

浅议海外工程项目合同管理风险防范

晋男亢弘

国家电投集团工程有限公司 上海 200233

摘要：海外工程项目合同管理贯穿全生命周期，对项目成败至关重要。其面临合同条款模糊、责任分配失衡等条款风险，原材料价格波动、劳动力不稳定等市场风险，文化差异、语言障碍等沟通风险，以及技术难题、资源供应不足等履约风险。通过完善合同条款设计、加强市场研判、建立高效沟通机制和强化履约管控等措施，可有效防范风险，提升项目效益与企业国际竞争力，为海外工程顺利推进提供保障。

关键词：海外工程项目；合同管理；风险防范

引言

随着国际工程市场拓展，海外项目面临的合同管理风险日益复杂。合同作为明确各方权利义务的重要规范性文件，其管理质量直接影响项目实施与企业利益。不同国家的政治、经济、文化环境，以及市场竞争、技术标准等差异，使合同管理面临多重挑战。本文围绕海外工程项目合同管理风险类型，探讨具体防范措施，旨在为识别、应对风险提供思路，助力提升合同管理水平，保障项目平稳推进。

1 海外工程项目合同管理概述

海外工程项目合同管理对于保障项目顺利实施、实现预期目标以及维护企业利益起着关键作用。在海外工程项目中，合同作为明确项目各方权利与义务的重要规范性文件，其管理涵盖了从合同策划、签订到执行、变更、收尾的全生命周期。在项目前期，精准识别项目需求、透彻分析项目风险并据此精心策划合同架构与条款至关重要。这需要对项目所在国的政治、经济、文化、自然环境以及行业惯例等进行深入调研，评估潜在风险，使合同条款具备前瞻性与适应性，为项目执行筑牢根基。合同签订阶段，严谨审查合同文本，确保条款表述清晰、准确、完整，无歧义与漏洞，明确双方权利义务、工作范围、工期、质量标准、付款方式、违约责任等核心内容，同时遵循规范流程完成签署，保障合同具备有效约束力。项目执行期间，严格依约履行合同约定，积极推进项目进展，全面监控合同执行情况，及时发现并解决偏差。当出现合同变更情况，如设计变更、工程量增减、工期调整等，要严格遵循变更管理流程，做好变更评估、审批与记录，确保变更合理、合规，妥善处理因变更引发的费用调整与工期顺延等问题。面对索赔事件，无论是我方提出索赔还是应对对方索赔，都要以合同为依据，注重证据收集与整理，按照规定程序

和时效进行，维护自身合法权益。项目收尾阶段，仔细核对合同执行情况，确保所有合同义务履行完毕，完成项目验收、结算与支付工作，妥善处理合同遗留问题。对合同执行过程中的经验教训进行总结，为后续项目合同管理提供宝贵参考，不断提升合同管理水平与项目管理能力。有效的海外工程项目合同管理能够降低项目风险，提升项目效益，增强企业在国际市场的竞争力，助力企业实现可持续发展。

2 海外工程项目合同管理风险类型

2.1 合同条款风险

海外工程项目里，合同条款风险潜藏暗处，随时可能阻碍项目顺利推进与实施。合同条款的模糊性是常见问题之一，例如在一些大型基础设施项目中，对于工程范围的界定可能仅采用宽泛描述，未明确列举具体工作内容与边界，这就容易导致在项目执行过程中，我方与合作方对各自工作范畴产生分歧。像某桥梁建设项目，合同中对桥梁附属设施的安装责任规定含糊，施工阶段双方就路灯、护栏等设施的安装归属各执一词，引发争议，进而延误工程进度。合同中责任与义务分配不均也屡见不鲜。部分合同可能将过多风险与责任倾向于我方，如在一些能源项目合同里，对于不可抗力事件造成的工期延误及费用增加，规定我方需承担大部分后果，而对方责任相对较轻，这极大地加重了项目执行的负担，压缩了利润空间。合同中若缺少对关键事项的明确约定，如变更管理流程、索赔处理机制等，一旦项目出现设计变更或索赔情况，将陷入无章可循的困境，使得我方在应对时极为被动，可能遭受经济损失^[1]。

