

建筑工程项目管理风险控制措施研究

刘亭丽

中国建筑设计研究院有限公司, 北京 100037

[摘要]在建筑工程发展过程中,项目的类型越来越丰富,而由此带来的风险也在不断提高,尤其是随着建筑行业竞争的白热化,使得一些竞争实力相对比较弱小的企业逐渐的被淘汰。企业应对风险的能力已经成为企业竞争实力的重要组成部分,而且如何采取有效的措施来积极的应对风险,是确保建筑工程施工质量以及安全性的重要保证,也是提高建筑企业整体竞争力的重要途径,因此在文章中我们主要对建筑工程项目管理中风险控制措施进行了详细的分析与探讨,以供参考。

[关键词]建筑工程;项目管理;风险控制措施

DOI: 10.33142/sca.v4i6.5078

中图分类号: TU71

文献标识码: A

Research on Risk Control Measures of Construction Project Management

LIU Tingli

China Architectural Design & Research Group, Beijing, 100037, China

Abstract: In the development of construction engineering, the types of projects are becoming more and more abundant, and the resulting risks are also increasing. Especially with the day-to-day competition in the construction industry, some enterprises with relatively weak competitive strength are gradually eliminated. The ability of enterprises to deal with risks has become an important part of their competitive strength, and how to take effective measures to actively deal with risks is not only an important guarantee to ensure the construction quality and safety of construction projects, but also an important way to improve the overall competitiveness of construction enterprises. Therefore, in this article, we mainly analyze and discuss the risk control measures in construction project management in detail for reference.

Keywords: construction engineering; project management; risk control measures

1 建筑工程项目管理风险种类

1.1 技术风险

在工程实际施工过程中不可避免的会出现工程变更情况,但是因为工程发包人在设计图纸和变更时不及时,因此对工程进度产生了不良的影响,不仅延误工期,而且还给施工单位带来了很大的经济损失。其次就是施工中的一些特殊工艺,没有详细的技术规范和质量标准,而且在施工合同中合同双方在技术质量方面也没有达到一致标准,因此导致在工程验收中产生了很大的出入,严重影响质量验收以及工程结算^[1]。

1.2 环境风险

在工程开始施工之前,工程发包人要确保所提供的地质勘察资料的真实性和完整性,以免在后期施工过程中对工期产生不良的影响,不仅增加工程量,而且还增加施工成本,带来合同索赔的风险;其次就是不可预见的自然情况,比如水文气象因素,也会给整个过程施工带来无法挽回的损失;再有就是发包方的准备不是非常充足,比如没有及时提供“三通一平”,或者出现人为的障碍等,都会导致工程前期准备出现问题,影响工程的顺利开展。

1.3 经济风险

经济风险主要包括了招投标文件、生产要素以及资金材料设备的供应,或者金融机构、国家政策等内容,而招投标文件作为招标工作的主要参考依据,要求投标人必须要对招标文件进行充分的分析,并且对投标者的须知以及设计图纸、工程质量的要求进行详细的了解,再有就是对工程量清单以及相关合同条款都要有深入的认知;生产要素的价格对直接影响工程承包的价格,尤其是波动比较大时,会给承包方带来很大的经济损失;金融机构,比如银行存款贷款利率的变动、货币的编制以及通货膨胀等都会给工程项目的经济效益产生很大的影响;再有就是发包方在资金供应方面如果出现不及时,或者材料设备出现质量问题时都会影响工程工期,导致不同程度的经济损失;国家对税种、税率的调控也会在不同程度上增加企业的经济风险。

1.4 合同风险

在合同签订中,如果出现条款信息不完善或者语义表达不严谨的情况就会导致合同出现漏洞,比如工程双方责权不分等,为工程埋下风险;其次就是发包人的诚信资质比较差,再加上经济实力欠缺,从而使其在合同执行过程中出

现无法按时履约的情况，比如不能按期支付工程款或者拖延工程拨款等问题出现；分包人的选择不科学，因此无法严格按照合同规定完成分包的内容，从而影响工程进度，产生经济损失；在合同执行过程中，发包人的现场代表综合素质以及专业技能比较低，办事能力不够，从而导致问题出现时无法及时有效的解决，甚至还会发出错误指令等等。以上这些因素都会给工程的顺利开展以及企业的良好发展带来严重的不良影响。

2 建筑项目风险特点

工程项目管理是对建设项目的合理规划，对设备和人员的合理安排。风险管理是工程项目管理的重要组成部分，它是指需要对项目风险进行风险识别、分析、评估和科学理解，它还提供合理的措施、方法和技术来控制风险，降低项目风险和减少风险事件的后果，并在控制成本的同时努力实现总体项目目标。建筑项目风险特点如下。

