

水利工程招标采购中的合同风险管理及应对策略

梁书睿

云南省滇中引水工程有限公司 云南 昆明 650000

摘要: 水利工程招标采购中, 合同管理贯穿各阶段且至关重要。本文分析招标采购、签订、履行阶段的合同风险, 涵盖招标文件、投标报价、合同条款、履约过程等多方面风险, 并针对性提出风险预防、规避、转移、缓解策略, 包括规范招标流程、完善合同条款、运用担保机制、强化履约监督等, 为水利工程合同风险管理提供参考。

关键词: 水利工程; 招标采购; 合同风险; 风险管理; 应对策略

引言: 水利工程具有投资规模大、技术复杂度高、履约周期长的特点, 其招标采购环节的合同管理直接影响项目成败。当前实践中, 因招标文件条款模糊引发的争议、投标方恶意低价中标导致的履约困难、合同变更程序不规范造成的成本超支等问题频发, 暴露出风险识别滞后、条款设计粗放、过程管控缺失等短板。如何构建覆盖全生命周期的合同风险管理体系, 平衡发包方与承包方利益, 成为保障工程顺利实施的关键。

1 招标采购阶段合同风险识别管理

1.1 招标文件相关合同风险识别

招标文件作为合同形成的基础性文件, 其条款的严谨性与完整性直接影响后续合同履行质量^[1]。招标文件条款模糊风险是首要识别对象, 此类风险多源于技术参数表述不清晰、责任划分边界不明确或验收标准缺失, 易导致双方对合同义务产生歧义, 进而引发履约争议。招标范围界定相关风险同样需重点关注, 若对工程内容、服务边界或设备规格的描述存在遗漏或重叠, 可能造成合同执行过程中出现增项争议或责任推诿。技术要求相关合同风险则涉及设计深度不足、技术标准滞后或与实际工程条件不匹配等问题, 此类风险可能直接导致施工难度增加、成本超支或质量缺陷, 需通过技术可行性分析提前识别。

1.2 投标环节合同风险识别

投标环节是合同风险传导的关键节点, 需从多维度进行系统性识别。投标文件响应性风险主要表现为投标方对招标文件核心条款的理解偏差或选择性回应, 例如未完全响应技术规范、遗漏关键服务内容或模糊承诺交付标准, 此类风险可能为后续合同变更埋下隐患。投标报价相关合同风险涉及成本测算的准确性, 若投标方为中标而刻意压低报价, 可能因成本失控导致偷工减料或中途毁约; 反之, 报价虚高则可能削弱合同竞争力, 需通过历史数据比对与市场调研进行风险预判。投标文件

承诺条款风险需重点审查质保期、售后服务、违约赔偿等非价格条款, 若承诺内容超出投标方实际履约能力, 可能引发合同执行阶段的履约不能或法律纠纷。

1.3 评标环节合同风险识别

评标环节是合同风险防控的最后一道屏障, 需确保评标逻辑与合同目标高度一致。评标标准与合同衔接风险源于评标维度与合同关键条款的错位, 例如过度侧重价格而忽视技术可行性, 或未将履约能力、历史业绩等软性指标纳入评审体系, 可能导致中标方不具备实际履约条件。中标人资格相关合同风险需严格核查企业资质、财务状况、项目经验及信誉记录, 若中标方存在资质造假、负债过高或关联交易等情形, 可能因主体资格瑕疵导致合同无效或执行中断, 需通过第三方征信查询与实地考察降低风险。

2 合同签订阶段风险管理

2.1 合同主体管理

合同主体管理是签订阶段风险防控的基石, 需围绕主体资质与履约能力构建双重审查机制。合同主体资质管理需聚焦企业法定资格的完整性, 重点核查营业执照经营范围是否覆盖合同标的、行业资质等级是否满足工程要求、安全生产许可证是否在有效期内, 同时需关注资质文件的年检记录与变更情况, 避免因主体资格瑕疵导致合同效力存疑^[2]。合同主体履约能力管理则需从财务稳健性、技术储备、资源调配能力三方面展开, 通过分析企业近三年财务报表评估资金流动性与偿债能力, 结合合同类项目业绩考察技术实施经验, 并核实人力资源、设备储备等资源保障水平, 确保中标方具备按约履行合同义务的实质条件。

2.2 合同条款管理

合同条款管理需以风险分配合理性为导向, 对关键条款进行精细化设计。合同价款条款管理需明确计价方式、支付节点及调整机制, 避免因价款约定模糊引发

结算争议。合同工期条款管理应细化总工期、关键节点工期及延期责任,结合工程特点设置合理的宽限期与违约金标准,同时需明确工期顺延的触发条件及申请流程,防止工期纠纷扩大化。质量标准条款管理需以国家标准、行业标准为基础,结合工程实际需求细化验收指标,并约定质量保证金比例与返还条件,强化质量履约的约束力。双方权利义务条款管理需平衡风险与责任,明确发包方在协调施工环境、提供技术资料等方面的配合义务,以及承包方在安全文明施工、成品保护等方面的主体责任,避免因权责界定不清导致履约推诿。

