

# 湘潭潭州电力建设有限公司

## 工程合同管理办法

本管理办法所指的工程合同包括公司与业主签订的工程施工合同（以下称对甲合同）、公司与总包单位签订的工程施工合同（以下称承包分包合同）、与专业施工单位签订的工程分包施工合同（以下简称发包分包合同）、与项目签订的承包责任书等。

### 3.1. 签订工程合同的法律依据

主要有：《中华人民共和国合同法》、《中华人民共和国建筑法》、《建设工程质量管理条例》、《建设工程施工发包与承包价格管理暂行规定》等。

### 3.2. 工程合同起草与评审

#### 3.2.1. 工程合同起草

(1) 工程合同起草由经营部负责，但有关工程进度计划、进度控制、节点工期，质量计划、质量控制，安全文明施工措施等方面的内容，由工程部和项目部负责。

(2) 对甲合同一般采用《施工合同》示范文本，按照该文本的要求，由经营部根据招标投标文件的内容和承诺，结合公司和工程的实际情况，经过反复研究和推敲，起草合同初稿。

(3) 发包分包合同标准文本的拟定：根据国家有关法律、法规和政策，从公司实际情况出发，结合分包专业工程的特点，按照合同内容的要求，由经营部首先起草好标准分包工程合同文本初稿，然后按照下面规定的评审程序和评审办法进行评审，最后送交公司领导审查确定正式合同文本。

(4) 发包分包合同起草：采用上述分包标准合同文本，由经营部根据公司实际情况和工程特点，对合同内容进行认真研究后起草合同初稿。

(5) 承包分包合同起草：承包分包合同，应根据分包工程的范围和特点，可采用《施工合同》示范文本，否则应尽量采用上面所述的公司与发包分包标准合同文本，不管采用何种合同文本，均由经营部在充分了解总包单位与业主的总包合同和工程的实际情况后，按照有关规定起草合同初稿。

### 3.2.2. 工程合同评审

(1) 合同评审的要求：通过合同评审，主要应确定：

1) 合同的合法性：包括合同当事人的法律地位是否合法，是否有签订和履行合同的权利能力和行为能力；合同内容是否符合国家法律、政策的规定；当事人的意思表示是否真实、一致，权利、义务是否平等；订约程序是否符合法律规定。

2) 合同的严密性：包括应具备的条款是否齐全；当事人双方的权利、义务是否具体、明确；文字表述是否确切无误；

3) 合同的可行性：包括当事人双方特别是对对方是否具备履行合同的能力和条件；预计取得的经济效益和可能承担的风险；预计合同非正常履行时可能受到的经济损失。

(2) 合同评审的内容：各部门进行合同评审的主要内容是：

1) 项目部：对合同工期和进度要求、质量标准、安全与文明施工、双方的责任范围及其它与项目部有关的条款进行评审并提出意见。

2) 财务部：对付款条件、合同价款、税金及其他与财务有关的

条款进行评审并提出意见。

3) 工程部：对工期、工程质量和技术标准、安全文明施工的要求、工程验收、工程保修、质量保修金的返还以及其他与工程部有关的条款进行评审并提出意见,对材料设备供应方式以及与材料设备有关的其他条款进行评审并提出意见。

4) 经营部：

a对于自己拟稿的合同，负责对各部门提出的评审意见及时进行汇总并作相应修改，负责组织与对方进行谈判，确保合同的合法性、严密性与可行性。

b对于对方提供的合同稿（如遇承包分包合同，总包单位坚持提供合同稿时；除此以外应坚持由我方提供合同稿），经营部应详细了解和掌握对方情况，包括总包合同的主要内容，然后认真分析合同稿中的条款是否平等、合理，特别是否有苛刻条款；分析并预计分包工程施工中可能承担的风险，对合同的合法性、严密性和可行性作出全面的评价。

### 3.3. 工程合同的签订

#### 3.3.1. 对甲合同的签订

##### (1) 对甲合同的特点和要求

1) 对甲合同的工程项目一般是通过投标而中标获得，因此，应以招标书和投标书为依据，在合同签订前，必须充分掌握招、投标书的有关内容。

2) 合同一般由协议书、通用条款、专用条款及合同附件与格式四个部分组成。签订合同前仔细阅读和准确理解“通用条款”十分重要，以便更好地签订“专用条款”。

3) 对甲合同内容全, 要求高, 因此对甲方和工程都要有充分的了解, 在洽谈和签订合同前要有充分的准备。

(2) 对甲合同的重点与注意事项:

