

工程项目管理中合同管理与争议解决策略

夏 权

中国建筑设计研究院有限公司 北京 100000

摘 要：工程项目本身具有施工内容复杂、施工周期长、投资规模大，涉及主体多等特点，因此针对工程项目管理也是一项较为复杂系统的工作。而合同管理作为其中重要的组成部分，直接关系到工程项目参建方获得的利益高低。因此在工程项目管理的过程中，必须要提高对合同管理的重视，加强对其中存在的问题分析，提高合同管理质量水平，减少后续的问题纠纷，推动工程项目建设实现更好地发展。

关键词：工程项目；合同管理；争议；对策

合同管理是工程项目管理重要的组成内容，一旦合同管理出现严重的问题，很容易引发各种纠纷问题，不利于整体工程项目顺利建设开展。

一、合同管理核心原则

1. 合法性与公平性

在工程项目管理中，合同管理的核心原则围绕合法性与公平性展开，合法性原则，合规性基础，合同内容必须符合国家法律法规及行业标准，确保条款的法律效力。例如，需通过法律咨询审查合同文本，避免与《合同法》等法规冲突。风险防控，合法性是风险预测的关键，通过明确违约责任、争议解决机制等条款，规避法律纠纷。例如，合同中需规定质量验收程序及赔偿标准。公平性原则，权利义务平衡，合同双方需平等协商，避免单方责任过重。例如，风险分担应合理，收益分配需对等。条款公正性，需逐条审查合同是否体现公平，如工期、付款条件等应避免偏向某一方。若条款不公，可通过谈判或法律途径修正。实施策略，系统性管理：将合同目标分解为阶段目标，确保各环节符合总体要求。动态监督：建立风险预警机制，定期审查合同履行情况。可保障合同在合法框架内实现公平执行，为项目顺利推进提供基础。

2. 全过程监督与分类负责

在工程项目管理中，合同管理的核心原则可归纳为“全过程监督与分类负责”，其具体内涵及实施要点如下：全过程监督原则，全周期覆盖，合同管理需贯穿项目策划、签订、执行、监控至后评价的全流程。例如，通过标后履约评价机制将监管延伸至施工阶段，有效遏制“重招标轻履约”乱象。动态风险防控通过合同条款

预设风险分担机制（如固定总价转移价格波动风险），并建立变更协商流程，确保风险可控。分类负责原则，主体权责明晰化，业主、承包商、分包商等各方权利义务需在合同中明确界定，避免职责交叉。例如，业主需按约支付工程款，承包商则需保障施工质量。专业化分工管理，设立专职合同管理机构，对总包、分包、采购等合同分类管理，确保条款与项目战略一致。协同保障机制，信用评价应用：将履约表现纳入信用体系，倒逼企业提升契约精神。信息化支撑：通过进度监控、成本核算等数据联动，实现合同执行透明化。该原则体系通过流程闭环与责任细分，为项目目标实现提供制度保障。

二、工程项目合同管理存在的问题

1. 阶段问题

合同签订阶段问题，招投标程序违规，存在先施工后招标、招标改议标等违法行为，导致合同无效。部分项目通过劳务分包或内部承包名义掩盖违法转包，实际施工方无资质，存在安全风险。条款设计缺陷，工期制定缺乏科学性，未考虑前期手续、施工工艺等客观因素，易引发索赔纠纷。关键条款（如结算方式、材料调价）约定模糊，权责划分不明确。补充协议与主合同实质性内容冲突，导致执行矛盾。合同履行阶段问题，管理机制不健全，缺乏分级审查和动态监督，合同履行流于形式。信息化程度低，手工作业导致数据滞后，风险预警缺失。责任规避与转嫁，承建方通过缺项履行或变更条款转嫁风险，建设单位被动承担额外成本。系统性风险，主体资格不合规，承包方无资质或签约主体非法，导致合同无效。资料管理漏洞，施工记录不完整，交叉项目工程量重复，造成造价虚高。改进建议强化前期审查：

