

计划合同管理中变更应对与商务条块协同策略

白艳涛

河南水建集团有限公司

DOI:10.12238/jpm.v6i5.7965

[摘要] 本文聚焦于计划合同管理领域，深入探讨在面对各类变更时的有效应对策略以及商务条块间的协同策略。通过详细分析计划合同管理中常见的变更类型，如设计变更、工期变更、工程量变更等，阐述这些变更对商务条块，包括成本、收入、风险管理等方面的影响。从优化合同条款、规范变更流程、加强信息沟通等多个维度提出变更应对与商务条块协同的具体策略，并结合实际项目案例，展示这些策略在实践中的应用效果。研究表明，科学合理的变更应对与商务条块协同策略能够有效降低计划合同变更带来的风险，提高项目的经济效益和管理效率，保障项目的顺利实施。

[关键词] 计划合同管理；变更应对；商务条块；协同策略

Plan change response and business block coordination strategy in contract management

Bai Yantao

Henan Water Construction Group Co., LTD.

[Abstract] This paper focuses on the field of planning contract management, delving into effective strategies for responding to various changes and collaborative strategies between business units. By analyzing common types of changes in planning contract management, such as design changes, schedule changes, and quantity changes, it elucidates the impacts these changes have on business units, including cost, revenue, and risk management. Specific strategies for change response and collaboration between business units are proposed from multiple dimensions, such as optimizing contract terms, standardizing change processes, and enhancing information communication. These strategies are illustrated through practical project cases to demonstrate their effectiveness in real-world applications. The study shows that scientifically sound change response and collaboration strategies between business units can effectively reduce the risks associated with planning contract changes, enhance project economic benefits and management efficiency, and ensure the smooth implementation of projects

[Key words] plan contract management; change response; business block; collaborative strategy

一、引言

计划合同管理在项目管理中占据着核心地位，它是确保项目目标实现、规范各方权利义务关系的重要手段。然而，在项目实施过程中，由于各种内外部因素的影响，计划合同变更不可避免。这些变更可能涉及项目的范围、工期、质量标准等多个方面，对项目的商务条块，如成本控制、收入确认、风险管理等产生深远影响。若不能有效应对计划合同变更，可能导致项目成本超支、工期延误、合同纠纷等问题，严重影响项目的顺利推进和经济效益。同时，商务条块之间的协同配合对于应对变更至关重要，只有各商务条块形成合力，才能更好地应对变更带来的挑战。因此，深入研究计划合同管理中变更应对与商务条块协同策略具有重要的现实意义。

二、计划合同管理中常见的变更类型

（一）设计变更

设计变更在计划合同管理中较为常见，其原因多种多样。可能是由于项目业主对项目功能需求的调整，如在建筑项目中，业主后期决定增加或改变某些建筑空间的用途，导致建筑设计方案需要相应修改。也可能是设计单位在设计过程中发现原设计存在缺陷或不合理之处，需要进行优化和完善。此外，新技术、新材料的出现，使得原设计方案有了更好的替代方案，从而引发设计变更。

设计变更往往会对项目的成本和工期产生较大影响。一方面，设计变更可能导致工程量的增加或减少，进而影响项目成本。例如，建筑结构设计变更可能需要增加建筑材料的使用量，或者改变施工工艺，导致施工成本上升。另一方面，设计变更可能需要重新安排施工进度，调整施工顺序，从而

造成工期延误。

（二）工期变更

工期变更可能由多种因素引起。不可抗力因素，如自然灾害、战争等，会导致项目无法按原计划进行，不得不延长工期。项目施工过程中遇到的技术难题，如复杂地质条件下的基础施工困难，也可能导致工期延误。此外，项目参与方的管理不善，如施工单位人员调配不足、设备故障等，也可能引发工期变更。

工期变更对项目的商务条款影响显著。对于成本而言，工期延长可能导致人工成本、设备租赁成本、管理成本等增加。同时，工期变更可能影响项目的收入确认时间，若项目合同中存在工期奖励或惩罚条款，工期变更还可能导致项目收入的增减。

（三）工程量变更

工程量变更通常与设计变更、项目范围调整等相关。当项目业主增加或减少项目的建设内容时，会直接导致工程量的变化。例如，在道路建设项目中，业主决定增加一段附属道路的建设，这就会使道路工程的工程量增加。此外，施工过程中的现场情况变化，如地下障碍物的发现，也可能导致工程量的变更。