1) 工期: ①明确约定开工竣工日期; ②明确规定工期顺延条款; ③提前竣工奖和延误工期处罚坚持对等。

2) 质量: ①明确约定参加验收的单位、人员, 采用的质量标准, 验收程序, 须签署的文件; ②产生质量争议的处理办法应该明确; ③合同约定的质量标准高于国家验收标准时需争取优质工程奖; ④质量违约责任必须合情合理, 不能接受苛刻条款; ⑤质量保证金坚持按通用条款规定。

3) 造价: 是对甲合同的核心内容之一, 必须注意: ①合同价款的约定必须明确; ②合同价款的调整是关系工程造价的重要因素, 合同必须约定调整的范围、程序、计算方法, 对设计变更、现场签证的确认要作出明确规定, 物价因素和后续法律引起的调整要作出确切约定。

4) 付款和竣工结算: ①预付款要约定抵扣办法; ②进度款: 应明确申请拨付的程序、办法、付款时间; ③明确约定办理结算程序和时限; ④确定结算价款的支付程序和支付时间以及延期支付的违约责任。

5) 发包方工作以及发包人代表与监理工程师的职责与权限: ①发包方应完成的工作应全面而清楚地约定; ②明确规定发包人代表和监理工程师的职责和权限, 特别应将具有变更、签证、价格确认的人员、签认范围、程序、生效条件等规定清楚。

6) 材料设备的采购和供应: ①材料设备采购权应全部或大部归

承包方；②对甲供材料除尽量减少外，还应就发包方应承担的责任和管理费与结算等有关问题作出明确规定；③如有甲招乙供材料，必须对供应商作全面了解，并就供货合同签订、付款以及相关费用作出明确规定。

7) 总包服务：如承包方为总包单位，合同应明确规定总包服务范围、责任和总包管理配合服务费的收取比例和收取方式。

8) 违约、索赔和违约责任：①合同必须明确规定发包方的违约条款；②要约定向发包方索赔的范围、程序和认可方式；③要规定承、发包双方的违约责任，对发包方的违约责任要有约定，对承包方的违约责任应合情合理；④运用担保条件，降低风险系数：发包方应向承包方提供工程款支付担保。

### 3.3.2. 承包分包合同的签订

#### (1) 签订承包分包合同的前期工作

1) 对总承包方应进行全面考察与了解，包括企业资质、企业规模、财务状况、企业信誉等。

2) 详细了解总包合同，特别是对总包合同中关于工程质量、工期要求、计价原则、付款办法等重点内容要清楚明了。

3) 要充分掌握总包方总包工程的整体情况，并对业主有实质性了解。

4) 对总包方提出的分包合同主要条款进行充分研究和分析，确认是否合理合法。

5) 对分包工程预先进行成本分析，初步掌握赢利水平。

6) 了解和掌握总承包方的有关专业资质情况（如消防、弱电、



幕墙工程等），然后根据这些专业工程的分包情况，以求合理确定管理费等相关费用。

(2) 签订承包分包合同应遵循的原则：

- 1) 坚持当事人双方法律地位平等的原则。
- 2) 当事人依法享有自愿订立合同的权利，而不受任何单位和个人干预的原则。
- 3) 双方的权利和义务应当遵守公平的原则。
- 4) 当事人行使权利，履行义务应当遵循诚实信用的原则。
- 5) 当事人应当遵守法律、法规和社会公德的原则。

(3) 签订承包分包合同应注意的问题

1) 承包分包合同的谈判要求：

- ①明确谈判方针和策略，制定谈判工作计划。
- ②按谈判计划充分做好谈判准备工作。
- ③明确谈判的主要内容，确定谈判的策略，有计划有策略地参加谈判。
- ④承包分包合同应先由经营部进行评审，然后提交总经理确定最后谈判签约文本。

2) 签订承包分包合同的注意事项：

- ①合同签订要及时，原则上要求做到先签合同后施工，以免给合同谈判和签订带来被动。
- ②坚持合同评审制度。
- ③合同签订人要合法：原则上一律由总经理签订、签字，如遇特



殊情况，应经总经理授权和委托方可。

#### (4) 签订承包分包合同要重点考虑的几个问题

1) 工程质量：应按分包工程的实际情况，根据国家现行验收标准和总包合同要求合理确定质量等级。

2) 工期：根据总包合同总工期，结合分包工程的特点合理确定分包工程工期。

3) 预付款问题：除坚持与总包方和业主的施工合同的约定一致外，还应充分考虑分包工程的特点，以便能提出充足的理由争取提高预付款比例。

4) 工程变更：为了避免不必要的矛盾和纠纷，对工程变更（含材料更换）的认定、签证、调整造价和工期的办法等均要有明确约定。

5) 结算程序：为了更有利地执行合同，对结算时间、结算手续和结算程序必须在合同中明确约定。

6) 付款：对预付款、进度款、结算款均要明确约定支付时间和支付办法，以及延期支付的违约责任。



### 3.3.3. 发包分包合同的签订

#### (1) 发包分包合同的特点和基本要求

1) 发包分包合同是公司作为承包人将承包合同内的部分工作交给分包人实施，双方约定相互之间的权利和义务的合同，分包工程一般属于专业性较强的专业工程，故又称专业分包工程。

