

# 国际工程项目合同管理组织模式的探讨

陈勇强, 张水波

(天津大学管理学院, 天津 300072)

**摘要:** 本文结合作者在国内外参与国际工程项目合同管理工作的研究和体会, 着重对承包商一方合同管理的两种组织方式: 直线式和矩阵式及其各自的优缺点作了分析, 并从组织方式上对国际工程项目管理的核心部门合同管理与工程项目其他主要职能部门之间的关系进行了探讨。

**关键词:** 合同管理; 组织; 国际工程

中图分类号: TU723.1 文献标识码: C 文章编号: 1003-3688(2000)03-0045-04

## A Study of Organizational Modes for Contract Management in International Projects

CHEN Yong-qiang, ZHANG Shui-bo

(School of Management, Tianjin University, 300072)

**Abstract:** Based on the experience of the authors in contract management for international construction projects, the paper, from the Contractor's view, deals with two contract management organization modes and their advantages and disadvantages with the authors' comments. Thereafter, a discussion is made on the relationship between contract management department and other departments in international construction projects.

**Key words:** Contract management; organization; international project

合同管理是国际工程项目管理的核心,对于大型工程项目来说尤其如此。在国际工程中,合同各方,包括业主、监理工程师和承包商,都十分重视合同的管理工作。尤其对承包商来讲,可以说其合同管理直接关系到项目实施是否顺利,自身的利益是否能得到保护,而高效率的合同管理又在很大程度上依赖于合理、恰当的合同管理组织方式。本文主要从承包商一方合同管理的组织方式入手,探讨国际工程项目中合同管理组织的有关问题,提出了关于设置合同管理组织的方法,旨在为建立能高效运作的合同管理部门提供组织上的保证。

### 1 关于组织和组织结构

组织的含义可以从不同角度去理解,古今中外的管理学家也对此作出了各种不同的解释。被称之为现代管理理论“鼻祖”的巴纳德(C. I. Barnard)将组织定义为“有意识地加以协调的两个或两个以上的人的活动或力量的协作系统”。

著名管理学家布朗(A. Brown)认为,组织就

是为了推进组织内部各组成成员的活动,确定最好、最有效的经营目的,最后规定各种成员所承担的任务及各成员间的相互关系。他认为组织是达成有效管理的手段,是管理的一部分,管理是为了实现经营的目的,而组织是为了实现管理的目的。也就是说,组织是为了实现更有效的管理而规定各个成员的职责及职责之间的相互关系。

组织结构(Organization Structure)是为了便于管理,实现组织的宗旨和目标。每个组织都要分设若干管理层次和管理结构,表明组织内各部分的排列顺序、空间位置、聚散状态、联系方式以及各要素之间的相互关系。常见的组织结构类型有:直线式、职能式、直线职能式、矩阵式、事业部式等。

要使管理工作有效,一个健全的组织结构是极为重要的。因为,组织结构形成一种决定所有各级管理人员职责关系的模式。组织职能的目的是设计和维持一种职务结构,以便人们能为实现组织的目标而有效地工作。组织设计是对组织体系的结构安排进行的创新性安排,对今后管理效率高低有极大的影响。组织结构的设计要职责分明,使每一个单

位和个人都知道应该做什么,谁对什么结果负责;应能排除由于工作分配的混乱和多变所造成的故障;并能提供反映和支持其目标的决策沟通网络。

## 2 国际工程合同管理的组织模式

合同部作为一个国际工程合同管理职能部门,其组织结构可以根据工程项目的大小和复杂程度而采用不同的方式。在工程实施过程中作为承包商一方合同管理的主要任务有以下几个方面:

(1) 主合同的管理;(2) 分包合同的管理;(3) 主合同和分包合同的索赔管理;(4) 与合同管理有关的行政管理(其中很重要的一项工作是合同文件的管理);(5) 与项目其它职能部门的协调。根据作者在国外参与国际工程项目合同管理工作的体会和研究,下文给出常见的两种承包商合同组织管理模式,并对这两种模式各自的优缺点进行了比较和分析。

