

文章编号:1006-7329(2003)04-0086-05

工程施工中分包商的合同管理研究

张立新¹, 范卿泽², 郭秀荣³

(1.河北邯郸黄梁梦技校,河北邯郸 056004;2.重庆大学 管理与房地产学院,重庆 400045;3.重庆大学 团委,重庆 400045)

摘要:工程分包是建筑施工中常见的承包方式,研究分包合同对于保证分包商圆满完成施工任务具有重要的意义。结合工程施工中分包商的施工特点,论述了分包商合同管理中的合同签订、合同执行、合同索赔以及 FIDIC 合同条件等内容,为分包商的合同管理奠定了一定的理论基础。

关键词:分包商; 合同管理; 项目管理; 建筑施工

中图分类号: TU723.1

文献标识码: A

Research on the Contract Management for Subcontractor

ZHANG Li-xin¹, FAN Qin-ze², GUO Xiu-rong³

(1. Handan College of Technology, Handan 056004, Hebei, P. R. China; 2. College of Construction Management and Real Estate, Chongqing University, Chongqing 400045, P. R. China; 3. Committee of Youth League, Chongqing University, Chongqing 400045, P. R. China)

Abstract: Subcontract is the familiar contract mode for construction, and the research of subcontract is very important for subcontractor accomplishing the construction. Based on the characteristics of subcontractor, this paper analyzes the contract management of subcontractor such as contract contents, contract specification, contract claim for compensation, FIDIC contract, etc.

Keywords: Subcontractor; Contract management; Construction management; Construction

1 工程施工中分包商合同管理特点

合同管理的主要任务有两个,一是对参与投标竞争,承接工程,签订一个有利的合同做准备;二是在合同规定的工期和预算成本范围内完成合同规定的工程施工和保修责任,全面正确地履行自己的合同义务,获得价款,争取盈利。同时,通过合同的顺利实施,为将来在新的项目上的合作和扩展业务奠定基础。从这个意义讲,项目管理中的一切活动都可最终归属于合同管理中,合同问题是项目管理中的重要方面。分包商施工合同是分包商施工的依据,在一个复杂的总承包施工管理体系中,因分包商所处的合同地位和专业管理特点,分包合同管理有其自身的特征。

1) 合同关系较多,条件复杂。由于处于分包地位,除了与总包商的直接关系外,还要向上涉及到业主与监理,对内有自己的分包商、材料供应商、劳务、租赁、保险、运输以及技术咨询等等。它们之间存在极为复杂的关系,形成一个严密的合同网络。

2) 大型工程,参加单位和协作单位多。除了与业主、总包、监理、设计、自己内部的分包外,还

* 收稿日期:2003-04-08

作者简介:张立新(1960-),女,辽宁沈阳人,讲师,主要从事建筑工程研究。

有许多平行的单位。以混凝土结构分包来说,就有诸如钢结构工程、装修工程、预应力工程、水、电、气等分包单位,各方面都属不同的经济核算单位,相对独立,他们在总包的管理下共同工作,各方之间是通过相互的合同关系来约束的。这要求详细进行责任界限划分,加强时间和空间上的衔接和协调等等。

3) 合同的实施过程复杂。从投标到合同谈判签约到最终合同结束,要经历许多过程,在整个过程中,既有内部合同管理,又有对外合同履行,十分复杂。

4) 合同管理受外界影响大,风险大。特别对于一些专业工种,比如设备安装、智能化设施施工、钢结构工程施工等,往往技术要求高,技术性风险大,外界涉及因素多。另外,大型工程一般投资大,建设时间长,业主资金不足,会造成拖延工期,十分不利,相对于总包,其面临的风险更大。

国内的一些大型工程,有时业主是外资企业,总包商也为外资建设商,比如外资投资的地产项目等。这样在进行具体施工时,还要认真研究 FIDIC 合同条件和国际惯例,进行不同国籍间施工管理方式的交流和合作,以适应国外的管理方式。

2 分包施工合同的签订

2.1 合同各种关系的研究

分包承包合同一般多采用固定总价合同,为此在签订分包合同时,需按照固定总价合同的条件,认真进行合同的起草。在这之前,要做以下的工作:

