

工程项目合同管理领域中全过程工程咨询的风险防控研究

杨庶琨

中国建筑设计研究院有限公司 北京 100044

摘要：建筑工程咨询工作可以为建筑工程项目的顺利、高效实施提供参考，现阶段，我国建筑工程项目都开始广泛推广应用全过程咨询模式，其与传统的咨询模式相比，全过程咨询模式具有一体化、多元化和综合性的优势，是建筑工程行业新的咨询工作发展思路。风险防控是全过程工程咨询的生存底线与价值核心。其重要性不仅体现在单项风险规避，更在于通过全周期协同管控，将项目综合失败率降低40%-60%，最终实现“投-建-运”一体化目标优化。

关键词：工程项目合同；全过程工程咨询；风险识别；防控策略

全过程工程咨询一体化、多元化、综合性的咨询优势，为工程咨询业提供了发展新思路。国家发改委颁布实施《工程咨询行业管理办法》，明确规定全过程工程咨询单位实行咨询成果质量终身负责制，对全过程工程咨询企业的全过程管控、全方位协调、风险防控能力提出新的、更高的要求。全过程工程咨询涉及多个阶段且互相影响，容易导致关键环节中的风险问题，本文对全过程咨询服务风险进行梳理并探求防控之策。

1 全过程工程咨询定义

全过程工程咨询是指具备资质的咨询服务机构受建设单位委托，综合运用多学科知识、工程实践经验及现代管理技术，为工程建设项目全生命周期（涵盖决策、设计、施工、运维等阶段）提供包含组织、管理、经济、技术等维度的一体化智力服务。其核心定义包含以下要点：

（1）服务性质。是贯穿项目全过程的集约化咨询服务，以独立第三方身份为委托方（建设单位）提供智力支持与管理协同，充当项目管理的“外脑”。

（2）覆盖周期。服务范围包括但不限于：前期决策：投资策划、可行性研究、规划设计咨询；建设实施：招标代理、勘察设计管理、造价咨询、工程监理、施工过程控制；运营维护：竣工验收评估、运营保修咨询。

（3）服务内容集成性。整合传统碎片化专业服务（如造价、监理、设计管理等），通过单一责任主体提供跨阶段、跨专业的协同管理，实现项目目标整体优化。

（4）能力要求。咨询机构需具备技术、经济、管理、法律等综合能力，并拥有全过程咨询服务的专业团队（如全过程工程咨询师）。在我国实践中，更侧重为业主提供管理型咨询，与国际广义咨询（含工程设计）存在差异。

2 全过程工程咨询风险防控重要性

全过程工程咨询的风险防控是实现项目目标的核心

保障，其重要性主要体现在以下方面：

（1）系统性风险规避。化解跨阶段风险传导，决策阶段投资估算偏差、发包要求模糊等问题若未提前防控，将在施工阶段引发造价失控、履约纠纷等连锁风险。

全过程咨询通过前期可行性深度论证、发包人标准专业化转化，阻断风险向实施阶段蔓延。消除服务碎片化缺陷，传统分段咨询易造成责任推诿与管理盲区，全过程咨询以单一责任主体整合各专业服务，实现风险责任无缝衔接。

（2）核心管控价值。经济风险控制，动态监控造价波动，通过招标清单精准编制、变更分级审批、结算资料合规审查，降低超概算概率（EPC项目造价偏差可减少15%-30%）。强化融资方案设计，规避“PPP+EPC”模式中特许经营条款等融资法律陷阱。法律合规保障，资质合规性直接决定服务合法性：无监理资质实施监理将导致合同无效及行政处罚；造价成果需注册造价工程师签署，否则成果文件无效。标准化合同设计明确风险分担规则，减少履约争议。质量与安全兜底，通过施工图联合审查、分包商资质动态核查、隐蔽工程过程验收等集成管控，降低质量事故率30%以上。

（3）行业升级驱动力。推动建筑业规范化，针对政府和国有投资项目，破解“多头管理、责任分散”痛点，通过全过程风险管控提升公共投资效益。培育新型服务能力，“法律+造价”融合模式实现动态合规管理，以成本变化引导法律风控焦点，形成风险预防闭环。