### 2.1 合同管理员制

直线式组织结构是最早使用也是最为简单的一种结构,是一种集权式的组织结构形式,又称为军队式结构。如图 1 所示为国际工程项目承包商一方的合同部直线式的组织结构的一个示例,也可以称之为合同管理员制。

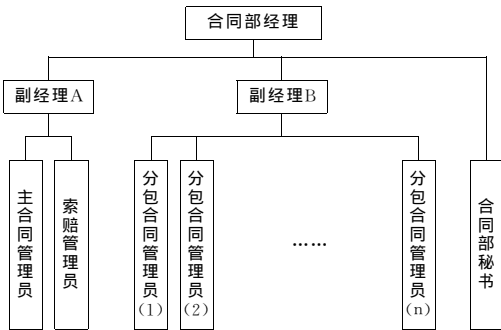


图 1 直线式组织结构图示例

此种组织结构设合同部经理一名,全面负责合同部的工作以及和项目其他职能部门的协调工作;设副经理两名,一位负责主合同和索赔管理,并专门配备主合同管理员,索赔管理也有专人负责;在签订承包合同尤其是总承包合同以后会有大量的工作需要分包出去,分包合同管理工作量也非常大,需有一位负责分包合同管理的副经理,在有很多分包合同需要管理的时候一个分包合同管理员可以同时负责多个分包合同的管理,但每一个分包合同都要对应某一个分包合同管理员;合同部另配备行政管理的秘书,他要负责合同部的所有行政管理工作,尤其是合同文件的登记、分类和存档等

管理工作。

图 1 所示仅仅是直线式合同组织方式的一种,在实际中可以根据项目具体情况对其进行改造,如合同部经理可以直接主管主合同,可专门设立索赔管理中心,设一个分管索赔工作的副经理。在项目的实施过程中组织结构也不是一成不变的,可以根据项目的进展对其进行调整,对于大型工程,如果当工程施工高峰期分包合同数量很多时,可以采取增加管理层次减小管理幅度的办法,即可以按专业或其他标准将众多分包合同划分成若干小组,每个小组设小组长一名,可以仍设分管分包合同的副经理,也可以由合同部经理直接管各个分包合同小组长;对于索赔管理,在工程实施前期可以由某一合同副经理兼管,到了工程中后期索赔工作量比较大时,对于重大索赔事件,也可以将其分成若干索赔小组来进行管理。

直线式组织结构的优点是组织结构设置简单、权责分明、信息沟通方便,便于统一指挥,集中管理。主要的缺点是缺乏横向的协调关系,灵活性较差,一旦项目规模很大时,会使管理工作复杂化,合同部经理可能会因为经验、精力不及而顾此失彼,难以进行有效的管理,如当分包合同数量、或索赔很多时由于管理跨度过大容易产生失控。

另外,这种组织方式对每一位合同管理员本身素质的要求很高。以分包合同管理员为例,一个分包合同的管理几乎包括了合同管理的各个阶段和多个专业的内容。一个分包合同管理员从投标者的资格审查、招标文件的编制、招标、评标、合同谈判,到合同签订之后实施过程中的合同条款的解释、工程量的核实、合同进度款的支付、合同变更、法律和保险等,还有与技术人员和现场施工管理人员的协调等等,所以要求他具备很宽的知识面和各方面的经验,并有很强的组织协调能力。

### 2.2 专业划分制

合同管理的另外一种组织结构就是矩阵式,也可以称之为专业划分制(如图 2 所示)。矩阵式的组织结构是一种混合组织结构,此种结构从各有关功能性单位集合了各方面的专家,形成对具体项目负责、协调的目标导向的专门部门或小组,以保证按质、按量、按期经济地完成项目任务。任务一旦完成,该小组即行解散。

