

分析城市轨道交通项目合同全过程管理

黄 进

重庆市轨道交通（集团）有限公司 重庆

【摘要】城市轨道交通工程是一项综合、系统的工程项目，涉及多个工种和专业。在实现资源集约化管理的同时，为城市提供了安全、便捷、环保、舒适的交通服务模式。这是一个如此方便和高效的项目。在项目建设过程中，具有投资额大、建设周期长、投资风险高、建设工程专业性强、工程系统复杂、对社会和建设单位影响大等特点。涉及的工程内容、施工设计、城建单位非常多，而在这众多的内容和关系中，主要是通过工程中涉及的多个合同来维持的。因此，探讨城市轨道交通项目合同全过程管理的相关内容就显得尤为重要。

【关键词】城市轨道交通；工程建设；项目合同；全过程管理

【收稿日期】2023 年 10 月 27 日 **【出刊日期】**2023 年 12 月 10 日 **【DOI】**10.12208/j.jer.20230028

Analyze the whole-process management of urban rail transit project contract

Jin Huang

Chongqing Rail Transit (Group) Co., LTD., Chongqing

【Abstract】 Urban rail transit engineering is a comprehensive and systematic engineering project, involving a number of types of work and professional. While realizing resource intensive management, it provides a safe, convenient, environmental protection and comfortable transportation service mode for the city. This is such a convenient and efficient project. In the process of project construction, it has the characteristics of large investment, long construction cycle, high investment risk, strong professional construction engineering, complex engineering system, and great impact on the society and construction units. There are a lot of project contents, construction design and urban construction units involved, and in these numerous contents and relationships, they are mainly maintained through multiple contracts involved in the project. Therefore, it is particularly important to discuss the relevant content of the whole process management of the urban rail transit project contract.

【Keywords】 Urban rail transit; Engineering construction; Project contract; Whole-process management

在城市轨道交通项目的前期招投标阶段乃至后期的具体施工、工程验收等过程中，加强工程项目合同的全过程管理，将直接关系到项目工程的造价控制、质量控制、进度控制等多个方面。文章简单介绍了我国城市轨道交通的发展现状，在城市轨道交通项目建设中合同全过程管理概述中阐述了我国城市轨道交通项目建设中合同全过程管理现状及管理模式，并分析了城市轨道交通项目合同全过程管理，对加强城市轨道交通项目合同全过程管理进行了一定的探讨。

1 我国城市轨道交通项目建设中合同全过程管理概述

(1)城市轨道交通项目建设中合同全过程管理现状。我国城市轨道交通项目建设在工程管理上，习惯上沿用了由建设指挥部、筹建处等承担工程项目的建设的管理方式，建设指挥部、筹建处多为应对工程项目建设而临时成立的建设管理机构，这种临时性的机构在项目的建设管理工作中凌驾于承建单位之上，取代了城建单位的投资管理及建设管理的职能权限，既不承担投资使用的责任，也不承担投资回收的责任，这样的管理现状使得在城市轨道交通建设的过程中，并未形成投资者即所有者即收益者的管理体系，工程的开展及落成过程中，投资者得不到应有的收益，临时性的管理机构并不承

担投资还贷的责任,使得建设资金的投入、产出、收益、风险等问题之间得不到很好的协调与相互结合,一定程度上制约了城市轨道交通项目建设的健康发展。

(2)城市轨道交通项目建设中合同全过程管理模式。随着城市轨道交通建设项目的大力发展,作为项目主投资方的政府,对轨道交通项目建设管理方面的要求不断完善和细化,对于项目的建设管理在轨道交通建设领域目前较为适用的是项目法人责任制度、投招标制度、工程监理制度以及合同管理制度这四项制度。合同管理制度虽然位于四项制度的最后,但作为项目建设管理的重要组成部分,因其与工程建设以及项目管理等诸多问题有着紧密的联系,在建设管理过程中所占据的位置越来越重要。因此,在城市轨道交通项目的开展过程中,相关单位逐渐成立了专门的合同管理部门,在工程项目合同全过程管理上的制度化、专业化、规范化程度不断提高。城市轨道交通建设在管理模式上基本上采用了与其他项目建设管理相同的模式,在合同管理上也基本上是采用了总承包合同管理的模式。总承包合同管理是指,工程项目的发包机构、工程建设的监理单位、工程项目的承包单位等工程项目涉及的单位,在工程项目建设的整个过程中,依据相关法律法规、该工程开展的相关规章制度等,采取法律或行政等诸多手段,进行项目合同相关方之间的组织、指挥、监督、协调等,维护合同相关方的合法权益,处理工程进展过程中的各种与合同相关的纠纷,防止违法违纪行为的产生,并对既已产生的违法违纪行为进行相应的处理,保证项目合同得以顺利贯彻实施的同时,确保城市轨道交通项目的顺利开展。

