

工程项目的合同管理理论及其对项目成功的影响

丁博洋

恒邦(北京)工程顾问有限公司, 中国·北京 100000

摘要: 工程项目合同管理在确保项目成功中具有关键作用。本研究探讨了合同管理的理论基础及其在时间、成本和质量控制方面的实际应用。通过分析合同管理在项目策划、执行、监督和变更各阶段的具体作用, 研究揭示了合同条款设计、风险分担和争议解决对项目成功的重要性。此外, 论文通过成功和失败案例的对比, 总结了合同管理的实践经验和教训, 并提出了改进策略。研究结果为工程项目管理者提供了有效的指导和参考。

关键词: 工程项目; 合同管理; 风险分担

The Contract Management Theory of Engineering Projects and Its Impact on Project Success

Boyang Ding

Hengbang (Beijing) Engineering Consulting Co., Ltd., Beijing, 100000, China

Abstract: Engineering project contract management plays a crucial role in ensuring project success. This study explores the theoretical basis of contract management and its practical applications in time, cost, and quality control. By analyzing the specific roles of contract management in project planning, execution, supervision, and change stages, this study reveals the importance of contract clause design, risk sharing, and dispute resolution for project success. In addition, the paper summarizes the practical experience and lessons of contract management through the comparison of successful and failed cases, and proposes improvement strategies. The research results provide effective guidance and reference for engineering project managers.

Keywords: engineering projects; contract management; risk sharing

1 概述

1.1 研究背景

随着全球基础设施建设和城市化的快速发展, 工程项目的规模和复杂性不断增加, 使项目管理面临更多不确定性因素。在此背景下, 合同管理作为项目管理的重要环节, 其作用日益突出。合理、清晰的合同有助于明确各方职责, 规范行为, 降低风险。然而, 实践中合同管理常因条款复杂、利益冲突、法律差异及外部环境变化等问题导致纠纷和执行困难。因此, 深入研究合同管理理论及其应用, 探讨其对项目成功的影响, 不仅能提高管理效率, 还能保障项目顺利推进。

1.2 研究目的与意义

本研究旨在深入探讨工程项目中的合同管理理论及其实际应用, 分析合同管理对项目成功的多维度影响, 如时间、成本和质量控制等方面。研究将明确合同管理的理论基础, 定义并分类工程合同类型, 揭示不同合同类型在项目管理中的适用场景及其特征。研究将探讨合同管理在项目不同阶段(如策划、执行、监督、变更和结束)中的具体应用和作用, 特别关注如何通过合同条款和管理策略实现有效的风险分配和控制。进一步, 研究将分析合同管理对项目成功的具体影响, 识别其在实践中的优势和局限性, 并提出提升合同

管理有效性的策略建议。通过系统分析和案例研究, 本研究不仅有助于深化对合同管理理论的理解, 还将为工程项目管理者提供实践指导, 帮助他们更有效地应对合同管理挑战, 提高项目成功率。

2 合同管理的基本理论与实践

2.1 工程合同的定义及类型

工程合同是指工程项目的各方(如业主、承包商、分包商等)之间达成的、明确双方权利义务的法律文件。工程合同不仅具有法律约束力, 还在工程项目的组织、控制和协调中起着至关重要的作用。常见的工程合同类型主要包括总价合同、单价合同和成本加成合同等。

总价合同是指承包方按照事先确定的总价格承担项目施工的合同类型。这种合同有利于业主控制总成本, 但承包商则面临较大的成本超支风险, 因为价格在合同签订时已固定^[1]。单价合同则根据工程量清单中的单价与实际完成的工程量结算, 适用于工程量难以在合同签订时精确确定的项目, 便于按实际进度结算支付。成本加成合同指在工程实际发生的成本基础上, 加收一定比例的费用作为承包商的报酬。这种合同通常适用于项目范围不明确、变化较多的工程, 但容易导致成本超支, 需加强监督和控制。每种合同类型在工程项目中都有其适用场景和特征, 总价合同适合于项

目范围明确、风险较低的项目；单价合同适用于工期较长、工程量不确定的项目；而成本加成合同多用于紧急抢修或科研创新类项目^[2]。因此，根据项目的具体情况选择合适的合同类型，对于合理分配风险和确保项目目标的实现具有重要意义。

2.2 合同管理的基本概念、生命周期和原则

2.2.1 合同管理的定义及在工程管理中的作用

合同管理是指对合同从策划、制定、执行、监督到变更和结束全过程的系统管理活动，旨在确保合同的条款得到有效实施，合同双方的权利义务得到维护，并最终实现工程项目的预期目标。合同管理不仅涉及合同文本的签订和履行，还包括合同变更的管理和争议的解决等内容^[3]。

2.2.2 合同管理的生命周期

①合同策划与制定阶段，涉及对项目需求的分析、合同类型的选择以及合同条款的起草与谈判。这一阶段的重点是确保合同条款的清晰性、合理性和可执行性，以避免后续执行过程中产生不必要的争议和风险。

