

按照国际承包工程惯例,承包商的所谓合同管理工作有它特定的内涵。它指的是那部分专由承包商常驻工地估价师具体组织、开展的工程项目中的经济事务。它的工作目标是:维护承包商自身的合同权益,最终实现其项目投标时预定的项目利润。需要特别指出的是,虽然承包商开展合同管理工作的主要依据是项目承包合同,但是,其它各项基础管理工作的优劣还必然密切制约着合同管理工作的质量。

合同管理工作的主要内容一般应包括以下七个方面。

一、合同风险预测

在履约初期,对项目承包合同进行风险预测,并随时采取相应对策,是承包商的一项首要合同管理工作。实践给我们的启示是,开展这项工作一般应把握住研究承包合同文件和编制《项目管理要点》两个环节。

所谓合同风险预测,主要是指:承包商在履约初期,预先对承包合同中有别于《土木工程施工国际通用合同条件》^①的特殊规定,及其导致承包商行将承担的潜在经济风险,作出判断。因而,认真研究承包合同文件显然是承包商进行合同风险预测的一项刻不容缓的工作。一般讲,承包合同文件大多由合同一般条件、合同专用条件、技术规范、合同图纸、投标书、接受投标函、标价的工程量清单、单价及价目表,以及合同议定书组成。认真研究承包合同文件,就应通过对这些文件的综合阅读、分析和比较,从中判定上述特殊规定和潜在经济风险的所在。此外,还应认清这些文件彼此间的主次关系,找出其中的多义性和不一致性的条款,以便日后提请驻工(业主委任的咨询工程师驻工地代表,下同)对此作出解释和校正。

编制《项目管理要点》是承包商针对合同风险可行采取的一项对策。编制《项目管理要点》实际上就是汇编上述特殊规定和潜在经济风险的合同条件,并相应附注减小风险或转嫁风险的具体措施。《项目管理要点》的主要内容一般应涉及:驻工的职权和职责、法律、合同文件的互相解释、合同图纸、自然条件和人为故障的逆反作用、劳工、索赔、竣工证书、超过10%的工程变更、合同纠纷的解决、给业主或驻工递交通知、违约,以及施工计划等。

在笔者曾参与承建的中东某工程项目的承包合同中,有关合同文件彼此间的主次关系,就作有这样的规定:合同专用条件比较合同一般条件(即《土木工程施工国际通用合同条件》)具有先取权;技术规范与合同图纸之间存有矛盾时,以技术规范为准;同一专业合同图纸之间存有矛盾时,以详图为准。

在承建该工程项目初期,承包商曾主要依据合同专用条件,编制了一份《项目管理要点》,用以指导自身的合同管理工作。其中有关于“驻工的职权与职责”一节,规定驻工只有权签发临时估价。其他的职权与职责,如竣工结算估价变更、索赔以及签发竣工证书等,驻工只能向业主或业主的工

^① 《土木工程施工国际通用合同条件》是由国际咨询工程师联合会(FIDIC)所编的国际上通用的土木工程施工合同条件。

程移交委员会作出“建议”。但驻工仍被保留以下权力：1.合同文件中有价格不清的情况时签发指令；2.承认根据该工程项目和价格计算的工程量价值；3.在业主与承包商之间存有异议并且双方都有要求时，驻工有权作出最后的有约束性的决定。

必须注意，在驻工对合同单价作出的指令对承包商不利，而且尚未经业主批准的，承包商就不应该草率执行驻工的指令，否则，将会得不到报酬。”

二、合同档案管理

科学地建立、管理合同档案是承包商开展合同管理工作的前提。合同档案应分门别类地，或按时间顺序、编号顺序，或按专项建立。合同档案一般应包括：整套承包合同文件、各类分包合同文件、往来函电、会议记要、备忘录、付款证书、索赔项目、工程变更与增减预算报价书、各种保函、保险单、驻工指令，以及施工日、月报表等。

为保证合同档案管理工作的质量，承包商一般还须遵守下列管理工作守则：

1. 责成专人妥善保管合同文件及法定的样品、样本；
2. 对外达成的所有谅解、承诺、协议或合同，必须采用书面形式；
3. 往来信函、文件、资料和实样，必须履行签收手续；
4. 在往来信函上必须标明双方商定的检索编号；
5. 对于业主或驻工的口头指令，必须在追索到其书面确认后才能执行；
6. 估价师应掌管全部合同档案。