工程量变更直接关系到项目成本的增减。工程量增加会导致材料采购成本、施工成本等上升，而工程量减少则可能造成已采购材料的浪费和前期施工投入的部分损失。同时，工程量变更也可能影响项目的利润空间，需要重新评估项目的经济效益。

三、计划合同变更对商务条款的影响

（一）对成本管理的影响

计划合同变更往往会带来成本增加的风险。设计变更可能导致材料、设备的更换或增加，施工工艺的调整，从而使直接成本上升。工期变更会导致人工、设备租赁等间接成本的增加。工程量变更直接改变了项目的工作量，必然引起成本的变化。如果不能有效控制变更导致的成本增加，项目可能面临成本超支的风险，影响项目的盈利能力。

此外，变更的发生使得成本核算变得更加复杂。由于变更涉及到新的费用项目和计价方式，需要对原有的成本核算体系进行调整。同时，变更可能导致成本数据的不连续性，增加了成本核算的难度。例如，设计变更可能涉及到新材料的采购，其价格和采购渠道可能与原计划不同，这就需要重新核算材料成本，并与原成本数据进行整合。

（二）对收入管理的影响

工期变更和工程量变更可能导致项目的完工时间推迟，从而使项目的收入确认时间延迟。在一些按照项目进度确认收入的合同中，工期延误可能使项目无法在原定时间达到相应的进度节点，进而影响收入的确认。这对于企业的资金回笼和财务状况会产生不利影响。

计划合同变更可能导致项目收入的调整。如果变更后的项目范围、工作量或质量标准发生变化，合同价格也可能需要相应调整。例如，工程量增加可能导致合同总价增加，而工期延误可能触发合同中的工期惩罚条款，导致项目收入减少。准确评估变更对收入的影响，合理调整收入确认，对于企业的财务报表和经营业绩具有重要意义。

（三）对风险管理的影响

计划合同变更可能引发合同风险。如果变更没有按照合同约定的程序进行，或者变更后的合同条款不明确，可能导致合同纠纷。例如，设计变更未经业主书面确认，施工单位擅自实施，可能导致业主不认可变更费用，引发合同争议。此外，变更可能使原合同的风险分配发生变化，需要重新评估和管理合同风险。

变更可能对项目的履约能力产生影响。工期变更可能导致施工单位无法按时完成项目，面临违约风险。同时，成本增加可能影响企业的资金状况，使其难以履行合同中的各项义务，如按时支付材料供应商货款、支付工人工资等，从而增加履约风险。

四、计划合同管理中变更应对与商务条款协同策略

（一）优化合同条款

在合同中详细规定计划合同变更的程序，包括变更的提出、审批、实施等环节。明确各方在变更过程中的权利和义务，规定变更申请的格式、内容要求，以及审批的时间限制。例如，规定施工单位提出变更申请后，业主应在 15 个工作日内给予答复，逾期未答复视为同意变更。

合同中应明确变更工程的计价方式，避免因计价方式不明确而产生争议。可以采用固定单价、可调单价或总价包干等计价方式，并规定变更工程单价的确定方法。例如，对于新增工程量，若合同中有类似项目单价，参照类似项目单价确定；若没有类似项目单价，由施工单位提出合理的单价，经业主和监理审核后确定。

在合同中合理设置风险分担条款，明确在计划合同变更情况下各方承担的风险责任。对于不可抗力等不可预见、不可避免的风险，约定合理的分担方式。例如，因不可抗力导致的工期延误，双方互不承担违约责任，但应及时通知对方并提供相关证明；对于因一方原因导致的变更风险，由责任方承担相应的后果。

（二）规范变更流程

成立专门的变更管理小组，负责计划合同变更的管理工作。变更管理小组应由项目业主、施工单位、监理单位等相关方的代表组成，明确各成员的职责分工。例如，业主代表负责变更的最终审批，施工单位代表负责变更的提出和实施，监理单位代表负责对变更进行监督和审核。

所有计划合同变更必须经过严格的审批程序，未经审批不

得擅自实施。施工单位提出变更申请后，监理单位应首先对变更的必要性、可行性进行审核，提出审核意见。然后，业主组织相关部门和专家对变更进行评估，根据评估结果决定是否批准变更。只有经过批准的变更才能进入实施阶段。

在变更实施过程中，要加强对变更的监控，确保变更按照审批的方案进行。监理单位应定期对变更工程的进度、质量进行检查，及时发现和解决变更实施过程中出现的问题。施工单位应及时向业主和监理单位报告变更实施情况，提供相关的工程资料和费用明细。

