

浅谈 EPC 项目合同管理

王修俭¹ 曾德才² 吕雪芳³

1 武汉中泽建安集团有限公司, 湖北 武汉 430000

2 武汉光谷交通建设有限公司, 湖北 武汉 430000

3 中国市政工程东北设计研究总院有限公司武汉分公司, 湖北 武汉 430000

[摘要]一直以来,在工程项目的建设领域,因工程合同纠纷引起工程造价争议的问题屡见不鲜,也层出不穷;工程造价司法鉴定业务量逐年上升,究其原因,核心的问题是工程建设合同交底的缺失或管理的不完善。近年来,因为 EPC 总承包模式具备的众多优势,这一模式在国内得到了广泛应用,在实际工程建设实践中,合同管理方面同样存在一系列问题。本篇文章主要从 EPC 总承包合同管理概况和风险、合同管理特点、合同管理内容几个方面来对 EPC 总承包模式下的合同管理进行探讨和分析。

[关键词]EPC 项目;合同管理;探讨分析

DOI: 10.33142/aem.v3i1.3638

中图分类号: F4

文献标识码: A

Brief Discussion on Contract Management of EPC Project

WANG Xiujian¹, ZENG Decai², LYU Xuefang³

1 Wuhan Zhongze Jian'an Group Co., Ltd., Wuhan, Hubei, 430000, China

2 Wuhan Optics Valley Traffic Construction Co., Ltd., Wuhan, Hubei, 430000, China

3 Wuhan Branch of China Municipal Engineering Northeast Design and Research Institute Co., Ltd., Wuhan, Hubei, 430000, China

Abstract: For a long time, in the field of engineering project construction, the problems of engineering cost disputes caused by engineering contract disputes are common and endless. The business volume of judicial appraisal of project cost is increasing year by year. The core problem is the lack of disclosure of project construction contract or the imperfection of management. In recent years, the EPC mode has been the first mock exam in China because of its many advantages. In practice, there are also a series of problems in contract management. This article mainly discusses and analyzes the contract management under the EPC mode from the aspects of the general situation and risk of EPC contract management, the characteristics of contract management and the content of contract management.

Keywords: EPC project; contract management; discussion and analysis

引言

目前,国内 EPC 项目虽然大都使用了 EPC 总承包项目管理办法,但是在合同管理方面依然存在一些问题,这严重影响了项目的顺利开展,最终无法保证项目各项指标的实现,严重影响和制约着社会经济的和谐稳定与可持续性发展,因此,很有必要对其进行探讨和分析。

1 EPC 项目合同概况和风险

1.1 EPC 项目合同概况

EPC 总承包模式,是由建设方选择一家总承包企业或者总承包联合体按照总承包合同的约定,全面负责项目的设计、采购和施工任务,并对所承包工程的设计、质量、安全、进度、工期、费用负全责。这种合同条件主要适用于那些具有专业性较强、技术要求高、结构工艺较复杂、一次性投资较大的特点的建设项目。

1.2 EPC 项目合同风险

在常规工程项目管理过程中,风险管理一直是一个不可忽视的重要问题。由于 EPC 项目具有建设规模大、协调要求高、专业技术面广的特点,对 EPC 项目的合同风险管理更应引起重视。一般工程项目合同风险主要包括合同条款风险和合同管理风险二个方面的内容。合同签订过程中,对条款的拟定应本着公平公正、诚实守信、合法合规的基本原则,对每一条款都应经过仔细斟酌,避免出现不适当的条款,以免给项目带来不可估量的损失,因此,EPC 总承包方应重视对合同条款风险的管控。而在项目开展过程中的合同管理是 EPC 总承包方对已签订的合同条款的具体执行的过程,

执行情况的好坏直接影响着项目的经济利益,只有对合同管理风险进行严格控制,才有可能使项目获得理想的经济效益。

2 EPC 项目合同管理特点

EPC 总承包合同模式下,建设方主要是对工程项目的各项指标进行总体的目标管控,总承包方则需负责组织协调工程的全面实施。常规情况下,EPC 总承包合同的价格形式采取固定总价合同,在这种合同条件下,项目的经济和工期风险都转嫁给了总承包方,同时,总承包方也拥有了对项目更多的权限和更多的合理获利机会。特别是由设计院牵头的EPC 总承包方,对自身工程业务的设计水平及项目实施过程中设计与施工统筹配合的管理的水平提出了新的挑战,把控得好,也是获得高收益的重要机遇。如果 EPC 总承包方善于控制和处理这些风险,就很有可能最大限度的将这些风险转化为项目的利润。

对建设方来说,投资一个项目必须获得好的经济效益与社会效益,在对经济效益的预期和把控中,只要项目最终的投资额和工期控制在计划范围内,项目就能有良好的收益,项目的具体实施过程,对于项目最终能否盈利的直接影响有限。因此,建设方很愿意采用 EPC 总承包模式,将项目的大部分风险转嫁给总承包方,并减少自己在项目管理和工程技术方面的成本投入。特别对于那些自身专业技术力量薄弱,难以对建设项目实施进行具体组织管理的建设方,EPC 总承包模式具有更加明显的优越性。

3 EPC 项目合同管理内容

3.1 合同履行管理

合同履行管理指的是 EPC 总承包方在合同正常履行过程中的管理,其工作内容主要包括:为完成合同约定的工作内容,需要对工程开展过程中的设计、质量、安全、进度、费用等方面的管理工作。合同签订前,总承包方应组织各部室和主要专业人员对合同进行评审,争取有利条款,修订不利条款,为后续合同顺利履行奠定基础。合同签订后,总承包方应及时安排项目全体人员进行合同学习,逐层逐级组织合同交底,明确各岗位人员在合同履行中的职责和权限,对合同中主要的约定与要求等对下进行宣贯,使全员参与合同的管理,履行合同管理的责任与义务。同时,总承包方应根据合同的约定建立项目部合同管理制度,并将合同目标进行分解,分阶段、有计划的落到实处。其中,总承包方应统筹整理合同的重点工作主要有以下几个方面:

