# 浅谈工程项目承接过程中的风险管理

杨 飞
中冶建工集团有限公司，重庆 400050

[摘要]随着社会的不断发展，建筑工程项目规模越来越庞大，项目的风险也愈发复杂多样。在项目承接阶段，涉及到的合规性、业主资信、合规经营和合同签订等方面的风险隐患需要被及时甄别和妥善处理。否则，一旦这些风险未经有效管理就被忽视，将可能导致项目的不确定性风险增加，最终影响项目的进展和成果。因此，建立科学的工程项目风险管理体系，系统性地识别、评估和应对各类风险，对于确保项目的合规承接、提升业主关系、防范合同风险以及规避经营风险具有重要意义。文中将深入探讨项目承接过程中的关键风险，提出相应的应对策略，以期为工程项目成功实施提供有力的支持。

[关键词]项目承接；风险管理；合规经营
DOI：10.33142/mem.v5i2.11789　　中图分类号：F426.92　　文献标识码：A

# Brief Discussion on Risk Management in the Process of Undertaking Engineering Projects

YANG Fei
China Metallurgical Construction Engineering Group Co., Ltd., Chongqing, 400050, China

**Abstract:** With the continuous development of society, the scale of construction projects is becoming increasingly large, and the risks of projects are becoming more complex and diverse. During the project acceptance stage, risks and hidden dangers related to compliance, owner credit, compliant operation, and contract signing need to be identified and properly handled in a timely manner. Otherwise, once these risks are not effectively managed, they may be ignored, which may lead to an increase in uncertainty risks of the project and ultimately affect the progress and results of the project. Therefore, establishing a scientific engineering project risk management system, systematically identifying, evaluating, and responding to various risks, is of great significance for ensuring the compliance acceptance of the project, improving owner relationships, preventing contract risks, and avoiding business risks. This article will delve into the key aspects of the project acceptance process. Risk, propose corresponding response strategies to provide strong support for the successful implementation of engineering projects.

**Keywords:** project undertaking; risk management; compliant operation

## 引言

在当今复杂多变的建筑工程领域，项目承接不仅需要高效的组织协调和综合实力，还需要全面而灵活的风险管理策略。项目承接过程中涉及到的合规性、业主资信、合规经营和合同等方面的风险，直接影响着项目的成功实施。因此，对于这些风险的深入分析和科学管理是确保工程项目成功的关键。

## 1 项目合规性的风险管理

项目合规性是指在工程项目承接过程中确保项目合法合规的程度，主要要求项目在法律、行业规范、伦理标准等方面符合相关规定，且合规性资料齐全。首先，项目的合法性是合规性的基础。这要求项目必须符合国家和地区的法律法规，包括土地使用、环保、建筑安全等方面的法规。项目合法性的确保需要详细核查项目所涉及的法律法规，确保项目在规定范围内进行。其次，项目的合规性还要求相关合规性资料的完整性。这包括项目建设许可证、土地证明、环评报告，项目建议书、立项文件、项目可研及批复文件、项目审批或备案、项目初步设计和概算、资金落实情况等方面的合规支撑文件，这些文件应当齐全、准确，并符合相关法规的规定。只有在这些资料完备的情况下，项目才能被认定为具有良好的合规性。在实际操作中，为确保项目合规性，项目团队应该建立详细的合规性审核流程。该流程包括对合规性文件的核查、合规性资料的收集与整理，确保每一份文件都符合法规要求。同时，不同类型的项目可能涉及不同的合规性要求，因此需要根据项目的具体情况细化合规性审核的操作步骤，以保证项目在合规性方面达到最佳状态。

## 2 业主资信的风险管理

业主资信评估的关键指标对于工程项目的成功承接至关重要。在评估业主资信时，以下几个关键指标应得到特别关注。首先是业主的信用记录。通过对业主过往合同履行情况、支付记录以及与其他承建方的合作关系等进行全面审查，以获取业主的信用历史。这有助于判断业主在项目中是否会按时履行合同义务，提前发现可能存在的潜在风险。其次是业主的财务状况。深入了解业主的财务报表，包括资产负债表、利润表以及现金流量表等。通过分析这些财务指标，可以全面了解业主的偿债能力、盈利能力和资金流动状况，从而评估其是否具备承担项目责任的


Copyright © 2024 by authors and Viser Technology Pte. Ltd.