2.3 合同签订流程管理

合同签订流程管理需通过标准化操作降低程序性风险。合同谈判管理需建立多部门协同机制,由法务、技术、财务、纪检、合同管理等部门人员组成谈判小组,针对条款争议点进行专项磋商,谈判过程中需完整记录各方诉求与妥协方案,形成谈判备忘录作为合同附件。合同签署规范管理需严格执行线上签约核验制度,依托公共资源交易中心电子招标平台完成签约流程,确保签约人身份真实、授权有效,同时需核对合同文本与最终谈判成果的一致性,避免因文本差异引发纠纷;签署后应建立合同归档台账,对正本、副本、附件进行分类管理,并明确借阅、变更、解除等操作流程,确保合同全生命周期可追溯。

3 合同履行阶段风险管理

3.1 履约过程风险管控

履约过程风险管控需以动态跟踪与主动干预为核心,构建覆盖工程全要素的监控体系。工程进度履约管控需依据合同工期节点制定分级预警机制,通过定期进度对比分析识别偏差原因,针对设计变更、资源调配滞后等风险因素制定纠偏方案,并建立进度调整的审批与备案流程,确保工期调整符合合同约定^[1]。工程质量履约管控需以质量标准条款为依据,强化原材料进场检验、工序交接验收、隐蔽工程验收等关键环节的质量控制,通过引入第三方检测机构或专家评审机制,对复杂技术节点进行专项质量评估,防止质量缺陷累积引发系统性风险。价款支付履约管控需严格遵循合同约定的支付条件与比例,建立工程量审核、发票核对、资金审批的联动机制,对超合同支付、提前支付等异常情形设置预警阈值,同时需留存支付凭证与审批记录,确保价款支付合规性与可追溯性。

3.2 合同变更风险管控

合同变更风险管控需以程序规范性与条款严密性为抓手,降低变更对合同目标的冲击。变更申请管理需明

确变更触发条件,要求变更提出方提交书面申请并附技术经济分析报告,对变更必要性、可行性及影响范围进行论证,防止随意变更导致成本失控或工期延误。变更协商管理需组织相关职能部门组成专项小组,针对变更内容、责任划分、费用调整等核心条款进行协商,协商过程中需留存会议纪要、往来函件等书面记录,确保变更协商过程透明可查。变更条款确认管理需将协商成果转化补充协议,补充协议需经双方签字盖章后生效,并明确与主合同的效力关系,对变更涉及的工期顺延、价款调整等条款进行量化约定,避免因条款模糊引发二次争议。

3.3 违约风险管控

违约风险管控需以风险识别精准性与处置流程高效性为目标,构建闭环管理机制。违约行为识别需建立定期履约检查制度,通过对比合同条款与实际履行情况,识别逾期履约、质量不达标、擅自转包等典型违约情形,对潜在违约风险进行分级预警,并要求违约方在限期内提交整改方案。违约处置流程管理需依据合同约定的违约责任条款,对轻微违约采取书面警告、限期整改等措施,对重大违约启动索赔程序,索赔过程中需完整收集违约证据(如检测报告、监理日志、沟通记录),并按照合同约定的争议解决方式推进处置,确保违约处置结果具有法律约束力。

4 合同风险管理应对策略

4.1 风险预防策略

4.1.1 招标采购流程规范策略

招标采购流程规范需构建覆盖全生命周期的标准化体系。招标文件编制阶段应嵌入风险控制要素,技术规格书需明确性能参数、验收标准及质量保证期,避免因指标模糊引发后续争议。评标办法应采用综合评估法,平衡价格、技术、商务等维度权重,防止单一低价中标导致的履约风险。电子招标平台的应用可实现全流程留痕,确保招标过程透明可追溯^[4]。异议与投诉处理通道的设置允许投标人对招标文件或评标结果提出质疑,独立机构需在法定期限内答复,防止程序瑕疵引发后续争议。

4.1.2 合同条款完善策略

合同条款完善需以风险分配均衡性为导向。价款调整条款应约定材料价格波动超过基准价一定比例时启动调价机制,明确人工费、机械费等调整规则。工期条款需细化总工期、关键节点工期及延期责任,设置合理的宽限期与违约金标准,并明确工期顺延的触发条件及申请流程。质量条款需结合工程实际工况,在严格遵循国家标准与行业标准的前提下,细化验收指标,约定质量

