

工程项目合同风险识别与防控路径探析

范 涛¹ 蓝李鸿²

1. 中核浙能能源有限公司 浙江 宁波 315700

2. 浙江秦兴建设有限公司 浙江 嘉兴 314300

摘 要：工程项目合同风险贯穿洽谈订立、履约执行、变更归档全周期，具备隐蔽性、累积性与连锁性特征，是引发项目质量、工期、成本损失的核心诱因。本文从订立阶段、条款约定、履约管理三个维度系统识别合同核心风险，区分内部可规避风险与外部可控风险的差异化属性，构建“前置把控-条款细化-动态管控-体系完善”的全链条防控路径，为工程项目合同风险的闭环管控提供可落地的实操性技术参考，助力项目综合效益稳定落地。

关键词：工程项目；合同管理；风险识别；履约管控；风险防控

引言：当前国内工程项目建设规模持续扩大，多主体跨场景协作模式日趋复杂，合同作为权责划分、履约约束与结算核算的核心法定依据，其全周期风险管控已成为现代工程管理的核心环节。传统“重签署、轻管控”的粗放式管理模式，极易引发履约偏差、结算分歧等系列问题，直接影响项目推进效率与综合收益。本文聚焦工程项目合同全流程关键风险节点，系统梳理风险特征与识别维度，提出适配工程实操场景的标准化防控路径。

1 工程项目合同风险概述

工程项目合同风险是指在合同洽谈订立、履约执行、内容变更、终止归档的全周期内，受主观管理疏漏、客观环境变动、多方认知偏差、流程管控缺失等不确定因素影响，导致合同约定内容无法有效落地，进而引发项目质量、工期、成本、权益受损的各类隐性隐患。此类风险具备鲜明的隐蔽性、累积性和连锁性特征，单一环节的微小风险隐患若未及时排查整改，会逐步渗透至施工、采购、对接、结算等多个关联环节，引发系统性管理问题，大幅提升项目管控难度。结合项目管理实操场景，可将工程项目合同风险划分为内部管理风险与外部协作风险两大类。内部风险主要依托项目自身管理体系产生，集中体现在合同管理机制不完善、管理人员专业素养不足、流程管控标准不清晰等方面，属于可通过优化管理模式、细化管控流程、强化人员能力实现有效规避的风险。外部风险主要源于多方协作差异、施工现场条件变动、履约过程动态变量等不可完全预判的客观因素，无法彻底消除，仅可通过前置预判、细化约束、动态管控降低风险影响范围和损失程度。合同风险管控的核心逻辑，就是聚焦全流程管理，精准

定位风险节点，补齐管理短板，通过前置防控、过程管控、闭环整改，实现风险的源头化解与动态管控^[1]。

2 工程项目合同核心风险识别

2.1 合同订立阶段风险

合同订立是项目合作的起点，也是风险防控的第一道关口，该阶段的风险具备极强隐蔽性，会持续影响整个履约周期。（1）合作主体综合能力核查不足风险，部分合作单位存在专业匹配度不足、团队实操能力薄弱、项目承载能力有限、履约稳定性较差等问题，项目前期未开展全方位资质核验与能力评估，盲目开展合作并订立合同，极易造成后续施工质量不达标、工期推进滞后、服务衔接断层、协作配合不畅等系列问题。（2）合同订立流程不规范风险，在项目实操中，普遍存在先施工、后补签合同的倒置管理模式，部分零星施工、配套服务项目甚至以口头约定、简易协议替代正式合同，无标准化书面文件作为约束依据，各方权责边界模糊，履约标准无统一界定，为后续协作纠纷埋下重大隐患。同时，合同订立前期对接交底不到位，项目各方未针对施工标准、协作要求、作业模式、对接机制、项目特殊需求达成统一认知，直接开展合同编制与签署，导致合同内容与项目实际施工场景适配度不足，条款脱离实操需求，大幅提升履约风险。（3）合同范本套用僵化问题突出，多数项目直接沿用通用合同模板，未结合项目规模、施工特性、合作模式、现场条件进行个性化调整，特殊施工环节、专属协作场景无对应条款约束，形成管理空白^[2]。

