

合同执行过程中预算偏差分析与控制对策

梁慧芳

中国水利水电建设工程咨询北京有限公司 北京 100024

摘要: 在现代项目管理与商业合作中,合同作为约束各方权利义务的法律文书,其执行过程中的成本控制直接关系到项目的经济效益与履约质量。然而,由于市场环境变化、设计变更、管理疏漏等多重因素,合同执行过程中常出现预算偏差问题,轻则影响利润,重则导致项目亏损甚至合同纠纷。本文系统分析合同执行过程中预算偏差的成因,构建偏差识别与评估机制,并提出针对性的控制对策,旨在为项目管理者提供理论参考与实践指导,提升合同履行效率与成本控制能力。

关键词: 合同执行; 预算偏差; 成本控制; 风险管理; 偏差分析

引言

随着经济全球化与市场竞争的加剧,企业间合作日益依赖合同关系。合同不仅明确了各方责任与义务,也设定了项目成本、工期与质量等核心指标。其中,预算作为合同执行的重要经济约束,其准确性与可控性直接影响项目成败。然而,在实际执行过程中,预算往往难以完全按照计划执行,出现不同程度的偏差。若偏差得不到及时识别与有效控制,将导致成本超支、利润缩水,甚至引发违约风险。因此,深入研究合同执行过程中的预算偏差问题,构建科学的分析与控制体系,具有重要的现实意义。

一、合同执行中预算偏差的主要成因

预算偏差(Budget Variance)是指在合同执行过程中,实际发生的成本、费用或资源消耗与原定预算之间的差异。这种差异可以是正向偏差(实际支出低于预算)或负向偏差(实际支出高于预算)。在合同管理语境下,预算偏差特指因合同履行活动所产生的实际支出与合同预算或项目预算之间的偏离程度。

根据偏差产生的原因和性质,预算偏差可分为以下几类:

1. 外部环境变化

外部环境变化是合同执行中引发预算偏差的关键不可控因素。市场经济具有高度不确定性,原材料、能源、人工等核心要素价格常因国际局势、供需失衡、通货膨胀或金融政策调整而剧烈波动。例如,在为期两年的基础设施项目中,若钢材价格在施工中期上涨30%,而合同采用固定总价且未设调价机制,承包方将独自承担巨

额成本压力。此外,国家或地方政府出台新的环保、安全或税收法规,可能强制项目增加环保设施、调整施工工艺或缴纳额外费用。极端天气、地震、洪水或公共卫生事件等突发事件,更会导致工期延误、供应链中断、人员流动受限,进而产生赶工费、仓储费或违约金。这些外部冲击虽难以预测,但若合同未合理分配风险或未预留应急准备金,极易造成预算严重超支,甚至威胁项目存续。

2. 合同条款设计缺陷

合同条款设计缺陷是预算偏差产生的制度性根源。在签约阶段,若预算编制缺乏深度调研与专业测算,仅凭经验粗略估算,将导致成本基线失真。同时,风险分配机制若显失公平——如将全部市场价格波动、政策变动或地质风险单方面转嫁给承包方——会显著放大履约压力。此外,变更管理条款模糊不清,未明确变更的触发条件、审批流程、计价标准及预算调整方式,一旦发生设计修改或需求增补,双方易陷入争议,无法及时确认新增费用。例如,合同中未界定“工程量偏差超过 $\pm 10\%$ 时可重新组价”,当实际工程量大幅超出预期时,承包方只能被动承担损失。此类条款漏洞使预算失去约束力,为执行阶段的成本失控埋下隐患。

3. 执行过程管理不善

执行过程管理不善是造成预算偏差的内部主因。即便合同条款完善,若项目缺乏科学的成本控制体系,仍难以避免资源浪费。例如,未建立动态成本监控机制,无法实时比对实际支出与预算差异,导致偏差累积至后期才发现,错失纠偏窗口。进度计划与资源配置脱节,造成机械闲置、人员窝工或工序冲突;采购管理不规范,

如未执行供应商比选、未签订批量采购协议，导致材料价格偏高；现场技术交底不清、施工组织混乱，引发返工与材料损耗。此外，项目团队责任不清、绩效考核缺失，易形成“重进度、轻成本”的惯性思维。这些管理短板虽属可控范畴，但若缺乏制度约束与过程监督，将持续侵蚀项目利润，放大预算偏差。