严格核查招投标程序及合同主体资质。完善条款设计：明确工期、计价方式、风险分担等核心内容。建立动态监管：引入信息化手段，跟踪合同履行全过程。

2. 合同索赔意识有待加强

工程项目合同管理中存在的合同索赔意识薄弱问题，主要表现为以下方面及改进建议：索赔意识薄弱的具体表现，责任界定模糊，合同条款中违约责任和违约条件约定不清晰，导致索赔依据不足。部分项目甚至未明确质量缺陷、工期延误等关键问题的责任归属，使索赔缺乏法律支撑。索赔流程缺失，建设单位未建立规范的索赔处理机制，如未及时签证索赔事项或未按合同约定主张权利。审计发现，部分项目因未留存索赔证据导致纠纷无法解决。风险转嫁被动，承包商常因赶工或质量问题引发业主索赔，却未通过合同条款主动规避风险。例如，未严格履行保险义务或忽视进度计划管理，导致违约风险增加。强化索赔意识的建议。完善合同条款，采用示范文本明确索赔条件、程序及责任划分，避免条款歧义。重点约定工程延期、质量缺陷等常见问题的处理方式。加强过程管理，建立索赔台账，及时记录违约事实并留存证据；定期审查合同履行情况，主动识别潜在索赔点。提升专业能力，对管理人员开展法律和合同培训，增强索赔条款解读及风险预判能力。建议参考典型案例学习索赔实务。优化协作机制，承包商需与工程师保持良好沟通，避免对抗性关系影响索赔处理效率。同时，建设单位应避免随意修改合同条款，维护契约精神。

三、工程项目管理中合同管理争议解决方式

1. 优先协商与调解

在工程项目管理中，合同争议的解决遵循“协商优先、调解为辅”的原则，协商（和解）。核心优势，双方直接沟通，成本低、效率高，且能维护合作关系。例如，通过调整工期或补偿条款快速解决履行争议。实施要点，需基于合同条款和实际证据（如往来函件、施工记录）进行谈判；若协商失败，可转入调解或仲裁程序。调解，第三方介入，由行业协会、专业机构或行政单位（如工商部门）主持，提供中立解决方案。例如，通过调解员促成双方让步，避免诉讼风险。特点，结果无强制执行力，但协议可转化为仲裁裁决；适用于争议复杂但双方希望保留合作的情况。其他方式（协商/调解失败后），仲裁，需合同约定仲裁条款，具有“一裁终局”和保密性优势，但费用较高。诉讼，作为最终手段，程序复杂且耗时，但判决具有强制执行力。争议解决原则，继续

履行原则：争议期间原则上不中止合同履行，除非存在法定抗辩权情形；合法性原则：禁止采用暴力或非法手段解决争议。通过优先协商与调解，既能高效解决争议，又能降低对项目进度和合作关系的负面影响。

2. 仲裁与诉讼

在工程项目管理中，合同争议的解决方式主要包括和解、调解、仲裁和诉讼四种，其中仲裁与诉讼是两种具有法律强制力的主要途径。以下是两者的核心区别及适用场景：仲裁与诉讼的核心区别，启动前提，仲裁需双方事先达成仲裁协议或合同中的仲裁条款，并共同选定仲裁机构。诉讼无需对方同意，任何一方可直接向法院起诉。程序与效率，仲裁程序灵活，审理期限短，一裁终局，效率较高。诉讼程序严格，可能涉及上诉，耗时较长。保密性，仲裁一般不公开审理，适合保护商业秘密。诉讼原则上公开进行，但涉及国家秘密等例外情形除外。执行与专业性，仲裁裁决需通过法院强制执行，但仲裁员多为行业专家，适合技术性强的争议。诉讼判决可直接申请法院强制执行，且法院可依职权调查证据。适用场景建议，选择仲裁：若合同双方追求高效、保密，且争议涉及专业技术问题（如工程计价、施工标准）。选择诉讼：若需借助国家强制力保障执行，或争议涉及多方利益、法律适用复杂。其他注意事项，管辖限制：诉讼需向工程所在地法院提起（专属管辖），而仲裁机构可自由选择。成本对比：仲裁费用通常由双方协商，诉讼则需承担律师费、诉讼费等。合同签订时应明确约定争议解决方式，避免后续分歧。

四、合同管理风险防控策略

1. 合同策划阶段

合同策划阶段是工程项目合同管理的起点，其核心在于通过系统性评估和前瞻性设计，为后续合同执行奠定风险可控的基础。该阶段的风险防控策略需聚焦于项目可行性、合同结构设计及风险分配机制，确保合同条款具备可执行性和抗风险能力。项目可行性评估与风险预判，项目基础条件审查：核查工程项目的合法性文件（如土地使用权证、规划许可证等），确保审批手续完备，避免因政策变动或行政干预导致项目中断。评估施工环境（地质条件、周边设施、交通状况）及潜在风险（如征迁纠纷、相邻关系冲突），预判可能影响进度与成本的因素。合作方资质与信用调查：对合同主体（建设单位、承包商、供应商）进行资质审查，包括营业执照、专业资质、资金实力及历史履约记录，防范“挂靠”或