2.2 合同条款约定风险

合同条款是权责划分、履约约束、结算核算的核心

依据,条款的完整性、精准性、严谨度直接决定整体风险等级,是工程项目合同最核心的风险来源。(1)条款内容存在缺失盲区,多数合同仅聚焦核心施工、供货、服务等主体内容,对工期调整规则、质量验收标准、现场变更界定、物资损耗分摊、工序衔接要求、后期服务保障等细节内容未进行明确约定,管控覆盖不全面,当施工现场出现调整、作业流程发生变动时,无对应的合同依据作为支撑,极易出现管控无据可依的问题。(2)条款表述模糊笼统,量化标准缺失。部分核心条款用词宽泛,未对施工质量判定标准、分层验收流程、进度节点要求、款项支付条件、违约行为界定、损耗责任分摊等关键内容进行细化量化,不同合作主体对条款内容的解读存在偏差,履约过程中易出现权责推诿、认知分歧、执行偏差等问题。(3)权责利益配比失衡,部分合同存在约束不对等问题,过度强化单方履约义务与责任,弱化对应主体的管控职责与违约成本,导致合同约定效力失衡,部分条款无法有效落地执行,难以形成公平有效的双向约束机制。(4)变更与补充条款不完善,工程项目现场具备极强的动态性,施工方案、作业范围、施工条件极易出现临时调整,但多数合同未针对合同变更、现场签证、补充协议的发起流程、审核标准、确认方式、效力界定作出明确规范,导致现场变更后无合规的合同调整依据,出现实际施工内容与合同约定内容不一致的情况,直接影响后续工程量核算、价款结算与权责认定。

2.3 合同履约管理风险

合同履约阶段是风险集中爆发的核心阶段,多数项目存在重合同签署、轻过程管控的管理误区,导致前期隐性风险持续累积,逐步转化为实质性管理问题。(1)履约动态管控机制缺失,项目管理人员多聚焦表层的施工进度与现场质量,未对照合同条款开展常态化、全覆盖的履约核查,对合作方的标准执行、工期落地、物资供应、人员配置、作业规范等履约情况缺乏动态监督,轻微履约偏差无法及时发现、及时整改,长期累积形成重大履约隐患。(2)现场变更与签证管理不规范,施工现场出现工程量增减、工序调整、作业范围变更时,未及时履行书面签证、合同变更手续,仅依靠口头沟通、现场临时通知调整施工内容,造成实际履约内容与合同文本严重脱节,后续结算阶段缺乏有效凭证支撑,极易引发结算争议、价款分歧与项目经济损失。同时,履约资料管理较为松散,施工记录、验收资料、对接纪要、变更文件、签证凭证等核心资料归档不及时、整理不规范、留存不完整,无法形成完整的履约溯源链条,出现协作争议时无有效依据保障自身权益。(3)多

方协同履约与违约处置不到位。工程项目多主体协作模式下,各方对接机制不顺畅、信息传递不对称,履约过程中的问题无法及时同步、快速处置,微小履约偏差持续扩大,引发工期延误、质量不达标、成本超支等连锁问题。同时,部分项目发现合作方违约行为后,未及时固定证据、开展整改督办、落实止损措施,放任违约行为持续发生,进一步扩大项目管控损失与协作风险^[3]。

3 工程项目合同风险防控路径

3.1 前置把控,规范合同订立全流程

风险防控的关键在于前置预防,通过规范合同订立全流程,从源头排查隐患、规避风险,大幅降低后续履约风险发生概率。(1)建立完善的合作主体准入核查机制,合同订立前,全面核查合作单位的专业能力、同类项目实操经验、团队配置水平、履约口碑、项目承载能力等核心指标,严格筛选合作主体,杜绝与能力不足、稳定性差、适配度低的单位开展合作,从源头规避协作风险。(2)严格规范合同订立流程,树立“无合同不施工、无协议不履约”的管理原则,彻底杜绝先施工后补合同、口头约定替代正式合同的不规范模式,明确合同编制、审核、签字、生效的标准化流程,保障合同订立的严谨性与规范性。同时,优化前期对接交底工作,项目启动前期组织各方管理人员开展专项对接,统一明确施工标准、协作要求、进度节点、管控重点、项目特殊需求,消除认知偏差,确保合同内容完全贴合项目实际施工场景^[4]。(3)摒弃僵化的模板套用模式,结合项目规模、施工类型、现场条件、合作模式对通用合同模板进行个性化修订,补齐专属管控条款,消除管理空白,提升合同与项目的适配性。

3.2 细化条款,提升合同内容严谨性

针对工程项目合同条款缺失、表述模糊、权责失衡等核心风险问题,以全面覆盖、精准量化、权责对等为原则,细化完善合同条款体系,筑牢风险防控的文本基础。(1)全方位补齐条款盲区,围绕项目全履约流程,覆盖施工实施、质量验收、现场变更、价款结算、后期服务、损耗分摊、多方协作对接等所有关键环节,实现管控无死角,确保每一项作业流程、每一类协作行为均有对应合同条款约束。全面量化条款内容,摒弃笼统模糊的表述方式,对施工质量标准、分层验收指标、工期节点划分、款项支付比例与触发条件、工程量核算规则、物资损耗承担比例、服务落地标准等核心内容精准细化、明确量化,统一各方执行与判定标准,从根源杜绝解读偏差与执行分歧。(2)严格遵循权责对等原则,明确各方对应权利、义务与履约责任,依据合作主体的工作职责合理划分责任边界,杜绝权责失衡、不当责任转嫁等问题,保障合同约束的公平性与有效

