

# 房地产项目招投标合同管理风险防范

闫 欣

天津市汇川物业管理有限公司 天津 300380

**【摘 要】**：房地产项目招投标合同管理风险常在合同签订前形成，范围界面、计价条件、条款口径和变更依据一旦失准，履约阶段便会出现交易秩序波动、成本偏差、工期争议和信用受损。本文分析合同管理流程基础、风险防范价值、主要风险和控制措施，识别招标文件范围对合同边界约定不清、投标报价测算依据偏离、合同条款前后衔接脱节和履约变更审批依据不足四类风险，并提出发标前交叉审查、报价成本联动、履约证据清单和变更索赔顺序控制。风险防范应以统一口径和连续证据为核心，使招标条件稳定传递到履约与结算环节。

**【关键词】**：房地产项目；招投标；合同管理；风险防范；履约控制

DOI:10.12417/2811-0528.26.19.042

## 引言

房地产项目建设周期长、参与主体多，招标文件、投标报价和合同条款在前期快速形成，却要持续约束施工、采购、变更和结算。工程范围、清单口径、材料设备标准或工期条件表达不清时，中标价难以真实反映履约边界，后续争议也会集中到成本追加、责任划分和结算依据。招投标合同管理应前移到发标和清标阶段，并延伸到履约变更、索赔和结算记录，以便把交易条件转化为可核对的责任证据。

## 1 房地产项目招投标合同管理概述

房地产项目招投标合同管理的起点不是合同盖章，而是开发应求转化为可竞争、可报价、可履约的交易条件。前期定位、设计成熟度、工程范围、材料设备标准和计划节点进入招标条件后，投标人据此形成施工组织、报价策略和风险假设；条件越含糊，合同签订后越难单靠补充协议消除分歧<sup>[1]</sup>。全流程开发管控关注策划、成本、进度和合同之间的连续关系，房地产企业应把招投标合同管理放在开发链条中同步安排，使范围确认、条款审查、成本核对和变更记录在同一管理口径下衔接，并把每次澄清、答疑和定稿痕迹留入后续履约资料。

## 2 房地产项目招投标合同风险防范的重要性

### 2.1 稳定开发建设阶段交易秩序

房地产项目招投标阶段的交易秩序依赖信息表达稳定。建设单位发布的范围、工期、质量和计价条件越清楚，投标人越能在同一边界内比较施工方案和报价水平；项目要求若在答疑、澄清和合同谈判中反复变化，报价差异就会混入信息不对称因素<sup>[2]</sup>。立项应求、招标文件、投标报价、合同签订和履约管理可以压缩为一条顺序链，交易秩序不是评标时点单独形成，而是由应求表达、条款审查、成本核对、权责锁定和变更记录共同维持。设计条件与项目控制目标之间的衔接关系也说

明，设计成熟度、技术标准和合同条款应同步审查，招标竞争才不会被前期条件缺陷扭曲。交易秩序的阶段控制关系见图1。



图1 房地产项目招投标合同管理基本流程

图1中，业务阶段、风险门和留痕资料分成三层对应，说明风险防范应从发标前条件、清标过程延伸到履约记录，而不是停留在合同签订时点。三层对应还提示责任部门应把界面、价格、条款、授权和证据放在同一台账中连续核对。

### 2.2 控制项目成本履约过程偏差

房地产项目成本风险具有阶段累积特征。投标报价看似形成于投标文件提交时，实质上受工程量清单、材料设备标准、现场条件、暂估价和风险分担条款共同影响；报价阶段未核对清单范围与合同条款，设计深化、材料替换或工程量差异就会沿变更签证、索赔和结算环节放大。项目审计中的预算、合同和结算资料应保持证据一致，开发企业在招投标阶段保留招标控制价编制依据、清单项目特征、主要材料价格来源和评标异常记录，可以为履约阶段判断成本偏差来源提供可追溯依据，并减少结算时对口头解释的依赖。

