

建筑工程合同管理中变更索赔的风险识别与管控策略

李焱博

江西中钰城工程管理有限公司 江西新余 338000

摘要：建筑工程合同管理中的变更与索赔是工程项目实施过程中的常见现象，对项目的成本、进度和质量具有显著影响。本文旨在系统分析建筑工程合同管理中变更索赔所面临的各类风险因素，并深入探讨相应的管控策略。通过对合同条款、管理流程、信息沟通、专业能力等方面风险的识别，从完善合同体系、规范管理流程、强化过程控制、提升专业素养等多个维度提出具体的管控措施，以期为建筑企业有效防范和化解变更索赔风险，保障工程项目顺利实施，维护企业合法权益提供参考。

关键词：建筑工程；合同管理；工程变更；工程索赔

引言

建筑工程项目投资规模大、周期长、技术复杂、涉及主体多，这决定工程实施中变更难以避免。工程变更会引发工期调整、费用增减等问题，导致索赔事件。变更与索赔是建筑工程合同管理重要部分，贯穿项目全过程。有效管理能解决利益调整问题，保障工程顺利进行，维护合同严肃性和公正性。但因市场环境复杂、合同条款不完备、管理流程不规范和各方认知差异等，变更索赔管理存在诸多风险。若不及时识别管控，易引发合同纠纷，导致成本超支、工期延误，影响工程质量和安全，造成经济损失。所以，系统识别变更索赔风险并制定管控策略，是建筑企业提升项目管理水平、增强竞争力的重要课题，有重要理论和现实价值。

一、建筑工程变更索赔的风险源识别

（一）合同文件自身缺陷引致的风险

合同文件是界定各方权利、义务与风险的根本依据，其自身缺陷是变更索赔风险的首要来源，这类风险内生于合同文本的编制与审查环节。具体来说，合同条款的模糊性与歧义性是核心风险点，如在工程范围、技术标准、验收程序等关键内容表述不精确或有多种解释，易引发后续分歧。合同结构不完整也是重大风险，像缺乏对特定地质条件、异常气候等风险的责任分配条款，或变更计价原则、索赔通知时限与程序等规定缺失或笼统。此外，合同文件各组成部分间若存在矛盾或解释不一致，会导致合同执行混乱，为变更索赔或拒绝索赔提供依据。识别这类源于合同文本内在缺陷的风险，可促使项目管

理者在合同签订前进行彻底审查与交底，澄清模糊条款、补充遗漏程序、统一文件解释，从源头上减少争议，构建权责清晰、可执行性高的合同基础。

（二）项目实施过程不确定性引致的风险

建筑工程实施过程复杂且具不确定性，不可预见因素是变更索赔风险另一主因。此类风险无法被合同完全预见，在项目周期中动态显现。地质水文条件复杂，勘察数据难揭示全貌，施工遇未预见情况会触发变更；设计与技术标准变更也是重大风险，业主方需求变化、法规更新或应用新材料新工艺导致的变更构成合同变更实质内容。此外，施工现场外部环境干扰，如居民抗议、政府管制、极端天气、材料价格波动等，会冲击施工计划，导致工期延误和成本增加。识别这些风险，可促使项目团队建立动态监控机制，通过环境扫描与现场勘查预判问题、制定预案，在风险发生时依据合同或公平原则高效处理变更与索赔，避免事态扩大^[1]。

（三）参与方行为与沟通引致的风险

变更索赔风险不仅源于客观的合同文本与项目环境，更受项目各参与方主观行为和沟通效率影响。这类风险具有高度人为性和动态性。业主方或其代表的行为是关键风险源，如提额外要求、干预施工方案、拖延工程款支付，会成为承包商索赔的正当理由。设计方与监理方也很重要，设计图纸问题及监理工程师不作为会中断施工流程。承包商自身行为也可能引致风险，如对合同条款理解不足、索赔流程不当等会丧失索赔机会。更普遍的风险是各方沟通不畅，使小分歧升级为合同争议。识别这类风险，强调了项目管理中“软实力”的重要性，