2) 对外签订专业分包合同，必须遵守国家的法律、法规、政策和公司有关规定。

- 3) 对外签订专业分包合同，必须贯彻“平等互利、协商一致、等价有偿”的原则和“性价比择优签约”的原则。
- 4) 签订发包分包合同，一律采用书面形式，并以公司统一的专业分包合同文本为基础签订。
- 5) 签订发包分包合同，除特殊情况法人可授权和委托外，一律由法人签订。

#### (2) 对专业分包单位的要求

- 1) 专业对口，企业资质必须与专业工程要求相适应，资质等级根据工程规模的大小，按相关要求选择符合规定的资质。
- 2) 必须具备相应的管理和支付能力、企业的财务情况，特别是流动资金情况，以及近几年的经营效益好。
- 3) 必须具备与所分包的工程相适应的实际能力，包括工程技术人员、管理人员和技术工人素质以及主要机械设备情况。
- 4) 企业信誉，包括已承接的施工任务及完成情况，承担类似工程的施工经历和近几年承包工程的工程质量、安全和工期情况、合同履行情况好。
- 5) 原则上以招标的形式通过平等竞争确定分包单位。

#### (3) 发包分包合同的主要条款：

- 1) 首部分：包括合同双方的全称、签约时间和签约地点。
- 2) 正文部分，包括：
  - ①工程概况：工程名称、工程地点、工程内容等；
  - ②承包方式：一般是“包工、包料、包质量、包安全、包进度、包管理、包一切费用等形式进行总包干”；



- ③双方权利和义务；
  - ④工程承包范围；
  - ⑤工程数量；
  - ⑥工程造价（含单价，注明是否含税）；
  - ⑦工程工期和进度要求；
  - ⑧工程质量标准和技术要求；
  - ⑨工程竣工验收：验收时间、验收标准、验收方法、验收程序要求明确、具体，同时对发生的工程质量争议，要约定处理期限和方式，对资料移交有明确规定；
  - ⑩结算：除明确结算时间、结算程序外，要特别明确各种签证的确认生效问题；
  - (11)付款：必须明确以业主付款为前提”；
  - (12)材料设备供应方式；
  - (13)工程保修；
  - (14)违约责任：要特别注意约定违约金数额及计算方法；
  - (15)合同争议、解除与终止：合同应约定如有争议需申请仲裁或起诉，应向我公司或工程所在地的仲裁机构或法院进行。
- 3) 结尾部分：注明合同有效期限，加盖单位公章或合同专用章。



### 3.4. 工程合同过程管理

#### 3.4.1. 建立合同实施保证体系

- (1) 工程合同管理的主要责任部门为经营部，相应的项目部和

公司财务部、工程部、安质部为管理配合部门。

(2) 经营部和项目部有关人员对合同管理都负有责任，且责任要分解落实到人。

(3) 建立方便有效的文档系统（合同台账），保证合同的跟踪、监督和诊断工作正常进行，有利于合同正确执行，如果发生纠纷也可提供证据。

(4) 为了保证合同的正确执行，对甲合同和承包分包合同在工程开工前由经营部组织召开经营分析会，对招、投标文件和施工合同中的重点及在施工过程中需采取的措施进行认真分析并做好记录。

(5) 为了促进项目部更好地执行合同，经营部应对项目部有关人员合同（对甲合同或承包分包合同）进行详细交底，并做好交底记录。

### 3.4.2. 及时做好合同跟踪

(1) 根据不同合同的有关规定，应由对方提供预付款保函或履约保函（或保证金）的，应要求对方按合同及时提供。

(2) 指导项目部做好对甲（对总包）进度报量（必须超前报量）、催收工程预付款、进度款；如遇发包方违约，要及时办理违约签证手续，索赔延期付款之利息或造成我公司延误工期等有关损失费用。