4. 设计或技术变更

在工程、IT系统开发或科研类合同中，设计或技术变更是预算超支的高频诱因。项目初期需求往往难以完全固化，随着实施深入，业主可能基于使用体验、功能优化或标准提升提出调整要求，如建筑项目增加智能楼宇系统、软件开发新增数据接口模块等。此类变更虽具合理性，但若未严格执行变更控制流程——即未进行成本与工期影响评估、未获得书面批准、未同步签订补充协议并调整预算基线——新增工作量将直接计入原合同成本，形成隐性超支。更严重的是，频繁或重大变更可能打乱原有实施节奏，引发资源重配、供应商重新招标、测试周期延长等连锁反应，进一步放大成本偏差。

二、预算偏差的识别与评估机制

为有效控制预算偏差，需建立系统化的识别与评估机制。

1. 建立动态预算监控体系

在合同执行的起始阶段，就要构建详细且合理的成本分解结构（CBS）建立动态预算监控体系。依据项目的具体特点与流程，将总预算精准细化至各个工作包或活动单元，确保每个环节的成本都有明确界定。在合同推进过程中，要严格遵循定期（如月度、季度）的节奏收集实际支出数据。将这些数据与预设预算进行细致入微的对比分析，敏锐捕捉偏差趋势。引入挣值管理（EVM）方法，它能综合考量进度与成本绩效，通过计算成本偏差（CV）与成本绩效指数（CPI），以量化形式精准呈现偏差程度，为预算控制提供有力数据支撑。

2. 设定偏差预警阈值

科学设定预算偏差预警阈值是实现主动风险管理的重要手段。预警阈值应结合项目类型、规模、复杂度及风险偏好进行差异化设定，例如小型项目可设为 $\pm 5\%$ ，而大型或高风险项目则可收紧至 $\pm 3\%$ 。阈值不仅适用于整体预算，还应细化至关键成本科目（如主材、人工、设备租赁等）和重要里程碑节点。一旦实际偏差突破预设阈值，系统应自动触发分级预警机制（如黄色预警提示关注、红色预警要求立即干预），并推送至相关责任人。预警信息应包含偏差金额、偏差率、影响范围及初

步趋势判断，促使项目团队迅速启动偏差分析与应对程序。此外，预警机制需与绩效考核挂钩，强化责任意识。通过建立“阈值—预警—响应”闭环，可有效防止小偏差演变为大问题，提升预算控制的前瞻性与敏捷性。

3. 开展偏差根因分析

当预算偏差被识别后，不能仅停留在表面数据对比，而应深入剖析其背后的真实动因。常用分析工具包括鱼骨图（因果图），从人、机、料、法、环、管六大维度系统梳理可能原因；5Why分析法则通过连续追问“为什么”，层层递进，直达问题本质。例如，某项目材料成本超支10%，表面看是采购价格高，但经5Why分析发现，根本原因是未执行集中采购策略，而深层原因则是采购计划与施工进度脱节。通过根因分析，可准确判断偏差源于外部不可抗力（如政策突变）、内部管理缺陷（如流程失控）还是合同设计漏洞（如风险分配失衡）。这种分类有助于精准施策：对外部因素侧重风险转移或协商调整，对内部问题强化流程优化与人员培训，对合同缺陷则推动补充协议签订。

三、预算偏差的控制对策

针对不同成因，应采取差异化、系统化的控制措施。

1. 优化合同条款设计

优化合同条款设计是从源头防控预算偏差的关键举措，在合同谈判与起草阶段，应摒弃“重价格、轻条款”的惯性思维，转而强调预算的科学性、风险的合理分配与履约的可操作性。首先，预算编制应基于详实的市场调研、历史数据和专业测算，避免粗略估算。其次，针对市场价格波动风险，应引入价格调整机制，如与权威价格指数（如钢材综合指数、CPI）联动的调价公式，明确触发条件与计算方式，确保成本变动可预期、可分担。同时，合同应设立不可预见费或风险准备金（通常占合同总额的3%–10%），用于应对合理范围内的突支支出。此外，必须清晰界定工作范围（Scope of Work）、技术标准、验收条件及交付边界，避免因描述模糊引发争议性增量工作。变更管理条款需详细规定变更申请、评估、审批、计价及预算调整的全流程，并明确各方责任。通过系统化、精细化的合同设计，可大幅压缩执行阶段的不确定性空间，为预算稳定提供制度保障。

2. 强化全过程成本管控

全过程成本管控强调将成本管理贯穿项目全生命周期，实现从“被动核算”向“主动控制”的转变，在“事前”阶段，借助BIM（建筑信息模型）、数字孪生、蒙特卡洛模拟等先进技术，对工程量、资源需求和成本

