相应的措施才能减少或避免发生索赔事件<sup>[3-4]</sup>。在索赔事件发生之后要及时进行分析对比（如图2所示），找出主要问题并采取措施解决问题，通过对合同条款、工程成本、工程进度以及索赔事件的分析将索赔损失降到最低。

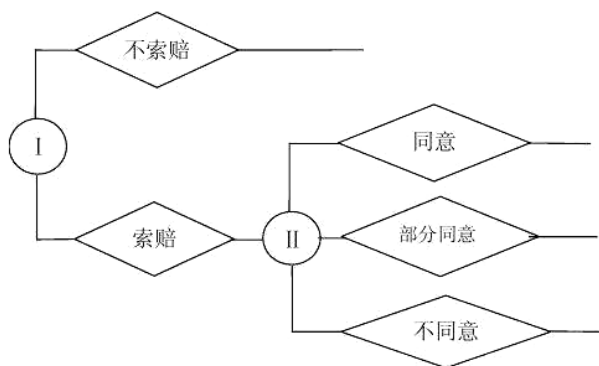


图2 索赔流程

上述几个部分相辅相成，只有将每一步都做到尽善尽美，才能将合同管理工作做到完美。需要注意的是，涉及一些重要问题，比如支付、变更以及工期延长等，需要由业主确定。

(三) 实时监督管理调整、让合同管理以动态化形式进行

在工程项目施工过程中，由于受到各种外界因素或潜在因素的影响，难免会使合同偏离预期目标，所以这就要求

我们采用动态化方法,以现场工程进度为基础,实时监控调整合同管理目标,在每次合同有所变更或者有所调整的时候,都应该及时做好原始数据的整理工作以及汇总工作,期间要严格按照合同中所提要求,对整个项目工程进行严谨周密的计划以及详细准确的现场记录,这些都可以为后期合同的变更管理提供有效证据<sup>[5]</sup>。比如以月为单位设计施工计划、工程施工记录组织每周会签。这些记录都会成为合同管理的重要数据,同时还是处理施工索赔合同的原始数据,以此基础数据为前提,可以更精确的分析施工进度快慢、合同偏差所在以及偏差出现的原因,进而找到解决问题的方法并及时做出调整。

#### (四) 分解合同目标及合同事件

在工程项目开始的前期,项目管理组织应该要求相关人员快速熟悉各项合同条款,明确合同内容,了解项目总包商及分包商的职责以及大致工程范围。继而明确项目的总体目标,同时将每个项目的任务落实分配到各个相关专业和时间段。如此一来,项目的总目标就被分解成了各小项、各阶段,对这些小目标进行分工分段管理然后确保质量、技术过关,进而实现整体目标<sup>[6-7]</sup>。

#### (五) 对合同要进行专业化和科学化管理

除了要对项目管理人员实行必要的项目条款训练,以便全员参与之外,最重要的还是给所有的总承包合同都配备上专业的合同管理技术人员,这些人不仅需要知法懂法还需要有一定的工程经验,他们的任务就是对工程资料以及合同资料进行调查跟踪、汇总整理以及及时存档等<sup>[8]</sup>。根据工程项目的特点,制定相应的编号程序及合同管理程序,成立相关的数据库对合同实行统一管理,确保资料的完整性<sup>[9-10]</sup>。除此之外,随着工程项目的持续进行,项目资料以及分包合同的不断积累,需要进行管理的数据越来越多,如果单纯借助人工已经无法快速准确的查阅资料,不能依靠回忆来维系各资料之间的关系。所以,我们还需要借助媒体计算机等相关信息技术,促进计算机网络技术的开发,建立信息数据管理系统,将项目数据做好整合处理。

### 六、结语

综上所述,我国的合同管理体制是我国国际工程发展的薄弱环节,也是我国承包工程进一步走向国际市场的一大障碍,阻碍了国际工程承包的发展道路。本文通过分析了我国目前的国际工程中合同管理的现状,了解了目前存在的问题,对我国国际工程项目管理中合同管理进行了探究,希望可以完善我国国际工程的合同管理体制,推动我国国际工程发展,从而推动经济发展,提升我国国际地位。

#### 参考文献:

- [1]胡承鸣.FIDIC合同索赔在国际工程管理中的应用分析[J].中国设备工程,2019(18):34-35.
- [2]张水波.国际工程合同管理:中国国际工程企业的必修课[J].国际工程与劳务,2019(09):30-32.
- [3]董娇娇.如何提升国际工程项目中的合同管理[J].国际工程与劳务,2019(09):36-38.
- [4]王瑶瑶.国际工程项目的合同风险浅析[J].现代商业,2019(23):96-97.
- [5]何永艳.国际工程承包合同管理风险及对策分析[J].国际公关,2019(07):155-156.
- [6]尹远钟,康延领,唐文哲,张旭腾.国际工程EPC项目合同管理案例研究[J].项目管理技术,2019,17(07):83-88.
- [7]梁庆.国际工程承包合同管理需要注意的几点事项[J].工程建设与设计,2019(13):283-285.
- [8]朱升华.浅析基于PPP模式的国际工程项目造价管理和控制策略[J].价值工程,2019,38(19):51-53.
- [9]张兴旺,穆诗煜.国际工程不同项目管理模式的合同体系[J].工程造价管理,2017(06):80-86.
- [10]王丽,曹勇飞.浅议国际工程项目管理中的合同管理[J].化工管理,2017(27):74.