

2021年软考-高级 信息系统项目管理师 基础精讲班

-18合同管理



讲师:朱建军 (江山老师)

>>> 合同管理*历年考点大数据分析

第 13 章：项目合同管理（1 分）																														
考点以及分值分布	05 上	05 下	06 下	07 下	08 上	08 下	09 上	09 下	10 上	10 下	11 上	11 下	12 上	12 下	13 上	13 下	14 上	14 下	15 上	15 下	16 上	16 下	17 上	17 下	18 上	18 下	19 上	19 下	20 下	21 上 考点 重要性
1、合同管理的内容	1										1																			★★
2、合同的分类		1				1													1	1	1	1					1	1	1	★★
3、合同履行					1								1			1		1												★★
4、合同收尾					2													1												★★
5、合同变更/隐蔽工程					2	1																			1					★
6、索赔/反索赔															1		1		2								1			★★★★
7、要约和要约邀请/承诺				1													2							1						★
总的分值	1	1		1	5	2					1		1		1	1	3	2	3	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1 分
学习建议：合同管理在上午一般考 1 分，此部分不是很重要，掌握历年考试重点，结合合同法进行学习，此部分尽量得分																														

- 合同管理一般上午一般考1分左右
- 案例分析考的不多
- 论文写作不考

>>> 13.1合同管理相关基础概念

★1、合同的分类：（掌握）

分	合同类型	特点、适用范围
范围	总承包合同	买方将项目的全过程作为一个整体发包给同一个卖方的合同。 此合同要求只与同一个卖方订立承包合同，但并不意味着只订立一个总合同。
	单项承包合同	1. 一个卖方只承包某一项或某几项内容， 买方分别与不同卖方订立的合同 。 2. 有利于吸引更多卖方参与投标，使买方可以选择在某一单项上实力强的卖方。
	分包合同	1. 经合同约定和买方认可，卖方将其承包项目的某一部分或某几个部分（非项目的主体结构）再发包给具有相应资质条件的分包方而订立的合同。 2. 若分包的项目出现问题，买方既可要求卖方、也可直接要求分包方承担责任。 3. 条件： ①经过买方认可②分包的部分必须是项目非主体工作③只能分包部分项目，而不能转包整个项目④分包方必须具备相应资质条件⑤分包方不能再次分包。

分	类型	特点、适用范围
付款方式	总价合同	①固定总价合同（FFP）----是 最常用 的合同类型。大多数 买方（甲方） 都喜欢这种合同。因为采购的价格在一开始就确定，并且不允许改变（除非工作范围发生变更）。卖方有义务完成工作，并且 承担因不良绩效导致的任何成本增加 。在FFP 合同下，买方应该准确定义拟采购的产品和服务， 对采购规范的任何变更都会增加买方的成本 。
		②总价加激励费用合同（FPIF）----允许一定的 绩效偏离 ，并对实现既定目标给与相关的 财务奖励 （通常取决于卖方的成本、进度或技术绩效）。要设置 价格上限 ，卖方必须完成工作并且要 承担高于上限的全部成本 。
		③总价加经济价格调整合同（FPEPA）--适用于： 卖方履约期将跨越几年；将以不同货币支付价款 。允许根据条件变化（如 通货膨胀、某些特殊商品的成本增降 ），以 事先确定 的方式对合同价格进行最终调整。
		④订购单（单边合同）----当 非大量 采购 标准化 产品时，可由买方直接填写卖方提供的订购单，卖方照此供货。
	成本补偿合同	①成本加固定费用合同（CPFF）--为 卖方 报销履行合同工作所发生的 一切可列支成本 ，并向卖方支付 一笔固定费用 ，该费用以项目初始成本估算的某一百分比计算。
		②成本加激励费用（CPIF）--为卖方报销履行合同工作所发生的一切可列支成本，并在卖方达到合同规定的绩效目标时， 向卖方支付预先确定的激励费用 。如果最终成本低于或高于原始估算成本，则买方和卖方需要根据事先商定的成本分摊比例来分享节约部分或分担超出部分。 与总价加激励费用相比， 不存在总价上的最高限价 。但有时会出现利润的最高限价和最低限价。在CPIF合同下： 1. 如果实际成本 大于 目标成本，卖方可以得到的付款总数为“ 目标成本+目标费用+买方应负担的成本超支 ”； 2. 如果实际成本 小于 目标成本，卖方可以得到的付款总数为“ 目标成本+目标费用-买方应享受的成本节约 ”。
		③成本加奖励费用（CPAF）--为卖方报销一切合法成本，但只有在卖方满足合同规定的、某些笼统主观的绩效标准的情况下，才向卖方支付大部分费用。 完全由买方根据自己对卖方绩效的主观判断来决定奖励费用 ，并且通常不允许申诉。
	工料合同	1. 计划价格*实际量（量实报实销，激发积极性） 。 2. 适用于 工作性质清楚，工作范围比较明确，但具体的工作量无法确定的项目 。在 金额小、工期短、不复杂 的项目上可以有效使用 3. 预先设定了单位人力或材料费率（包含卖方利润）。 4. 买方承担工作量变动的风险；卖方承担单价风险。

