

建设工程合同风险防范与全过程成本控制研究

罗建军 熊伟明

成都华阳建筑股份有限公司

DOI:10.32629/pe.v4i2.20021

[摘要] 建筑行业竞争日益激烈,施工企业的竞争不仅仅是技术实力和经济实力的竞争,更多的是成本管理和风险控制水平的竞争,合同管理和成本控制便是企业管理的重中之重。良好的合同管理,是项目管理的基础和保障,合同管理包括公司层级和项目层级的合同管理,涉及合同谈判、合同签订和合同履行,以及合同变更、索赔和签证。合同管理贯穿于项目全寿命期,全过程合同管理必然伴随全过程成本控制。随着建筑业市场经济总体下行,债务风险日显突出,应得到有效化解和控制。

[关键词] 合同管理; 风险防范; 成本控制; 全过程管理; 施工企业

中图分类号: F715.4 文献标识码: A

Research on risk prevention and whole-process cost control in construction engineering contracts

Jianjun Luo Weiming Xiong

Chengdu Huayang Construction Co., Ltd.

[Abstract] The competition in the construction industry is becoming increasingly fierce. The competition among construction enterprises is not only about technical and economic strength, but more about cost management and risk control. Contract management and cost control are the top priorities in enterprise management. Good contract management is the foundation and guarantee of project management. Contract management includes contract management at both the corporate and project levels, involving contract negotiation, contract signing, contract fulfillment, as well as contract changes, claims, and visas. Contract management runs through the entire life cycle of the project. The whole-process contract management inevitably accompanies the whole-process cost control. With the overall downturn of the market economy in the construction industry, debt risks have become increasingly prominent and should be effectively resolved and controlled.

[Key word] contract management; risk prevention Cost control; whole-process management; construction enterprise

合同管理是企业经营管理工作一项重要的工作,企业的不同部门,不同层级,不同项目部的管理者都要参与到企业合同管理的编制、审核、签订以及日常运行中去,企业要制定合理规范的管理制度和合同风险防范制度,更好地使合同管理为企业提供规范高效的制度保障,因此成本与合同管理在施工企业管理中极为重要。

1 企业层级合同签订与管理

建筑施工合同应以公司商务部、物资部、项目部等业务部门为主要责任单元,公司法务部门、财务部门配合,也应明确其他部门合同管理的岗位职责。

项目中标后,必须在约定的时间内完成合同谈判与合同签订工作。就原招标文件中工程项目的资金、质量、技术、工期、

承包模式等内容及时全面的与发包方进行合同谈判,就双方的权利、义务、责任和诉求达成一致,为工程项目的顺利实施提供合同保障。主要包括:

1.1 合同谈判的内容

双方合同谈判主要包括:承包范围、界面划分、质量要求、总工期、主要节点工期、价款调整、付款方式、质量保修、结算方式、图纸及施工手续情况,以及甲供材、甲分包内容等等。为今后工程项目的顺利实施提供依据和保障,扫清一切障碍。

1.2 合同谈判的准备工作

合同谈判涉及技术、商务、物资、法律等方面的事宜,应从谈判人员、资料收集等方面全面准备。

谈判人员的组成工程合同谈判的顺利推进离不开专业且全面的团队支撑,其谈判小组通常由四类核心人员构成,各负其责、协同配合:其一为企业内部法务人员或外聘法律顾问,核心职责是对合同条款进行合法性审核,规避合同无效、可撤销等法律风险,确保合同订立全过程符合法律法规及行业规范要求,为合同的法律效力提供保障。其二为工程技术专业人员,这类人员需依托自身扎实的建筑工程技术知识与丰富的现场施工经验,深入分析项目技术特点,制定科学合理的施工组织管理方案,助力项目设计初衷落地,同时保障工程质量、施工进度及作业安全等既定目标的顺利达成。其三为工程经济与财务专业人员,主要负责把控合同中的经济条款,精准核算成本、分析盈利空间,保障企业在合作中获得公平合理的利润回报,维护企业的经济权益。此外,可根据项目规模增设谈判负责人,统筹协调谈判进程、制定谈判方向,确保团队高效协作。

2 谈判前的准备工作

2.1 注重项目相关资料的全面搜集

谈判准备阶段的核心任务之一是全面搜集项目相关信息,为谈判策略制定提供坚实依据,需重点掌握的信息涵盖多个维度:项目所处的具体地理位置、项目所在地人工、材料、机械的市场价格水平,项目的立项背景、资金筹措渠道及到位情况,项目的实际用途与建设目标,项目周边拆迁工作的推进进度及相关安排,投资方的资信状况与履约能力,以及项目的整体规划方案、审批手续等核心信息,确保谈判过程中能够做到有理有据、精准施策,规避因信息缺失导致的谈判被动。