1) 需认真研究总承包合同的内容,主要是明确①总承包的施工项目范围、内容;②工程的总价款及付款方式;③对工程项目的进度、质量要求;④对工程的材料、设备采购事项;⑤现场文明施工、安全以及总承包商承担的义务和权力等。明确了总承包合同,才能据此理解总承包商的利益与义务,制定分包合同。

2) 了解其它分包商合同

在总承包管理下,分包商不仅仅一个。就主体工程施工而言,还有诸如装修工程、幕墙工程、预应力工程等分包商。分包商与分包商互相协作、配合,统一在总包商的管理下合作。只有分包商与分包商的良好合作,才能相得益彰,获得更大利益。

了解其它分包商的合同,可以明确自己的职责,知道对方所享受的权利与义务,为自己制定的合同作参考。研究其它分包商合同的内容主要有:①其它分包商的工程范围、内容;②分包商的总价款及付款方式;③其它分包商在项目的文明施工、安全管理等方面所承担的义务与权利。

3) 对监理合同的了解

在对施工监理合同进行研究时,要研究监理合同中监理的职责、权利与义务,以便在与监理的工作中,有章可循。

4) 要详细考察自己下属的分包协作单位情况

分包商必须明确自己内部的队伍情况。包括确定施工人员,相应的加工场地和合作伙伴等工作,以便协调好内部利益,壮大自己的实力。分包商还有一个问题是材料的采购。材料、设备是大宗货物,在工程建设中,资金比重很大,占到 60%~70%。大宗的材料采购,需要良好的材料商合作,以保证工程的进展,建立自己良好的材料采购关系使自己在合同签订时有很大的自由度。

2.2 分包合同内容

分包合同一般常采用协议定标的办法在确定价款后签订的,在合同条款的制订中,应特别要求按固定总价合同的 5 个条件,认真进行合同的起草。

1) 需明确所分包的工程范围、内容及为承建工程所承担的一些义务和权利;对于各专业的工程界面应有明确的划分和合理的搭接。

2) 分包价格的协调。总包合同中对业主的价款包括了各个分包合同的报价,所以分包的报价

水平常常直接影响总包合同的造价和竞争力。在签订总包合同时,对业主所报的价款是总包商和分包商的利益所在,此时,分包商应协助总包商,争取最有利于总包商的价款。只有有了总包商的利益,才能有分包商的利益。但分包合同的签订一般是在总包合同签订后再签订的。在总包合同签订后,等于对分包合同有了总的制约。作为总包商,此时显然是要尽量压低分包商的价款,而作为分包商应本着充分理解总承包商尽量为自己创造好的效益前提下,与总包商进行价款谈判。分包商要尽量与总包商合作,这样在分包商遇到困难时,比如资金周转不便等等时,还可获得总包商的帮助。

3) 需要在合同内容中强调工种间的技术协调。各工种或各分包合同所定义的专业工程(或工作)应能共同构成符合目标的工程技术系统。

4) 需要合同中明确时间上的协调。在总承包合同中,若规定了工期目标要求,则必然也对分包合同进行时间要求。分包合同在保证自身的同时,要强调在与其它工种配合上的时间关系,明确因其它原因造成工期延误的责任等。

5) 其它方面。建筑施工承包合同往往都具有风险。一般地,总承包商在对其自身合同分析时,往往会将这些不利的施工风险分散于下属分包单位,分包商应分析所面临的种种可能风险,以提前有所准备。

另外,在文明施工、安全保护、企业形象设计(CI)等方面也要在合同中给予注意。

6) 在建筑工程施工中,往往会有大量的设计变更,这在特大型项目中是非常常见的。工程的变更,会带来新的合同关系,这是进行工程索赔或额外利润的主要方面。在因工程变更进行工程索赔时,分包与总包单位的合作是非常必要的。因为变更所得价款,两者是利益共享,要明确两者共享的分成问题。当然一份好的分包合同还会有其它内容,要在标准合同的基础上,结合分包关系和分包工程的专业特点给予完善。

2.3 分包商内部合同的签订

合同管理不仅仅是专对分包合同而言,而是对整个合同网络中的每一个合同的研究与管理。

分包商在签署了分包合同后,还要马上进行内部的再分包合同签署。这包括了①与构件制作商合同的签订。比如装修工程施工中,有关门窗等构件的加工制作就可以在加工承揽合同中予以明确;②材料、设备采购合同的签订;③其它合同的签订。诸如劳务合同、保险合同、技术合同、货物运输合同,仓储保管合同等的谈判与签订。

