

建筑工程合同管理与风险防范策略

文 / 周玮嘉 陕西秦邦环保科技有限公司

高伟涵 陕西秦邦环保科技有限公司

张云青 陕西秦邦环保科技有限公司

摘要：为建筑工程项目中面临的合同风险，本文从建筑企业角度分析了建筑工程合同管理的特点，结合建筑工程合同管理中的常见风险，制定了针对性的合同风险防范策略。在 BOT 投资模式下，企业面临的常见合同风险主要表现在合同内容、合同变更、合同履行，以及合同验收、交付、解除等方面，需要企业根据建筑工程项目的特征及合同风险特征，采取针对性的风险防范策略，对各类合同风险尽量做到事前防范，只有这样才能最大限度降低合同风险可能对建筑工程相关利益主体带来的负面影响，保障和提升企业的投资效益。

关键词：建筑工程；合同管理；合同风险

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2025.08.055

引言

亭南煤矿地面矿井水处理扩容改造（BOT）项目是某建筑企业在矿井水处理领域的重点投资项目，在矿内、矿区对面两个区域新建处理能力为 3500m³/h 的矿井水处理站，矿井水处理采用“矿内预处理+机械加速澄清池+V 型滤池+除氨水池”工艺，经处理达标的矿井水排放至黑河，出水水质要求达到地表水三类水质标准。煤泥处理采用“深锥浓缩器+板框脱水机”，脱水煤泥经皮带输送至煤仓。本文旨在提升建筑工程合同风险管理水平，结合 BOT 项目的特点，从建筑企业的角度探索建筑工程的合同管理与风险防范路径。

一、BOT 项目下的合同管理特点

（一）合同数量多

在建筑工程中，BOT 投资模式下涉及的项目参与主体较多，需要签署大量合同来确定各参与单位的权利与义务，常见合同类型有融资协议、项目协议、设计合同、施工合同、运营合同等^[1]，这些合同需要分阶段签署。

（二）参与方较多

BOT 项目的合同参与方除了有作为投资方的建筑企业外，还包括政府、设计单位、施工单位、供应商等，这些参与方必须通过签署合同来建立合同关系，共同完成项目的建设运营等任务，所以合同管理应全面掌握项目的情况，全面收集项目相关信息，制定科学的合同谈判策略和风险控制策略。

（三）合同风险多

BOT 项目是 PPP 模式的一种，属于一种比较新颖的项目管理模式，具有风险隐患多、建设周期长等特点^[2]，尤其是需要签署的合同类型较多，随之而来的大量的合同风险，只有通过全面评价和精准识别合同风险，才能缓解企业承担合同风险的压力。

（四）全生命周期

在 BOT 项目中，企业在开展合同管理工作的过程中，

需要树立全生命周期理念，将项目全过程涉及的所有合同作为关注重点，采取科学的风险管理和防范策略，只有这样才能为项目的顺利进行提供保障。

二、建筑工程合同管理中的常见风险

（一）合同内容风险

在 BOT 项目中，合同内容风险主要表现在合同内容上，主要表现形式有合同条款表意不明、合同条款缺失等。如合同条款中未明确合作双方的权利和义务，此类风险会导致合同丧失相应的法律效力，可能给合同双方造成严重的经济损失^[3]。例如，企业只有经过政府颁布特许经营权，才能通过 BOT 项目进行投资。在签署特许经营合同时，企业可能未认真审查合同内容，不了解政府对项目公司股权的限制，或者特许经营权的排他性，导致企业在合同内容上面临较大的法律风险，难以保障自身合法权益。

（二）合同变更风险

在 BOT 项目中，合同变更风险主要体现在以下方面：一是合同主体变更，即在合同履行过程中受不可抗力因素影响引起合同主体改变的，需要进行合同变更。在变更合同对方主体时，合同接替方可能存在资信水平和执行能力不达标的问题，从而引发合同变更风险。如合同接替主体不符合相关法律要求，不具备执行 BOT 项目的资质，变更后可能导致原合同失效，给企业带来巨大经济损失。二是合同内容变更，即在合同拟定后进入履约环节，因合同对方无法执行某项或多项合同条款导致的合同内容变更，引发合同履行风险，相关主体可能因为违约、延误承担赔偿责任。

（三）合同履行风险

在合同中，责任与利益是相对的。合同对方为获取利润，会承担多数风险，一旦出现意外使其承担的风险超过利润，可能发生合同对方不履约或不适当履约的风险。例如，在合同实施过程中，工程监督与管理不到位，