②合同执行与监督阶段，这一阶段的核心在于确保合同的条款按约定得到实施，包括进度、成本和质量的控制，以及及时应对不可预见的事件和合同变更。

③合同变更与结束阶段，涉及变更管理、合同的正式结束和争议解决等内容。在这个阶段，合同管理者需要确保所有变更得到妥善处理，所有合同责任和义务得到履行和清算，确保项目的顺利完成。

2.2.3 合同管理的原则

合同管理的基本原则包括公平性、透明性、合法性和风险分配合理性。公平性要求合同条款公正、合理，保障各方的合法权益；透明性要求合同的制定和执行过程公开透明，防止暗箱操作；合法性强调合同必须符合相关法律法规的要求，确保合同在法律上具有可执行性；风险分配合理性要求合同条款对各方风险的分担合理明确，确保各方承担的风险与其控制能力和收益相符。

3 合同管理在工程项目中的应用

3.1 合同策划与招标阶段

合同策划与招标阶段是合同管理的起点，决定了项目后续实施的方向和成败。在这一阶段，项目管理团队需全面分析项目需求，选择合适的合同类型（如总价合同、单价合同、成本加成合同），并制定清晰的合同条款。这些条款应明确项目的工期、质量标准、付款方式、违约责任和争议解决机制等关键内容，确保合同公平、合理、具备可操作性。制定合同条款时，需平衡各方利益，通过协商达成共识，减少潜在的争议和冲突。同时，在合同谈判过程中，应重点关注风险分配的合理性，以确保各方的权利和义务对等。通过有效的合同策划与招标管理，为项目的顺利执行奠定基础。

3.2 合同执行与监督阶段

合同执行与监督阶段是合同管理的核心，在此阶段，

合同条款的落实直接影响项目的成效。管理团队需要建立有效的监控机制，以确保进度、成本和质量三大要素得到严格管理。在进度控制方面，通过持续跟踪项目进展，及时识别并解决影响工期的问题；在成本管理方面，根据合同约定的条款，精确计算工程量和付款，避免超预算风险；在质量保障方面，依照合同中的标准和程序进行检查和验收，确保符合要求。在合同执行过程中，难免遇到如市场变化、政策调整等不可预见的情况，管理团队需具备灵活应对的能力，快速评估和调整应对策略，确保合同的持续执行和项目目标的达成。

3.3 合同变更与结束阶段

合同执行与监督阶段是合同管理的核心。此阶段要求严格按照合同条款进行项目管理，以确保进度、成本和质量目标的实现。通过定期跟踪进度、控制成本支出、执行质量检查，管理团队能够有效应对各类风险^[4]。同时，在面临不可预见的情况时，合同管理者需要灵活调整策略，确保项目顺利推进并按合同要求完成。

综上所述，合同管理在工程项目的各个阶段中都发挥着关键作用，从合同的策划与招标到执行监督，再到变更和结束，每个阶段的管理质量都直接影响项目的最终结果。通过在每个阶段实施有效的合同管理措施，可以最大程度地减少项目风险，确保项目的成功实施。

4 合同管理对工程项目成功的影响分析

4.1 合同管理对项目时间控制的影响

合同管理在时间控制中起着重要作用。通过合理的合同条款，明确各阶段工期和关键节点，以及延迟赔偿等条款，可以有效减少工期延误。例如，通过设置严格的进度条款和延迟处罚措施，确保承包商按计划完成工作，减少因沟通不畅或决策迟滞造成的时间损失。成功案例表明，细致的时间管理条款可以显著提升项目按时交付的可能性。

4.2 合同管理对项目成本控制的影响

合同管理能够显著影响项目的成本控制。通过选择合适的合同类型（如总价合同、单价合同），明确费用分担方式和支付条款，可以降低成本超支风险。此外，合同中应包含清晰的变更管理和补偿机制，确保任何变更均经过评估和批准，从而避免不必要的成本增加。例如，某项目通过严格的变更管理，成功避免了因变更引起的额外费用。

4.3 合同管理对项目质量控制的影响

合同条款对质量标准、验收程序和质量保证措施的规定，直接影响项目质量。明确的质量要求和奖惩机制可以激励承包商提高施工质量，减少返工和质量问题^[5]。例如，某建筑项目通过设立第三方质量监督和严格的质量标准，确保了施工质量，避免了因质量问题导致的工期延误和成本增加。在项目执行过程中，合同的清晰性和执行力也直接关系到质量控制的有效性，确保各方严格按照合同要求履行职责，可以有效降低质量风险。

4.4 合同管理的综合影响

合同管理不仅独立影响时间、成本和质量，还在多方面协同作用下提升项目整体绩效。通过系统的风险分配和争议解决条款，合同管理减少了潜在纠纷，增强了各方合作。例如，某大型项目的成功依赖于良好的合同管理，确保了各方合作顺利，项目按时、按质、按预算完成。