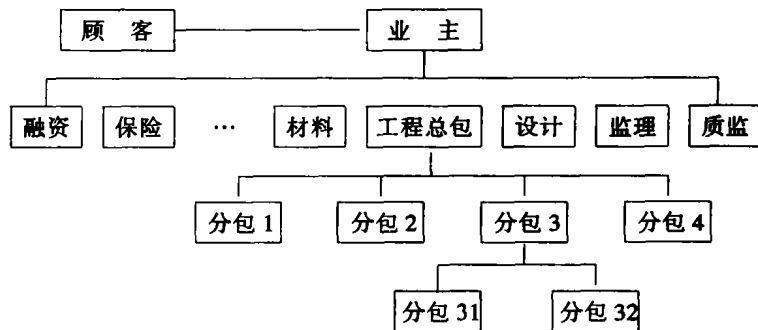


图1 工程施工组织关系图

在总承包管理中,从业主到总包商到分包商,合同关系形成了一个多级网络,这个多级网络应是有机的统一体,应相互配合协作,在业主与总承包商的管理下为完成工程这一最终目标而工作。如图1。

3 分包合同的履行

3.1 合同管理中的关系协调

合同管理如前所述是一个全面全过程的管理,从合同的签订到合同的终结,都要时刻研究合同,动态地指导施工。项目合同的履行,包括对分包合同中于业主和总包商的各项承诺的完成和对内部合同的履行监管。在合同的履行中,除了与自己的甲方——总承包商的联系外,还应注意与几

个关系的协调。

3.1.1 与业主的关系

一般分包商不与业主直接联系,但往往因为分包工程的重要性和其技术难度性,分包商要与总包管理人员一起合作制订施工计划,常常与业主发生关系。在于业主的交往中,要建立起业主的信任,为后续的合作奠定基础。

3.1.2 与监理的关系

业主与监理直接面对的对象是总包商,是通过总包商来管理工程的,但分包商不能因为他们不是自己的直接上级而怠慢或者缺少主动,在对外关系上总包和分包应是一致的。

3.1.3 与设计勘察部门的关系

重视与设计部门的关系是十分有意义的:设计部门对施工方案的制定有重要的参考意见,工程量的变更与他们也有很大的关系。同时,通过设计部门可以进行施工优化,为承建商带来很大的方便和效益。

3.1.4 与其它分包商的关系

搞好与其它分包商的关系,可以使工作得以协调进行,同时取得经济效益。应尽量为其它工种主动让出条件,共同协作完成任务。

3.2 施工阶段合同管理的主要内容

工程施工中需控制的内容有:成本控制、质量控制、进度控制、安全控制等。在这几个控制实施中,合同管理是其基础。因为分包商在任何情况下都要完成合同责任,成本、质量、进度和安全是合同中规定的目标,所以合同管理是其它控制的保证。合同管理的目的,是按合同规定全面完成承包商的义务,防止违约,合同目标是合同规定的各项义务,其管理依据是合同范围内的各种文件、合同分析资料。

由于分包商的合同管理涉及到业主、设计、总承包、监理等各环节,且与再分包合同中的材料供应、设备制作等因素有密切的关系,在合同实施中存在众多干扰因素,而这些干扰因素的作用,常常使工程实施过程偏离目标,同时由于工程庞大、设计复杂,合同目标本身也不断地变化,比如设计内容的更改,使合同中的工程量及其它要求发生变化,所以合同管理其最大特点是其动态性。

3.3 分包商施工中的索赔

分包商施工中引起的索赔,应将其区分为两类,一类是由于业主监理人员的责任引起的索赔,另一类是由于总承包商或其它分包商的责任引起的索赔。

对于第一类索赔事件主要有以下几种:

- 1) 业主没有按合同规定交付设计资料及变更图纸等,使工期延误。
- 2) 业主或监理工程师发布指令改变原合同规定的施工顺序,打乱原施工部署。
- 3) 工程变更。在合同履行过程中,业主或监理工程师指令增加、减少或删除部分工程。
- 4) 附加工程。在施工合同履行过程中,业主指令增加的附加工程项目。
- 5) 设计变更、设计错误、业主或监理工程师错误的指令造成的工程修改、报废、返工、窝工等。
- 6) 业主拖延合同责任范围内的工作,造成工程停工。比如延付进度款等。
- 7) 由于业主直接采购的材料、设备不能按期、按质到达引起的误工等。