结构进行高精度预测，提升预算编制的准确性与抗风险能力。进入“事中”执行阶段，依托ERP、项目管理信息系统（PMIS）等数字化平台，实现成本数据的自动采集、实时比对与可视化展示，确保管理者随时掌握成本动态。同时推行精细化管理措施，如限额领料控制材料浪费、集中采购降低采购成本、优化施工组织减少窝工、实施班组成本承包责任制等，从操作层面压缩非必要支出。在“事后”阶段，项目结束后应组织跨部门成本复盘会议，分析偏差成因、评估控制措施有效性，并将经验数据沉淀为组织过程资产，用于优化后续项目的预算模型与管控标准，形成持续改进的闭环机制。

3. 完善变更管理流程

变更管理是控制预算偏差的核心环节，必须建立制度化、规范化的流程，首先，应设立由业主、承包商、监理及技术专家组成的变更控制委员会（CCB），负责统一受理、评估和审批所有变更请求，避免多头决策或随意变更。任何变更——无论是设计优化、功能调整还是外部条件变化——都必须提交正式申请，并附带详细的成本、工期及资源影响分析报告。CCB在审批时，应综合评估变更的必要性、经济性与整体影响，确保“非必要不变更”。一旦批准，必须同步更新预算基线与进度计划，并签订具有法律效力的补充协议，明确新增费用、支付方式及责任归属。此外，应建立变更连锁效应评估机制，预判某项变更是否可能引发后续设计修改、接口调整或测试增加，避免“单点变更、全局失控”。通过严格流程约束，可有效遏制无序变更导致的成本失控。

4. 加强沟通与协同机制

高效的沟通与协同是预防和化解预算偏差的重要软性保障，合同双方应建立结构化、常态化的沟通机制，如每周进度协调会、月度成本审查会及重大风险专题会，定期共享项目进展、实际支出、资源使用及潜在风险信息，确保信息对称、目标一致。利用协同项目管理软件（如Primavera、Microsoft Project Online、钉钉或企业微信集成平台），可实现文档、数据、审批流程的实时共享与留痕，减少因信息滞后或误解导致的决策失误。在面对市场波动、技术难题或外部政策变化时，双方应秉持“风险共担、利益共享”原则，通过协商调整履约策略，如共同寻找替代材料、优化施工方案或申请政策支持。良好的合作关系不仅能提升问题响应速度，还能增强互信，为预算调整、风险分摊等敏感议题创造协商空间，从而降低对抗性纠纷风险，保障项目平稳推进。

5. 引入风险管理与保险工具

对于高复杂度、长周期或高不确定性项目，单纯依赖内部管控难以完全规避预算偏差，需借助外部风险管理工具增强财务韧性。一方面，可投保商业保险转移特定风险，如建筑工程一切险覆盖自然灾害与意外事故损失，安装工程险保障设备损坏，甚至可探索价格波动保险（如针对钢材、铜等大宗商品的价格指数保险），对冲原材料成本剧烈上涨风险。另一方面，在项目预算编制阶段即应设立风险储备金制度，按项目风险等级预留3%~15%的不可预见费用，专款专用，用于应对经评估确认的合理突发支出。该储备金的动用需经CCB或高层审批，确保其不被滥用。此外，还可采用金融衍生工具（如远期合约、期权）锁定关键材料价格，或与供应商签订长期框架协议以稳定采购成本。通过“保险+储备+金融工具”的组合策略，构建多层次风险缓冲体系，显著提升预算的弹性与抗冲击能力。

结束语

综上所述，合同执行过程中的预算偏差是项目管理中的普遍挑战，其成因多元、影响深远。有效的偏差控制不仅依赖于科学的预算编制，更需贯穿合同全生命周期的动态监控、风险预警与协同管理。通过优化合同设计、强化过程管控、规范变更流程、加强沟通协作及运用风险管理工具，可显著降低预算偏差风险，保障合同顺利履行与项目经济效益。未来，随着大数据、人工智能等技术在项目管理中的应用，预算偏差的预测与控制将更加精准高效，为合同履行提供更强有力的支撑。

参考文献

- [1] 邵琳琳. 浅谈部门预算编制与执行偏差[J]. 经济界, 2017, No.128(02): 66-69.
- [2] 彭军祥. 有效控制工程结算中概预算编制质量的方法探讨[J]. 企业改革与管理, 2018, No.322(05): 116-117.
- [3] 杨建华. 影响建筑工程预结算编制结果准确性的因素及应对措施[J]. 房地产世界, 2022, No.376(20): 103-105.
- [4] 刘册. 工程预结算编制质量的影响因素及优化措施[J]. 工程技术研究, 2022, 7(07): 154-156.
- [5] 王凤. 建筑工程预结算中存在的问题及对策[J]. 中国建筑装饰装修, 2021, No.224(08): 128-129.