(3) 根据设计变更签证及时对甲方（总包方）提出增减预结算资料，最后按合同规定和国家有关政策、规定办理竣工结算，结清工程款，最终办完财务结算。

(4) 对对甲合同（或承包分包合同）的分包工程，应按对甲合

同（或承包分包合同）精神签订好发包分包合同，以确保分包工程能保质、保量按期完成。

（5）深入项目，及时了解、检查、监督合同的履行情况，并组织处理合同履行过程中发生的纠纷，重大问题及时向公司领导汇报。

（6）及时了解工程实施的实际情况，对与合同相关的工程文件资料进行分析整理，掌握工程实施状况与合同或合同分析文件存在的差异和差异程度，分清责任及时采取措施加以解决。

（7）及时分析工程中存在的问题，评价合同履行情况，提出分析报告。

（8）做好有关合同的各种来往信件、指示、指令、会议纪要、索赔文件、合同变更文件等的收集、审查、整理与控制，及时预防行为的法律后果，弥补自己的工作漏洞，寻找对方的工作漏洞，并及时提出索赔要求。

（9）做好经常性的合同解释，对特殊情况进行扩展分析，及时收集、整理、保存各种合同资料。

### 3.4.3. 实施有效的合同监督

（1）按照合同有关条款对建设单位和监理单位进行相关监督与协调，使其更好地履行职责，追究其违约责任，进行合同索赔与反索赔，妥善处理合同纠纷。

（2）参与各种检查验收，及时提出相应报告，为实施有效监督提供基础。

（3）对发包分包合同实施有效监督：一是防止转包和层层分包，除合同中作出明确规定并视其为违约外，还应实施过程检查监督；



二是做好工程进度有效监督，合同中应明确工期与进度条款以及违约责任，施工中应实施有效的工期控制权，进行按月、按阶段的控制与监督；三是进行工程量的控制与监督，工程量的计算要经过项目部和公司有关部门的严格审核，对变更部分必须经有关人员和部门的签证认可；四是对工程质量和验收实施有效监督，施工过程中按合同要求严格做好质量的过程监督，工程验收要严格按图纸和国家规范、标准以及合同要求进行。

#### 3.4.4. 进行有效的合同诊断

(1) 当合同执行过程中发现问题，应逐条分析问题产生的原因，以及内部外部的各种影响因素。

(2) 分析各种影响因素达到影响程度的大小。

(3) 分别确定各个影响因素的责任，以及按合同规定应该由谁承担责任和责任大小。

(4) 经营部负责对合同履行过程中出现的问题进行汇总，并在年中及年底组织一次合同案例分析会，吸取有关经验教训，以便对合同管理加以改进、完善和提高。

#### 3.4.5. 发包分包合同的变更、解除与纠纷处理

(1) 发包分包合同在履行过程中碰到困难，首先应尽力排除困难，保障合同继续履行，如确有不可克服的困难需要变更，应依法在合理期限内与对方协商。

(2) 对方当事人提出变更、解除合同的，应从维护公司合法权

益出发，从严控制。

(3) 变更、解除发包分包合同，必须符合《合同法》和相关法律法规规定，按程序履行完备的手续，且一律采用书面形式。

(4) 变更、解除合同时，如双方尚未达成协议或协议需经上级批准而未获批准前，原合同仍然有效，需继续履行，但特殊情况时双方一致同意中止或终止履行合同的除外。

(5) 变更、解除合同而使当事人的利益遭受损失的，除法律允许免责的以外，均应依法承担相应的责任，并须在变更、解除合同的协议中明确规定。

(6) 发包分包合同在履行过程中如与对方当事人发生纠纷的，应按《合同法》等有关法规和公司相关规定妥善处理。

(7) 处理合同纠纷的原则是：

1) 以事实为依据、以法律为准绳，法律没有明确规定的，以国家政策和合同条款为准。

2) 以双方协商解决为基本办法。在协商过程中，要维护本公司合法权益，同时做到公平合理，互谅互让，达成协议，解决纠纷。

3) 因对方责任引起的纠纷，应坚持原则，切实保障公司合法权益；因我方责任引起的纠纷，应尊重对方的合法权益，同时尽量采取补救措施，尽量减少我方损失；因双方责任引起的纠纷，应实事求是，分清主次，合情合理解决。

(8) 公司各部门和项目部在处理合同变更、解除或合同纠纷时，应加强联系，及时沟通，积极主动地做好有关工作，不应互相推诿、指责、埋怨，应统一意见，一致对外。

(9) 在处理合同变更、解除或纠纷时，严禁以权谋私，否则，一经发现，从严惩处。

### 3.5 合同的档案管理

合同档案是公司档案的重要组成部分，它是公司对外进行经营活动的有效凭证，在维护公司合法权益方面发挥着不可替代的重要作用。它反映了公司对外经营活动的情况，是处理经济纠纷、切实维护自身合法权益的有效凭证，在公司的经营管理工作中发挥了重要作用。鉴于建设项目周期长，涉及专业多，面临情况复杂的特点，现根据公司《关于进一步做好档案管理工作的通知》的有关规定，为合同顺利履行创造条件，结合经营部实际工作情况，特制定本制度。