“空壳公司”风险。分析合作方的战略定位与财务状况，评估其资金链稳定性及项目优先级，降低因资金短缺或战略调整导致的违约风险。合同类型选择与条款设计，适配合同类型：根据项目复杂度与风险偏好选择总价合同、单价合同或成本加酬金合同。例如，设计变更频繁的项目宜采用单价合同以分散风险。关键条款精细化：风险分配机制：明确不可抗力、设计变更、材料价格波动等风险的承担方及补偿方式，避免责任模糊引发的纠纷。质量与进度条款：设定可量化的质量标准、工期节点及延误罚则，通过奖惩机制激励履约。支付与变更管理：细化付款条件、进度款比例及变更审批流程，防止资金链断裂或无序变更。风险分担与谈判策略，风险合理转移：通过保险、担保或分包协议转移部分风险（如施工意外、供应商违约），但需确保风险分配符合公平原则。在谈判中争取对己方有利的免责条款，例如限定业主免责范围或承包商索赔条件。多部门协同审核：组建跨部门（法务、财务、工程）审核团队，对合同条款进行合法性、合规性及可行性审查，确保无漏洞。动态监控与预案制定，风险预警机制：建立合同风险数据库，记录历史项目中的风险事件及应对措施，为当前项目提供参考。定期评估政策、市场及环境变化对合同的影响，及时调整防控策略。应急预案设计：针对高频风险（如工期延误、质量缺陷）制定响应流程，明确责任主体与补救措施，降低损失扩大风险。合同策划阶段的风险防控需贯穿“评估-设计-分配-监控”全流程。通过前期深度调研、条款精细化设计及动态风险管理，可有效规避潜在纠纷，保障项目顺利实施。

2. 履行阶段

履约过程动态监控，建立履约台账系统，按施工节点或交付周期编制进度核查表，定期核验工程实物量、质量检测报告及设备到场记录，确保实际进度与合同计划匹配。对关键工序（如隐蔽工程、主体结构）实施旁站监督，留存影像及验收签字文件。变更管理闭环控制，任何设计变更、工程量增减均需取得书面指令，明确变更依据、责任归属及费用核算方式。未签订补充协议前，不得擅自实施变更内容。建立变更影响评估机制，对工期延误、成本超支等风险进行预判。质量与支付风险管

控，质量验收标准化，严格执行分部分项工程验收制度，对关键材料（如钢筋、混凝土）实行进场复检制度。质量争议时，优先采用第三方检测机构鉴定结果。付款条件刚性执行，依据合同约定的付款节点（如形象进度款、结算款）发起支付申请，需同步提交经监理/业主确认的工程量清单。对提前付款要求保持审慎，避免资金沉淀风险。违约应对机制，履约异常预警，当对方出现进度滞后、质量缺陷或资金短缺时，立即发送书面催告函并启动索赔程序。对重大违约行为（如停工超15日），可行使合同解除权。证据链系统化留存，构建合同履行文档库，包括：往来函件（需签收确认）、会议纪要、现场签证单、气象记录等。电子证据需通过区块链存证平台固化。争议解决前置，调解优先原则，合同履行中产生争议时，优先通过行业调解组织介入。调解协议经司法确认后具有强制执行力，可降低诉讼成本。诉讼时效管理，建立索赔时效追踪表，对质量保修金返还、工程款支付等关键权利，在诉讼时效届满前6个月启动法律程序。实施要点：建议通过BIM技术实现合同履行数据可视化，将进度、质量、支付等关键指标与合同条款自动关联，提升风险预警效率。

总之，在工程项目管理过程中，合同管理是一项非常关键的工作，合同管理水平的高低，将会对施工单位经济效益带来直接的影响。因此必须要立足整个工程项目建设过程，明确在合同管理过程中应遵循的原则，同时认识到，当前在开展合同管理的过程中存在的一些问题，并针对这些问题，提出一些应对策略，实现问题解决，从根本上提高工程项目合同管理的效果，确保工程项目建设各方的利益均能够得到有效地保障，为后续的合作奠定坚实的基础。

参考文献

- [1] 赵海荣. 建筑工程项目合同管理问题及对策[J]. 建材与装饰, 2021, 17(1): 167-168. DOI: 10.3969/j.issn.1673-0038.2021.01.084.
- [2] 李茜. 合同管理在建筑工程管理中的应用[J]. 建筑·建材·装饰. 2023, (16). DOI: 10.3969/j.issn.1674-3024.2023.16.008.