

工程项目合约管理与成本控制

冯亚婷

中交一公局第八工程有限公司 天津 300170

【摘要】：在工程项目管理工作中，项目合约管理、成本控制作为重要组成部分，对整体项目管理质量与项目建设质量均有着重要意义。在实际管理中，需要工程项目合约各个环节进行强化控制，通过科学、有效的合约管理为项目建设施工提供相应的标准要求，为项目有序、规范开展提供保障。同时，对工程项目成本实施全过程控制，确保项目施工成本处于预算范围，达到增强项目经济效益以及社会效益的目的，提高项目盈利效果，为相关企业健康可持续发展提供保障。

【关键词】：工程项目；合约管理；成本控制

DOI:10.12417/2811-0722.25.09.006

前言

在现代建筑行业发展中，市场上不同企业之间竞争越来越激烈，这对相关企业管理工作提出了新挑战与新要求。需要对当前工程项目合约管理工作深入分析，将管理工作落实到各个环节，使项目施工能够按照预定计划开展，确保各项施工作业达到标准规范，在提高项目执行效率的同时，提高项目质量，避免合同变更、合同延误等增加建设成本，有助于提高企业社会效益，树立良好企业形象。同时强化项目建设施工全过程成本控制，将项目建设成本控制在合理范围，扩大企业经济效益，并在市场竞争中提供更具竞争力报价，以便获扩大市场份额，增强市场竞争力。

1 工程项目合约管理与成本控制重要性

(1) 关于工程项目合约管理重要性分析

工程项目合约对项目不同参与方之间的具体权利、相关义务与责任等均有着明确要求。确保工程项目合约管理效果，能够使各参与方能够按照合同相关条款对项目施工中存在的问题有效处理，避免责任不清晰使项目风险增加问题出现。加强工程项目合约管理，可以确保工程项目付款方式、付款比例等信息明确，对合同变更、合同延误等情况处理进行明确要求，从而提高项目资金管理清晰度、合理性^[1]。如，在国家大型基础设施建设某区域高速公路项目中，涉及到多个承包商与复杂合同条款，但在项目初期合同管理中，为预防因不同阶段施工完成时间与延误赔偿条款不明确导致资金使用不合理问题，相关管理人员在进行工程项目合约管理中，对项目合约进行再三调整与审核，明确了承包商、供应商以及业主等各参与方的合同约定条件、在出现施工延误后不同参与方的具体违约责任等，有效避免了项目中因责任划分不明确造成的资金纠纷问题，为项目建设中资金有序流动提供了保障。此外，落实好合同策划管理、合同签订管理、合同履行管理、合同变更管理、合同终止管理等环节，能够为工程项目保质保量完成提供基础，有效控制项目风险，维护双方共同合法利益的同时，提高整体管理效果。

(2) 关于工程项目成本控制重要性分析

项目成本控制需要从项目规划阶段、项目设计阶段、项目采购阶段、项目施工阶段、项目竣工阶段、项目运营阶段等全周期进行（图1为工程项目成本控制流程图），加大不同阶段成本管控力度，从而在预算范围内结束项目建设，有助于提高项目建设中各项资源配置效率，避免不必要的成本支出。同时，有效的成本控制需要对各影响因素准确识别与分析，结合影响因素制定合适的应对措施，以降低各因素对成本控制不良影响，这有助于对工程项目建设中存在的风险合理评估并有效处理，提高项目管理安全性。在竞争日趋激烈的市场环境下，做好成本控制，可以有效维持企业价格优势，使企业更具吸引力。此外，成本控制工作覆盖项目工程建设全过程，若保障成本控制效果，那么施工进度、施工质量、材料采购等各方面管理工作均需要得到明显增强，这有助于提高工程项目整体管理水平，使企业管理工作有效适应现代社会发展需求^[2]。