性。专门优化变更与补充条款体系,增设现场签证、合同变更、补充协议的专属约定,明确变更发起、多方审核、书面确认、资料归档的标准化流程,清晰界定变更后的工程量核算、价款调整、工期变动规则,确保施工现场所有动态调整均可通过合规合同变更方式落地,实现实际施工内容与合同约定同步统一。

3.3 动态管控,强化履约过程精细化管理

立足合同履行全周期,建立动态化、常态化、精细化管控机制,实现风险早发现、早整改、早化解,杜绝隐患长期累积。(1)搭建专项履约核查机制,配置专职合同管理人员,结合项目合同内容制定标准化履约核查清单,围绕施工质量、工期进度、物资供应、人员配置、工序衔接、服务落地等核心内容开展定期核查与随机抽查,实时掌握各方履约状态,对轻微履约偏差及时提醒、限期整改,避免小风险演变为重大隐患。(2)规范现场变更与签证管理,统一现场变更、工程量调整的办理标准,明确所有施工变动必须履行书面签证与合同变更手续,做到每一次变更有依据、每一次调整有记录、每一处变动可溯源,杜绝口头变更、事后补签等不规范操作。同步建立系统化履约资料归档体系,对施工日志、验收报告、对接纪要、变更文件、签证凭证、结算资料等材料分类整理、及时归档,构建完整履约溯源体系,为争议处置、权益保障提供支撑。(3)优化多方协同与违约处置机制,明确各方对接责任人、沟通频次、信息同步范围,破除信息壁垒保障协作顺畅。同时建立快速违约处置流程,发现履约偏差与违约行为后第一时间固定凭证,督促责任方限期整改止损,严格落实对应履约责任,最大限度降低项目损耗与协作风险。

3.4 健全体系,完善合同风险长效管控机制

依托系统化、标准化的管理体系,构建合同风险闭环管控模式,实现风险防控常态化、规范化、长效化。(1)完善全流程合同管理制度体系,结合工程项目实操特点,制定覆盖合同洽谈、编制审核、签署生效、履约管控、变更调整、归档复盘的全链条管理细则,

明确各岗位的工作职责、管控流程、考核标准,彻底杜绝合同管理的随意性,实现各项工作有章可循、有据可依。(2)强化管理人员专业能力建设,针对工程项目合同管理专业性强、细节多、变量杂的特点,常态化开展专项能力提升培训,聚焦条款编制、风险识别、履约核查、争议处置、资料管理等核心模块,全面提升管理人员的风险预判能力、细节把控能力与问题处置能力,最大限度减少人为管理疏漏引发的合同风险。同时,建立常态化风险复盘机制,针对履约过程中出现的各类合同问题、风险隐患、协作争议,定期开展复盘分析,梳理风险成因、管理漏洞与处置短板,总结防控经验,持续优化合同条款与管控流程,形成“风险识别-前置防控-过程处置-复盘优化”的闭环管理体系,持续提升项目合同风险管控质量^[5]。

结束语

工程项目合同风险管控是一项覆盖全周期的系统性工作,不能仅依赖单一环节的零散管控,需通过前置预防、过程动态管控与长效体系建设形成完整闭环。全链条的精准风险识别与精细化防控,可从根源补齐传统合同管理的短板,有效降低履约分歧与项目非必要损耗,推动合同管理从被动事后处置转向主动前置防控,为工程项目的平稳推进与综合效益落地提供坚实的制度保障。

参考文献

- [1] 鲍秀娟, 闫亮. 工程项目合同管理中的经济风险识别与防控策略研究 [J]. 品牌研究, 2026, (16): 0172-0174.
- [2] 张鑫. 大型工程项目风险管理体系及防控措施研究 [J]. 现代工业工程, 2026, (7): 214-216.
- [3] 许琳悦. 浅议 EPC 工程总承包项目商务管理精细化管理与风险防控体系构建 [J]. 陕西建筑, 2026, (7): 98-103.
- [4] 孔维庆. 工程造价管理中招投标阶段的风险防控机制分析 [J]. 中国招标, 2026, (4): 193-195.
- [5] 张青. 工程审计监督在项目风险预防中的作用 [J]. 门窗, 2026, (2): 220-222.