2.1 客观性与普遍性并存

就项目管理风险来说，在每个项目管理中一直是存在客观风险的，并且潜伏周期长，因此，建设项目管理者应从预防和控制项目管理风险出发，并应合理控制发生风险的条件，以在问题发生之前就加以预防^[2]。

2.2 复杂性与多变性并存

由于建设项目建设时间长、建设规模大、风险因素多、关系复杂。各种风险因素相互影响，并与外界相互影响，使风险的发生具有多个层次。从以上项目管理风险类型中，我们可以看到存在许多复杂的风险。实际上，建设项目管理通常包括各种各样的风险，风险因素也在随之不断发生变化，在很大程度上增加了建设项目的难度，难以保证项目的顺利实施。因此，如何预先预防和控制危险因素变得更加重要。

2.3 风险的全局性

建设项目产生的风险将影响到整个建设过程，不具有临时性和局部性的特点。通常情况下，项目在本地可能产生相对独立的风险，但是经过一段时间并持续进行施工后，风险的影响也将受到威胁并转移到整个过程中。

3 建筑工程项目管理风险防范中存在的问题

3.1 缺乏风险管理信息系统建立

在当前的承包环节中，有些承包商没有建立完善的风险管控系统，尤其是在招投标阶段，也没有建立详细的投标方案，因此导致在实际投标过程中出现了盲目投标的情况，而且对于施工环节也存在分析不透彻不详细的情况。一旦出现了风险通常会选择规避，而不是采取有效的措施进行积极的解决，并且会使用相关信息系统对以往容易出现的问题进行规避，由此不仅没有减少风险的出现，反而增加了施工中存在的风险^[3]。

3.2 没有健全的风险管控机制

当前很多建筑工程施工过程中都普遍存在施工进度和施工管理不协调的情况，而且也没有依据工程的实际情况来建立风险管控方案。企业的风险管理部门没有及时建立完善的风险预防和处理方案，特别是针对采购、人力管理以及社会等各种风险没有建立了有效的预防措施，从而导致企业面对风险的应对能力比较薄弱，对企业的长远发展都是非常不利的。

3.3 风险管控意识不强

随着经济的迅速发展，建筑施工企业为了更好的提高自身的经济效益就必须要对施工成本进行严格的控制，并且在施工过程中依据工程的实际情况来进行合理的成本预算。但是当前很多建筑施工企业管理层的风险意识并不是很高，即便有一些企业已经建立了风险管控方案，但是在实际开展过程中局限性却非常大，并只在进度和质量安全方面实施，缺乏系统化以及科学化的管理体系。甚至有一些企业并没有认识到风险管控的重要性，不管是在技术层面还是在环境管理、合同风险管理方面都没有得到有效的落实，风险管理意识非常欠缺。

4 建筑工程项目管理风险的控制措施

4.1 加强风险防控意识

首先建筑企业必须要充分认识到风险管控的重要性，并且及时采取有效的措施对风险进行预防和管控。其次施工企业要定期对管理人员进行培训，不断提高管理人员的风险管控意识，通过加大宣传力度，对施工中存在的风险进行有效的预防，同时还要对管理人员和施工人员进行严格的考核，提高其现场管理的判断能力，并且要采取先进的管理模式来进行现场管理工作，最大程度上规避风险，充分保证建筑工程的质量和安

4.2 创建建筑工程项目的风险管理体系

在实际施工中，建筑企业要对现有的管理机制进行科学的完善，做好企业内控管理，并且对每个环节建立针对性的管理措施。在建立风险管理体系时，要对监督管理制度进行科学的完善，要从资金、劳务以及材料设备等诸多方面进行全方面的考虑，从确保监管制度的科学合理。再有就是要建立完善的奖惩制度，在施工中出现风险时，要依据项目责任管理制度来对相关员工进行追责和处理，尤其是针对项目出现的贪污和受贿问题，要对责任人进行严格的处理。此外还要建立专项管理制度，依据匿名举报以及信访举报和专案审查等多种方式来对违反规定的人员进行严格的处罚，

由此对建筑工程风险管理体系进行科学的完善,对施工中初选的问题进行科学的处理和解决。

4.3 落实施工技术质量检测工作

为了确保房屋建筑施工质量满足施工要求,最大程度降低风险,就要对其质量进行严格的检测,从而及时发现问题及时解决。通过阶段性的检测,充分保证施工技术管理工作能够真正落实到实处,而要实现这一目标,就要求检测人员必须要做到认真负责,同时还要配合使用先进的检测技术和设备,通过系统化的程序来完成项目的检测工作,对发现的问题要进行仔细的记录,由此为解决方案的提出提供有效的依据。对于项目中的隐蔽工程更是要落实到检测工作中,依据检测制度来填写监理日记,最大程度上保证检测结果的真实有效性,提高建筑工程施工的安全性。