在这种组织模式下,合同管理工作分成若干专业,可包括合同条件、索赔、计量、支付、技术、法律、保险、协调和文档等。专业划分的粗细程度

视项目的复杂程度来确定。采用这种管理方式时将一个主合同、重大索赔事件或分包合同划分为若干专业管理区域，由对应的专业人员来管理。这种管理方式的优点是能充分发挥每一个专业人员的专业特长，能针对合同中出现的问题进行深入的分析研究，尤其是对于主合同、重大索赔事件和主要分包合同的处理和研究，同时信息反馈的速度较快。其缺点是各个专业之间的协调工作量较大，可能会形成职责不分明的状态。

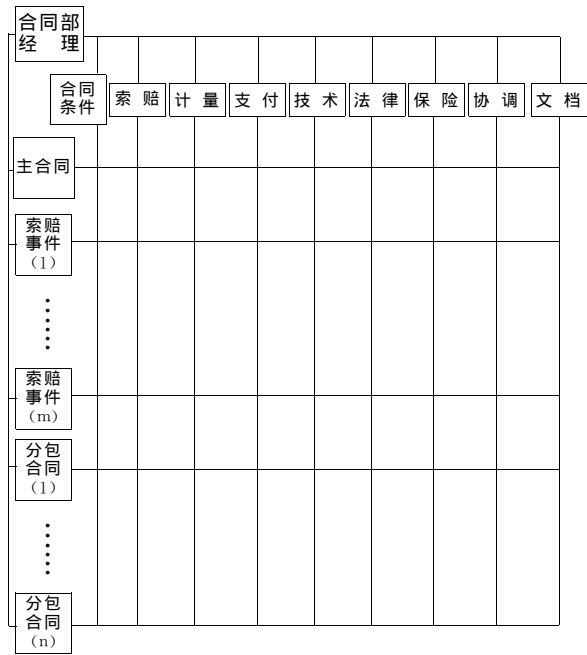


图2 矩阵式组织结构图示例

我们的建议是在做组织结构的选择的时候要考虑的因素主要是项目的规模和复杂程度，如果是中小型项目一般可采用第一种方式，使管理工作简单化，因为在很大程度上简单就意味着高效；只有很大的综合性的项目才考虑是否采用第二种方式。

在现实中还会出现上述两种方式交叉使用的情况，如图1所示直线式的组织结构中的索赔管理，对于重大的索赔事件可由一个索赔管理员牵头，由其他合同管理员和项目部的其他部门的相关人员兼职共同处理。而在图2所示矩阵式组织结构中也可采用将相近的几个专业归到一个小组中，小组内部的管理又可以采用直线式，这样可以减少各专业之间的协调工作量等。

3 合同部与项目其它职能管理部门的关系

作为一个合同部经理他主要考虑的可能是如何搞好合同部内部的工作，采用一种适宜的组织结构，使合同部的工作高效进行。而合同管理是整个

项目管理的核心，作为一个项目的项目经理就必须从更高的层次来看待这个问题，要想真正搞好项目合同管理工作必须为合同部创造一个良好的外部环境。因为合同部本身也是项目部的一个职能部门，所以又必须考虑合同部与其他职能管理部门的关系问题。

下面以作者曾在海外参加过的一个大型国际工程总承包交钥匙项目为例，对此进行分析和讨论。该项目部由如下职能部门组成：设计部、合同部、项目控制部、采购部、质量控制与质量保证部、施工部、文档控制中心、安全与保卫部、财务部、生产准备部和行政管理部。项目部整体可以采用直线职能式和矩阵式相结合的结构。为使国际工程合同管理工作有组织上的保证，对于主合同的管理、重大的索赔事件的管理和主要分包合同的管理在实际处理的过程中往往采用矩阵式组织方式的原理，由合同部牵头，项目部有关的职能部门共同协调解决（如图3所示），这也是实践证明最有效的处理方式之一。