财务实力。另一关键指标是业主的法律诉讼记录。查阅业主过去的法律诉讼记录，了解其是否曾涉及合同纠纷、拖欠工程款等问题。这有助于判断业主是否存在潜在的法律风险，从而及时采取相应的规避措施。

## 3 投标准备的风险管理

项目在招投标前期需要做大量的标前准备工作，以笔者从事建筑行业市场营销管理工作多年的经验来看，主要有三大风险关键点，一是不同地区招投标管理办法的差异风险，比如人员录入，评标规则、解密要求，准入备案等环节都需要团队成员专题研究，提前做细致周全的准备工作，任何一个环节的忽略都有可能导致投标失利。二是项目投标前期与业主的信息不充分风险，比如框架协议的签订，工程现场的踏勘等风险管理工作，合作意向协议的合规性完善，商业模式的选择，工程现场的施工条件踏勘要精准，涉及到二次进场还必须提前了解之前施工单位的退场和债务结算情况，是否具备进场条件等，这对于项目的合规经营和合同履行都是十分关键的。三是竞争对手的风险，竞争对手的意向、投标报价策略，熟悉掌握标的项目竞争对手，根据对手的“打法”调整适应自身的投标运作策略。

## 4 投标过程的风险管理

投标过程的风险主要还是招标文件风险识别和投标组织管理的风险，招标文件的风险识别主要在于三个方面的关键点，一是深刻理解业主对项目基础门槛条件设置和资信得分项的具体要求，避免出现理解偏差导致的资信失分或者直接废标等情况，比如业绩的证明材料的具体要求，业绩的具体规模和参数体现，信用中国相关处罚否决项等。二是招标文件对于废标条件的具体约定，招标文件关于投标文件的否决的情形要在投标环节识别到位，投标前审核到位，比如清单编码错误，暗标标记，印章漏盖，超出控价等情况。三是投标答疑环节的相关问题澄清。不论是招标图、工程量清单、招标文件、施工合同出现的种种问题影响到投标进行或者后期合同签订风险的，都应及时提出答疑，避免出现投标偏差。投标过程的风险管理在于投标执行，这是项目落地的关键，把控好最后一公里，笔者认为项目投标执行阶段应做好四个方面的风险管理。一是做好内部评审工作，涉及到项目情况、业主资信、招标条件、合同条件、评标办法、保证金缴纳等方面建立机制把好风险关，关于风险性较大的垫资项目或者投资类项目还应提交可行性研究报告。二是建立投标启动会和过程述标会机制，明确责任分工，规避过程风险，启动会主要是招标文件和主要合同条款的交底，明确责任分工和关键节点的工作要求，述标会主要解决对投标初步成果的评审，技术标、经济策略和资信文件的审核等等，规避投标风险。三是开标环节的风险管理，建立应急预案机制，包括资料上传、开标设备，开标人员的预案，解密环节的时间把控等。

## 5 合同签订风险管理

### 5.1 价格风险

在工程项目承接中，价格是一个至关重要的方面，对其进行定量分析有助于更精准地评估和管理潜在的经济波动。首先，在项目启动阶段，需要明确定义项目的成本基准，包括各项人工成本、材料成本、机械成本等，这将作为后续定量分析的基础，为项目的预算和定价提供依据。其次，采用灵活的定价模式。考虑到市场价格波动的不确定性，选择灵活的定价模型是关键。根据不同的合作条件可以使用不同的定价方法，如清单计价、定额计价，明确具体的材料价格参考依据，以适应市场变化，并在合同中明确相应的调整机制。第三，进行灵敏度分析。通过灵敏度分析，评估各项成本因素对总成本的影响程度。这有助于识别哪些因素对项目价格具有较大的影响，从而有针对性地制定风险缓解策略。