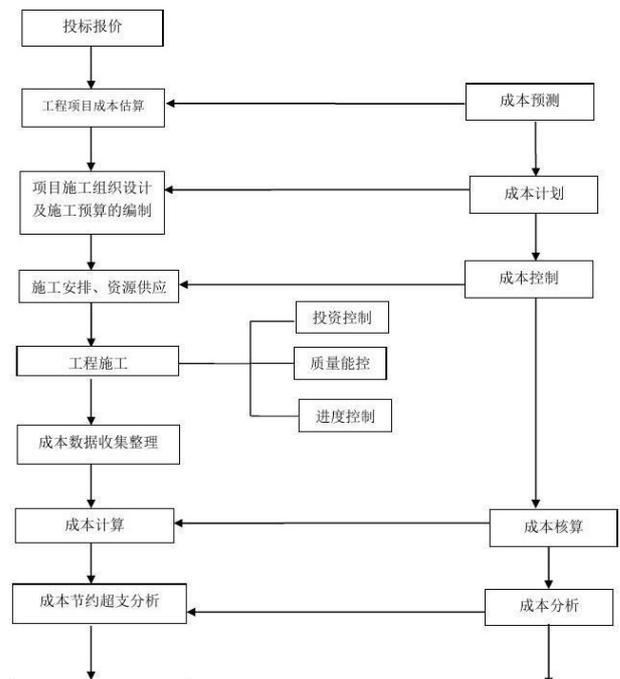




图1 工程项目成本控制流程图

2 工程项目合约管理水平提高方法分析

(1) 针对全员合约管理意识方面

在工程项目建设全过程中，合约管理能够有效对施工作业进行有效规范，并对项目建设开展进行相应指导^[1]。需要加强项目各个有关人员的合约管理意识，使其主动参与到合约管理中，从而实现项目全过程建设中合约管理工作的顺利开展。要有效增强全员合约管理意识。首先，需要重视相关培训与教育工作，以项目特点与需求为基础，明确培训具体目标（强化全员合约管理意识、了解各项合约要求、树立相应的法律意识）、培训内容（项目各项管理制度、合约基础知识、行业相关法律法规制度、可能存在的合约风险防控方法等）、培训时间（工程项目施工前、施工中均需要进行培训教育）与培训方式（综合选择互动反馈方式、线上课程播放、线下会议讨论等），确保培训与教育工作有目的地开展^[3]。对行业中某些项目合约管理效果较好的案例进行收集与整理，培训中进行分享与分析，使全员借鉴其他项目合约管理先进方法与理念，同时对其强调做好合约管理重要作用，有效加强全员合约管理意识。其次，需要明确相应的内部合约管理机制，对合约起草、合约审批、合约签署、合约执行、合约变更、合约终止等不同环节具体负责人及要求进行明确^[2]。创建独立合约管理小组，负责对不同部门之间合约管理工作进行统筹协调，便于各部门之间对合同相关问题进行沟通。

(2) 针对合同交底方面

在项目工程施工前，开展合同交底工作，便于项目中各个人员对合同内容有全面、正确了解，对合同关键条款等形成共识，并对可能存在的合同风险进行识别与处理，为合同准确执行提供保障^[3]。同时，在合同交底过程中，使不同参与方对自身责任有正确了解，并主动承担职责，避免责任不清。在进行合同交底中，需要定期组织项目建设人员、项目各参与方，邀请专业律师针对合同内容进行深入解读、分析，并将合同关键条款、合同注意事项、合同潜在风险点等单独整理并打印分发，提供合同范本，共同讨论与处理，避免合同条款理解误差，提高合同条款合理性^[4]。此外，加强合同金额、支付条款、合同条款合规性、合同风险点识别、合同变更管理等审计工作，扩大审计范围，涵盖合同基本条款、特殊条款、附件、补充协议等。审计工作中可引入大数据分析、人工智能等新技术，对国外先进审计理念与方法学习与借鉴，结合工程项目具体状况，适当创新与优化，使审计效率与准确性得到提高。

(3) 针对现场沟通方面

针对工程项目单位、总承包商、监理工程师以及分包商等不同参与方之间的沟通，不仅需要现场沟通，还需要将其落实到纸质文件上，为沟通后合同变更执行提供材料依据。具体包括，在完成一个阶段施工作业后，需要组织会议进行现场沟通报告，同时需要总结每月施工作业量并制作成报表，以报表为依据对项目建设施工具体进度、合约履行情况等进行分析比较，并按照流程实施后期合约管理措施，结束沟通后，以电子档案或纸质档案方式对报表内容进行有效管理。当过程项目中出现特殊情况（自然灾害、地质条件变化等），进行分析并需要进行合同更改时，需要给出对应文件，在监理工程师、总承包方等进行确认并签署姓名后，才能继续实施^[5]。

3 加强工程项目成本控制的方法分析

(1) 针对招投标环节

工程项目建设单位在开展招标前，需要对具体项目需求、特点等全面分析与了解，对招标计划合理规划，确保招标范围与招标控制价（以市场行情与成本为基础，同时对项目施工中材料价格变化、人工费用变化等进行全面考虑）合理性，招标方式科学性，招标文件全面性，预防盲目招标问题或者重复招标问题，有效控制招投标环节的成本支出。关于招标文件、投标文件的审核，需全面考虑投标方资质、现存业绩、社会信誉等各项情况，加强审查，合理评估投标方给出的具体技术规划以及相关设计方案等，在保证投标方合法性、可靠性的同时，确保投标方案的实施效果^[6]。

