

工程造价管控中合同纠纷处理方式构建探究

张艺凡

天津轨道交通运营集团有限公司

DOI: 10.12238/ems.v7i12.16369

[摘要] 工程项目的造价管控是一个动态且充满博弈的过程，合同作为各方权责的核心载体，其执行过程中的纠纷频发已成为制约项目成功的关键瓶颈。传统的纠纷处理模式往往滞后于问题发生，导致成本超支、工期延误与合作关系破裂。本文旨在解构现有纠纷处理方式的内在局限，并从风险前置、过程协同与利益共享的维度，探究构建一种系统化、多层次的合同纠纷处理新范式。该范式通过整合动态契约调整、分级响应机制与信息共享平台，力图将纠纷化解从项目后端的“救火”转变为贯穿全周期的“防火”，从而实现工程造价的有效管控与项目价值的最大化。

[关键词] 工程造价；合同管理；纠纷处理；风险管控；协同机制

引言：

在现代工程建设领域，项目规模的扩大与技术复杂性的提升，使得工程造价的管控面临前所未有的挑战。合同作为连接业主、承包商、设计方及监理方等参与主体的法律纽带，其严谨性与完备性直接决定了造价目标的实现程度。然而，理论上的合同完美性在实践中常被项目的内在不确定性所打破。设计变更、现场条件变异、材料价格波动等因素，持续冲击着既有的合同框架，诱发各类经济与责任纠纷。这些纠纷若不能得到及时、公正的处理，不仅会演变为直接的经济损失，更会侵蚀项目团队的信任基础，最终导致项目整体目标的失败。因此，跳出传统“头痛医头、脚痛医脚”的纠纷处理思维，建立一套能够预见、吸收并高效化解冲突的系统性方法论，已成为行业发展的迫切需求。

1. 工程合同纠纷的根源性剖析

1.1 静态合同与动态项目的内在矛盾

工程项目本质上是一个信息不完全的动态系统。在项目启动初期，任何一方都无法完全预知未来可能发生的所有情况。合同文本作为一种静态的约定，试图去锁定一个动态演变的未来，这种内在的矛盾是纠纷产生的根本温床。当不可预见的物理条件、市场环境或政策法规发生变化时，僵化的合同条款便无法提供清晰的解决方案，各方只能依据对自身最有利的解释进行博弈，分歧由此而生，并迅速升级为正式的合同纠纷^[1]。

1.2 参与主体的利益冲突与信息壁垒

参与方之间利益目标、信息不对称是增加矛盾的另一个重要因素。投资业主的利益目标是使收益最大化，承建方的利益目标是获取利润最大化，设计方与监理方则有自己的执业原则与职责范围。在立场上的先天不同导致业主方与承建方在成本、工期、质量上就会存在不同的理解与诉求。此外，

由于彼此的信息不对称，承建方在施工细节上要比业主方了解得深和透，而业主方对于项目的资金统筹考虑也并不是承建方能完全把控的，这种不对称的信息增大了机会主义行为的可能性，也为合同矛盾纠纷的发生埋下了隐患。

1.3 传统合同模式的对抗性导向

当前的常用合同范本以及合同管理模式出发点是更多的考虑责任分配的公平，而非风险的共同管理。很多合同条款聚焦于违约责任、索赔程序的界定上，构建了一个“事后找人”的管理思路^[2]，缺少对风险的前期识别、风险的合理分担、动态应对机制，而一旦风险发生，直接转化为责任纠纷。合同本应是一个导向互利的约束和制衡契约，而非引导主体形成共赢的关系，这种对抗的底层逻辑，会直接将纠纷变为必然。

2. 现有合同纠纷处理方式的局限性审视

2.1 诉讼途径的高昂时间成本与专业壁垒

诉讼是解决纠纷的最后一道程序，程序上的规范性、裁判上的强制性是其优点，但就工程而言，其这一优点也往往被它的固有缺点所掩盖。诉讼的周期对于讲求资金周转、进度要求的工程建设行业来讲是致命的。复杂造价纠纷新案件，从证据收集、举证到最后法院裁决的一年半载是常态。在此期间，涉诉款项会被冻死，项目部人员要付出极大精力进行诉讼活动，这在直观上加大了项目的管制造价成本、同时也将导致一个项目因解决不了难题而停滞，这将引发巨额的机会成本。

将合同争议提交诉讼，在很大程度上是将一个极为专业的工程技术管理和管理问题提交给可能没有深入了解行业情况的司法部门解决，司法机关从业人员是否了解施工工艺、计价规则，掌握行业实践经验，直接关系到法院判决的专业性和公平性。诉讼采取公开对抗的方式，必然使得项目各参

与方之间的合作关系荡然无存，曾经的合作伙伴变为刀下冤魂，即使原告取胜，双方的商务信用也已不复存在，从而给项目将来的管理需求合作方以及企业未来的声誉都造成严重的影响。