第二类索赔事件主要有以下几种:

- 1) 总承包商的原因,没能按期提供作业面造成误工等。
- 2) 总承包商无故拖延支付工程款。
- 3) 在各工种的协调中,总承包商对主承建商提出的额外要求。
- 4) 由于其它工种对已建工程的破坏引起的索赔。

区分第一类索赔与第二类索赔很有意义:

对于第一类索赔事件,总包商与分包商的利益一致,可以共同协作向监理工程师和业主进行索

赔。此时总包与分包应最大地配合,提供证据,进行谈判,以获得索赔费或工期。在获得了业主支付的索赔费后,才开始与总包进行索赔费用分成或支付的谈判。

对于第二类索赔,属于总包商与分包商内部的争执。这要求分包商拿出足够证据,据理力争,同时,注意策略。很大程度上,总包商与主承建商共同处于对业主的乙方地位,基本上对外是协作关系,很多索赔问题是求得问题的解决,所以对一些影响不大的事件,可以采取灵活的态度,不能因为内部索赔引起总包商总体施工进度受阻和业主对总包商的不满。另外,总包商对分包商支付索赔款,很多情况是从另外分包商上转接过来。所以第二类索赔就应该注意策略,本着减少损失,解决问题的原则而不是盈利的目的。

对分包商,除了与业主总包的索赔外,自己内部的合同同样有索赔与反索赔问题。总的说,对内部的索赔和反索赔,其原则应是共同努力合作,减少损失,保证工程的顺利进展,所以各方应努力遵守合同,如前所述,内部索赔是求得问题的解决而不是主要为了盈利。

4 FIDIC 合同条件下的分包工程施工

土木工程施工合同条件是国际咨询工程师联合会(FIDIC)制定的。在进行国际招标的工程施工中被人们广泛地推荐使用,并且也同样适用于国内的合同。这其中,《土木工程施工分包合同条件》是分包商一个重要的合同参考文本。此文本被推荐与《土木工程施工合同条件》(1987年第四版,1992年两次修订复印)配套使用,并且稍加修改,同样适用于分包商由雇主指定的情况。文本由第一部分通用条件和第二部分特殊应用条件两部分构成。两者共同决定了分包合同各方权利和义务。

我国的建筑施工企业进入国际承包市场较晚,对外开放打入国际建筑市场的时间不长,与发达的资本主义国家相比还有很多差距。就国内工程而言,外商直接投资的房屋还不太多,与外商直接合作的机会还很有限,造成我国工程施工的国际化水平还很不足。我们的不足不是反映在施工技术 and 质量水平上,主要表现在不熟悉国际工程项目的管理,工程技术人员缺乏国际金融、国际合作等有关法律方面的知识,对于 FIDIC 合同条件和所签订的工程承包合同理解得不够深入,有时还反映在对实施过程可能出现的风险估计不足。而要走向国际市场的前提就是要提高管理水平,熟悉国际惯例,按国际准则办事。随着我国建筑市场的逐步开发,国际惯例和国际准则必将成为承包商工程管理的重要依据。

5 结束语

工程分包是建筑施工中常见的承包方式,作为分包商研究分包合同对于保证分包商圆满完成施工任务具有重要的意义。本文分析了分包商的合同特点,结合这些特点就分包商的施工合同签订和实施进行了研究,从而为分包商的合同管理奠定了一定的理论基础,并将促进分包商的工程管理实践发展,愿起到抛砖引玉的积极作用。

参考文献:

- [1] 成虎. 建筑工程合同管理与索赔[M]. 南京:东南大学出版社(第3版),2000.
- [2] 汪小金. 土建工程施工合同索赔管理[M]. 北京:中国建筑工业出版社,1994.
- [3] 国际咨询工程师联合会. 土木工程施工分包合同条件[M]. 北京:中国建筑工业出版社,1996.
- [4] 武育秦. 工程承包与投标报价[M]. 重庆:重庆大学出版社,1993.