

2019年11月

信息系统项目管理师

辅导班课程

马军老师

13.1 合同管理相关基础概念

13.1.1 合同的类型

1、按项目范围划分：以项目的范围为标准划分，可以分为项目总承包合同、项目单项承包合同和项目分包合同三类。

1) 项目总承包合同：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。

采用总承包合同的方式一般适用于经验丰富、技术实力雄厚且组织管理协调能力强的卖方，这样有利于发挥卖方的专业优势，保证项目的质量和进度，提高投资效益。采用这种方式，买方只需与一个卖方沟通，容易管理与协调。

2) 项目单项承包合同

一个卖方只承包项目中的某一项或某几项内容，买方分别与不同的卖方订立项目单项承包合同。采用项目单项承包合同的方式有利于吸引更多的卖方参与投标竞争，使买方可以选择在某一单项上实力强的卖方。同时也有利于卖方专注于自身经验丰富且技术实力雄厚的部分的建设，但这种方式对于买方的组织管理协调能力提出了较高的要求。

3) 项目分包合同

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部分项目（非项目的主体结构）再发包给具有相应资质条件的分包方，与分包方订立的合同称为项目分包合同。

订立项目分包合同必须同时满足5个条件，即：

(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的资质条件。

(5) 分包方不能再次分包。

如果分包的项目出现问题，买方既可以要求卖方承担责任，也可以直接要求分包方承担责任。

2. 按项目付款方式划分可将合同分为两大类：即总价和成本补偿类。还有第三种常用合同类型，即混合型的工料合同。

3、总价合同为既定产品或服务的采购设定一个总价。采用总价合同，买方必须准确定义要采购的产品或服务。从付款的类型上来划分，总价合同又可以分为固定总价合同、总价加激励费用合同、总价加经济价格调整合同和订购单（单边合同）。

4、成本补偿合同

成本补偿合同向卖方支付为完成工作而发生的全部合法实际成本（可报销成本），外加一笔费用作为卖方的利润。成本补偿合同也可为卖方超过或低于预定目标而规定财务奖励条款。其又可以分为：成本加固定费用合同、成本加激励费用合同、成本加奖励费用合同

在这种合同下，买方的成本风险最大。这种合同适用于买方仅知道要一个什么产品但不知道具体工作范围的情况，也就是工作范围很不清楚的项目。当然，成本补偿合同也适用于买方特别信得过的卖方，想要与卖方全面合作的情况。

5、工料合同

工料合同是指按项目工作所花费的实际工时数和材料数，按事先确定的单位工时费用标准和单位材料费用标准进行付款。这类合同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。工料合同在金额小、工期短、不复杂的项目上可以有效使用，但在金额大、工期长的复杂项目上不适用。

6、合同类型的选择

- （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。

13.1.2 合同的内容

一般情况下，项目合同的具体条款由当事人各方自行约定。总的来说，应包括以下各项。

- （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

13.2 合同管理过程

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。

13.2.1 合同的签订管理

在合同签订之前，应当做好以下几项工作。

- (1) 首先，应当做好市场调查。主要了解产品的技术发展状况，市场供需情况和市场价格等。
- (2) 其次，应当进行潜在合作伙伴或者竞争对手的资信调查，准确把握对方的真实意图，正确评判竞争的激烈程度。
- (3) 最后，了解相关环境，做出正确的风险分析判断。

13.2.2 合同的履行管理

1、合同的履行管理包括对合同的履行情况进行跟踪管理，主要指对合同当事人按合同规定履行应尽的义务和应尽的职责进行检查，及时、合理地处理和解决合同履行过程中出现的问题，包括合同争议、合同违约和合同索赔等事宜。

- 2、如果约定了仲裁且约定了仲裁裁决的终局性，就不能向法院诉讼。
- 3、在解决合同争议的方法中，其优先顺序为谈判（协商）、调解、仲裁、诉讼。

13.2.3 合同的变更管理

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。

13.2.4 合同的档案管理

合同档案管理（文本管理）是整个合同管理的基础。项目管理团队使用合同档案管理系统对合同文件和记录进行管理。

13.2.5 合同违约索赔管理

- 1、合同违约是指信息系统项目合同当事人一方或双方不履行或不适当履行合同义务，应承担因此给对方造成的经济损失的赔偿责任
- 2、合同索赔是指在项目合同的履行过程中，由于当事人一方未能履行合同所规定的义务而导致另一方遭受损失时，受损失方向过失方提出赔偿的权利要求。
- 3、按索赔的目的分类可分为工期索赔和费用索赔
- 4、索赔的起因和原则

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。

5、索赔是合同管理的重要环节，应按以下原则进行索赔。

- （1）索赔必须以合同为依据。
- （2）必须注意资料的积累。
- （3）及时、合理地处理索赔
- （4）加强索赔的前瞻性。

6、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。在整个索赔过程中，遵循的原则是索赔的合理性、索赔依据的有效性、索赔计算的正确性。索赔具体流程如下。