2.2 科学制定谈判策略

谈判策略的制定需建立在充分调研与分析的基础上,首先系统搜集并整理业主的核心诉求、项目的实际需求及竞争对手的谈判优势与短板,再结合当前建筑行业市场行情、行业惯例及企业自身的发展规划与履约能力,统筹制定贴合企业实际、具有可操作性的谈判策略,明确谈判重点、让步底线及应对方案,确保谈判过程中能够灵活应对各类突发情况,最大限度维护企业合法权益,实现双方利益的平衡共赢。

2.3 合同的签订流程

工程合同的签订需遵循规范的流程,通常由公司商务部门牵头组织,负责召集企业内部工程、技术、质量、财务、物资、法务等相关职能部门,严格按照企业内部管理标准,对合同草案的各项条款进行全面评审,精准识别条款中潜在的法律风险、经济风险及技术风险,对各项条款的合理性、可行性作出实质性分析与结论性意见。评审完成后,将综合评审意见上报企业主管领导,按照企业内部管理权限履行审批程序,确定是否批准签约。在正式签约前,需重点完成以下两项工作:

(1) 严格保持待签合同与招标文件、投标文件的一致性,确保合同条款与招投标过程中达成的共识、明确的要求无偏差,避免出现条款冲突导致的合同纠纷,保障招投标成果的有效落地,符合《合同法》中要约-承诺的法定订立规则。(2) 优先采用行业统一的合同示范文本,在使用过程中需完整、规范填写各项

内容,明确双方的权利与义务、履约标准、违约责任等核心条款,避免因条款缺失、表述模糊导致后续履约纠纷,尤其对于政府投资项目,需严格按照规定采用政府部门制定的示范文本。

3 项目层级合同履行与管理

项目部合同管理应在公司商务部门合同交底后,严格执行公司合同管理有关制度,建立合同台账,动态检查合同执行情况,收集合同履行过程中的各种资料和信息反馈,为履约和最终结算做好合同支持。

3.1 建立合同台账并动态管理

项目部应指定专人负责合同管理,并明确其岗位职责,合同管理应建立合同台账、合同编号唯一,合同台账包括合同名称、甲乙双方、签订时间、质量要求、工期、付款方式及节点、违约责任、合同纠纷处理方式等等。合同应方便检索。

3.2 做好项目层级的合同交底

项目商务负责人开工时应对项目员工进行合同交底,交底应有针对性,务求实效,交底内容应包括:

(1) 承包内容及范围,包括界面划分;(2) 是否有甲供材或甲分包;(3) 质量要求;(4) 工期要求;(5) 违约责任与违约金;(6) 合同外或零星工程签证方式;(7) 价款调整;(8) 付款与结算;(9) 质量保修;

3.3 项目实施过程中应定期对照合同进行履约情况检查

合同管理和履约须动态检查和纠偏,防止违约或被反索赔,项目商务经理应每月带班对项目合同执行情况进行检查,检查内容包括:工程量与产值完成情况、进度偏差、费用偏差、是否存在价款调整、是否存在违约责任等。

3.4 加强索赔管理

要明确甲乙双方的风险事件和责任事件范围,明确工期索赔的范围,明确费用索赔的范围,事件发生后及时发出索赔意向通知,及时收集整理索赔材料,防止因过期索赔失效。

3.5 做好合同变更管理

合同履行过程中难免会发生合同变更,包括:增减工程量、设计变更、图纸问题、专业分包、不可抗力、其他甲方风险与责任事件等,施工过程中应按合同约定,做好有关洽商记录,保持专题会议纪要,必要时签订补充协议。

发生合同变更后,及时办理工期和费用索赔记录,各相关方签字齐全,保证其有效性。

3.6 做好合同有关文件的管理

合同相关文件是结算时的重要支撑资料,过程中注意收集和管理,包括:

(1) 经批准的施工组织设计、专项施工方案。(2) 经批准的总进度计划,包括重大调整后的进度计划。(3) 工期索赔资料。(4) 费用索赔资料。(5) 各类工程变更单。(6) 各类工程洽商记录。(7) 其他。

4 施工成本控制

施工成本控制与工程经营过程、施工过程须同步进行,贯穿项目全寿命周期。

4.1 工程投标阶段的成本控制

投标阶段成本控制的主要任务是充分掌握投标项目基本信息, 认真研究招标文件中的技术、商务条款, 研究潜在的投标竞争对手, 挖掘降本创收的分项, 做出科学的报价策略, 编制有竞争力的投标书。

4.2 施工准备阶段的成本控制

(1) 根据设计图纸, 企业自身技术实力、装备情况和有关技术资料, 从施工方案、技术措施、流水作业, 以及利用BIM技术辅助施工等手段, 制定科学先进、经济可行的技术方案。(2) 项目部应根据施工图纸、技术方案、结合现场具体情况编制详细的项目成本管理实施细则, 成本实施细则主要内容应包括: 工程概况; 成本控制主要目标及指标; 成本管理组织机构及职责; 主要部署; 成本管理主要重难点及对策; 拟招采的大宗材料; 拟分包的主要项目; 市场询价分析表; 拟实现的成本利润率; 招采控制价等。