2 国内研究综述

(1)投资阶段造价管理。工程造价管理方面,通过对城市轨道交通项目性质、特点的研究指出,该领域的造价管理具有分段的特点,是最具奠基价值的,需要引入BIM技术,不断提升管理质量能力,形成对后续阶段造价管理的有力支撑。作者认为需要着重从科学性方面加以优化和改善,可引入审计机构实现对这一阶段造价管理的有力监督,发挥其独特作用价值,同时将勘察设计、合同管理、价格变化等因素列入全过程造价管理的重点内容中。

(2)设计阶段的造价管理。作者对于城市轨道交通项目初始阶段造价管控的研究范围较全面,通过对工程勘察阶段的深入分析探究,这一阶段造价管理具有重大价值,对城市轨道交通工程造价会产生深远影响。同时,通过分析城市轨道交通工程各阶段设计实例,探究了不同阶段设计的影响力,明确了它们对工程造价的重要性,重点阐述了各个阶段的控制方法。此外,作者也学习、分析了国外城市轨道交通项目规划现状,引入、参考了其成功经验和成熟做法,尝试将其造价管理的控制方法用于轨道交通工程中施工阶段的造价管理中,发现项目在建设过程中也受到政策因素的影响。在科学研究中发现,BIM技术对各个不同阶段造价管理都具有改良作用。有学者表明,有效利用BIM建模软件可在施工过程中及时发现存在的问题,减少由于失误造成返工现象。这一成效性得益于其特有功能,即:建模精密度好、参数化驱动和三维建模的交互性。作者阐述了城市轨道交通项目的造价管控,对于整个过程中造价管理进行分段并对各阶段管理任务进行了明确,特别是全过程造价管理,对五大环节中造价设计阶段的可行性论证做了深入分析。

(3)招标阶段的造价管理。招标阶段有关的造价管理,其涉及知识范围甚广,国内关于招标阶段的管理内容比较多。针对招标阶段的造价管理的研究中,作者指出三个方面直接影响到这一阶段的造价管理,一是投资方面,二是工期方面,三是质量方面。因此,需要对这三个方面加以管控,保证招标阶段的专家管理更加合理。在分析我国建设从招标阶段的造价管理出发,结合工程定额的体系及运作情况的基础上,不可否认工程量清单模式下计价定额的重要作用,但也有其不足之处,作者认为应建立与市场机制相适应的动态建设工程定额,完善适应不同类型发包模式的指标及定额。

(4)施工阶段的造价管理。该阶段备受很多人关注。作者针对主要对于城市交通项目在施工过程中造价管理的重点进行了阐述,在工程施工阶段,会遇到施工图纸设计供应不及时,因此我们不仅要保证施工阶段的安全、质量和施工进度等等,而且需要保证施工设计图纸的质量和进度。由于城市轨道交通的设计需要考虑的因素众多,图纸的设计更是一个精细化的工作,在项目施工阶段如果设计深

度不够就可能出现需要设计变更从而导致停工等待图纸等情况,造成施工工期延长、资金浪费、造价成本增加等诸多不利影响。为了避免这种情况出现,可以提前对图纸设计制定计划,加强对设计图纸管理。

(5)城市轨道交通工程竣工结算阶段造价管理。对于项目完工的过程中,大部分会通过交托给专业的造价咨询的组织,利用中间人进行核对。在这个过程中需要注意,项目的第一次结算必须通过三个不同的组织分别单独进行,主要包括造价咨询组织、监理组织以及建设组织,出示项目核算成果,然后三个组织单位将核算结果进行核对,可以避免各个组织串通提高项目费用。

3 城市轨道交通项目合同全过程管理

在城市轨道交通项目的建设过程中,合同全过程管理是贯穿工程项目始末的管理,依据轨道交通项目开展的进度,习惯上将合同全过程管理大致上分作:招标策划、资格预审、招标与定标、合同执行、合同总结与后评估、合同管理相关培训六个主要阶段。六个阶段之间相辅相成,无重要性的差别,互为衔接、补充地构成了合同全过程管理的主要内容。

(1)招标策划是指轨道交通项目整个建设过程中总投资额内的所有专业性的招标实施开展计划,包括项目的整体策划和分项目的详细策划,是城市轨道交通项目建设过程中的首个重要环节。国家相关法令规定,项目的可行性分析报告在提交审核时必须涵盖一定的招标内容,这就要求项目的建设管理单位要科学规范的将招标策划内容系统的提前到项目的审批阶段。