可能导致合同无法按规定时间进行审核的问题，会导致合同履行风险增加，不利于项目的正常进行，容易影响相关主体的经济效益。

（四）其他风险

一是在工程项目验收环节，可能存在不按合同规定进行检查和整改的情况，导致验收程序流于形式，可能无法及时发现施工建设阶段存在的问题，导致项目投入使用后发生质量问题，引发合同纠纷。二是在BOT项目中可能发生合同档案资料缺失的问题，导致企业无法了解合同对方的履行情况和执行程度。三是在项目结算中，可能因工程量、工程质量、合同变更等产生合同纠纷，容易导致引发合同风险。四是在BOT项目合同中，通常会约定违约金和损失赔偿的合同条款，但可能存在合同违约条款不明确的问题，如未详细约定违约方需要承担的责任和赔偿标准，一旦合同在履约过程中出现违约风险，违约方可能需要承担解除合同和索赔的责任，如合同约定约束造成的损失、违约行为造成的损失等。

三、建筑工程合同管理中的风险防范策略

（一）完善合同风险管理体系，做好事前风险评估工作

在BOT项目中，企业要建立完善的合同风险管理体系，提升合同管理与风险防范的规划性和规范性，结合BOT项目的特点对合同风险进行全生命周期管理。

1. 完善合同管理制度，重点围绕合同内容、合同变更等方向，编制完善的合同管理制度，避免合同内容不合理、不严谨等可能触发的合同管理风险，通过明确各类合同条款的具体内容，对不同合同可能产生的风险进行有效控制，提升管理制度对合同管理行为的指导作

用^[4]。在制定合同管理制度前，企业可以基于经验法、案例分析法、专家访谈法等定性方法，对BOT项目中的合同风险进行分类，再采用层次分析法等定量方法建立合同风险模型，结合BOT项目特征明确合同风险的具体类型，在遵循公平工作、风险分担等原则的基础上，对不同合同风险制定针对性的风险管理措施。在合同管理制度中，企业要明确各类合同的编制标准，避免合同内容上的漏洞，通过提升合同管理水平从源头上防范合同风险。

2. 建立健全合同风险评估体系，立足于BOT项目全生命周期，建立合同风险清单，明确合同风险因素，采用定量方法确定不同合同风险的权重，对合同风险进行事前评估、精准识别。例如，企业可以采用层次分析法对合同风险评估体系中的定性指标进行定量计算，确定各指标的权重，在事前按照不同合同风险的权重值以及评估结果，对合同风险进行排序，确定合同风险防范的优先级，逐步降低合同风险可能对BOT项目造成的不良影响。

3. 建立合同风险预警机制，以合同风险评估体系为基础，设定各类合同风险的预警标准，在项目实施全过程中通过对合同风险进行评估，将合同风险评估结果与预警标准进行比较，一旦发现合同风险评估结果超过预警标准，及时向相关主体发送预警信息，提醒相关主体及时处理和防范合同风险，提升合同风险处理的及时性和有效性。在合同风险预警中，企业可以从项目成本、进度、质量三个维度进行评估，将合同风险对项目的影 响程度划分为不同等级，按照合同风险对成本、进度、质量的影响程度作出预警决策^[5]。合同风险预警标准见表1。

表1 合同风险预警标准

风险影响程度	成本	进度	质量
很低	增加 <2%	无拖延	无影响
低	增加 2%~5%	拖延 <5%	部分区域受影响
中等	增加 6%~15%	拖延 5%~10%	质量下降
高	增加 16%~35%	拖延 11%~25%	多数区域受影响
极高	增加 >35%	拖延 >25%	质量达标

（二）开发合同信息管理系统，建立合同风险沟通机制

BOT项目涉及的参与主体较多，合同风险来源较广，可能存在企业与各参与主体沟通不足的情况，不利于提升合同管理与风险防范效果。因此，企业要注重在自身与各参与主体之间建立畅通的合同沟通机制，以便在与各主体沟通的过程中，共同处理合同风险，有效应对因合同变更引起的风险，提高合同变更的流畅性和可操作性，在有效进行风险防范的基础上，提高合同变更效率。

在建立合同沟通机制的过程中，企业可以运用大数据、区块链等技术，搭建一套去中心化的信息共享平台，用以存储BOT项目数据及合同档案资料，在保障合同信息安全的基础上，及时将整理好的合同信息传递给相关主体，并通过信息共享平台为企业与各主体沟通创造便利。此外，企业还可以与政府部门合作，建立BOT信息平台，通过BOT信息平台明确各参与主体在合同管理与风险防范中的责任义务，为各参与主体提供合同修改提示信息，适当引入群众监督、披露合同相关信息，提升BOT项目

合同的透明度，加强对项目全生命周期的监督与管理。在充分沟通的基础上，企业可以引进现代信息技术，搭建信息管理系统，动态采集、整理与分析合同相关数据信息，在充分沟通的基础上整合各方的力量，提高合同管理质量与效率，解决合同风险防范过程中各主体之间存在的信息不对称的问题，最大限度降低合同风险发生概率。