三、及时收取工程款

及时收取工程款是承包商赖以按计划履行项目承包合同的根本保证，因而也是承包商合同管理工作中的头等大事。实践给我们的启示是，开展这项工作一般应把握住“制单”、“取证”、“回审”、“催款”四个环节。

所谓“制单”，就是要按驻工批准的格式编制工程款帐单。帐单上开列的工程款项应包括到期全部已完实物工程量、附加工程量、进场材料、点工和索赔项目。工程款额则应包括相应的工程量清单上确定的各分部分项工程款，业主或驻工确认的附加工程款，进场材料价款，点工费用和索赔费用。此外，工程款帐单一经编制，即应及时报请驻工审批。

所谓“取证”，主要是指开列进场材料价款必须提供相应的购货发票和有关合法凭证。

所谓“回审”，主要是指对驻工签发的期中付款证书中有关预付款、保留金及进场材料价款的回扣，必须对照合同规定仔细复核，一经发现有误，即应致函驻工更正。

所谓“跟踪”，是指在驻工签发期中付款证书后，如业主未能在合同规定的付款期限内履行支付，则应不失时机地用书面和口头形式向业主或驻工催款，并伺机提出索赔要求。

四、工程变更与增减管理

《土木工程施工国际通用合同条件》载明，驻工如认为有必要时，可以对工程或其任何部分的形式、质量或数量作出变更，并有权命令承包商增加或减少合同中所包括的任何工作的数量，改变任何这类工作的性质或质量及种类，以及完成工程竣工所必要的任何种类的附加工作等。鉴于承包合同中一般都规定有额定变更幅度和驻工拥有最终确定附加工程单价的权力，因此，对于驻工的变更指令，承包商一般将承担工程变更幅度超出额定变更幅度的风险和附加工程的单价风险。但是，从另一方面讲，驻工的变更指令总会或多或少干扰承包商的施工计划，因而，客观上也就为承包商提

供了索赔的机会和条件。由上可见,实施工程变更与增减管理无疑是承包商的又一项重要的合同管理工作。开展这项工作一般应把握住以下两个环节:

一是接到驻工的书面变更指令后,应及时编制变更与增减工程项目预算报价书,并伺机开列可行索赔的工期和费用,报请驻工确认。

二是编制变更与增减工程项目一览表,并对照合同规定的额定变更幅度,定期填写和核算工程增减费用,进行跟踪,以便为日后的工程竣工结算和索赔提供依据。

五、索 赔

承包商索赔的实质是承包商蒙受损失后或行将蒙受损失的补偿要求,而这种损失并非是承包商自身违约所致。由于承包合同条款的解释权不在承包商手中,加上业主一般总要千方百计地保护其自身的利益,因而,索赔不能不说是承包商合同管理中的一项不容忽视而又十分困难的工作。大量的国际承包工程实践已经证明,能否有效地开展索赔工作,业已成为当今国际承包市场上衡量各国承包商是否具有国际承包工程经验的主要标尺之一。实践告诉我们,要开展索赔工作,必须把握住“挂号与立项”、“取证”、“计算”和“跟踪”四个环节。

所谓“挂号与立项”,是指:一旦“事件”发生,即应从合同条款中去寻找索赔依据,如依据合同条款判明自己合法,或者至少合理,则须在事发后一周内致函驻工,简述事发经过,列举索赔依据的合同条款,提出索赔要求或保留索赔权利,此乃“挂号”。挂号后,还须在事发后28天内向驻工提交索赔项目的正式报告,要求驻工确认,此乃“立项”。在索赔报告中,除须详列事实证据和索赔依据的合同条款外,还须随附索赔工期和索赔费用计算书和有关合法凭证。

所谓“取证”,是指:除收集、整理事实证据外,还须主要凭借施工日报、施工机具清册、施工总进度计划和履约担保银行及保险公司收取手续费的签证等,收集、整理索赔费用的计算依据。

所谓“计算”,是指:索赔工期计算和索赔费用计算。索赔工期的计算方法一般按事发实际影响关键线路施工进度的日历天计算,有一天算一天。索赔费用的计算项目一般应包括上级管理费、现场管理费、窝工费、施工机具摊销费、交通费、保函费、保险费、财务费(贷款利息)和开办费。索赔费用的计算方法一般按索赔工期与合同工期的比例折算。