- (1)统计工作的主要内容。汇总合同约定范围内所有应完成的工作,按单位工程或专业特征并形成详细任务清单,明确各项工作的界限。
- (2)分析工期要求。汇总合同对工期的所有要求,并形成清单,分析关键工作任务完成时间节点。
- (3)明确质量要求。了解合同约定的工程具体质量目标、申报奖项等要求,明确各阶段质量管理关键控制点。
- (4)统计汇总所有罚款条款。汇总所有涉及罚款的合同条款,并形成清单,分析可能引起罚款条款生效的前置条件,明确各部室在规避罚款方面的处理措施。
- (5)分析合同付款条件、结算规则。整理合同约定的付款时间节点和付款具体要求,分析合同的计量计价依据,制定项目资金回收计划。

项目部合同管理人员应将上述分析形成的资料进行整理、汇总并形成正式文件,由相关人员签字后存档,用于项目开展过程管理中计划制订和检查的依据。

3.2 合同边界条件管理

因为合同内容可能存在的详尽,导致在合同执行过程中,有可能出现双方对具体合同条款的理解发生误解或存在分歧,而需要进一步协商或明确等的情况,这种情况的出现,可能引起合同边界条件的变化。对合同边界条件的管理,贯穿在工程建设的整个过程中,对工程建设的顺利开展有相当重要的影响。因此,对合同边界条件进行科学、规范的管理,显得尤为重要。结合工程实际经验,具体应重点管理以下几个方面:

- (1)明确设计范围。EPC 总承包合同中约定是必须要承担施工图设计任务的,如果初步设计深度不够或是漏缺,就会存在部分尚未明确的问题,例如管网排口位置不明、设备基础漏缺等;与此同时,因 EPC 总承包合同多属于固定总价合同,主要费用组成是建安工程费,对应着施工图设计范围的所有工程内容,对项目实际合同额影响巨大,所以施工图设计范围是合同主要边界条件,应重视在这个阶段明确工程范围。在项目实施前,总承包方设计人员应与建设方代表人员进行深入沟通,进一步确定设计范围,并以会议纪要等书面形式予以确定。

- (2)加强工程变更管理。在工程施工过程中,不可避免地会发生一些工程变更,工程变更的发生必定会使合同边

界条件产生变化。总承包方对于出现的工程变更,应迅速反应,及时提出设计变更方案,核算工程量和造价的增减,判断对工期的影响,根据变更影响情况,有针对性的及时与建设方沟通协调,取得相关意见后,在变更流程时效内,加快推动变更审批流程,确保合同边界条件的变化带来的影响在可控范围内。

3.3 合同纠纷管理

工程项目建设周期长,情况复杂,易产生纠纷,EPC 总承包方应对建设过程中可能产生的纠纷风险有一个清醒的认识,谨慎处理,以事前控制为主,在确保自身利益的同时,尽量维护与参建各方的良好关系。具体应从如下方面进行管理:

(1) 按流程办事。很多工程纠纷的产生,往往是疏于未能严格按照正常流程办理造成的,EPC 总承包方在项目开展过程中,应重视对各类事件办理流程的梳理,重视事前控制,根据不同的事件,安排专人及时跟进办理进度,对形成的书面文件做好收集存档,避免后期纠纷。

(2) 加强沟通。工程建设施工过程中,参建方怠于沟通或沟通渠道不畅,形成的时效差异或是忘失,也会产生较多的纠纷问题,有效的沟通是避免这些问题最合理有效的办法。EPC 总承包方应与各参建方建立长效沟通机制,保障沟通渠道的顺畅,做到上下通达,出现问题及时反馈,处理事情有理有据、有张有弛,确保项目在和谐的关系中顺利推进。

4 建立合同风险管理制度

鉴于 EPC 总承包合同管理的复杂性,涉及项目建设的各个环节,不仅受到总承包方内部各职能部室的影响,还受到各相关专业参建方的影响,任何一个环节出现问题,都可能对合同的正常履行产生影响,导致合同管理产生一系列的风险。EPC 总承包方应在项目实施前,对整个项目情况进行综合分析,形成项目风险清单,采取合理的风险控制措施,建立项目风险管理制度;在项目实施过程中,应定期对项目风险管理制度的执行情况进行检查,及时采取纠偏措施,确保项目合同管理风险在可控范围内。

5 结束语

EPC 项目合同管理的好坏,在一定程度上也决定 EPC 总承包项目实施的成败,总承包方应加强重视合同管理,积极探索有效的合同管理方法,制定切实可行的合同管理措施,并定期总结经验和教训,及时调整管理思路,促进项目的顺利开展,确保项目经营目标的实现。

[参考文献]

[1]吴茵.EPC 总承包项目风险分析与管理控制[J].大众科技,2010(4):88-89.

[2]陈德勤.以设计单位为主导的 EPC 工程总承包管理模式分析[J].合作经济与科技,2010(2):134.

作者简介:王修俭(1977.8-)男,本科,武汉理工大学,建筑工程专业,武汉中泽建安集团有限公司,项目经理,高级工程师;曾德才(1974.12-)男,本科,湖北工业大学(原湖北工学院),工业与民用建筑专业,武汉光谷交通建设有限公司,项目技术负责人,中级工程师(建筑工程);吕雪芳(1986.10-)女,本科,中南财经政法大学,会计专业,中国市政工程东北设计研究总院有限公司武汉分公司,合约预算部门负责人,中级工程师(建筑预决算)。