

# 浅议建筑工程管理中的风险管理

何智聪

广州建筑工程监理有限公司 广东 广州 510300

**摘要:** 建筑工程建设项目施工流程复杂度较高,如果在施工管理中出现风险因素,会对项目建设效益构成严重危害。基于此,介绍了建筑工程风险种类划分、建筑工程项目施工管理风险问题以及防控策略,以期为类似工程提供有用的参考价值。

**关键词:** 建筑工程; 风险识别; 风险管理

引言: 国家社会经济的发展,推动着市场的繁荣建设,但大幅迈进过程中也存在着许多不足之处,给企业带来发展契机的同时,也创造出更为激烈的市场竞争环境。为防范工程项目中存在的管理风险,企业需做好风险预测、评估、规避等一系列措施,确保自身的稳定发展<sup>[1]</sup>。

## 1 建筑工程风险种类划分

风险指的是损失的不确定性,对建筑工程项目管理而言,具体指可能出现的影响项目目标实现的不确定因素,可划分为组织风险、经济与管理风险、工程环境风险、技术风险。组织风险包含组织结构模式、工作流程组织、管理人员及一般技工的能力等;经济与管理风险包含宏观和微观经济情况、工程资金供应的条件、合同风险、信息安全控制计划等;工程环境风险包含自然灾害、地质条件、气象条件等;技术风险包含工程设计文件、工程施工方案、工程物资等。其中,经济与管理风险是施工企业普遍关注但又频发的一类风险,由其引起的诉讼在建筑工程案件中占据着较高的比例<sup>[2]</sup>。因此,经济与管理风险在建筑工程项目实施中需要重点防范。

## 2 控制建筑工程风险管理的必要性

在建筑工程中,常常会遇到各种形式的风险,而这些风险大多都会造成经济损失,若要对这些风险有更深入的认知,并制定相应的防范措施,需要做好风险分析、风险识别工作。展开工程风险的评估,需要以科学的预测为基础,在具备一定评估能力的前提下,才可制定有效的经济风险防范策略。对施工单位而言,对风险进行管控,将风险损失尽可能缩小,对施工企业节约成本、提高工程质量有极大意义。

## 3 建筑工程风险管理存在的问题分析

### 3.1 投标报价风险

我国建筑市场竞争较为激烈,这就使得部分建筑工程招投标环节中,会有企业为中标而不断的压价打击竞争对手,这种行为不仅破坏了市场发展规律,并且对建

筑企业来将,有着极大的投标风险。①建筑市场的正常发展趋势所致,建设企业过多,但是建筑工程项目却较少,“僧多肉少”的大环境下,部分施工企业为中标获取建设权,使企业内闲置的资源能够投入应用中,企业在与竞争对手招投标环节中盲目降价,打击对手获取项目。②另外一种风险来自工程量数据报告的项目与计量规则存在的差异。③部分业主在建设初期,即项目设计阶段还未完全掌握工程项目实际概况时,便开始运行招投标环节,无法为投标施工企业提供足够的数据支持,这使得施工方对工程项目的了解不足,如此,施工方在制作施工图时也无法做到全面、整体,造成施工方竞标工程与实际施工的图量不符,面临更大的经济损失,严重影响企业的稳定、可持续性发展<sup>[3]</sup>。

### 3.2 资金风险

其一,资金风险管理模式滞后。建筑施工企业各个业务板块的发展存在着不同的资金控制风险。随着企业不断发展与规模扩大,资金管理的风险控制决策及预测方面有了更高的要求。企业自身的财务决策是否正确,将会直接影响到企业资金的风险水平。但是在部分建筑施工企业中,资金风险控制模式仍主要以管理者的主观判断为主,缺乏科学依据,并未建立科学有效的决策机制,企业在追求规模扩大与利润增长的同时,往往对资金管理过程中所存风险重视度不高;其二,企业内部信息不对称。在建筑施工企业中不同层级的管理人员对信息掌握程度存在一定的差异,这就导致在企业中形成信息不对称的现象。而内部信息不对称是企业资金管控出现风险的主要因素。信息在企业的实际传递过程中,一旦出现失真或遗失等问题,抑或是信息使用不合理,均有可能对企业决策造成影响,进而造成不必要的资金控制风险;其三,资金风险管理意识淡薄。在建筑施工企业中,多是以合同项目为单位来开展各项业务的,资金也随其进行流动。但在部分企业中,项目管理

人员更为注重的是利润指标的完成，且管理人员自身业绩与资金风险不挂钩，这就可能导致项目中所潜藏的资金风险不被重视，难以对资金管理过程中所产生的风险进行预测与控制；其四。内部监督机制不健全。在部分建筑企业中，管理层对内部控制工作不重视，不够健全的内部控制体系难以将不相容岗位做好有效的隔离，岗位之间彼此监督的效用不足。这就可能导致实际工作开展过程中，部分人员对资金的使用不重视，甚至存在徇私舞弊的行为，无疑会给企业资金造成较大的风险。