(2) 针对设计环节

项目工程的设计环节需要对项目具体使用功能、项目具体结构形式、项目建设施工材料选择等进行确定，而这些情况均会直接影响项目建设成本支出。为有效控制设计环节成本，需要从多方面对项目建设中成本进行合理评估，确保设计方案的可行性与科学性。在设计过程中，可以借助工程造价方式，针对项目工程中人力资源情况、施工建设所需设备装置、相关施工材料等开展全面分析，对相关工程造价指标明确，并确保其合理性与科学性。以工程造价指标为依据，制定对应工程项目建设设计规划。需要注意的是，开展工程项目工程造价设计工作中，需要对施工周期准确把控，确保施工中所购买材料价格合理，将人力资源方面成本支出合理预估，最后考虑其他外部因素（包括气候变化、温度变化、地质条件改变与施工人员专业技术等），以确保设计方案有效、可行。此外，设计阶段需要重视预算合理规划，全面统计项目施工建设中各类经济指标，合理评估与调整预算，提高资金使用效率。充分考虑人工、材料、设备、管理、临时设施等多方面成本支出情况，尤其分工程项目为大范围，相关清单数量比较多，整体造价较高，需要同时关注工期与工效情况，结合有效、科学的项目各项资源

配置方案,适当采取类比预算、参数预算、零基预算、目标成本等方式完成成本预算制定工作,确保针对不同施工阶段实际情况制定合理的预算^[7]。

(3) 针对施工环节

当施工作业中,若外部因素与设计预期不符,需要对施工计划进行变更调整,这会导致施工成本增加。针对施工环节的成本控制,需要将施工现场监管工作落实到位,对可能导致施工变更的因素及早识别并处理,积极与相关单位沟通与协调,为施工顺利开展提供保障,有效降低施工变更风险。重视材料预算计划,对工程项目中所用材料进行摸底,以准确的工程量复核数据为基础,对相关材料(尤其是钢筋与商品砼等主材料)市场价格进行全面调查与分析。调查中收集行业报告及供应商网站相关材料信息,并与行业相关协会及专业咨询结构等进行咨询,了解材料价格趋势朝向及影响价格变动因素等,对各品牌与规格材料价值、质量等比较分析,注意相关材料(如木材、沥青和混凝土、石材和瓷砖、油漆和涂料等)会受到季节变化而发生变动,需要选择适当的时间进行采购,确保价格合理、质量达标。同时还需要创建材料价格预警机制,对市场材料价格变化密切观察,及时采取措施,有效降低材料相关变更发生率。另外,对施工变更范围与内容严格限定,对于必须进行变更的情况,需要按照审批工程变更-相应的造价核算与调整-变更预算制定-监理严格审核变更预算流程进行,确保变更合理

^[8]。

(4) 针对结算环节

在工程项目竣工后,需要开展结算工作,包括准确核对工程变更、施工改良等引起的工程施工材料造价、施工方案造价、整体项目工程造价等,对成本有效控制,确保施工全过程成本均在合同约定范围内。项目单位、施工单位之间,应落实工程量核算工作,全面、准确统计施工变更具体内容、施工设备装置、施工材料等。对变更事项中所有相关的材料报备情况严格核对,确保一致性,对于变更合同应加强审核,确保账务出入合理性。在项目施工全过程中,需要开展阶段性测算工作,详细记录对预算变化产生影响的因素,对施工合理干预,加强结算阶段审核,确保成本控制效果^[9]。

4 总结

工程项目合约管理与成本控制对整体工程项目管理水平提升有着重要影响,在实际管理中,需要充分考虑实际情况,有效加强全员合约管理意识,将合同交底工作落实到位,重视合同范本处理,强化现场沟通,将工程项目合约管理工作落实到位。同时,加强项目招投标、设计、施工以及结算等不同环节的成本分析与控制,实现工程项目成本的全过程控制,将成本控制在预算范围。扩大企业经济效益的同时,保障工程项目建设质量。

参考文献:

- [1] 张晓英.浅谈工程项目合约管理与成本控制[J].砖瓦世界,2023,15(15):103-105.
- [2] 申欣竹.公路工程合约管理中的成本控制与效率优化[J].大众标准化,2024,9(3):75-77.
- [3] 付涛.建筑工程项目合同预算管理与成本控制的策略探究[J].科海故事博览,2024,16(19):70-72.
- [4] 陈艺迪.建筑工程项目全过程造价管控与合同管理研究[J].建材与装饰,2025,21(15):70-72.
- [5] 张慧雅.建筑工程造价预算与合约成本控制的协调[J].城市情报,2024,14(22):34-35.
- [6] 张永淇.建设工程项目的成本管理与控制措施[J].新晋商,2024,11(24):184-186.
- [7] 陈玉珍.浅谈建筑工程造价控制中的合约管理策略[J].模型世界,2023,7(10):155-157.
- [8] 刘创奇.海外工程项目合约商务管理关键环节分析[J].管理学家,2023,18(3):46-48.
- [9] 陈献科.路桥工程合约管理与风险防范控制[J].百科论坛电子杂志,2024,10(3):70-72.