（三）加强信息沟通

搭建计划合同管理的信息共享平台，实现项目各方之间的信息实时共享。在信息平台上，及时发布计划合同变更的相关信息，包括变更申请、审批结果、变更实施进度等。各方可以通过信息平台随时查阅和下载相关信息，提高信息传递的效率和准确性。

定期组织项目各方召开沟通协调会议，及时沟通计划合同变更的相关情况。在会议上，各方可以就变更过程中遇到的问题进行讨论和协商，共同制定解决方案。沟通协调会议可以是周例会、月例会或专题会议，根据项目实际情况确定会议的频率和内容。

明确项目各方在信息沟通中的责任，确保信息沟通的顺畅。施工单位作为变更的提出者和实施者，应及时向业主和监理单位报告变更相关信息；业主作为项目的主导方，应及时反馈变更审批结果和对变更实施的要求；监理单位应在信息沟通中发挥桥梁作用，协调各方之间的信息传递。

（四）提升商务条款协同能力

制定商务条款协同工作制度，明确成本管理、收入管理、风险管理等商务条款之间的协同工作流程和责任分工。例如，在计划合同变更发生后，成本管理部门负责核算变更对成本的影响，收入管理部门负责评估变更对收入的影响，风险管理部门负责分析变更带来的风险，并共同制定应对措施。

对商务条款相关人员进行培训，提高其业务能力和协同意识。培训内容包括计划合同管理知识、变更应对策略、商务条款协同方法等。同时，鼓励商务条款之间的人员交流，通过轮岗、项目协作等方式，增进相互之间的了解和协作能力。

利用信息化管理软件，实现商务条款之间的数据共享和协同工作。例如，通过项目管理软件，成本管理部门可以实时获取变更工程的工程量数据，收入管理部门可以根据成本数据和合同约定及时调整收入确认，风险管理部门可以对变更后的成本和收入数据进行风险评估，提高商务条款协同工作的效率和准确性。

五、计划合同管理中变更应对与商务条款协同策略的应用案例分析

（一）案例一：某大型建筑项目的计划合同管理

某大型建筑项目，合同金额为 5 亿元，工期为 24 个月。在项目实施过程中，由于业主对建筑功能的调整，发生了多次设计变更，同时由于施工过程中遇到复杂地质条件，导致工期延误。

项目通过优化合同条款，明确设计变更程序和计价方式，设置风险分担条款；规范变更流程，成立变更管理小组，严格执行审批和监控；加强信息沟通，建立信息共享平台并定期召开会议；提升商务条款协同能力，各部门密切配合。最终有效控制成本增加，实际成本仅比合同成本增加 8%，收入确认准确，项目顺利完工，未发生合同纠纷。

（二）案例二：某市政工程的计划合同管理

某市政道路建设项目，合同金额为 2 亿元，工期为 18 个月。在项目实施过程中，由于工程量的增加和工期的缩短，发生了计划合同变更。

项目采取对应策略，优化合同条款约定工程量和工期变更处理方式；规范流程严格审批和监督；通过微信群等加强信息沟通；商务条款协同评估变更影响。最终顺利完成变更工程，虽有成本压力，但仍实现较好经济效益，按时完工且质量达标。

六、结论

计划合同管理中的变更应对与商务条款协同策略对于项目的顺利实施和经济效益的实现具有重要意义。通过对常见变更类型的分析，明确了变更对商务条款的影响。从优化合同条款、规范变更流程、加强信息沟通和提升商务条款协同能力等方面提出的策略，能够有效应对计划合同变更带来的挑战，降低风险，提高项目管理效率。实际案例表明，这些策略在实践中具有良好的应用效果。在未来的项目管理中，应进一步加强计划合同管理中变更应对与商务条款协同策略的研究和应用，不断完善相关制度和流程，提高项目管理水平，保障项目的成功实施。同时，随着项目管理环境的不断变化，还需要持续创新和优化变更应对与商务条款协同策略，以适应新的挑战和需求。

【参考文献】

- [1]李建峰.项目合同管理 [M]. 北京：中国建筑工业出版社，2018.
- [2]王红梅.工程变更管理理论与实践 [M]. 上海：同济大学出版社，2017.
- [3]赵强.商务管理在项目中的应用 [J]. 项目管理技术，2020，18（5）：85 - 88.
- [4]刘芳.计划合同管理中变更风险防控 [J]. 工程管理学报，2019，33（4）：45 - 49.
- [5]张建国.商务条款协同提升项目效益 [J]. 建筑经济，2018，39（3）：56 - 59.