

建筑工程管理中合同管理的常见问题及应对措施

陈奕如

330302*****4828

摘要: 建筑工程合同管理作为工程项目管理的核心环节,其规范与否直接关系到工程建设的顺利推进、各方权益的保障以及项目整体效益的实现。本文围绕建筑工程合同管理展开研究,首先阐述合同管理在建筑工程中的重要性,随后深入剖析合同签订、执行及结算阶段存在的典型问题,最后针对性地提出加强合同管理的应对措施,旨在为提升建筑工程合同管理水平提供理论参考与实践指导。

关键词: 建筑工程;合同管理;合同签订;合同执行;工程索赔;风险防范

DOI: 10.64216/3080-1508.26.03.096

引言

在市场经济体制下,合同作为连接建筑市场各参与主体的核心纽带,是确立建设单位、施工单位、设计单位、监理单位等各方权利、义务与责任关系的法律文件。建筑工程合同管理,贯穿于项目立项、招标投标、施工建设直至竣工验收、结算支付的全过程,其管理效能的高低直接决定了工程项目的质量、进度、成本控制目标的实现与否。随着我国建筑市场的不断发展和法律法规的日益完善,合同管理的规范化、精细化已成为提升项目管理水平、防范经营风险、保障各方合法权益的关键环节。然而,在实践中,由于建筑工程的复杂性、周期长、参与方众多以及市场环境多变等因素,合同管理依然面临着诸多挑战与问题。本文将系统阐述建筑工程合同管理的重要性,深入剖析其在签订、执行、结算各阶段存在的常见问题,并在此基础上,提出具有针对性和可操作性的应对措施,以期提升建筑工程合同管理水平、保障工程项目顺利实施提供理论参考与实践指引。

1 建筑工程合同管理的重要性

建筑工程合同管理并非简单的文件存档与流程审批,而是一项综合性、动态性的系统工程,对于工程项目的成功具有全局性、基础性的影响。

首先,合同管理对工程质量具有根本性的保障作用。合同是界定工程质量标准、技术规范、材料要求以及验收程序的法定依据。通过严谨的合同条款,明确了设计标准、施工工艺、材料设备性能参数以及相应的检验检测要求,将国家强制性标准、行业规范与项目具体要求有机结合。有效的合同管理确保施工方严格按照合同约定的质量标准组织施工,监理方依据合同进行监督,建

设单位依据合同进行验收,从而形成覆盖全过程的质量控制闭环,从源头上杜绝质量隐患,为创建优质工程奠定法律与技术基础。

其次,合同管理对工程进度发挥着关键的协调与控制作用。建设工程合同明确规定了工程的开竣工日期、关键节点工期、进度计划提交与审批程序、工期延误的责任认定与处理办法等。通过对合同进度条款的动态管理,项目管理者可以实时监控实际进度与计划进度的偏差,及时分析原因并依据合同约定采取协调、预警或索赔等措施。它协调各参建单位(如总包与分包、土建与安装)之间的工序衔接与配合,处理因设计变更、甲方供应材料延误、不可抗力等因素导致的进度调整问题,是确保工程按期交付、实现投资效益的重要工具^[1]。

最后,合同管理是预防和解决工程纠纷、维护市场秩序的重要促进机制。建筑工程履行过程中,变更、签证、索赔、价款调整等情况难以完全避免。一份内容完备、权责清晰、程序明确的合同,为处理这些潜在争议提供了预先设定的规则和路径。当出现分歧时,各方可以依据合同条款进行协商、调解、仲裁或诉讼,大大降低了解决纠纷的成本和时间,避免了矛盾的激化与工程的搁置。同时,规范的合同管理也有助于培育建筑市场主体的契约精神,促进公平竞争和诚信交易,维护健康有序的市场环境。