>>> 合同类型的比较

	名称及缩写	关键词	计算公式	乙方风险
总价合同	固定总价 (FFP)	最常用、价格固定不变 (除非工作范围变更)		高 ↑
	总价+激励 (FPIF)	有最高限价、有目标绩效、 有奖惩比例	总价 = 实际成本+目标利润+ (目标成本-实际成本) *卖方应承担比例 先算总价, 和最高限价比较, 计算最终总价。 利润=最终总价-实际成本	
	总价+经济价格调整 (FP-EPA)	跨越较长时期 (数年)、 考虑通货膨胀、成本增降		
工料合同	(T&M)	工期短、金额小、不复杂、 紧急情况、无SOW		
成本补偿合同	成本+激励 (CPIF)	可能有利润上下限、有目标绩效、 有奖惩比例	利润= 目标利润+ (目标成本-实际成本) * 卖方应承担比例 先算利润, 和利润上下限比, 计算最终利润。 总价=最终利润+实际成本	
	成本+奖励 (CPAF)	绩效标准主观笼统、不允许申诉		不亏
	成本+固定费用 (CPFF)	初始成本估算的百分比 不考虑绩效	实际总价=实际成本+初始成本百分比	低 稳赚

13.1 合同管理相关基础概念

★2、合同类型的选择（掌握）

- ①如果工作范围很明确，且项目的设计已具备详细的细节，则使用**总价合同**。
- ②如果工作性质清楚，但范围不是很清楚，而且工作不复杂，又需要快速签订合同，则使用**工料合同**。
- ③如果工作范围尚不清楚，则使用**成本补偿合同**。
- ④如果双方分担风险，则使用工料合同；如果买方承担成本风险，则使用**成本补偿合同**；如果卖方承担成本风险，则使用**总价合同**。
- ⑤如果是购买标准产品，且数量不大，则使用**单边合同**。

3、合同的内容：①项目名称②标的内容和范围③项目的质量要求④项目的计划、进度、地点、地域和方式⑤项目建设过程中的各种期限⑥技术情报和资料的保密⑦风险责任的承担⑧技术成果的归属⑨验收的标准和方法⑩价款、报酬（或使用费）及其支付方式⑪违约金或者损失赔偿的计算方法⑫解决争议的方法⑬名词术语解释---具体内容看看教材，理解（掌握）

13.2 合同管理过程

★1、合同管理包括：合同**签订**管理、合同**履行**管理、合同**变更**管理、合同**档案**管理、合同**违约索赔**管理。
(掌握)

★2、为了使签约各方对合同有一致理解，建议如下：

(1) 使用**国家或行业标准**的合同格式。

(2) 为避免因条款的不完备或歧义而引起合同纠纷，因此，在达成交易和签订合同前，有必要使双方进一步对他们所同意的条款有一致的认识。对合同标的的描述务必要达到准确、简练、清晰的标准要求，**切忌含混不清**。例如：

□对合同标的为设备买卖的，一定要写明设备的名称、品牌、计量单位和价格，切忌只写“购买计算机一台”之类的描述。

□对合同标的是提供服务的，一定要写明服务的质量、标准或效果要求等，切忌只写“按照行业的通常标准提供服务或达到行业通常的服务标准要求等”之类的描述。

(3) 对合同中质量条款应具体写清规格、型号、适用的标准等，避免合同订立后因为适用标准是采用国际、国家、地方、行业还是其他标准等问题产生纠纷。

(4) 对于合同中需要变更、转让、解除等内容也应详细说明。

(5) 如果合同有附件，对于附件的内容也应精心准备，并**注意保持与主合同一致，不要相互之间产生矛盾**。

(6) 对于既有投标书，又有正式合同书、附件等包含多项内容的合同，要**在条款中列明适用顺序**。

(7) 为避免合同纠纷，保证合同订立的合法性、有效性，当事人**可以将签订的合同到公证机关进行公证**。

13.2 合同管理过程

3、合同当事人之间无法就某一事项协商达成一致意见，该事项就成为一个争议事项。

◆ 解决争议的方法主要有替代争议解决方法（包括调解、仲裁等）和诉讼。

◆ 其优先顺序为**谈判（协商）、调解、仲裁、诉讼**。（掌握）

4、一般具备以下条件才可以变更合同：（了解）

①双方当事人协商，并且不因此而损坏国家和社会利益。

②由于不可抗力导致合同义务不能执行。

③由于另一方在合同约定的期限内没有履行合同，并且在被允许的推迟履行期限内仍未履行。

5、项目合同的变更给另一方当事人造成损失的，除依法可以免责的以外，应由责任方负责赔偿。当事人一方要求修改合同时，应当首先向另一方用书面的形式提出。另一方当事人在接到有关变更项目合同的申请后，应及时做出书面答复。如果同意变更，即表明合同的变更发生法律效力。