4.3 施工期间的成本控制

施工期间的成本控制的主要任务是按成本实施细则的责任目标、成本各项措施进行落实和跟踪核算、纠偏等, 确保责任成本目标处于受控状态。

(1) 做好成本控制的宣贯, 项目成本控制是项目全员参与的事情, 项目部要面向全体员工做好成本控制的宣贯工作, 要让成本意识和成本控制方法深入每一位员工心中, 做到人人参与成本控制。(2) 做好物资成本控制, 利用BIM等技术, 建立项目模型, 输出准确的工程量, 包括: 材料名称、规格型号、数量、标高等数据, 提交物资部门提前做好物资询价和比选工作, 从源头控制大宗材料的价格, 同时在使用过程中限额领料, 凡超出图算量, 应记录和追查原因。(3) 做好物资台账, 并定期清点和盘存。(4) 项目部应尽可能安装现场计量磅秤, 对进场物资严格过磅计量, 保持计量器具的有效性, 定期校核。(5) 控制好施工材料的消耗量, 采用各种新工艺、新技术、新材料、新设备等, 对材料的消耗量加以控制, 包括: 钢材制作安装、混凝土高低标号混标、马凳铁的优化布置、砌体材料使用等。(6) 杜绝现场各类质量和安全事故发生, 各类事故发生往往是巨大的经济损失, 也是直接净利润的损失, 所以现场要预防和杜绝各类事故发生, 各类防范措施到位。(7) 动态做好现场各种经济签证和工期索赔。

4.4 竣工验收阶段的成本控制

(1) 精心组织安排做好收尾工作, 项目部要组织专人负责收尾工作, 包括: 技术人员、施工人员、安全人员、劳务人员, 对竣工收尾整改、竣工复查、竣工移交等工作做出系统布置安排, 对照竣工验收标准及整改单逐一检查现场, 明确完成时间、目标指标、验收标准等, 以最快速度完成收尾整改工作, 收尾完成后请业主单位、监理单位等验收和复查, 同时完善验收签字手续, 为结算工作做好铺垫。(2) 做好竣工移交。

5 其他风险的化解与控制

近年来, 房地产行业下行, 出现了一大批“暴雷”房企, 这也给施工企业带来重大风险, 我们必须谨慎应对, 在承接项目时务必做好风险评估。地产项目大多是独立法人的项目公司或者受母公司股权控制的独立法人企业, 一旦母公司出险将波及项目公司。而项目公司出现问题, 往往母公司设置有“防火墙”, 施工企业很难追诉到母公司。

案例: 母公司为广东某知名全国性房企, 通过三层控股后设立成都某怡心置业独立法人项目公司, 2019年在双流热点区域成功拿地。通过邀请招标确定总承包单位, 双方签订施工总承包合同, 项目顺利进行, 施工进度、质量均满足建设单位要求, 2021年项目竣工验收, 施工总承包合同约定进度付款按月70%进行, 竣工验收后付款至90%, 结算完成后付款至97%, 质保金3%两年质保期到后无息支付。竣工验收后, 项目进入购房者交付期, 总包单位申请进度款(完成了竣工验收节点, 应支付合同价从70%到90%的进度款), 此时项目公司已无钱支付。据了解, 项目公司的销售回款被母公司以各种途径几乎全部抽走, 项目公司资产也已全部销售, 欠付总承包施工单位进度款和结算款9000万元。而“母公司”也于2022年初“暴雷”。

故应对房地产项目的控股母公司做好尽职调查, 同时应要求建设单位出具银行支付担保。

6 结语

施工企业工程完工后应对合同管理和成本控制进行总结和分析评价, 以便持续改进。

(1) 企业要建立成本数据库或数据台账。每个项目完工结算后, 都应分门别类, 按排序并对项目所有管理数据进行分析、分类、整理, 录入数据库, 为后期成本控制所用。(2) 分析不足、持续改进。项目完成后, 重点要分析成本控制存在问题、难点、痛点, 重点的风险点源, 要横向到边、纵向到底, 深入剖析, 制订成本改进措施, 成本控制细则等, 优化到后期成本控制方案和施工方案中去, 这样就可以不断提高成本管理水平, 达到降本增效的目的。

[参考文献]

[1]李显吾. 分析建筑工程项目合同管理及存在问题[J]. 建材与装饰, 2020(17):153-156.

[2]周鲁端. 国有建筑企业施工项目成本控制问题探析[J]. 财讯, 2019(11):84-86.

[3]王瑞. 建设工程合同风险防范与成本控制研究[J]. 工程经济, 2021, 31(05):45-47.

[4]刘艳. 建筑施工项目全过程成本控制与合同管理[J]. 建筑科技, 2022, 6(03):78-80.

作者简介:

罗建军(1977--), 男, 汉族, 四川省达州市人, 本科, 高级工程师, 建筑施工与技术。