3 全过程工程咨询合同管理阶段风险分析

全过程工程咨询在合同管理阶段面临的风险需从合同订立、履行到收尾全过程识别，其核心风险点及防控逻辑如下：

（1）合同订立阶段风险。招投标风险，招标文件缺陷（范围模糊、清单缺漏、控制价不合理）导致后续争

议。中标后拒签合同或擅自变更条款，引发法律纠纷（中标通知书具备法律效力，拒签需承担违约责任）。防控措施：严格审查招标文件，明确工程界面及计价规则；采用标准化评标方法。中标后30日内签订书面合同，条款需与招标文件一致。资质合规性风险，全咨企业若超越资质范围承接监理、造价等业务（如无监理资质却实施监理），将导致合同无效并面临行政处罚，同时丧失咨询费索赔权。联合体合作时，因成员资质缺陷可能引发连带责任。合同条款设计缺陷，责任边界模糊：EPC合同中设计责任未明确转移（如业主提供错误地勘数据时设计修改费用承担主体不明），易引发分包商索赔。支付条款漏洞：背靠背条款未限定最长付款周期，业主拖欠时总包易被分包商双向索赔。变更机制缺失：未约定设计变更权限、时限及定价规则，导致分包商借机高额索赔。

（2）合同履行阶段风险。变更与签证失控，口头变更未及时书面确认（如现场工程师口头指令增加工程量），后期补签遭拒引发争议。变更分级审批机制缺失，频繁设计修改推高成本（典型案例：管道净空不足导致特种设备增用索赔1200万元）。支付与违约风险，进度款节点错配（如约定“主体封顶付70%”但机电安装阶段分包商已垫资超支），诱发资金链断裂索赔。超付风险：未按合同核验形象进度，审核不严导致工程款超付。履约监管失效，分包商资质动态核查缺位，借用资质施工导致质量安全事故，全咨单位承担管理失职责任。隐蔽工程验收记录不完整，结算时无法举证已完成工作量。

（3）合同收尾阶段风险。验收合规性风险，未按法定程序组织验收（如消防、环保专项验收缺失），影响项目合法性及运营许可。结算审计陷阱，结算资料真实性审核不足：分包商虚报赶工费、零星用工单价（如报价500元/工日，远超市价200元）。质保金比例过高（如5%）且延期支付，分包商通过索赔变相套现。

（4）特殊模式专项风险。EPC项目特有风险，设计施工割裂，设计院未考虑施工可行性，优化方案被分包商以“超出原规格”索赔增补费，成本增加10%-20%。

总价包干漏洞，招标图纸版本混乱，发承包双方对包干范围理解不一，司法鉴定按单价结算，总价包干实质失效。联合体合作风险，责任分工协议未明确，一方违约导致全咨单位整体被追责。

4 工程项目合同管理风险防控策略措施

针对工程项目合同管理中的风险防控，需贯穿合同全生命周期实施系统化管控策略。核心防控措施如下：

（1）合同签订前防控。主体与项目审查，严格核查发包方资金可靠性（财政预算/企业财务状况）及项目审批手续完备性（土地证、规划许可证等），评估项目中止风险。审查承包方资质证书原件，防范挂靠、转包导致的合同无效风险。合同条款设计，明确工程范围、计价规则、变更流程、违约责任等核心条款，避免模糊表述引发歧义。设置违约金上限（如不超过合同额10%），防止显失公平条款。保留法定优先受偿权，禁止预先放弃保障性条款。合同设计采用标准化合同范本（如住建部2024版），明确设计错误责任转移、变更定价机制（例：零星用工按工程当地定额人工费×1.5倍封顶）。约定背靠背支付最长延期≤60天，超期后总包有权垫付。

（2）合同履行中监控。履约过程动态管控，质量安全：强制施工图交底与图纸会审，落实安全文明费支付监管。进度控制：按月记录施工影像，留存发包方拖欠进度款证据。变更管理：设计变更需发包方、监理、施工方三方书面确认费用及工期调整。资金支付风险防控，进度款支付需双重验证（合同约定+工程量清单），建立资金挪用预警机制。垫资项目需约定竣工前结清大部分垫资款，降低资金链断裂风险。资料规范化管理，专人归档工程洽商、变更通知等过程文件，确保资料完整可追溯。过程管控在建立变更四级审批制（现场工程师→项目经理→业主代表→咨询总监），仅书面指令有效。运用BIM模型绑定造价数据，实时核验进度款与形象进度匹配度。

（3）合同收尾阶段控制。竣工结算风险，严格验收程序，监理单位全面审核竣工资料完整性。及时督促结算申报，委托第三方审计复核规避财政评审滞后。索赔争议化解，以书面函件、影像记录等证据支持工期延误或质量索赔主张。优先通过协商、调解解决争议，降低诉讼成本。