2.2 仲裁模式的经济负担与对抗本质

仲裁具有专业性、保密性、一裁终局性，是替代诉讼的首选。仲裁员大都是行业内专家，对工程造价问题更为熟知，做出的裁决往往更贴近行业实际情况。相对二审终审的法院，仲裁的“一裁终局”大大提高了争议处理效率，规避了没完没了的上诉过程，让当事人早些从纠纷中解脱出来，投入正常的生产经营活动。

仲裁虽然具有前述诸多优势，但高昂的仲裁费用亦让很多企业望而却步。仲裁费用、律师费用、聘请专家的费用等诸多费用加起来可能是笔不小的开支，对于利益空间狭小的承包人来说是一笔不小的开支。而更重要的是，仲裁的本质仍然是对抗性的，仲裁实质上是一种“决定”而不是“协商”^[3]，整个过程都围绕证据的举证质证及归责认定进行，并未摆脱法庭上你死我活的场面，但仍根植于零和思维，也不会促进各方的合作共赢。

2.3 友好协商的意愿依赖与权力失衡

友好协商是成本最小、对双方关系影响最小的解决纠纷的方式。其依赖当事方自愿诚信和基于矛盾初始阶段通过沟通协商解决，许多小纠纷确实是项目经理之间直接的对话很快有效解决问题，维护项目的正常运行。这种非正式的解决方式保持最大的灵活性，可以根据具体情况的需要富有创造性地找到解决方法，不被僵化的程序所框定。

当然，谈判成功与否首先取决于当事双方力量相当和协商的动机。现实的建设工程项目中，建设方与施工方实力不对等现象明显，一方不愿协商或在有控制的前提下通过协商谋求让利则不能成功，协商即沦为时间消耗的拖延战。缺乏中立的协调人主持和斡旋，也很难摆脱双方相互责难的情绪化争辩或“鸡同鸭讲”状态，不能寻找到利益的相容点而导致协商的失败，矛盾升级。

3. 系统化合同纠纷处理方式的构建路径

3.1 建立前置性风险分配框架

制定有效的纠纷处理机制，前提应当前置到合同谈判阶段，关键是确定一个公开、公正的风险分摊规则^[4]。传统意义上的合同谈判，谈判的焦点往往是价格，而对于风险的谈判多属空泛之谈，埋下了纠纷的根源。招标及谈判合同阶段即应当引入体系化的风险识别与评估，对于影响工程造价的风险因素，比如地质因素、设计变更、法规变动等进行全面

归类与量化。

一是用“风险清单”和“风险矩阵”进行合同履约风险的登记，登记方式可以针对某个工程。比如说，深基坑工程合同可能有一个风险因素是“地下障碍物” A 级，发生的概率设定为 40%，影响成本的粗略估算为 200 万。在合同中确定 80% 的成本超支风险由业主方支付，20% 由承包方承担，并设置相应的勘探及处理措施。从而，将抽象的风险转化为清晰且可控的合同条款，便于在项目的初始阶段就对风险责任和收益分担进行商定^[5]。

这种前置性的风险量化和分配，其实质就是让风险管理从单纯的被动应对转变成一种具有数据支持下的主动决策过程，迫使合同双方在项目合作初就直面合作对象存在的问题，将风险成本以概率和比例的方式显性化，既使合同计价基础变厚实，又最大程度地避免了因“未预见风险”而导致的分歧，从而为整个项目平稳运行奠定了基础。

3.2 实施动态化的合同调整与确认机制

工程项目施工过程充满着动态，因此一套动态的合同调整确认机制是避免矛盾累加成大型纠纷的良药。变更属于工程造价纠纷易发区域，传统的变更流程往往执行滞后、计价矛盾大，导致承包人在工程变更实施过程中巨大的资金和工期压力。应当建立一种便捷、透明、协同的变更处理程序，使变更的指令、实施与计价同步。

为此，可以组建由业主、施工单位、监理和设计单位代表组成的“经常性变更管理小组”，每周组织一次会议，在会议中决定在 50 万以下的一般变更，由小组在会议上进行事实确认、方案确认、方案计价初审，并形成会议纪要，作为最终结算的依据^[6]；对金额为 50 万元以上一般变更，则由小组在 48 小时内组织评估报告报批，最后由高层进行审批。这样“小快”“大快”的改变，就避免了变更令下达后再计价拉锯战的情况发生，保障项目的节奏和干系人之间的和谐度。

3.3 嵌入分级递进式争议解决程序

尽管完备的预防体系可以减少纠纷的发生，但不可避免还会出现纠纷，这时候就需要一个步骤清晰的逐级递进的争议处理程序，要求合同当事人发生纠纷在走正常的诉诸仲裁或诉诸法院程序之前必须先依事先规定的顺序和期限经过内部解决，这样会使冲突被限制在最底限度，以最低成本予以解决^[7]。

程序的第一级，是“项目经理级磋商”。当争议发生后，双方项目经理必须在 7 个工作日内进行正式会谈，并共同签署一份会谈纪要，无论是否达成一致。若磋商失败，则自动进入第二级：“高层管理者对接”。双方的指定高层负责人（如