在建立信息化管理系统的基础上，企业可以结合合同管理制度，在明确合同管理流程、职责分工的基础上，确定合同管理与风险防范的操作规范，提升合同管理的规范化和标准化水平，以便及时发现和解决潜在的合同风险。在合同信息化管理系统中，企业还可以开发信息存储、查询、审批、归档等功能，促进项目内部各主体协作，打破信息孤岛，优化信息资源配置。在合同信息化管理系统中，企业可以引入合同后评价机制，以此提高合同管理的有效性，更精准地评估和识别合同履行过程中可能发生的风险，制定并采取相应的防范措施，降低合同履行过程中出现争议和发生纠纷的概率，保障企业的合法权益。

（三）采取合同风险分担策略，降低风险的影响程度

BOT项目涉及的参与主体较多，除了建筑企业这一投资人外，还包括承包商、项目公司、运营公司、供应商等。在BOT项目的合同管理与风险防范中，企业可以根据不同参与主体的特征，制定相应的合同风险分担策略。

在制定合同风险分担策略时，企业要注意发挥各方的履约积极性，在坚持公平公正、科学合理等原则的条件下，当一方能有效避免或控制风险，将风险转移给他方，或者由其控制风险是经济可行、方便有效的，则需要明确合同风险由该参与主体承担，在考虑责、权、利平衡的条件下，注意平衡风险责任与权利的关系，做到风险责任与机会对等，提升风险分担策略的合理性^[6]。此外，风险分担是否合理在一定程度上决定了项目的成败，企业要主动避免利用模糊的合同条款获取非正当利益的问题，减少发生合同纠纷的情况，通过在合同中事先规定各方的权利和责任，落实合同风险分担，维护项目整体利益。例如，材料供应协议可以规定由某方负责按固定合同价提供项目建设所需的全部材料，避免项目可能面临的材料供应风险和成本超支风险。

（四）提升合同履行控制力度，健全合同风险纠错机制

在BOT项目中，合同履行环节是发生风险的主要环节，企业可以从合同履约的不同角度出发制定合同防范策略。一是在合同备案与交底环节，企业要明确合同承销规定，根据合同管理制度要求做好原始合同的移交与备案工作，由财务管理部门根据合同性质及调控内容，

建立合同管理台账，为合同风险防范及履约管理提供依据。企业还可以结合合同要求，做好财务核算工作，预防在合同履行环节可能发生的坏账或违约风险。二是在合同变更与合同撤销环节，为提升合同风险防范效果，降低因合同风险造成的损失，企业要注重提升各参与主体的履约意识，明确合同变更与处置标准，在合同执行时降低合同变更概率。三是在发生合同纠纷后，针对合同签订主体因合同内容发生的纠纷，应结合相关法律、政策，通过及时协商共同解决分歧与纠纷，详细记录纠纷产生和解决的过程，避免后续再次发生纠纷所引发的合同履行风险。

在合同履行控制的基础上，为最大限度降低合同风险可能带来的不良影响，企业还要建立完善的合同风险纠错机制，明确不同合同履约风险的纠错主体，指导各责任主体有序解决合同管理过程中出现的各类问题^[7]。在建立合同风险纠错机制的过程中，企业要明确不同合同风险的评估方法，指导各主体了解合同风险的来源、成因和影响，明确各合同执行主体的风险管理责任，使其在项目建设与管理中主动加强风险控制，承担对应合同的风险责任，在及时纠错的基础上降低风险因素带来的不良影响。

结语

综上所述，本文以BOT投资模式下的建筑工程项目为研究切入点，围绕建筑工程合同管理与风险防范路径展开了探索，认为在BOT项目中涉及到的合同类型、责任主体较多，需要在明确不同合同责任主体，以及不同主体的权利与责任的基础上，采取科学的合同管理措施和风险防范措施，通过合同分类、事前评估、事中控制、事后应对等方式，降低合同风险发生概率，尽量消除合同风险可能带来的不良影响，为BOT项目的顺利进行和保护各主体合法权益提供保障。

参考文献

- [1] 罗大兴. H公司危险废物工程建设项目合同风险管理研究[D]. 电子科技大学, 2024.
- [2] 陈世平. PPP项目合同政府方会计处理问题研究[J]. 商业会计, 2024, (01): 73-77.
- [3] 李汶芊. 新形势下建筑工程造价合同管理及风险防范[J]. 房地产世界, 2023, (15): 100-102.
- [4] 柴祥愿. 建筑工程合同管理与风险防范策略初探[J]. 中国产经, 2023, (12): 123-125.
- [5] 赵静. 基于BOT模式的JH高速公路运营期风险管理研究[D]. 桂林电子科技大学, 2022.
- [6] 秦昌民. BOT项目风险及风险防范[J]. 质量与市场, 2021, (22): 163-165.
- [7] 何莹露. 城市垃圾焚烧发电BOT项目风险管理研究[D]. 南昌大学, 2021.