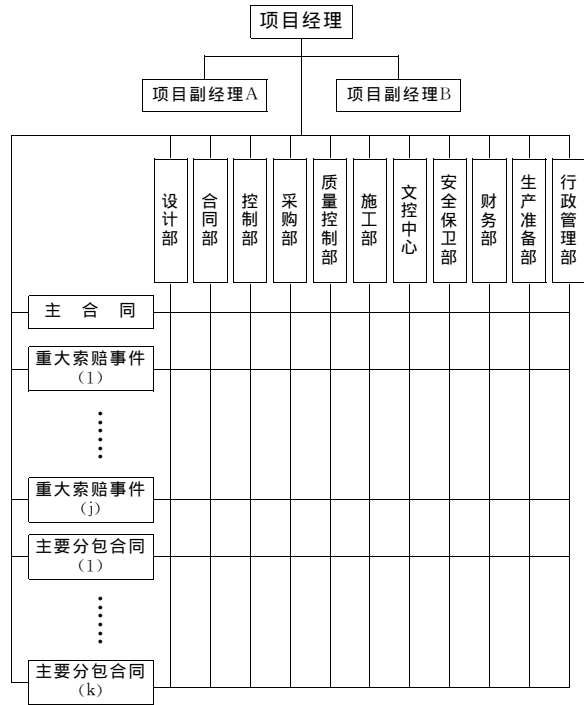


图3 主合同和重大索赔事件处理组织方式示例

例如，一个重大索赔事件的处理，从索赔事件的发生和确认、索赔意向通知书的发出、索赔事件的跟踪、同期记录的保存、索赔资料的准备、索赔报告的编写、索赔谈判，直到索赔的最终决策，必须得到项目部各主要职能部门和现场各部门的支持。合同部的索赔管理员要负责对合同中有关条款

进行分析研究;需要设计部的技术人员提供技术支持;控制部的计划人员对工期的影响进行分析,由成本工程师提出索赔的费用估算;由采购部的人员提供供应商对索赔的影响;由施工部的现场管理人员保持有关的同期记录和资料;同时需要其他各有关部门的通力配合。要由各部门的有关人员兼职组成索赔小组,合同部的索赔管理员就是这个小组的总协调员和负责人,他要负责有关的所有组织和协调工作。矩阵式的组织方式为象类似索赔这样综合性、变化性很强的工作的管理效率的提高,资源的充分利用提供了组织保障,使索赔工作的管理水平得到了很大的提高。

矩阵式组织方式是一种现代的组织结构,它否定了许多传统的管理原则。比如,它否定了一个人只能有一个上司的原则,因为该组织中的每一个成员实际上有两个或两个以上的正式上司,既有功能单位的上司(各职能部门经理),又有目标导向单位的上司(各子项目经理或管理小组组长)。矩阵型组织在功能部门主管与目标导向部门主管之间容易产生冲突,因此,应尽量让两个方面的权力保持平衡。

矩阵式组织结构,是由纵横两套管理系统组成的组织结构,一套是纵向的职能领导系统,另一套是为完成某一任务而组成的横向项目系统。也就是既有按职能划分的垂直领导系统,又有按项目划分的横向领导系统的结构。

当同时有几个子项目需要完成时,每个项目要求配备不同专长的技术人员或其他资源。为了加强对项目的管理,每个项目在项目经理领导下由专人负责。因此,在直线职能结构的纵向领导系统的基础上,又出现了一种横向项目系统,形成纵横交错的矩阵结构。其中,工作小组或项目小组一般是由不同背景、不同技能、不同知识、分别选自不同部门的人员组成的。组成工作小组后,大家为某个特定的项目而共同工作。

矩阵式组织适合在需要对环境变化作出迅速而一致反应时使用。在复杂而动荡的环境中,由于采取了人员组成灵活的项目小组形式,大大增强了对外部环境变化的适应能力。

矩阵式组织方式的主要优点是:1)将组织的纵向联系和横向联系很好地结合起来,有利于加强各职能部门之间的协作和配合,及时沟通情况,解决问题;2)它具有较强的机动性,能根据特定需要和环境活动的变化,保持高度民主的适应性;3)把不同部门、具有不同专长的专业人员组织在一起,有利于互相启发,集思广益,有利于攻克各种复杂的技术和管理难题,更加圆满地完成工作任务。它在发挥人的才能方面具有很大的灵活性。