### 3 房地产项目招投标合同管理的风险

#### 3.1 招标文件范围对合同边界约定不清

招标文件范围约定不清,是房地产项目合同风险中最容易前置识别、却又最常被带入履约阶段的问题。工程范围通常由设计图纸、工程量清单、技术标准、界面划分表和招标答疑共同表达,任何口径不一致都可能造成承包人和建设单位对合同边界的不同理解<sup>[3]</sup>。室外管网、精装修界面、临时设施、样板段、专业分包配合等内容若只在局部图纸或会议说明中出现,而未在清单和专用条款中同步落位,后期很容易转化为签证或索赔。范围不清、报价失真、条款脱节和变更失据属于招标合同前端的并列风险,分别会影响界面、成本、履约解释和索赔判断。招标文件范围不清与前端并列风险见图2。



图2 招投标合同管理主要风险类型

图2按照发生阶段和影响对象分布风险类型,提示风险识别应同时看文件文本、价格依据和履约证据。处在不同象限的风险并非孤立事项,一旦清单、图纸、答疑和审批记录脱节,后端争议会沿着成本责任继续放大。

#### 3.2 投标报价成本测算依据偏离项目条件

合同条款脱节通常表现为招标条件、中标通知、合同协议、专用条款和技术标准之间的口径不一致。固定总价条款若同时保留宽泛价格调整空间,承包人现场协调责任若缺少协调对象和配合边界,质量标准若高于清单项目特征所能支撑的材料和工艺要求,履约人员就只能依靠经验解释合同。房地产建筑质量与经济效益之间存在连续影响,条款衔接同样会影响质量、工期和费用控制:质量标准不清造成返工争议,工期条件不清造成延期责任争议,价款调整条款不清造成结算争议,最终削

弱合同文本对现场管理的约束力。围边界、条款衔接和变更索赔共同排序,范围边界通常处在最高复核等级,报

### 4 房地产项目招投标合同管理风险防范建议

#### 4.1 完善招标文件合同审查流程

开发企业应在发标前设置工程、设计、成本、法务和合约共同参与的招标文件合同审查流程,把工程范围、清单计价、图纸版本、技术标准、合同专用条款和答疑澄清放在同一口径下核对。审查对象、常见问题和控制点可以形成对照矩阵,工程范围对应界面遗漏和清单核对,计价条件对应口径不一和成本复核,合同条款对应前后冲突和条款校对。审查结论应转化为可执行修改意见,不能停留在“已阅”或“原则同意”;发标文件、清标记录和合同定稿之间保留同一编号,后续履约人员才能追溯每一项合同边界的形成依据。对专业分包、甲供材料、暂估价和设计变更接口,应在发标前形成书面审查意见,并由合约人员核对其是否已经进入清单、专用条款和答疑文本。

#### 4.2 强化变更索赔合规管理流程

开发企业应设置变更索赔合规管理流程,并按事实、影响和结算三个层次控制。变更提出阶段先确认指令来源、图纸版本和现场记录,影响确认阶段测算工期、造价和责任边界,索赔结算阶段核查证据、审批和计价口径是否一致。变更提出不是费用确认,影响确认也不等于结算完成;房地产项目参与主体多、节点调整频繁,只有证据归档、授权审批和结算口径同步成立,索赔事项才能进入最终结算,现场人员也能区分正常变更、责任事件和结算争议。对授权不明或证据不完整的事项,应先补齐事实链条,再进入价格谈判。

### 5 结语

房地产项目招投标合同管理风险防范应把需求确认、招标文件、投标报价、合同签订和履约管理放入同一证据链。范围不清削弱合同边界,报价失真放大成本偏差,条款脱节增加现场解释成本,变更失据引发索赔争议。开发企业只有在发标前完成范围、清单、计价条件和专用条款审查,在履约中持续保存指令、图纸、签证和影响测算记录,才能使招标阶段形成的交易条件稳定进入结算。后续管理重点应放在同一口径下的文件流转,而非争议发生后的零散补证。

### 参考文献:

- [1] 王汇丽.房地产项目全流程开发管控要点研究[J].散装水泥,2026,(7):199-201.
- [2] 王家晨.基于建筑师视角分析房地产项目设计管理控制策略[J].城市建设理论研究(电子版),2026,(18):52-54.
- [3] 李洁.房地产项目审计的优化策略[J].投资与创业,2026,37(12):125-127.