

合同管理对小型工程的重要性

作者：赖玟璇博士 | 2020 年 10 月 28 日

什么是合同管理？

合同管理是指管理客户与承包商之间的合同，通常由客户委任合同管理员来管理、沟通、协商和执行整个合同过程。它涉及决策与资讯流，以确保工程项目能够依据合同文件完成。

合同管理的目的是什么？

合同管理有助于确保项目在进行时，遵从合同里一切有关采购、监督和工地记录、评估和付款审查、提交额外款项的索款、工期延长与合同更正等事项。此外，在项目竣工前，它提供了最后的机会让合同管理员来检测设计中的任何不准确性，不一致和不确定性。合格的合同管理员监视和控制项目风险，以确保项目在预设的预算、工期与质量的范围内完成。此外，保持良好的业务关系至关重要，因为合同的不善管理可能导致施工分歧。延迟完成合同条款会消磨需要更长的履约时间，因此会涉及更高额外费用，导致双方的争议与索赔。

合同管理何时开始和结束？

合同管理过程涉及从初始阶段到最终阶段的所有活动。它从项目策划（设计）阶段开始，到招标阶段、施工阶段、最后是竣工和最终决算阶段。合同管理通常会以项目验收而结束，要么是合同各当事方都完成应有的责任或者是由于合同中任何当事方的无法履约而终止合同。

合同管理流程

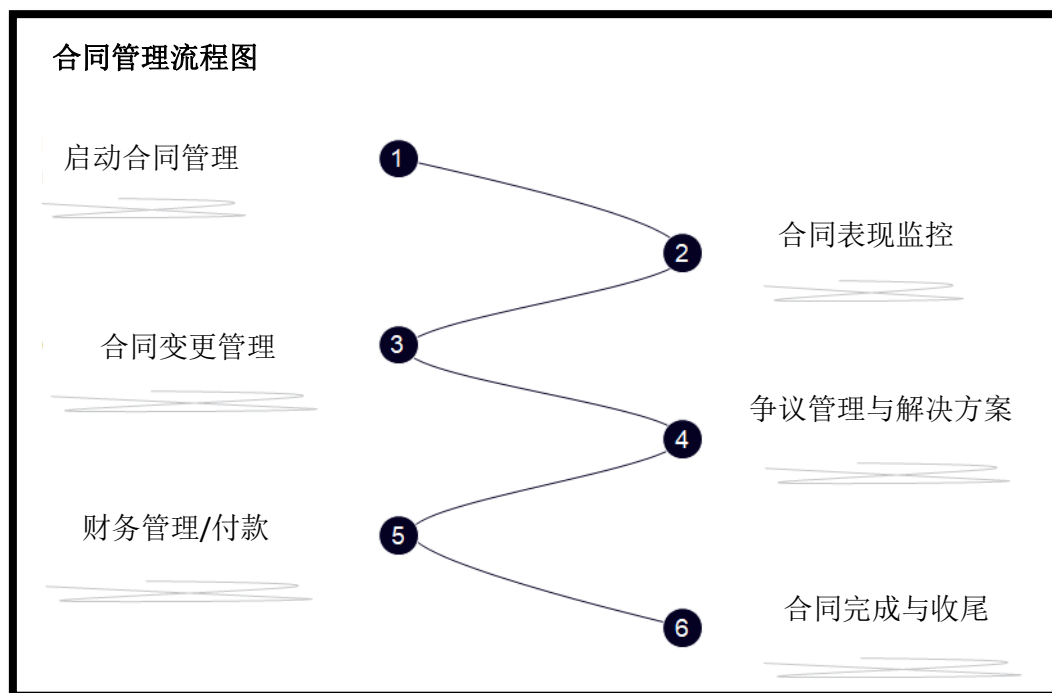


图 1：合同管理流程图

合同管理涉及什么？

在设计阶段， 合同管理员在与客户预定的条件下控制成本和进度方面发挥着重要作用。合同管理员必须准备设计简介，其中包括土地使用、地方政府要求的合规性、工程预算和开发周期。除了在获得最终设计后准备合同文件，合同管理也得着重风险规划以确认承包商和客户各自需承担的风险。在此阶段，与施工风险有关的重要因素是施工期、违约损害赔偿、缺陷责任、保证金和付款条约。合同管理员必须与相关各方沟通各方的合约责任。

在施工阶段， 合同管理员不仅要监控工程成本和工期，还必须确保工作符合文书要求、规格以及质量保证与管控的工作说明。监视方法分为两种，即直接视察和间接视察。

- **直接视察：**在执行工作期间，合同管理员必须亲自到工地，以了解工作的进行情况，并将实际视察结果与施工规格或图纸与工期进行比较。
- **间接视察：**每当直接视察为进度测量提供的信息不足时，都应采纳其他视察员的报告、定期工程会议、正式测试、技术评审、表现指标和审核报告为辅助文件。

合同变更管理通常在此阶段发生。需要考虑的基本因素是进度索款、工期延误、范畴变动、工期延长（Extension of Time, EOT）和其他法律事项。典型的工期延误可以分为可辩解的延误和不可辩解的延误。可辩解的延误是指该延误并非承包商可控制的，同时承包商并没有任何违约的成分。因此，在这种情况下，合同管理员应估算超出原本预算工期的延误时间，以合理地延长工期。可以授予 EOT 的情况如下：

- 不可抗力/自然灾害
- 异常恶劣的天气
- 自然灾害，例如火灾、闪电、爆炸、风暴和水灾
- 承包商未及时收到工程师的任何必要指令和设计图纸
- 延迟移交场地
- 供应商的建筑材料短缺

如果有工作延误是因合同执行不佳，则不会授予 EOT。延误交付过程可能会对承包商造成损失。这种情况有可能需要在竣工后对承包商收取违约赔偿金（Liquidated Ascertained Damages, LAD）、执行争议解决方案或最糟糕的情况，终止合同。由于承包商在建筑工程中的不良表现，客户有权完全或部分中止合同的履行。

合同管理规划也包括**争议管理与解决方案**。它包括为各方之间在责任方面产生的冲突所遵循的程序达成解决协议。在正常合同执行期间通常会提出变动请求，因此合同管理员应首先建立一个议定的程序，以在必要时审查和上报问题，以将纠纷降至最低，而不导致诉讼破坏各方之间的业务关系。

合同管理员有责任保护客户的财务利益。客户有义务根据合同中的条款和条件及时支付已完成的工作。通常涵盖的范围为：

- 根据合同处理付款
- 根据原本的成本和预算分配，评估合同变动对财务影响。
- 释放投标保证金、履约保证金、预付款保证金的保留金额

总而言之，无论项目的大小，建议顾客们必须聘请专业顾问作为合同管理员来保护您的权益。雇用合同管理员绝对物超所值。

赖玟璿博士
创始人
IPM 环球集团

参考文献:

- [1] Amila Gamage (17th June 2018) Contract Administration Retrieved on 8th July from <https://thecontractengineer.com/construction-contract-administration-basics/>
[2] UN Procurement Practitioner's Handbook Retrieved on 8th July from <https://www.ungm.org/Areas/Public/pph/ch03s10.html>

** 本中文译本仅供参考之用。如中文译本之文义与英文原文有歧义，概以英文原文为准。