2.2 市场环境风险

海外工程项目所处的市场环境复杂多变，充满诸多不确定性因素。在全球资源市场中，钢材、水泥等基础建材价格受国际供需关系、地缘政治、贸易政策等多重

因素影响,频繁大幅波动。在某些地区的建筑项目中,项目执行期间钢材价格短期内大幅上涨,而合同定价未能及时调整,导致项目成本超支严重,利润被大幅侵蚀。劳动力市场的不稳定也给项目带来困扰。不同国家和地区劳动力素质参差不齐,劳动力供应受当地经济形势、社会环境影响,可能出现短缺或过剩情况。部分发展中国家劳动力技能水平有限,需要大量培训才能满足项目要求,这增加了管理成本与时间成本。若当地劳动力市场供不应求,工人工资可能大幅攀升,进一步加重项目负担。市场竞争压力也不容小觑。国际工程市场竞争激烈,众多国际知名企业参与角逐,他们在技术、管理、品牌等方面具有优势。我方在投标过程中,为获取项目可能被迫压低报价,压缩利润空间,而在项目执行时又面临成本上涨风险,使得项目盈利艰难,甚至可能出现亏损局面。

2.3 沟通协调风险

在海外工程项目里,多国多方参与其中,文化差异形成显著隔阂,给各方沟通协调带来极大阻碍与挑战。不同国家和地区的文化背景、价值观、工作习惯等存在显著差异,这可能导致信息理解偏差与沟通障碍。在与一些东南亚国家合作时,他们的决策过程可能相对缓慢,注重人际关系与协商,而我方可能习惯高效快速的决策模式,这种差异可能导致项目决策流程拉长,影响进度。语言障碍也是沟通的一大阻碍,即使使用通用语言交流,也容易造成信息传递不准确。在技术交流会议上,对施工技术要求与标准的传达出现偏差,可能致使施工出现错误,需要返工,增加成本与时间损耗。项目参与方众多,包括业主、设计方、分包商、供应商等,各方利益诉求不同,沟通协调难度大。在某大型综合项目中,业主对项目功能需求变更频繁,设计方、施工方与业主之间沟通不畅,信息传递不及时、不准确,导致设计变更方案无法及时确定,施工进度受阻,各方矛盾不断激化,严重影响项目推进^[2]。

2.4 履约执行风险

海外工程项目履约执行过程中,存在着多种风险因素威胁项目目标的实现。不同国家和地区的工程标准、规范存在差异,且项目本身可能具有独特技术要求。在发电设施建设项目中,涉及到自动控制系统,若我方技术团队对当地技术标准掌握不足,或在建设过程中遇到技术难题无法及时攻克,可能导致工程质量不达标,需要返工整改,延误工期,增加成本。资源供应问题也不容忽视。材料、设备及人力资源的供应受多种因素影响,如供应商生产能力、运输条件、当地法规等。在偏

远地区项目中,可能因交通不便,材料、设备运输困难,导致供应中断,施工停滞。若人力资源调配不合理,关键岗位人员短缺,也会影响项目正常推进。安全与质量问题一旦出现,后果不堪设想。海外施工环境复杂,安全管理难度大,若安全措施不到位,易发生安全事故,不仅造成人员伤亡,还可能导致项目停工整顿,面临巨额赔偿与罚款。在质量方面,若施工过程中质量把控不严,不符合当地质量标准与合同要求,项目交付后可能出现质量隐患,损害我方声誉,影响后续市场拓展。

3 海外工程项目合同管理风险防范措施

3.1 完善合同条款设计

(1) 合同条款需实现精准化表述,对工程范围、工作内容进行清单式列举,明确界定各环节边界,避免模糊性描述引发争议。在涉及工程界面划分时,需标注具体节点的责任主体,如设备安装与土建施工的衔接部位,应明确验收标准及移交流程,确保双方对工作范畴形成一致认知。针对关键工序的质量要求,需引用具体技术参数与行业标准,通过量化指标减少理解偏差,为项目执行提供清晰依据。(2) 构建均衡的责任与义务分配体系,在风险承担条款中采用对等原则,对于不可抗力、地质条件变化等不可预见因素,明确双方承担比例及处理方式,避免风险过度倾斜。针对工期延误、费用调整等核心事项,需约定触发条件与解决路径,如因材料价格波动导致成本超支时,明确调价公式及核算周期,确保责任划分公平合理,为项目盈利预留合理空间。(3) 健全关键事项的配套机制,在合同中嵌入标准化的变更管理流程,规定变更申请、评估、审批的时限与权责,明确变更费用计算方法及工期调整规则。制定详细的索赔处理程序,包括证据提交要求、争议解决步骤及时效限制,确保在出现索赔事件时,双方能够依据既定规则高效处理,减少被动应对的可能性^[3]。