- （1）提出索赔要求。当出现索赔事项时，索赔方以书面的索赔通知书形式，在索赔事项发生后的28天以内，向监理工程师正式提出索赔意向通知。
- （2）报送索赔资料。在索赔通知发出后的28天内，向监理工程师提出延长工期 和（或）补偿经济损失的索赔报告及有关资料。
- （3）监理工程师答复。监理工程师在收到送交的索赔报告有关资料后，于28天内给予答复，或要求索赔方进一步补充索赔理由和证据。
- （4）监理工程师逾期答复后果。监理工程师在收到承包人送交的索赔报告的有关资料后28天未予答复或未对承包人作进一步视为该项索赔已经认可。
- （5）持续索赔。当索赔事件持续进行时，索赔方应当阶段性向监理工程师发出索赔意向，在索赔事件终了后28天内，向监理工程师送交索赔的有关资料和最终索赔报告，监理工程师应在28天内给予答复或要求索赔方进一步补充索赔理由和证据。逾期未答复，视为该项索赔成立。
- （6）仲裁与诉讼。监理工程师对索赔的答复，索赔方或发包人不能接受，即进入仲裁或诉讼程序

上节考点回顾：

1、在组织准备进行采购时，应准备的采购文件中不包括（49）。

- A. 标书 B. 建议书 C. 工作说明书 D. 评估标准

2、如何以合适的方法监督供方是项目外包管理的一个重点，以下监控方式正确的是（59）。

- A. 由项目监理来监督，委托方不用过问
B. 所有项目成果都必须测试
C. 所有过程和产品监控须由委托方人员来执行
D. 与供应商先确定评价的频次和方法，列出日程表，按照计划进行评价

3、关于项目的采购管理，下列说法中，（31）是不正确的。

- A. 企业进行一些常规性的采购时可以直接从合格供应商名单中选取供应商
B. 如果项目的建设方指定了固定品牌和型号的设备，那么承建方在采购设备时要遵从建设方的要求
C. 政府或公益性组织在进行采购时必须使用公开招标的方式
D. 在选择供应商的过程中可使用加权计算评分法，可以减少人为偏见带来的影响

4、外包模式是的近些年来非常重要的管理概念和经营方法，企业将其部分业务或服务进行外包可以为其带来很多利益，以下（32）不属于外包管理可以为企业带来的益处。

- A. 降低相关业务或生产的成本 B. 使企业可以专注于自己的擅长的领域
C. 提升员工的能力和工作效率 D. 改善服务，提高核心竞争力

上节考点回顾：

5、项目（60）的结果一经管理层确认，将对项目的实际采购活动产生现实性的指导，是项目采购活动的准绳。

- A、工作说明书
- B、自制和外购分析
- C、范围说明书
- D、采购计划编制

6、下列围绕采购供应商选择的做法中，（61）是不恰当的

- A、采购部门根据历年供应商的供货情况建立了一个供应商数据库，根据数据库选择合格供应商
- B、首先进行供应商调查，满足标准要求后可纳入合格供应商名单
- C、为保持采购的公开透明，采购均采取招标形式选择合格供应商
- D、把采购物品分为3个等级，最低一级供应企业可以没通过ISO9001认证

7、以下关于外包及外包管理的叙述中。（49）是不正确的

- A、外包是企业利用外部的专业资源为己服务，从而达到降低成本、提高效率、充分发挥自身核心竞争力的一种商业模式
- B、软件外包管理的总目标是用强有力的手段来管理同时进行的众多外包项目，满足进度、质量、成本的要求
- C、承包商是软件外包部分的第一责任人，故质量保证活动应由承包商独立完成
- D、委托方根据合同的承诺跟踪承包商实际完成情况和成果

上节考点回顾：

8、项目采购是一项复杂的工作，编制详细可行的项目采购计划有助于项目成功，（47）属于编制项目采购计划所必须考虑的内容。

A、工作说明书 B、项目范围说明书 C、自制/外购决定 D、合同收尾规程

9、以下关于采购计划的叙述中，不正确的是（55）

A. 编制采购计划的第一步是考虑哪些产品或服务由项目团队自己提供划算，还是通过采购更为划算

B. 每一次采购都要经历从编制采购计划到完成采购的全过程

C. 项目进度计划决定和影响看项目采购计划，项目采购计划作出的决策不会影响项目进度计划

D. 编制采购计划时，需要考虑的内容有成本估算、进度、质量管理计划、现金流预测等

10、在采购规划过程中，需要考虑组织过程资产等一系列因素，以下（54）不属于采购规划时需要考虑的

A、项目管理计划 B、风险登记册 C、采购工作说明书 D、干系人登记册

感谢您的聆听