### 5.2 支付风险管理

在工程项目承接中，合同支付风险的合理规划对于确保项目资金流的顺畅和各方权益的平衡至关重要。首先，明确支付方式和周期。在合同中应清晰规定支付方式，不论是垫资项目、进度支付项目还是节点支付项目。对于垫资项目，需要明确资金垫付的条件和比例；对于进度支付项目，应规定支付的时间和支付比例，支付方式；对于节点支付项目，需要明确各节点的支付条件和金额，最好做到时间和节点双控。通过明确支付方式和周期，可以有效控制支付风险，确保项目的正常进行。其次，建立支付保障措施。在合同中可以规定支付保障措施，例如设置保函、担保金或其他支付保障手段，以提高支付的可靠性和稳定性，降低支付违约的可能性。第三，合理划分合同款项。合同款项的划分要合理，明确各项工程的计价依据和支付条件，避免模糊不清导致的争议。可以根据工程的不同阶段划分合同款项，确保支付与工程进展相匹配，避免因支付不当而引发的纠纷。此外，对于节点支付项目，还需要规定节点的确定方式和计算标准，以避免因支付节点的争议而产生的风险。明确支付的依据和标准有助于确保支付的合理性和公正性。在实践中，为合理规划合同支付风险，需综合考虑项目的特殊性、参与方的实际情况以及市场的变化。透过明晰的合同支付规划，能够有效降低支付风险，提高项目的资金安全性。

### 5.3 结算风险管理

合同中结算风险的合理约定范围是确保工程项目结算过程顺利进行的关键因素。首先，明确结算范围。在合同中需要明确结算的具体范围，包括工程量的计算、设计变更的结算、签证的结算方式、图纸变更等。通过明确结算范围，可以避免因范围模糊而引发的争议，确保各方对结算的理解一致。其次，合同中应规定设计变更的结算方式。在项目实施过程中，由于设计变更的出现，可能对工

Copyright © 2024 by authors and Viser Technology Pte. Ltd.

程量和工程成本产生影响。因此，合同中应明确设计变更的结算方式，包括计价基准、变更后的工程量计算方法等，以确保设计变更的合理结算，维护各方的权益。第三，约定签证的结算方式[2]。签证是指在工程实施过程中因合同外的原因发生的额外工作，对于签证的产生，合同中需要规定明确的结算方式，包括签证的确认流程、计价基准以及支付方式等。通过合理的签证结算约定，可以避免因签证引发的纠纷，确保额外工作得到妥善结算。此外，对图纸变更也需要在合同中进行明确的约定。图纸变更可能对工程量和工程质量产生影响，因此需要规定图纸变更的结算程序、计价基准等，以保障图纸变更的合理结算。通过以上合同约定，可以在工程项目结算阶段有效规避潜在的风险，确保结算过程的公正、合理，维护各方的合法权益。

### 5.4 法律风险评估与法律支持

在工程项目的承接过程中，法律风险评估和法律支持是保障项目合法权益和规避潜在法律纠纷的重要环节。首先，法律风险评估是对项目合同、相关法规以及合同履行过程中可能涉及的法律问题的系统分析。通过仔细审查合同条款、了解相关法规和标准，项目团队可以更好地识别潜在法律风险点[3]。合同中的条款应明确各方的权利义务、争端解决机制、违约责任等内容，以降低法律纠纷的可能性。其次，法律支持是指在合同履行过程中，项目团队需要借助法律专业人员提供的法律意见和建议。在面对复杂的法律问题或纠纷时，及时咨询专业律师可以帮助项目团队更好地理解法律条文、明确权益、提前预防潜在风险。法律支持的及时性和专业性对于规避法律风险至关重要。合同中应设立法务咨询的渠道，确保项目团队能够及时获取法律意见。合同还可规定在法律纠纷发生时，双方同意通过协商、调解、仲裁等方式解决争端，提前明确争端解决的程序和条件，降低争端可能对项目进度和成本的影响。

## 6 结语

在工程项目承接中，全面有效的风险管理是确保成功的关键。项目合规性、业主资信、合规经营和合同风险都是关键方面。通过细致分析，我们可以识别潜在风险，制定相应应对措施降低不确定性的影响。项目承接风险管理需要系统思考，各风险要素相互关联。灵活运用管理工具，通过学习总结提升风险应对能力，为项目成功实施提供有力保障。

## [参考文献]

[1]王亮.加强项目承接过程中的风险管理[J].施工企业管理,2018(6):26-27.
[2]汪雨晖.资产评估机构评估项目风险测度及管理研究[D].江西:江西财经大学,2020.
[3]李波.基于案例分析的地方国企建筑承包商 PPP 项目的风险管理[D].北京:清华大学,2022.

作者简介：杨飞（1985.9—），毕业院校：中国矿业大学，所学专业：市场营销，当前就职单位：中冶建工集团雄安建设发展有限公司，职称级别：中级经济师。


Copyright © 2024 by authors and Viser Technology Pte. Ltd.