3.2 加强市场风险研判与应对

(1) 建立原材料价格动态监测体系,通过整合国际大宗商品交易数据、区域市场供需信息,构建价格预警模型,提前识别价格波动趋势。在合同定价环节引入弹性条款,如约定当主要材料价格波动幅度超过一定比例时,启动价格调整机制,缓解价格波动对项目利润的冲击。(2) 优化劳动力资源配置策略,在项目前期对当地劳动力市场进行全面调研,评估劳动力技能水平、供应稳定性及成本结构,制定针对性的招聘与培训计划。通过与当地专业机构合作建立人才储备库,确保关键岗位人员的持续供应,同时采用技能分级薪酬体系,平衡劳

动力成本与工作效率,降低因人员短缺或技能不足导致的管理成本增加。(3)实施差异化竞争策略,在投标前期深入调研项目所在区域的市场特点、资源分布与竞争格局,细致分析各项成本要素,强化成本测算精度。依据调研结果,制定贴合实际且具竞争力的合理报价方案。通过技术创新与管理优化提升项目附加值,如采用模块化施工、绿色建材等先进技术降低成本,以性价比优势参与竞争,避免单纯依靠低价获取项目而陷入盈利困境。

3.3 建立高效沟通协调机制

(1)构建跨文化沟通适配体系,在项目启动前组织团队开展文化调研,掌握合作方的决策模式及沟通习惯,制定针对性沟通策略。对于决策节奏较慢的合作方,提前规划沟通节点,预留充足协商时间;在日常交流中通过会议纪要、可视化图表等方式强化信息传达的准确性,减少因文化差异导致的理解偏差。(2)搭建专业化语言支持平台,从众多语言人才中严格筛选,组建起一支涵盖技术翻译与商务翻译的专职队伍,他们凭借深厚专业知识和丰富经验,保障专业术语精准无误传递。在技术交底、合同谈判等关键环节,采用双语言并行比对模式详细记录核心信息。开发专属术语库统一标准,避免歧义致误,降低返工成本与时间损耗。(3)建立多方协同沟通机制,设立常态化沟通会议制度,明确业主、设计方、施工方等参与方的沟通频次、信息传递渠道及责任分工。通过共享项目管理平台实时更新进度数据、变更请求及问题反馈,确保信息传递的及时性与透明度,在出现需求变更时,同步组织多方评估会议,快速确定解决方案,避免因沟通滞后导致的进度受阻。

3.4 强化履约过程管控

(1)深化技术标准融合应用,在项目前期组织技术团队研究当地工程规范与行业标准,形成适配性技术方案。针对项目特有的技术要求,如智能化系统集成、特殊结构施工等,提前开展专项技术攻关,储备关键技术

资源,在施工过程中实施动态技术交底,确保现场操作符合标准要求,减少因技术不符导致的质量问题。(2)优化资源供应链管理,构建多元化供应商网络,选择具备跨区域供应能力的合作伙伴,签订弹性供应协议,约定紧急情况下的物资调配机制。在偏远地区项目中,建立本地化材料储备库,结合施工进度制定精准的采购计划,通过物流跟踪系统实时监控物资运输状态,避免因供应中断导致的施工停滞,保障资源供应的稳定性与及时性。(3)实施全流程安全质量管控,建立覆盖施工全周期的安全质量监督体系,依据项目特点制定专项安全预案,配备符合当地要求的防护设施与应急装备,定期开展安全演练。在质量管控中引入第三方检测机构,对关键工序进行抽样验收,采用信息化手段记录质量数据,形成可追溯的质量档案,确保项目交付符合合同约定与当地标准,维护企业市场声誉^[4]。

结语

综上所述,海外工程项目合同管理风险多样且复杂,涵盖条款、市场、沟通、履约等多个维度。这些风险相互交织,对项目效益与企业发展构成威胁。通过精准设计合同条款、强化市场风险应对、构建高效沟通体系和严格履约管控,能够系统性防范风险。未来,需持续总结经验,优化管理策略,以适应国际市场变化,推动海外工程项目可持续发展,增强在全球工程领域的竞争力。

参考文献

- [1]王琰秋.浅谈海外工程项目的汇率风险管理[J].成功营销,2021(10):23-25.
- [2]唐悦.跨文化视角下的海外工程项目合同管理实践[J].大武汉,2024(11):165-166.
- [3]骆成生.海外工程项目合同风险与管理策略分析[J].建筑与装饰,2022(22):85-87.
- [4]柴民.海外工程项目合同风险与管理策略分析[J].中国航班,2022(32):107-110.