

浅谈如何加强管道工程项目 合同履行管理

刘治毅*,徐跃忱,杨成,岳嵩

(中国石油天然气管道局,河北廊坊065000)

摘要:从基于目前加强管道工程项目合同履行管理的必要性出发,分析存在的问题,提出管道工程项目合同履行管理的重要举措,以减少工程项目合同纠纷,提高工程项目合同管理水平。

关键词:工程项目;合同履行;管理

中图分类号:TE832

文献标志码:A

文章编号:0253-4320(2016)01-0194-02

DOI:10.16606/j.cnki.issn.0253-4320.2016.01.048

Discussion on how to strengthen the management of project contract in the pipeline project

LIU Zhi-yi*, XU Yue-chen, YANG Cheng, YUE Song

(CNPC China Petroleum Pipeline Bureau, Langfang 065000, China)

Abstract: From the view of the necessity of strengthening the management of the project contract in the pipeline project, the existing problems are analyzed. The important measures for implementing the management of the project contract are put forward to reduce the disputes and improve the management level of the project contract.

Key words: engineering project; contract performance; management

1 加强管道工程项目合同履行管理的必要性

(1)是满足工程项目高端市场标准、运作管道工程项目的迫切需要。合同管理是管道工程项目管理的核心,但目前管道项目更注重施工本身,忽视从合同履行角度运作项目,索赔和反索赔能力不强,直接影响项目效益。只有抓住合同履行管理,才能更好接轨国际市场,提高项目运作水平。

(2)是规避国内分包纠纷风险、保护企业合法权益的必然趋势。近年来,国内管道市场发展迅猛,管道施工大量附属工程都依靠中小型施工分包商完成,但国内依合同管理的市场环境还不健全,加之工程项目合同履行管理存在漏洞,分包商结算纠纷、讨薪上访等问题呈上升趋势,企业利益和品牌难以依据合同法律手段得到维护。只有真正规范合同履行,依合同办事,才能有效规避法律风险,促进企业健康发展。

(3)是平衡精细与效率的矛盾、提高管理效能的总体要求。目前,大部分管道工程项目合同管理正处于形式合同向实质合同转变阶段,短期内将面临着管理精细度提高但管理效率下降的矛盾,合同

履行“一抓就死、一放就乱”。只有坚持管理创新,做到既严格规范、严密精细,又灵活适用、高效快捷,才能减少合同履行阻力,发挥最大管理效能。

2 加强管道工程项目合同履行管理的重要举措

(1)完善工程项目合同履行管理制度

项目加强合同履行规章制度管理,建立管理依制度、操作有标准、执行按流程的合同履行管理体系,制订或完善《项目合同管理办法》、《项目合同履行实施细则》、《项目合同履行异常标准》、《项目合同关闭声明》、《项目合同分析报告》等制度,进行管理制度系统化。抓好制度的学习贯彻,维护制度的严肃性,提高制度执行力。

(2)落实工程项目合同履行管理职责

项目合同履行管理实行交易的全过程实行专人负责制。也就是在合同交易过程中,从交易对象的考察、评定,到交易的商谈、合同书的签订等一系列过程,合同履行情况(工程进度、付款、争议的处理),合同履行情况的自检自查,实行全过程责任人制。

(3) 精细工程项目合同台账

项目部根据所签订的全部合同分类登记,建立合同履行基本情况表,记载合同订立和履行情况,从标的、期限、履约主体、进度结算、累计付款等方面全方位掌握和了解合同履行中出现的問題,并进行信息反馈,同时在每月度汇总归纳,每季度收集整理,每半年检查分析,通过从应结算而未及时结算的合同中查找的问题,透过现象分析问题本质,及时达到整改规范的作用。

(4) 细化工程项目合同管理流程

加强工程项目合同履行奖励意识,根据已有的考核评比制度,对履行管理优秀者择以奖励,引导合同履行监督管理者消除瞒报、不报、虚报的观念;抓好合同履行跟踪管理人员的知识培训,真正实现思想教育与生产经营管理的有机结合,让合同责任追究率降至最低;提升合同履行跟踪能力,定期对各项目已签订合同进行合理分析,找出偏差,并针对跟踪的合同梳理总结;强化合同履行检查监督职能,对在建工程所签订的合同严格检查,对比分析,监督提醒,起到引导纠正的作用。

(5) 实行工程项目专项考核

在合同履行既定的管理目标下,运用合理标准和指标,对全年度合同履行状态进行评估,包括合同履行异常的办理情况、合同履行过程中因管理责任造成我方诉讼处理情形以及合同履行完毕后及时办理合同关闭声明情况等,同时根据相应的处理办结率或发生成功维权案予以奖励,通过全方位地跟踪、记录、考评,加强合同履行管理的管控,激发合同履行承办人员的工作积极性和自觉性。

(6) 实施工程项目动态双向控制

事前控制,根据合同履行目的合理计划,主动识别预测履行过程中的风险因素,善于利用分析条件,积极与履行主体(即业主、分包商、监理)沟通协作,全面控制合同履行管理。事后控制,合理分配人力资源,优化组织机构,对履行台账、手段、方法发现异常时及时采取措施,明确责任,出现异常违规情况及

时处理。在合同履行管理方式中,主动控制与被动控制相结合,重点加大主动控制力度,辅助被动控制,全面掌控合同履行状态。

(7) 依托合同管理信息系统

随着信息化建设的不断深入,推行合同管理运行平台,将手工的合同申报、审核、签订、履行、归档及供应商准入、维护等合同管理职能全面在管理系统平台实现操作。合同管理平台可以对合同报审的各种业务信息进行处理分析,使各个业务流程无缝衔接,尤其在合同的变更、终止、解除等非正常履行时,调整和优化了异常履行的工作流程,同时在合同履行完结后,自动流转归档,完成合同履行闭合的完美状态。

(8) 关注合同最终关闭

办理合同履行完结证明需合同履约双方对合同完成情况进行签字确认,真正体现的是合同履行的圆满,标志着合同管理的彻底关闭,实现合同履行交易目的。在合同日常履行管理中,大多只重视履行产品或服务是否按照合同的约定交付完成,事实上在合同彻底履行完毕后,仍存在后期的双方争议环节,为有效规范合同履行完毕环节的管理工作,防范法律风险,应及时在合同约定双方权利义务结束后办理合同履行完结证明,通过实施合同关闭政策,预防合同履行存在的风险,将工程项目合同中可能存在的争议纠纷归零。

3 结语

加强管道工程项目合同履行管理,实施必要的举措,使国内管道施工管理焦点由只关注生产,变为即注重生产又注重合同履行,能够及时发现和处理工程项目合同履行中的问题,对工程运行过程实施全过程监控,避免不必要的合同纠纷隐患,切实地减少企业损失,提供强有力的法律保障。同时也拉近了与国际项目管理的差距,做到项目以合同管理为中心,使合同履行管理整体思想深入人心,真正从本质上提高企业精细化管理水平。■