公司副总级别)在 14 个工作日内介入,他们由于不涉及日常具体事务,更能从战略和合作大局出发进行协调。若高层对接仍无法解决,则启动第三级:“第三方专家评审”。由合同中预先指定的、双方共同认可的行业专家,在 21 个工作日内对争议进行审阅,并出具一份不具强制约束力但具有高度专业权威的“专家建议报告”。

这套递进式的解决方案,其核心是一次硬性的内部“冷却”、“过滤”。它借助程序设计,防止了当事人一时冲动直接将争端推进到外部的司法程序。每一级的介入者身份和视野不同,有助于解决问题提供了多种选择。尤其是第三人专业早介入,对双方是一种中立性的专业判断,帮助双方理性判断自身地位,从而极大促进和解可能性,形成了诉讼前的最后一道、也是最有效的关口。

3.4 搭建一体化项目信息共享平台

猜忌的根源在于信息不对称和不透明,构建项目参与各方共享的一体化项目信息平台,是达成项目透明化管理、避免事实争议的必由之路,平台以 BIM(建筑信息模型)为基本载体,以进度、合同、成本、质量安全等关键管理模块为内容,构成项目的“单点数据源”。

平台的具体落地,一切合同文件、设计图纸、变更指令、现场签证、会议纪要等都必须在平台上流转并归档,形成不可修改的时间戳和操作记录。例如,承包商报送的工程量确认单发送给监理和业主在平台上审批,审批流程和意见都清清楚楚,避免线下文件传递的滞后和丢失。出现计价争议时,双方可随时查看平台上与其争议工作相关的所有原始记录,如施工日志、影像资料、BIM 模型中的工程量等,让争议回到客观事实上去。这种技术带动下管理上的转变,能够从根本上提升协作效率、建立参与方的信任,使事前事中纠偏、事后纠纷解决的依据建立在客观事实的基础上。

3.5 引入与合作成效挂钩的利益共享机制

要真正转变各方的合同博弈行为就需要改变合同激励结构,引入与合作成功直接关联的利益共享安排。按照传统的固定总价或单价合同都属于零和博弈,一方的成本节约可能是对另一方利润的损失,这就会驱使行为的短视和对抗。要有设计既能将个人利益与项目成功联动的激励方法,使得“合作”比“对抗”更为合算。

可以尝试以“目标成本+激励费”的模式订立合同。双方在订立合同时商定一个双方认为合适的目标成本,在合同范围完成之后,如果实际成本低于目标成本,并将节约下来的成本按照约定比例(比如 60%: 40%)由业主与承包商共享;

另外,以争议管理为切入点设立双方共同受益的“合作表现基金”,如将合同金额的 1%作为基金额度。如果在项目的实施期间,没有进入“高层管理者对接”层级的纠纷,且合同内的变更均在 7 天内确认计价,则承包方可以获得该基金的全部或一部分作为奖励。

这里的激励机制设计,即核心理念是“利益关联”“价值导向”。而是对好的、不冲突的过程的管理进行支付,将降低项目成本和控制纠纷的真正价值回归经济,促承包人将关注由“怎么索赔”变为“怎么协同”,将业主者由“怎么控价”变为“怎么赋能”,是更高层次的一种治理方式,通过再造商业逻辑,来改变项目参与方的根本行为导向,达到纠纷源头治理的效果。

4. 结束语

项目合同争议虽然说是工程造价管理过程中的一项技术问题,也是一项法律问题,但它更是与项目管理机制、合同机制、利益机制有关的一系列问题,化解争议的思路研究不能仅仅就事论事,而是应着眼于建立贯穿项目建设全过程的风险控制、化解的主动管理机制,从前端的风险控制和动态的过程管理,到矛盾的分级化解,再到信息的公开和利益的共建,就是一个影响各方、协同博弈的过程和机制,在项目中融入过程中的“行为纲领”。

[参考文献]

- [1] 吴立曼. 建筑工程施工合同纠纷中造价鉴定思考[J]. 居业, 2024, (10): 236-238.
- [2] 徐江. 浅析政府发包工程项目合同及造价计算确认规则——由某建设工程施工合同纠纷案引发的思考[J]. 中国招标, 2024, (08): 95-98.
- [3] 郭小霞. 建设工程施工合同纠纷案中造价鉴定问题研究[J]. 房地产世界, 2023, (22): 93-95.
- [4] 徐茂盛. 优化采购合同条款减少造价纠纷的技术措施[J]. 供应链管理, 2023, 4 (08): 88-96.
- [5] 胡永忠. 建筑工程造价司法鉴定的理论与实践的研究[J]. 中华建设, 2021, (09): 158-159.
- [6] 李萍, 曾强, 补永赋. 对建设工程造价鉴定实践有关问题的探讨[J]. 工程造价管理, 2021, (03): 55-59.
- [7] 河北省出台建设工程合同纠纷案件诉调对接工作实施意见[J]. 人民调解, 2021, (03): 63.

作者简介: 张艺凡,出生年: (1988 -),女,满族,籍贯: 河北省廊坊市,学历: 大学本科,研究方向: 成本控制、招标采购、合同管理、工程造价等。