4.4 及时把握各阶段的工程信息

对施工管理模式进行科学的管理,首先要做到的就是对工程施工进行精细化的管理,并且对每个阶段的施工信息进行有效的收集,以此来满足工程施工的实际需要,此外还要通过对精细化管理施工模式进行优化创新,来保证管理模式的优越性,在竞争中的优势,降低风险发生的概率。依据当前的实际情况来看,精细化施工管理还存在一定的不足,信息管理系统也不是非常的完善,很多施工人员并没有对其予以高度的重视。工程施工信息的一个主要特点就是施工中每个阶段的流通共享,其提出了工程施工需要信息沟通和交流的要求,所以一定要对工程信息系统和框架进行有效的完善,对其中存在的不足进行补充。施工人员也要对施工信息予以有效的重视,并且通过信息交流来为施工活动提供可靠的保障。随着信息化时代的到来,施工主体对信息的获得和交流更加重视,而且对每一个施工工序都要做好记录,确保信息的完整性,因为信息的不完整以及不及时都会给施工活动带来不利的影响,并且会威胁到建设主体投资的稳定性。通过对施工中各个阶段的信息进行科学的把握能够在很大程度上降低风险,提高施工的安全性。

4.5 增强信息管理

根据申农的观点,信息存在的目的就是消除项目建设中存在的某些不确定性因素,而这里所说的不确定性,换句话说其实是我们所说的信息不完整。因此,如果信息增加,不确定性将降低,风险将相应降低。在极端情况下,当建设项目的信息是属于完整信息时,那么可以说该建设项目没有信息风险。当人们对信息视而不见时,经济行为的风险最大。显然,信息不完整本质上与风险有关,换句话说,风险存在的根本原因就是信息缺失,信息不完整。因此,除传统的风险管理策略外,信息不对称条件下的项目管理还应加强信息管理,从而达到降低交易成本和项目风险的目的。

4.6 优化工作人员素质

合理建设项目建设人员的结构要求优化分配各学科的人才,以形成内部审计机构,而不仅仅是金融专业。要充分考虑企业发展战略目标、企业员工素质以及企业所存在的组织形式,综合考虑多方面客观因素,结合施工阶段的特点,合理选择应采取的风险管理模式。

此外,有必要增加人员培训和再教育,以提高建设项目施工人员以及施工团队的综合素质,并使他们的潜力得到最大开发。同时,也必须重视员工的道德素质,以增强他们的责任感。选择具有较高能力的人员来开展相关工作,以最大限度地降低风险。

4.7 针对项目内外部风险建立风险动态识别机制

建筑项目在立项之后,应针对项目各个阶段,由地产开发商牵头,联合相关参与方,建立建筑项目的风险动态识别机制。一方面,通过风险识别提前预知建筑项目设计、施工及管理为主要阶段可能出现的风险,对风险进行感知并预防;另一方面,对风险因素进行归纳,然后导入信息化风险识别模型系统,对建筑项目管理易发风险进行识别防范。此外,建筑项目风险在识别后需要进行相应的操作,把握以下两点:一是对风险源进行切断,对建筑项目风险进行回避,降低风险。建筑项目应加强质量监督管理,对项目的质量风险加以避免,这主要是由于质量风险会连带产生其他风险。在对建筑项目风险及潜在风险进行分析后,根据风险的严重程度,采取相应的策略加以应对,如风险极大,则可放弃该项目。二是对建筑项目风险进行转移。例如,在建造结构较为复杂,技术应用较多,涉及质量隐患时,可以与其他建筑企业共同分担风险。在风险转移的过程中,应认识到企业承担责任的优先级,全部将风险转移到目标企业身上并不现实。为此,在选择建筑项目合作方时,应将利益分配及风险承担的具体范围及方式加以明确。

总之,科学的管理工作对整个建筑工程的顺利开展以及建筑行业的整体发展有着至关重要的作用,因此要求建筑企业以及施工单位比需要对施工中存在的风险进行科学的管理,及时采取有效的措施进行完善和处理,从而确保工程的顺利开展。

[参考文献]

[1]王莉.建筑工程项目管理现状及控制措施[J].住宅与建筑,2020(33):55-56.

[2]潘明.浅谈建筑工程项目管理风险及其防范措施[J].建材与装饰,2020(1):45-46.

[3]薛利荣.浅析工程项目管理中风险控制方法[J].城市建设理论研究(电子版),2017(24):60-61.

作者简介:刘亭丽(1972.5-),工作单位中国建筑设计研究院有限公司,毕业学校中国石油大学。