所谓“跟踪”,是指:鉴于承包商的索赔要求一般开始总会遭到驻工拒绝,而且大都要在工程竣工结算阶段经业主和承包商彼此妥协后才能解决;又鉴于按国际承包工程惯例,如承包商在接到驻工拒绝信后的28天内“保持沉默”,即可理解为承包商已接受或默认驻工的意见。为此,承包商必须坚持“打持久战”,虽遭拒绝,仍须不断向驻工发信,据理抗争,坚持自己的索赔要求。除了不断发信这一主要的跟踪办法外,承包商一般还可采用如下一些跟踪办法:

1. 在施工月报表中列明到期未经驻工确认的所有索赔项目;
2. 在工程款帐单中列明到期未经驻工确认的所有索赔项目及索赔费用;
3. 利用各种会议机会,如业主、驻工和承包商三方高层会议,驻工和承包商双边进度会议等,表明坚持自己索赔要求的强硬态度,并争取将其载入会议纪要。

六、工程竣工结算

当整个工程基本完工并已合格地通过业主和驻工的最后验收时,承包商应以书面形式向驻工提出发给工程竣工证书的申请,并同步做好下列工作:

1. 按照工程量清单和驻工确认的变更与增减工程项目预算报价书,统计全部已完各分部分项工程和附加工程及其工程价款,编制工程结算清单。

2. 有利、有理、有节地处理合同纠纷和索赔事项,注意谈判策略,贯彻“对等让步”准则,力求在与业主和驻工的索赔与反索赔抗争中最大限度地维护自身的合同权益。

3. 按照合同规定,向业主收回全部保留金并办理、出具维修保函,或向业主收回部分保留金。

4. 编写《工程项目履约报告》。报告的主要内容一般应涉及:进度、质量、成本、分包工程、安全、盈亏、合同纠纷、索赔、经验总结、失误分析,以及提出维修期实施方案等。与此同时,整理、汇编全部所需的合同、技术档案文件。

七、分包合同管理

土木工程施工国际通用合同条件规定,承包人应将任何分包人的行为、违约和疏忽,视为承包人自己的行为、违约和疏忽,并为之负完全责任。再者,按照国际承包工程惯例,分包工程项目一般都是承包商自己不便或不愿实施的工程项目,其中,有的是承包商的技术短项,有的是承包商劳民伤财的“骨头”项目。因此,如何通过对分包合同的管理,充分调动分包商的履约积极性,发挥其技术专长,以达到自己最终圆满履行承包合同的目的,显然是承包商的又一项重要的合同管理工作。实践给我们的启示是,实施分包合同管理一般应把握住以下几个环节:

一是分包工程项目的谈判和签约 其注意事项一般有六:

1. 按预定的项目实施方案和工程实际进展,确定分包工程项目,划清总分包工程范围界线。

2. 计算确定分包工程项目的合同底价。

3. 妥善准备构成承包合同文件的合同一般条件,合同专用条件,与分包工程有关的技术规范章节、合同图纸和分包工程合同文章。

4. 组建以主谈、工程技术人员、商务人员和译员组成的谈判小组,进行与分包商的技术、商务谈判。在谈判过程中,既要分析、比较分包商的报价,又要想方设法考察分包商的实力和信誉。一经确定分包对象,即应与其草签分包合同,并将其资审材料和草签的分包合同报请驻工审批。

5. 草签的分包合同中必须订列“本合同经驻工批准后正式生效”的条款。

6. 草签的分包合同必须在删除其价格条款章节后才能报请驻工审批。

二是分包工程进度的控制 其控制办法一般有三:

1. 在分包合同中应明确规定分包工程进度计划纳入承包商自行编制的并已报请驻工批准的施工总进度计划。

2. 主持定期的总分包双边进度会议,检查分包商的深化设计、现场施工和物资供应等计划执行情况,协调总分包施工中的交叉矛盾,并对分包商提出下一步工作安排的要求。进度会议的会议纪要尽可能由承包商自己草拟,并须经双方代表签认。