★6、合同档案管理（文本管理）是整个合同管理的**基础**。合同档案管理还包括正本和副本管理、合同文件格式等内容。在文本格式上，为了限制执行人员随意修改合同，一般要求采用电脑打印文本，**手写的旁注和修改等不具有法律效力**。（掌握）

13.2 合同管理过程

- ★7、索赔和反索赔统称为合同索赔。
- ★8、按索赔的目的分类，可分为工期索赔和费用索赔。（性质：经济补偿，非惩罚）（掌握）
- ★9、合同索赔的重要前提条件是合同一方或双方存在违约行为和事实，并且由此造成了损失，责任应由对方承担。对提出的合同索赔，凡属于客观原因造成的延期、属于买方也无法预见到的情况，例如，特殊反常天气达到合同中特殊反常天气的约定条件，卖方可能得到延长工期，但得不到费用补偿。对于属于**买方**的原因造成拖延工期，不仅应给**卖方延长工期，还应给予费用补偿**。（掌握）
- ★10、项目发生索赔事件后，一般先由**监理工程师**调解，若调解不成，由**政府建设主管机构**进行调解，若仍调解不成，由**经济合同仲裁委员会**进行调解或仲裁。（掌握）
- ◆ 索赔三步走：监理工程师→政府→仲裁委员会

>>> 13.2 合同管理过程

★11、索赔的流程：①提出索赔要求②报送索赔资料③监理工程师答复④监理工程师逾期答复后果⑤持续索赔⑥仲裁与诉讼（涉及到时间的是28天）（掌握）

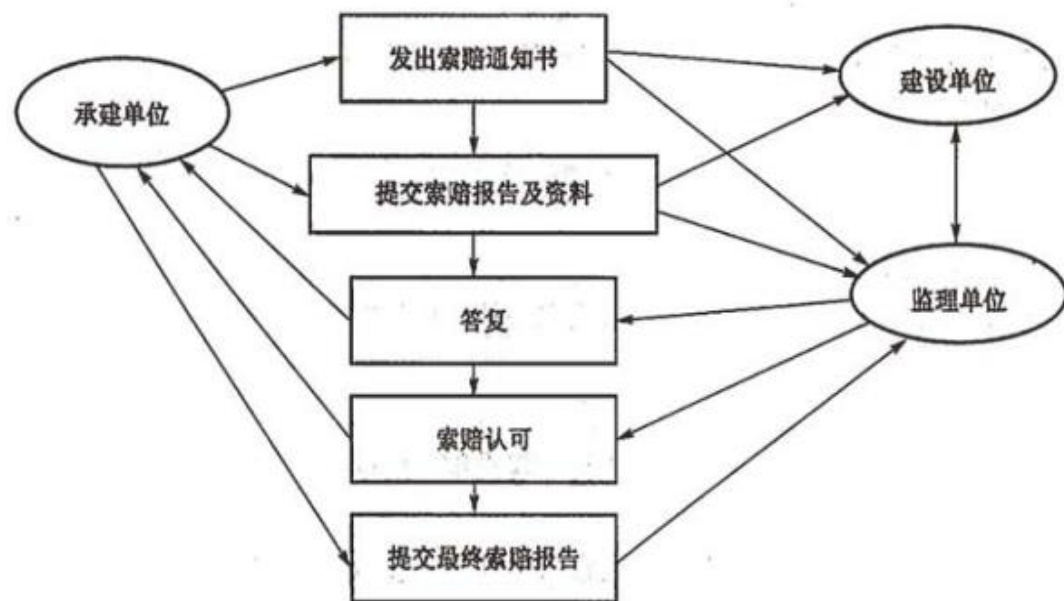


图 13-1 索赔流程

★12、合同解释的原则（掌握）

①主导语言原则：当两者不一致时，应该以主导语言文本为准。

②适用法律原则：合同中应该规定以哪个国家的法律作为合同的适用法律，合同的解释必须根据适用法律进行。

③整体解释原则：特殊条件优先于一般条件，具体规定优先于笼统规定，手写条文优先于印刷条文，单价优先于总价，价格的文字表达优先于阿拉伯数字表达，技术规范优先于图纸。

④公平诚信原则：如果按整体解释原则进行解释后仍含糊不清，则可按不利于合同起草一方（一般为买方）的原则进行解释。

>>> 练一练

【例1-14上】项目发生索赔事件后，一般先由（）依据合同进行调解。

- A.政府行政主管部门 B.监理工程师 C.仲裁委员会 D.项目经理

【例2-15上】某公司按总价合同方式约定订购3000米高规格的铜缆，由于建设单位原因，工期暂停了半个月，待恢复施工后，承建单位以近期铜价上涨为理由，要求建设单位赔偿购买电缆增加的费用，并要求适当延长工期，以下说法中，（）是正确的。