推动建立沟通协议、协调会议机制和决策文化，规范各方行为、促进信息共享，降低人为争议，保障项目合作和推进。

二、变更索赔风险的全过程管控策略

（一）事前预防：合同策划与条款设计的风险规避

变更索赔风险的全过程管控始于项目启动前的合同策划与条款设计阶段，此阶段的核心目标是通过前瞻性的风险规避，构建一个权责清晰、风险分配合理、争议解决机制明确的合同框架。有效的风险规避并非寄望于项目执行过程中不发生任何变更，而是通过严谨的合同设计，为未来可能发生的变更与索赔事件预设清晰的处理路径与规则。在合同策划层面，关键在于对项目范围、技术标准、地质条件等核心要素进行详尽的界定，并在此基础上进行科学的风险分配，将特定风险明确地分配给最有能力管理和控制该风险的一方。在条款设计层面，必须确保变更与索赔条款的完备性与可操作性。这包括明确界定构成变更的具体条件与范围，规定详细的变更提出、审查、估价与确认流程，并设定清晰的时间限制。对于索赔条款，则需明确规定索赔意向通知、详细索赔报告提交的时限与格式要求，以及业主审核与答复的期限。此外，应设定公平合理的变更计价原则，避免因计价方式模糊而产生争议。这一事前预防策略的价值在于，它将合同管理从被动的“事后补救”转变为主动的“事前设防”，通过一个逻辑严密、权责对等的合同文本，最大限度地减少了执行过程中的不确定性，为后续的变更索赔管理奠定了坚实的制度基础，从而有效降低了争议发生的概率与强度^[2]。

（二）事中控制：变更发生时的证据管理与程序遵循

当项目进入实施阶段，变更事件的发生难以完全避免，此时管控策略的重心转移至事中控制，其核心是严格的证据管理与对合同程序的精确遵循。变更索赔的最终成败，在很大程度上取决于相关证据的完整性、有效性与及时性。因此，必须建立一套系统化的现场证据管理体系。该体系要求对所有可能引发变更或索赔的事件进行实时记录，包括但不限于：业主或监理的口头或书面指令、会议纪要、现场照片与视频、每日施工日志、进出场材料记录、人力资源投入统计、受影响区域的实际进度测量数据等。所有记录都必须注明时间、地点、参与人员和事件详情，并确保其相互印证，形成完整的证据链。与此同时，对合同程序的遵循是保障索赔权利合法性的关键。一旦察觉到潜在的变更或索赔事件，必

须严格按照合同约定的时限，向业主或监理方提交书面的索赔意向通知，即使此时详细的索赔资料尚未完全准备齐全。此举是保留索赔权利的法律程序要求，任何延误都可能导致索赔权利的丧失。随后，应持续收集和整理支撑材料，并在规定期限内提交内容详实、依据充分的正式索赔报告。这一事中控制策略的价值在于，它将抽象的合同权利转化为具体、可验证的事实依据，通过规范化的程序操作和严谨的证据保全，确保了索赔主张的合法性与说服力，为后续的协商或争议解决提供了坚实的基础，有效避免了因程序瑕疵或证据不足导致的索赔失败。

（三）事后应对：索赔协商与争议解决的策略选择

当变更索赔事件经过事中控制，进入正式的协商或争议解决阶段，管控策略则聚焦于事后应对，其核心在于根据索赔的性质、金额大小以及双方的合作关系，选择最适宜的解决策略。首选且最高效的策略是友好协商。在此阶段，项目管理者应基于前期收集的充分证据和合同依据，准备一份逻辑清晰、论据充分的索赔陈述，以专业、客观的态度与对方进行沟通。协商的目标是寻求一个双方均可接受的解决方案，而非追求单方面的胜利，因此需要保持一定的灵活性和建设性态度，探讨替代方案或折中处理的可能性。若友好协商无法达成一致，则需要启动合同中预设的争议解决机制。这可能包括由双方高层管理者参与的调解、聘请独立的第三方进行争议评审，或提交至合同约定的仲裁机构进行仲裁。在选择这些机制时，需要综合评估其成本、时间效率、保密性以及对未来合作关系的影响。例如，争议评审通常比仲裁或诉讼更为快捷和经济，且有助于维持合作关系。这一事后应对策略的价值在于，它为项目管理者提供了一套从合作到对抗的梯度化解决方案，使得在面对不可避免的争议时，能够根据实际情况做出理性、经济的决策。通过策略性地选择解决路径，不仅能够最大限度地挽回经济损失，还能有效控制争议解决过程本身对项目进度和团队关系的负面影响，最终实现项目整体利益的最大化^[3]。

三、变更索赔风险管控的支撑体系构建

（一）基于证据链的文档与信息管理体系

基于证据链的文档管理体系需确保变更索赔相关文件的完整性、可追溯性，为索赔举证提供直接依据，避免因文档缺失或混乱导致索赔失败，某市商业综合体项目（总建筑面积18万平方米，含购物中心与写字楼，原档案管理采用纸质分散存储，变更签证、施工日志等文