5 案例研究

5.1 案例选择与背景介绍

首先介绍两个案例的基本情况。第一个案例是某国际大型基础设施项目，项目规模大，涉及多个国家和地区的参与方，合同类型采用了多种形式的组合，包括总价合同、单价合同和成本加成合同等。该项目在合同管理中表现突出，被广泛认为是合同管理成功的典范。第二个案例是中国某公共建设项目，合同类型为固定总价合同，由于管理不善和合同条款的不完善，项目面临了多次延误和成本超支的问题，最终未能按预期完成。

5.2 案例中的合同管理实践

5.2.1 成功案例分析：国际大型基础设施项目

在第一个案例中，合同管理贯穿项目的整个生命周期。合同策划阶段，项目团队对各类风险进行了充分识别和评估，并制定了详细的合同条款。合同中包括明确的工期、质量和成本要求，以及严格的奖惩措施和风险分担机制。这些条款使得各方在合作中拥有清晰的目标和明确的责任，减少了因理解不同或目标不一致引发的纠纷。在执行阶段，合同管理团队建立了定期沟通机制，通过周报和月报及时反馈项目进展情况，对可能的变更和问题进行预警和解决。合同还明确规定了变更程序，所有的变更都需经过详细评估和审批，以确保不影响项目的整体进度和预算。

这一项目的合同管理措施表现出较高的灵活性和严谨性。例如，在应对市场价格波动和政策变化时，合同条款允许适当调整，但需要经过各方的同意和法务审核，这样的机制有效地减少了争议。最终，该项目按时、在预算范围内完成，并且达到了预期的质量标准。此案例表明，周密的合同策划和严格的合同执行监督是项目成功的关键因素。

5.2.2 失败案例分析

第二个案例展示了合同管理不足对项目的负面影响。在该项目中，合同管理存在明显的缺陷。首先，合同条款不够详细，尤其在风险分担和变更管理方面欠缺规定。例如，合同中未明确处理不可预见事件（如政策变化或供应链中断）的方法，导致这些问题出现时各方责任不清。在执行过程中，由于合同条款的不完善，承包商和业主之间的沟通不畅，导致了多次延误和费用超支。

此外，合同中缺乏有效的争议解决机制。当项目出现

问题时，各方因责任划分不清而发生多次争议，最终需要诉诸法律程序，进一步延误了项目进度，增加了额外成本。该案例表明，合同管理中的漏洞和不足不仅增加了项目的不确定性，还可能导致项目失败。

5.2.3 案例总结与经验教训

从以上两个案例的分析可以看出，成功的合同管理在项目的策划和执行阶段都发挥了重要作用。成功案例中的合同条款设计合理，充分考虑了项目的复杂性和风险因素；而失败案例中，由于合同条款不完善，缺乏对潜在风险的识别和应对机制，导致项目在执行过程中出现了严重问题。

合同管理的成功经验之一是明确的合同条款。合同条款应涵盖工期、成本、质量、变更程序、风险分担和争议解决等各个方面，确保各方权利义务清晰明确。有效的沟通机制是合同管理成功的关键。定期的沟通和信息共享可以及时发现和解决问题，避免小问题演变成大矛盾。严格的变更管理是保证项目顺利进行的基础。在项目执行过程中，不可避免会发生各种变更，明确的变更程序和审批机制可以减少变更对项目的负面影响。

失败案例的教训在于合同管理的不完善会带来巨大风险。合同条款的不清晰、风险分担的不合理以及缺乏争议解决机制，都可能导致项目失败。因此，工程项目的合同管理需要在前期策划中进行充分考虑，并在执行中严格落实和监督。

6 结语

合同管理对工程项目的成功至关重要。合理的合同条款设计、明确的风险分担机制、严格的变更控制和有效的沟通与监督，可以显著提高项目的时间、成本和质量控制水平，确保项目按预期目标完成。然而，目前工程项目的合同管理实践中仍存在一些問題，如条款不明确、执行不严谨、争议解决机制不健全等，导致项目风险增大、效率降低。因此，建议在合同管理中加强前期策划与风险评估，制定全面、清晰的合同条款，应用信息化工具提升管理效率，并提高管理人员的专业素养和沟通能力。

参考文献：

- [1] 王丽莹.合同管理在建筑工程项目中的问题与优化措施[J].中国科技投资,2024(14):37-39.
- [2] 田莉莉.工程项目管理对工程造价的影响及成本控制策略分析[J].产业创新研究,2021(18):76-78.
- [3] 张永辉.工程项目合同管理与风险控制策略研究[J].中国建筑装饰装修,2024(9):120-122.
- [4] 陈洁浩.EPC项目合同管理及变更管理分析[J].中国管理信息化,2021,24(16):93-94.
- [5] 陈慧.EPC模式下合同柔性对工程项目管理绩效的影响研究[D].成都:西华大学,2023.