- A.建设单位应该赔偿承建单位采购电缆增加的费用
B.监理单位应该保护承建单位的合法利益，因此应该支持承建单位的索赔要求
C.索赔是合同双方利益的体现，可以使项目造价更趋于合理
D.铜价上涨是承建单位应承担的项目风险，不应该要求赔偿费用

【例3-15下】某项目在招标时被分成若干个项目包，分别发包给不同的承包人，承包人中标后与招标人签订的合同属于（）。

- A.单项项目承包合同 B.分包合同 C.单价合同 D.成本激励合同

>>> 练一练

【例4-16上】在编制项目采购计划时，根据采购类型的不同，需要不同类型的合同来配合。（）包括支付给卖方的实际成本，加上一些通常作为卖方利润的费用。

- A.固定总价合同 B.成本补偿合同 C.工时和材料合同 D.单价合同

【例5-16下】在项目中经常会利用外包的手段，以提高项目的盈利能力。对于工作规模或产品界定不是特别清楚的项目，外包时一般应采用（）。

- A.成本补偿合同 B.采购单形式的合同 C.工时材料合同 D.固定总价合同

【例6-18上】关于合同管理的描述，不正确的是（）。

- ①合同管理包括：合同签订管理、合同履行管理、合同变更管理、合同档案管理、合同违约索赔管理
- ②对于合同中需要变更、转让、解除等内容应有详细说明
- ③如果合同中有附件，对于附件的内容也应精心准备，当主合同与附件产生矛盾时，以附件为主
- ④为了使签约各方对合同有一致的理解，合同一律使用行业标准合同
- ⑤签订合同前应了解相关环境，做出正确的风险分析判断

- A.①② B.③④ C.②⑤ D.①⑤

>>> 练一练

【例7-18下】关于合同违约索赔的描述，不正确的是（）。

A.项目索赔事件中，监理工程师和政府建设主管机构承担调解责任，经济合同仲裁委员会承担调解或仲裁责任

B.合同索赔遵循的原则包括：索赔的有理性、索赔依据的有效性、索赔计算的正确性

C.对于属于买方的原因造成拖延工期，只需给卖方延长工期，不应给予费用补偿

D.《民法通则》、《合同法》中与合同纠纷相关条款，可做作为工程索赔的法律依据

【例8-19上】合同法对合同索赔流程有严格的规定，索赔方以书面通知书的形式在索赔事项发生后的28天内，向监理工程师正式提出索赔意向；在索赔通知书发出后28天内向监理工程师提出索赔报告及有关资料；监理工程师收到索赔报告有关资料后，于（）内给予答复。

A.15天 B.15个工作日 C.28天 D.28个工作日

【例9-19上】在确定项目合同类型时，如果项目工作范围很明确且风险不大，建议使用（）。

A.总价合同 B.工料合同 C.成本补偿合同 D.成本加激励费用合同

>>> 练一练

【例10-19下】在CPIF合同下，A公司是卖方，B公司是买方，合同的实际成本大于目标成本，A公司得到的付款总数是（）。

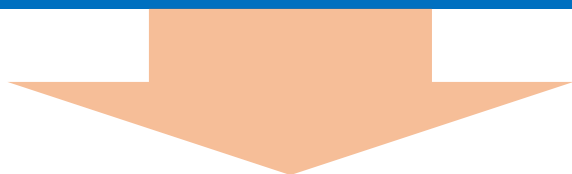
- A. 目标成本+目标费用-B公司应担负的成本超支
- B. 目标成本+目标费用+A公司应担负的成本超支
- C. 目标成本+目标费用-A公司应担负的成本超支
- D. 目标成本+目标费用+B公司应担负的成本超支

【例11-20下】（）为卖方报销履行合同工作所发生的一切合法成本（即成本实报实销）买方再给卖方支付一笔利润,完全由买方根据自己对卖方绩效的主观判断来决定,并且卖方通常无权申诉。

- A. 总价加激励费用合同 B. 总价加经济价格调整合同
- C. 成本加固定费用合同 D. 成本加奖励费用合同

非常感谢您的聆听

加入正版课程获得VIP全套增值服务



问题咨询联系江山老师 QQ/微信：51815498 /915446173



江山老师答疑微信



官方公众号



备份公众号

扫一扫
加关注
抢先学
早拿证



微信扫码做题