(2)资格预审是指在招标工作开展之前剔除在资历等多个综合方面不适宜城建项目、不具备履行合同资格的潜在的投标人,选定一些综合城建资历较强、适于履约的潜在的投标人参与到投标工作中,该过程不仅可以更好的保证潜在的投标单位的综合水平、资历,还可以有效的缩减投标范围、招标人评审投标单位及相关文件等的工作量,对于多数标段适宜采用资格预审。在实际工作中也有采用资格后审的情况,项目业主可根据实际情况具体而定。

(3)招标与定标是项目合同全过程管理中最为重要的部分,它包括了编制招标文件、发出招标文件、发出澄清答疑文件、送达投标文件、评标、授标

前相关问题答疑、发出中标通知书及签订项目合同等。其中每项内容的落实质量都会影响着项目工程造价、质量及进度等,应引起相关单位足够的重视。

(4)合同的执行是指从合同签订生效日期开始,到项目工程缺陷期责任履行完毕或到合同上其他相关规定时间为止,期间发生的所有与合同相关的事宜,包括施工前的准备工作、各类机械设备原材料的进出场、施工、安装调试、项目落成后的开通运营使用、保质期内、缺陷责任履约期内的运营维护等。此阶段合同管理的重点是合同原定内容的细化、高质量、约定工期内的落实,以及合同变更,工程款的支付结算等。

(5)合同总结与后评估。合同总结一般由合同的执行部门和管理部门在合同预验收完成后及时编写完毕,内容包括对合同签订方在合同执行全过程中的分项及总体评价,对合同原定工期、进度、质量、造价与实际情况的对比,对合同条款适用性的总结等。合同的后评估可放在合同预验收完成后半年或一年,内容可包括具体的经验、教训及改进建议等。

(6)合同管理培训。给合合同总结与后评估的经验与教训,对建设机构在内在的相关人员进行培训,既有利于提高合同管理人员的业务水平,也有利于普及建设专业人员的合同管理知识,有助于下一轮经济与技术的配合,更有助于建设机构内的资源共享。

4 加强城市轨道交通项目合同全过程管理

(1)强化合同全过程管理意识,落实全员合同管理。在工程的招投标阶段,相关人员的主要工作是分析合同,在工程的施工阶段和工程的验收结算阶段主要的工作是执行合同。在工程的招投标阶段,工程造价师应该有效的审核合同,并对合同中的所有条款做认真的分析,避免合同的漏洞造成承包商的不合理索赔。在签订工程合同的时候,造价工程师应该提高各个方面的风险意识,包括政治上的风险性、经济上的风险性、施工技术上的风险性,清楚风险存在于哪些方面,而哪些方面的风险会造成索赔。施工阶段要认真的履行合同上的相关条款,按时缴纳工程款,在验收结算阶段,对工程施工中存在问题进行全面细致的分析。

(2)落实好项目开展中合同落实及变更,处理

好索赔。在项目的开展过程中，除了高质量的保证合同规定内容的有效落实之外，对于施工过程中因现实条件改变造成的合同变更要做好相关处理工作。施工现场技术人员要仔细核对设计图纸，结合施工现场的实际状况，尽早发现设计中不合理的地方，寻求问题的早发现早解决。认真研究、分析合同的各项条款和工程量清单，在保证工程质量、进度及后期投产运行效果的同时，尽可能的寻求降低项目成本的变更对策。对于工程中出现的索赔，要严格执行有关索赔的法律法规中规定的处理流程和操作规范等^[3-5]。

总之，项目合同的全过程管理中的每一个环节和阶段都有着承前启后的关键作用，城市轨道交通项目的相关设计及承建单位，要建立起完善的合同管理制度，加强项目合同的全过程管理，推动项目工程在造价控制、质量控制、进度控制等多个方面上管理工作的高效落实。

参考文献

- [1] 张建国,城市轨道交通项目合同体系研究.2020.
- [2] 袁奇志.关于城市轨道交通工程合同管理模式的思考.2022.
- [3] 张斌.PPP 模式下城市轨道交通项目合同管理浅析[J].城市建设理论研究(电子版),2021,000(020):P.52-53.
- [4] 赵乐萌.基于 PPP 模式城市轨道交通项目合同柔性研究[D].安徽建筑大学,2020.
- [5] 吴婵媛,段树朋.城市轨道交通工程项目合同管理要点及措施研究[J].建筑与装饰,2020.

版权声明：©2023 作者与开放获取期刊研究中心(OAJRC)所有。本文章按照知识共享署名许可条款发表。

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