（4）国际工程专项策略。合规性适配，采用FIDIC或NEC合同范本，明确风险共担机制。审查当地劳工、环保法规，投保政治风险保险。联合体管理，联合体协议需界定成员责任边界，避免无限连带责任。

（5）系统性支撑措施。制度层面：建立合同风险管理制度，标准化流程及职责分工。技术层面：应用项目管理平台动态跟踪合同节点，实现数据可追溯。案例启示：固定总价合同需预设材料涨价调价机制，通过谈判争取差价补偿（如钢材涨幅超20%触发条款）。

5 全过程工程咨询未来发展趋势建议

全过程工程咨询作为工程咨询行业转型升级的核心方向，其未来发展趋势及发展建议可归纳如下：

(1) 未来发展趋势。政策深化与市场分化,政策驱动规范化:资质改革(如资质简化合并)、示范项目推广及信用评价体系建立将加速行业标准化进程,政府项目持续引领市场需求,民营项目(如产业园、新能源)需求显著上升。市场格局重构:头部企业向“超级全咨”转型,覆盖泛工业领域(能源、交通、新基建等);中小企业聚焦细分领域,形成“专项服务+数字化工具”的差异化竞争模式。

技术赋能服务升级,数字化整合:BIM与项目管理(PM)平台深度融合,实现全生命周期数据互通;AI辅助决策(造价预测、风险预警)提升服务精准度,中国建筑业信息化投入占比需从0.08%向欧美国家1%以上看齐。双碳融合:咨询服务纳入碳排放评估、绿色建筑认证等模块,低碳认证制度倒逼企业优化碳核算能力,推动绿色化转型。国际化与模式创新,国际标准适配:FIDIC、NEC等国际合同范本应用普及,强化风险共担机制;企业通过联合体模式整合资源,拓展海外市场。服务模式迭代:“1+X”模式(全过程服务链+专项服务)成为主流,项目管理(PM)与工程监理、造价咨询等协同增效,破解传统碎片化服务瓶颈。

(2) 发展建议。1) 政府层面,完善制度设计,健全全过程咨询收费标准,制定合同示范文本与服务评价体系,降低市场无序竞争。试点并联审批机制,简化流程提升效率,加大政府投资项目采用全咨模式的比例。强化政策支持,设立专项扶持基金,鼓励企业研发低碳技术;将绿色咨询纳入政府采购评分体系。建立与国际接轨的执业资格互认机制,推动本土企业参与“一带一路”项目。2) 企业层面,技术能力升级,搭建BIM+AI数字平台,实现项目全周期动态监控;开发碳排放核算工具应对环保政策(如材料生产环节参数细化)。探索

“智慧基建+”生态,融合城市操作系统(Urban OS)、多源数据引擎,提升系统集成能力。业务模式创新,发展定制化服务,细分客户需求(如商业建筑用户舒适度权重达74%),以“精品项目”树立品牌。通过并购或联合体补强产业链,形成“策划-设计-运维”一体化服务能力。3) 人才与协作,复合型人才培养,项目经理需兼具技术与管理能力,强制要求具备高级职称及建造师等执业资格;加强智能建造、生态环境专业培训,确保技术团队30%以上人员满足新型项目资质门槛。政企协同机制,企业为政府提供行业数据支撑政策制定,政府为企业开放试点项目,形成“市场反馈-政策优化”闭环。

综上,风险防控需以合同条款为基石,通过主体审查、动态监控、资料留痕及技术赋能形成闭环管理,尤其国际项目需注重法律与文化适配性。全过程工程咨询需以政策为引导、技术为引擎、协同为纽带,通过制度、能力与生态三重突破,实现从“碎片服务”到“价值创造”的跃迁。

参考文献

- [1]国家发改委,《工程咨询行业管理办法》2022.12.6.
- [2]吉海.《全过程工程咨询关键环节的风险识别》.[J]行业,2022(24).
- [3]孟琴.《全过程工程造价咨询的各阶段关注要点分析》.[J]现代商贸工业,2020(30).
- [4]赵利.全过程咨询关键环节的风险防控与管理[J].中国招标,2021(5):108-110.
- [5]黄文.全过程工程咨询模式下工程设计企业经营风险识别与评价研究[D].福州:福建工程学院,2020.
- [6]林渲.建设工程项目全过程咨询中的风险分析研究[J].住宅与房地产,2020(12):280.