保证金比例与返还条件,强化质量履约的约束力。

4.1.3 履约前准备策略

履约前准备需通过资源整合与机制协同降低执行风险。合同交底会议应由各相关部门共同参与,向履约团队解读合同条款,明确双方权利义务及风险点。履约管理台账的建立需对工期、质量、成本等关键指标进行动态跟踪,制定应急预案应对设备供应延迟、设计变更等突发风险。专业履约管理团队的配置需明确项目经理、技术负责人、法务顾问等角色的分工与协作机制,确保履约过程高效有序。

4.2 风险规避策略

4.2.1 高风险条款规避策略

高风险条款规避需对合同条款进行风险分级管理。责任边界模糊的条款应改为量化标准,例如将“赔偿实际损失”改为“按合同总价一定比例支付违约金”,避免因损失举证困难导致赔偿无法落实。违约成本过低的条款需提高比例或设置累计上限,防止违约方因成本可控而放任风险。涉及重大技术创新的条款应约定分阶段验收与付款机制,将总工期拆分为多个里程碑节点,每个节点完成后支付相应比例价款,降低技术失败导致的资金风险。

4.2.2 不合格主体规避策略

不合格主体规避需建立严格的主体准入机制。主体资质审查清单除核查营业执照、行业资质等基础文件外,还需通过征信查询、实地考察、历史业绩分析等方式评估主体履约能力。曾因质量缺陷、工期延误被行政处罚或列入黑名单的企业应设置一票否决制。财务状况恶化的主体应限制参与高价值项目投标。合同履行过程中需定期复核主体资质,对资质过期或履约能力显著下降的主体及时启动退出机制。

4.3 风险转移策略

4.3.1 担保机制运用策略

担保机制运用需根据项目风险等级选择合适担保方式。资金密集型项目可要求承包方提供银行保函或第三方担保,担保范围覆盖预付款返还、工期延误赔偿、质量缺陷修复等核心义务。技术复杂型项目可引入工程质量保险,将质量风险转移至保险公司,并约定保险理赔与合同履约的衔接机制,例如保险公司直接向发包方支付赔偿款,缩短争议解决周期。

4.3.2 分包风险转移策略

分包风险转移需在总承包合同中明确分包审批流程与责任划分原则。总承包方需对分包方资质进行实质审查,分包合同应约定总承包方对分包工程承担连带责

任。分包方需提交资质文件、分包合同草案及风险评估报告,经发包方书面同意后方可分包。分包工程价款支付可采用监管账户模式,由发包方直接向分包方支付或通过总承包方账户监管支付,防止资金挪用导致停工风险。

4.4 风险缓解策略

4.4.1 履约监督强化策略

履约监督强化需建立多层级监控体系。招标人需以监督管理为核心,依托监理单位的日常管控开展工作,由承包方与监理每日记录履约情况,法务人员需定期审查合同执行合规性,第三方机构需按节点进行质量抽检。履约预警机制需对工期滞后、质量缺陷等风险设置阈值,当风险指标超过阈值时自动触发预警并启动纠偏程序,例如对工期延误超过一定天数的项目,要求承包方提交赶工计划并增加资源投入。

4.4.2 争议协商前置策略

争议协商前置需在合同中设置争议解决条款,优先约定协商、调解等非诉讼方式,并明确协商期限。争议解决台账需对高频争议点进行统计分析并反馈至合同修订环节,形成风险管理的闭环优化。第三方专家评审机制可对技术类争议由行业专家出具评审意见,对经济类争议由造价咨询机构出具审核报告,作为协商或诉讼的参考依据,提升争议解决效率。

结束语

水利工程招标采购合同风险管理需以“预防-规避-转移-缓解”为逻辑主线,通过招标文件标准化、条款设计精细化、履约监控动态化等手段构建风险防控网络。实践中,既要强化合同主体的资质审查与履约能力评估,也要注重担保机制、分包责任划分等工具的应用,更要通过履约监督、争议协商等机制实现风险闭环管理。唯有将风险管控嵌入项目全流程,才能有效降低争议发生率,保障工程目标顺利实现,为水利行业高质量发展提供坚实支撑。

参考文献

- [1]庄晓瑞,贾衡.水利工程招标投标情况报告问题探析[J].招标采购管理,2024,(02):50-52.
- [2]伍振光.基于C-OWA-云模型的水利工程项目招标风险研究[J].水利科技与经济,2023,29(11):120-123.
- [3]王军.水利工程招标采购过程中的合同风险与防范对策[J].中国招标,2025(8):184-186.
- [4]王爱莉.协同共建招标采购全流程数字化实践应用——水利工程电子招标投标监管系统[J].招标采购管理,2021,(06):27.