2 建筑工程合同管理中的常见问题

尽管合同管理的重要性已成共识,但在实践操作中,从合同形成到履行完毕的全生命周期内,仍存在一系列亟待解决的突出问题。

2.1 合同签订阶段的问题

合同签订是合同管理的起点,此阶段存在的问题往往为后续履行埋下隐患。一是合同文本不严谨、不完整。许多项目仍习惯使用过于简化的自制文本或对标准合同文本(如《建设工程施工合同(示范文本)》)进行大量不合规的删改,导致条款不全、定义模糊、语言歧义。例如,对工程范围描述不清,对材料价格波动风险分摊约定不明,对变更、索赔的程序和时限规定缺失或苛刻。二是合同双方地位不平等导致的“霸王条款”现象。建设单位凭借其市场优势地位,常在合同中设置过度转移风险、加重对方责任、排除自身主要义务的不公平条款,如要求承包商承担所有市场价格上涨风险、设置极其严苛的逾期违约金而自身延期付款责任很轻、规定“除合同另有约定外,所有变更均不调整价款”等。三是招标与合同“两张皮”。中标后签订的合同实质性条款(如价款、工期、质量标准)与招标文件、投标承诺不一致,背离了招投标活动的严肃性和合法性^[2]。四是合同评审流于形式。承包商或建设单位内部的合同评审机制不健全,缺乏法律、技术、造价专业人士的深度参与,未能有效识别合同中的法律风险、技术陷阱和造价漏洞。

2.2 合同执行阶段的问题

合同执行阶段是管理难点最为集中的环节。一是合同交底缺失或不到位。签订后的合同被束之高阁,项目现场的管理人员、技术人员对合同的核心内容、特别是双方的权利义务边界、关键程序要求不甚了解,导致实际工作与合同约定脱节,“按经验施工”而非“按合同施工”。二是工程变更与现场签证管理混乱。变更提出随意,审批流程冗长或不规范;现场签证办理不及时,记录不准确、不完整(缺乏必要的影像、测量资料),常常事后补签,内容真实性、准确性存疑,成为结算争议的主要源头。三是索赔管理能力薄弱。承包商不敢索赔、不懂索赔、不会索赔的现象普遍,未能按合同约定的程序和时限保存证据、提出诉求;建设单位则对合理索赔抵触拖延,处理不公。四是合同信息沟通与文档管理不善。合同履行过程中产生的往来函件、会议纪要、通知指令等文件分散在不同部门或个人手中,未进行统一、规范的归档管理,导致信息不对称、证据丢失,在发生争议时陷入被动。五是分包合同管理失控。总包单位对分包单位的合同管理松散,以包代管,未能将主合同的相关要求(特别是质量、安全、工期、环保责任)有效传递并约束到分包合同,导致分包工程的质量、进度问

题直接影响整体项目,且责任界定困难。

2.3 合同结算阶段的问题

结算阶段是合同经济利益最终实现的环节,矛盾尤为突出。一是结算依据争议大。由于前述执行阶段的变更签证管理混乱,导致结算时双方对变更签证的有效性、工程量计算的准确性、单价套用的合理性等产生巨大分歧。二是合同价款调整争议。对于采用固定单价或可调价格合同的项目,在材料价格异常波动、政策性调整等因素引发价款调整时,因合同约定不明或双方理解不同,难以达成一致。三是竣工资料不齐影响结算。承包商未能按照合同约定提交完整、合格的竣工图纸、技术档案和结算资料,导致结算审核无法正常进行或结果被质疑。四是审计拖延与“审减博弈”^[3]。尤其在政府投资或国有资金项目中,建设单位或审计部门结算审核周期过长,过程中存在不合理、不合规的审减行为,或以审计结果作为最终结算依据的“以审代结”条款,加剧了结算难、收款难的问题。五是质量保修金返还纠纷。保修期届满后,因对保修责任履行情况的认定存在差异,或建设单位资金紧张等原因,拖延或无扣返还质量保修金。

3 加强建筑工程合同管理的应对措施

针对上述问题,必须从系统性、全过程的角度,采取综合性的措施,构建科学、规范、高效的合同管理体系。

3.1 规范合同签订,筑牢管理根基

一是大力推广并使用国家标准合同示范文本。引导市场主体优先采用住建部与国家工商总局联合发布的《建设工程施工合同(示范文本)》等系列文本,并在此基础上结合项目特点进行细化和补充。示范文本结构严谨、权责相对平衡,能有效防范常见风险。二是坚持招标与合同的连续性。确保中标后签订的合同其核心内容与招标文件、中标人的投标文件实质性内容完全一致。建立招投标文件与合同的对照审核机制。三是完善内部合同评审与谈判机制。建设单位与施工单位均应建立由工程、技术、造价、法务、财务等多部门专业人员组成的合同评审小组,对合同草案进行全方位风险评估,特别是对价款支付、变更索赔、风险分担、违约责任等关键条款进行重点审查。在谈判中,既要争取合理权益,也要遵循公平原则,避免设置显失公平的条款。四是明确合同内容。确保工程范围、质量标准、工期、合同价