3.5.1 归档范围：合同归档的主要类型有：建筑施工合同、各类承包合同等。各类补充合同、补充协议也应该按照相应类别进行归类。在对归档的合同、协议科学的划分大类后，还可以按照单个项目、个人为单位进行细致的分类。最终做到“一事一档案、一人一档案”。

3.5.2 凡是签订合同、协议都必须统一使用单位印章或法人合同专用章。

3.5.3 合同实行统一归档管理。

(1) 公司办公室负责经济合同档案的管理工作，办公室须留存经济合同审批单原件及经济合同正本，同时对招标整个过程的所有资料包括最终总经理审批的相关单据进行分类建档；

3.5.4 建立合同归档登记簿，对经过用印程序的每件合同、协议都进行登记并由印章管理人员将其中一份原件留存。



3.5.5对外签订的经营活动合同、协议一般一式四份，双方各执两份，经办部门一份，办公室存档一份；

3.5.6归档的合同必须是原件。档案人员根据合同用印登记对合同归档情况进行督促检查，促使合同、协议及时归档。

3.5.7存档的合同、协议的字迹必须基本符合档案字迹的耐久性标准，以炭素墨水字迹、蓝黑墨水字迹和激光打印字迹为佳。字迹耐久性的评判依据主要由两个：字迹色素的稳定性和字迹色素与纸张结合的牢固性。

(1) 尽量不用圆珠笔在文件传阅单上签名；

(2) 尽量不用喷墨打印机打字存档。

3.5.8档案管理人员在合同归档时应在字迹标准上严格把关，在已归档的合同协议发生字迹退色不清时应采用修复、打印、抄写、复印等方法抢救材料。凡打印、抄写的材料，必须认真细致、核对无误，注明复制单位和日期。

3.5.9凡是需要利用合同协议的，要先经过公司领导批准，到档案室进行利用登记。一般情况下，档案部门只对档案利用者提供加盖公章的合同协议的复印件，合同协议的原件原则上不予借出。遇到个别档案利用者一定要借出合同协议的原件时，借用者需写借条并说明借用合同协议的用途和归档时间。档案管理人员在原件借出后应与借用人保持联系，做好合同协议的催还、归档工作。

3.5.10对归档的合同、协议要进行科学、细致的分类，以便查找利用。

3.5.11档案管理人员要积极与经办人员沟通，及时掌握合同的履行及变更情况，督促经办人员做好补充合同、协议的收集、归档

工作。

3.5.12合同起草、合同签订、文本管理、结算安排、执行进展、合同变更到实际借款以及对合同结款情况统计分析等。

3.5.13防止合同丢失，每月收集一次，由办公室存档，要求编号，录入电子信息，这样方便查询。同时对合同抽查，找出签订中不足，比如单位盖章不清，任意修改，个人信息不完善，合同内容缺失，评审手续不全等，有针对性地告知合同签订问题。

3.5.14合同文本及相关资料同属重要法律文件，重视合同文本而不重视相关资料归档的后果。

3.5.15对于业主的各项合同，在投标阶段及合同谈判阶段所提出的各项问题应妥善保管，特别是对提出问题没有得到解决的相关条款，公司合同管理员在合同交底时应向项目特别提醒，项目在工程实施过程中要特别注意该部分会出现的问题，加强防范应尽可能避免该部分给公司造成的损失。

3.5.16对于合同中没有解决的问题，在项目实施过程中根据项目的实际情况由项目预算员及时把问题提出，先报项目负责人审核再经公司经营部审核后及时发函给业主等相关单位，争取在过程中根据现场的实际情况对出现的问题得以解决。

3.5.17对于专业分包合同，由工程部负责把经总经理审批的最终单价移交给经营部，作为合同签订的重要依据，经营部负责按招标文件要求的合同版本的条款确定最终的分包合同，并根据招标过程中相关资料的复印件附在经营部留底的合同后面（原件由工程部直接移交给综合办），作为合同谈判依据及备查资料。

3.5.18催促并检查各专业分包合同的履约情况，要求项目部



对相关专业分包单位在工程实施过程中发生对于质量、安全、进度等违约行为的，项目部应及时收集相关证据，以书面形式报公司经营部，经营部在收到项目的书面文件及证据后三天内向专业分包单位法定地址寄去我司的发函及相关证据，以EMS形式寄出并向EMS公司索要收到的相关确认依据，作为专业分包单位违约的重要证据。