3. 如分包商未完成计划进度,承包商一般可采取以下两种办法,促使其赶上去。一是在分包商完成计划进度前停付分包工程款;二是由承包商自己代工代料帮助分包商赶工,赶工费用按实从分包工程款中扣回。

三是分包工程的质量管理 其管理要则有三:

1. 鉴于承包合同中业主对承包商的质量要求,就是承包商对分包商的质量要求,因此,承包商按例一般不应对分包商施加份外的加码要求。

2. 分包工程施工过程中,承包商一般不应干涉分包商的施工工艺和技术措施。

3. 分包工程施工过程中,承包商一般应该依靠驻工的质量检查,而不单独另行中间验收,以免承担不必要的风险。

四是分包工程款的审付 其审付办法有三:

1. 对于指定分包商的工程款申请,原则上承包商应按业主的批复意见如期、如数支付。但是,如因指定分包商工作不力或不听从总包指挥,导致承包商或其他分包商工作受阻,承包商也可酌情扣压少许工程款或延期支付工程款。

2. 对于一般分包商的工程款申请,承包商必须严格审核其申请的已完工程量及其工程款额,并量入而出。在支付时间上则须坚持“背靠背”的原则,即“业主付钱,我付钱。”

3. 支付分包工程款还应执行分包工程管理员、估价师和项目经理会签制度。

五是分包商履约保函管理 其管理办法有四:

1. 在分包合同的履约保函条款中应尽可能列明“首次要求即付”或“索赔即付”等词句。

2. 对分包商提交的履约保函,要严格按照分包合同审核其担保银行资格、担保金额、担保有效期和书写格式。如发现有误,即将保函退还分包商,并指令其重新开具。

3. 保函正本应由财务人员妥善保管。在保函有效期截止前 10 天,财务人员应通知分包工程管理人员和估价师,以便视工程进展情况,指令分包商向其担保银行申办延期手续或另开新函。

4. 分包工程竣工验收前,一般不应向分包商退还保函正本。

六是分包合同的终止 分包合同终止前,承包商一般会会同分包商签署《分包工程合同终止协议》和《分包工程结算清单》,并及时清算双方的债权债务。

综上所述,合同管理工作在承包商的全部项目管理工作中占有极为重要的地位。实践告诉我们,与国际上一些有经验的承包公司相比,我国对外承包工程的项目管理水平较低,其集中反映就是我们的合同管理水平低。而导致我们合同管理水平低下的一个主要原因就在于我们至今还缺乏一批有经验的估价师。据国外有关资料报道,一个够格的估价师,不但要通晓合同和商务,而且要熟悉工程施工和施工技术。因而,我们要提高对外承包工程的管理水平,必须花大力气培养造就一大批既懂施工,又会管理,而且又有较强外语能力的估价师以及工程师和项目经理等各种管理人才。

(上接第 3 页)

朝鲜三星集团原董事长李秉吉先生曾经说过:“三星集团从不固守一种经营模式,而是在市场竞争中不断否定过去,创新未来。”这是有道理的。如果囿于一种模式、一个层次、一个标准,不仅会使企业战略发生停滞,而且容易为对手所熟悉、掌握和利用,在激烈的市场竞争中败北,失去市场优势。

天时、地利与人和三要素同样适用于动态型质量标准的利用。所谓天时,就是指掌握市场变化对产品质量带来的动态性周期。这个周期往往呈现出相对的稳定状态。捉住这个周期就等于抓住了经营机遇;产品的投向是否合理,其质量标准是否符合海外一国一地消费者的要求等等,直接关系到产品的销售状况。抓住当

地的消费水准及产品需求,推销适度质量标准的产品,就能赢得市场,促进产品销售,此为地利;利用人们的怀有某种愿望、寄托和虔诚之心,纪念某种节日,对产品需求量大的特点,投入与之相吻合的产品,尤其是一些有纪念意义的而无需实际使用价值的产品,只要外表形式可以,即使内中质量一般化、也会有较好的市场,有众多的购买者,此为人和。掌握住这三条,也就等于掌握了动态型质量标准的基本规律,不可不予重视。

总之,利用动态型质量标准促进产品的出口销售,是一个有意义的课题。企业经营者应当在这方面多作探索,逐步积累经验,不断改进出口产品质量的管理工作,适应国际市场的发展变化。