款及调整方式、双方权利义务、违约责任、争议解决方式等核心要素约定明确、无歧义。对于价格风险，应合理设定材料价格波动超过一定幅度时的调整办法。

3.2 强化合同执行，实行动态管控

一是深化合同交底与学习。合同签订后，应立即组织项目管理团队进行专项交底，将合同中的关键信息、管理要点、风险提示传达到每一位相关管理人员，并可制作合同要点手册以供随时查阅。二是建立健全合同履行过程的动态监控体系。指定专门的合同管理人员或部门，负责跟踪合同履行情况，定期对照合同检查进度、质量、成本、安全等目标的符合性^[4]。三是严格规范变更与签证管理。制定明确的工程变更和现场签证管理办法，规范提议、论证、审核、批准的程序和时限，推行“随发生、随签认”制度，确保签证内容客观、准确、手续完备，并统一编号归档。四是提升索赔与反索赔管理水平。培养管理人员的索赔意识与能力，教育其索赔是正常的合同管理行为。建立健全索赔管理流程，要求事件发生后及时收集证据（包括照片、视频、日志、函件、会议记录等），严格按照合同约定的程序和时限提出索赔报告。对于对方的索赔，则应认真审核其依据与证据，及时提出反驳或反索赔。五是加强文档与信息的管理。推行合同履行全过程文档的标准化、信息化管理，利用项目管理软件或专门系统，集中管理所有合同、图纸、变更单、签证单、往来函件、会议纪要、支付记录等，确保资料的完整性、可追溯性和共享性。六是强化分包合同管理。总包单位必须将分包合同纳入统一管理体系，确保分包合同与主合同在关键要求上衔接一致，并对分包商的履约行为进行有效监督和协调。

3.3 优化合同结算，保障权益实现

一是前置结算管理，推行过程结算。改变传统的竣工后一次性结算模式，结合进度款支付，按照合同约定的节点或时间周期，对已完工程进行定期结算审核与确认，将结算工作分散到建设过程中，减轻竣工结算压力，加速资金周转。二是完善结算依据管理^[5]。在施工过程中，就要注重收集和整理所有与结算相关的有效文件，特别是变更签证资料，确保其签批手续完备、工程量计

算清晰、计价依据明确。结算时，双方应依据合同和这些有效文件进行对账。三是明确价款调整机制。在合同中事先约定清晰的材料价差调整办法、政策性调整的处理原则。结算时严格按约定执行，减少争议。四是规范结算审核行为。建设单位或委托的造价咨询机构应依据合同和事实进行公正、专业的审核，提高审核效率，压缩不必要的审核时间。对于政府审计项目，应合理界定审计监督与民事合同结算的关系，避免无限期拖延。五是严格执行质量保修金制度。按照合同约定和《建设工程质量保证金管理办法》等规定，在保修期满后，及时组织查验，对无争议或问题已修复的部分，应按程序及时返还保修金，维护承包商合法权益。

4 结语

建筑工程合同管理是一项贯穿项目始终、关乎各方核心利益的复杂性管理工作。当前实践中存在的合同文本不规范、履行过程失控、结算争议频发等问题，严重制约了项目管理水平的提升和建筑市场的健康发展。解决这些问题，需要建设单位、施工单位等所有参建主体共同提高契约意识和法律意识，从源头上重视合同的规范签订，在过程中狠抓合同的动态执行，在终结时优化合同的结算流程。通过建立健全全过程的合同管理体系，推广标准化、信息化管理手段，培养专业化的合同管理人才，才能有效防范和化解合同风险，保障工程项目的质量、进度和投资控制目标顺利实现，最终推动建筑行业向更加规范化、市场化、国际化的方向持续迈进。

参考文献

- [1] 刘静. 建筑工程管理中合同管理的常见问题及应对措施[J]. 建材发展导向, 2026, 24(01): 112-114.
- [2] 王军. EPC模式下建筑工程管理的难点与突破路径[J]. 城市开发, 2025, (20): 82-84.
- [3] 花夏, 卢宏波. 浅析精细化管理在建筑工程管理中的应用[J]. 城市建设理论研究(电子版), 2025, (25): 33-35.
- [4] 蔡冲, 胡云鹏. 建筑工程管理技术及控制要点探究[J]. 城市建设, 2025, (18): 40-42.
- [5] 陈智慧. 浅谈房屋建筑的全过程工程咨询服务模式[J]. 居业, 2025, (06): 122-124.