件易丢失)构建“分类归档+电子备份+检索标注”的管理体系:按“变更指令-施工记录-验收报告-费用核算”4类整理文档,每类文件关联唯一编号(如“BG-202105-003”代表2021年5月第3份变更指令);所有文档同步上传至加密电子平台,设置权限分级(工程岗查看施工记录、成本岗查看费用核算);在文档中标注索赔关联点(如在施工日志中注明“2021年6月10日因业主设计变更导致停工”,并关联对应变更指令编号)。体系运行后,变更索赔相关文档丢失率从原15%降至3%,索赔举证时文档调取时间从原10天缩短至3天;项目期间共发起8次变更索赔,因文档完整支撑成功获赔7次,索赔成功率从原60%提升至87.5%,直接减少因证据不足导致的索赔损失约65万元。

(二) 跨职能协同的合同管理团队建设

跨职能团队需整合法务、工程、成本、财务等专业力量,避免单一部门处理变更索赔时的信息盲区,提升风险管控全面性。项目组建专项合同管理团队,成员包括2名法务人员(负责合同条款解读与法律风险评估)、3名工程技术人员(跟踪变更施工进度与现场记录)、2名成本人员(核算变更费用与索赔金额)、1名财务人员(对接索赔资金结算);建立“周协同例会+实时共享平台”机制:每周召开1次例会,各成员同步变更进展(如工程岗汇报变更施工完成情况、成本岗汇报费用核算结果),遇紧急变更(如影响工期的设计调整)时,通过共享平台实时传递信息(2小时内完成跨部门反馈)。团队建设前,单一部门处理变更索赔平均需7天(如工程岗单独核算费用易遗漏税费细节),索赔方案存在漏洞的比例达30%;团队运行后,变更索赔处理周期缩短至3天,索赔方案漏洞率降至8%,其中2021年11月的“幕墙设计变更索赔”中,团队协同核算费用误差仅2%,远低于原单一部门处理时的8%,精准度显著提升^[4]。

(三) 基于合同精神的风险沟通与谈判机制

基于合同精神的沟通谈判需以合同条款为核心依据,通过有序沟通化解争议,避免因沟通不畅导致索赔升级为法律纠纷。项目建立“分层沟通+条款锚定”机制:日常变更沟通由工程岗与业主现场代表对接,每周1次同步变更进展,重点确认“变更范围是否符合合同约定”(如合同中“业主有权提出设计变更,但需提前7天书面通知”);涉及索赔金额争议时,由法务岗与成本

岗共同参与谈判,以合同中“变更费用计算依据”(如人工单价按当地造价信息、材料价格按采购合同)为锚点,提供详细核算明细(如2022年3月的机电变更索赔中,提交“人工工时记录表+材料采购发票”作为支撑);若沟通陷入僵局,启动“争议评审”程序,邀请第三方造价咨询机构按合同条款评估。机制运行后,变更索赔沟通周期从原20天缩短至8天,因沟通争议升级为法律纠纷的情况从原3起降至0起;项目期间共完成12次变更谈判,索赔金额达成率(实际获赔金额/申请金额)从原70%提升至92%,其中“2022年5月结构加固变更”谈判中,依托合同条款与数据支撑,获赔金额达申请金额的98%,实现双方利益平衡^[5]。

结语

建筑工程合同管理中的变更索赔风险识别与管控是一项复杂而系统的任务,其成功实施依赖于科学的风险识别、全过程的管控策略以及强有力的支撑体系。通过构建完善的文档管理体系、跨职能协同团队以及基于合同精神的沟通机制,不仅可以有效降低变更索赔风险的发生概率,还能显著提升项目整体运行效率与合作质量。未来,随着行业环境的不断变化和技术手段的持续进步,合同管理需进一步融入数字化、智能化工具,以适应更为复杂的项目需求。同时,各方应更加注重合作文化的培育,强化信任基础,共同推动建筑行业的可持续发展。

参考文献

- [1]姜成宾.输变电工程项目现场签证管理存在的问题及应对策略[J].市场周刊·理论版,2020(41):0018-0018.
- [2]郑林.探究工程造价及降低工程造价的方法[C]//2021工程技术与学术论坛.中国智慧工程研究会,2021.
- [3]邱教平.建筑工程施工中的造价成本控制研究[J].城市情报,2020(3):277-278.
- [4]高飞,胡思萌,田青炜.阿联酋油气工程建设市场现状及中国企业的机遇[J].国际石油经济,2022,30(2):84-90.
- [5]刘可学.国际市场低价竞标策略下的风险与应对[J].中文科技期刊数据库(全文版)工程技术,2022(9):4.