矩阵式组织方式的问题主要是:1)在资源管理方面存在复杂性;2)稳定性差,由于小组成员是由各职能部门临时抽调的,任务完成以后还要回到原职能部门工作,容易使小组人员产生临时观点,不安心工作,从而对工作产生一定影响;3)权责不清,由于每个成员都要接受两个或两个以上的上级领导,潜伏着职权关系的混乱和冲突,造成管理秩序混乱,从而使组织工作过程容易丧失效率性。

#### 4 结语

选择适宜的合同管理组织结构和准确、灵活的运用所选择的组织方式,扬长避短,才能真正提高国际工程合同管理的水平。但是,同时也还必须要有以下几方面工作的配合:1)与合同组织结构相适应的完善、合理、具有可操作性的规章制度和相应的程序;2)标准化、规范化完备的文档管理工作;3)高素质的合同管理人员,尤其是合同部经理;4)项目经理对合同管理工作的高度重视。

本文主要是从承包商的角度对国际工程项目合同组织管理模式进行分析和探讨的,相信这些分析也有助于业主和咨询工程师对承包商一方合同组织管理方式的深入了解,对其自身合同管理部门的建立也有一定的借鉴意义。

#### 参考文献:

- [1] Robert L. Kimmons, Project Management, MARCEL DEKKER, INC., USA 1989.
- [2] 芮明杰主编. 管理学:现代的观点[M]. 上海人民出版社, 1999.
- [3] 斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学[M]. 中国人民大学出版社, 1997.

# 国际工程项目合同管理组织模式的探讨

作者: [陈勇强](#), [张水波](#), [CHEN Yong-qiang](#), [ZHANG Shui-bo](#)  
作者单位: [天津大学管理学院, 天津, 300072](#)  
刊名: [中国港湾建设](#) [ISTIC](#) [PKU](#)  
英文刊名: [CHINA HARBOUR ENGINEERING](#)  
年, 卷(期): 2000(3)  
被引用次数: 7次

## 参考文献(3条)

1. [Robert L Kimmons](#) [Project Management](#) 1989
2. [芮明杰](#) [管理学:现代的观点](#) 1999
3. [斯蒂芬·P·罗宾斯](#) [管理学](#) 1997

## 引证文献(8条)

1. [湛永红](#), [贺明华](#) [施工合同履行期间的管理策略](#)[期刊论文]-[低温建筑技术](#) 2014(3)
2. [李素美](#) [对提升合同管理水平的分析](#)[期刊论文]-[中国管理信息化](#) 2013(18)
3. [朱志军](#) [零售企业构建农村连锁经营网络的动力机制--以农村连锁超市经营为例](#)[期刊论文]-[商场现代化](#) 2013(9)
4. [陈蕾](#) [浅谈勘察设计企业与国际工程公司的工程项目管理](#)[期刊论文]-[企业技术开发\(学术版\)](#) 2010(8)
5. [周永红](#) [浅谈市政工程项目投资控制存在的问题及对策](#)[期刊论文]-[城市建设与商业网点](#) 2009(12)
6. [廉景忠](#), [郭润](#), [孙三龙](#) [关于建筑企业索赔管理组织体系的思考](#)[期刊论文]-[佳木斯大学社会科学学报](#) 2002(4)
7. [胡震](#) [长虹华南家电出口基地项目建设投资控制研究与实践](#)[学位论文]硕士 2006
8. [王文超](#) [天津市政府投资项目实施代建制的研究](#)[学位论文]硕士 2006

本文链接: [http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical\\_zggwjs200003013.aspx](http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical_zggwjs200003013.aspx)