### 3.3 合同管理的风险

①合同文本不规范易产生纠纷。施工企业在项目中标后，需要同上游建设单位签订工程总承包合同（简称“第一类合同”），与下游专业分包单位、劳务分包单位、材料设备供货商等签订经济业务合同（简称“第二类合同”）<sup>[4]</sup>。“第一类合同”普遍使用的是住建部和市场监管总局共同制定的《建设项目工程总承包合同（示范文本）》，其条款规范能够有效维护合同当事人的合法权益。“第二类合同”则需要合同双方自行起草订立，是出现问题较多的一类合同，可能存在订立无效、约定违规、违约责任划分不清晰等问题，如果在合同履行中因此类问题产生纠纷，最终只能通过仲裁或诉讼途径解决。②合同履行不彻底易造成结算困难。工程项目自开工至竣工验收后交付使用，存在较多的共性问题为结算与付款不及时。在“第一类合同”履行中，工程变更不规范、工程索赔不及时往往影响中间价款的结算，如果长期不能解决最终会导致竣工结算无法按期完成。在“第二类合同”履行中，施工企业虽然掌握结算的主动权，但疏于对项目经理部的监管，如发生合同履约严重滞后、付款资金被挪用占用情况，最终自身也会成为被索赔对象造成权益受损。③缔约不平等易导致违约损失重。合同缔约本应遵循平等、自愿、公平和诚实信用的原则，但实践中还是存在权利义务不对等、不合理情况。如在约定承担违约责任方面，针对施工企业约定的工期、质量违约赔偿和罚款责任较重，针对建设单位约定的未能及时提供场地和资料、逾期付款等责任较轻。在指定分包单位方面也存在权利义务不对等情况，指定分包合同的内容、付款、相关权利义务均由建设单位与分包单位协商确定，但在法律层面仍属于施工企业的分包。施工企业仅收取一定的总包管理费，却需要承担为其提供施工条件、监督施工质量、验收分包工程等工作，承受支付、进度、质量、安全等多项责任风险<sup>[5]</sup>。

### 3.4 劳务分包风险

建筑工程施工队伍主要有农民工构成，即便施工方会考核施工队伍的施工技术水平，确保所有的工程参与

人员能够持证上岗，但由于农民工的文化素养较低，缺乏专业知识储备及施工技术专业性较差，在经过短时间培训后，收获的效果并不明显。施工技术水平不满足建筑工程的施工标准，埋下较多的工程经济隐患。若是施工队伍选择不合理，合同纠纷问题便会频繁出现，并且伴随有法律风险。

## 4 建筑工程风险管理的控制对策

### 4.1 加强投资风险管理

其一，完善投资管理流程。首先，企业需设立投资管理部门，强化投资方面的事前测算，保证投资行为的高效性与合理性。其次，企业需结合自身的战略目标，并与财务等部门以及各个子公司进行外部影响因素的全面分析，对投资行为的可行性进行评价，根据评价结果来制定投资计划书。最后则需构建以审计部门为主，财务、审计等部门为辅的投资共同检查与评估机制，多部门共同协作来对投资过程中可能产生的各类风险进行分析与预测；其二，转移投资风险。建筑施工企业可通过合法合规的方式将投资风险进行转移或分摊。例如，企业在进行项目开展过程中，可采取联营投资方式，将风险进行分摊。或是企业存在闲置资产，可将其进行出租或售出，将可能发生的资产损失风险转移给承租方或购买方。企业以风险转移的方式能够将自身投资资金产生的风险大幅度降低。

### 4.2 实施全过程的资金管理

首先，在建筑施工企业中，资金管理工作要强化对事前及事中的控制。在市场经济发展愈加成熟的今天，市场竞争结构的变化使得企业资金管理需向着全过程的监督模式转移，以事前及事中的管控为主，确保企业资金安全向着有利的方向发展，同时能够更为有效地防范和降低风险的发生。其次，需要进一步加强对资金运动过程的监控，要对经营资金流程进行重点的控制与监督，针对具体的施工环节要进行事前的预测及事中的监督，并参与到资金相关的各项决策中，以此来起到风险预防的作用。再次，资金管理工作的风险控制需要切实地参与到企业中预算制定、财务内部控制、财务计划的制定、财务信息分析、财务信息反馈与考核等具体的业务环节中，从中发现资金管理工作的薄弱点。最后则是要进一步强化企业财务人员风险管控意识，要定期地对财务人员进行相关知识的培训与普及，要着重对资金管理风险要素及重要经济业务环节的风险管控知识进行宣讲。同时要进一步提升财务人员的综合素质，尤其是要使财务人员能够对建筑施工企业的前端业务进行一定程度的了解，进而能够对资金风险管理工作的开展从业

财两方面角度进行全方位的考量。

#### 4.3 强化合同管理

①提高合同文本制作水平。在企业层面设置合同管理岗位或职能部门，建立法律顾问参与的经济业务合同合规性审查制度。将“第二类合同”的审批权限收至企业，逐步建立健全“第二类合同”模板（示范文本）并在企业推广使用，重点解决分公司和项目经理部在合同文本制作方面存在的业务能力不足、专业水平不高等现实问题。②加强结算证据材料收集。针对“第一类合同”，要及时与建设单位书面确认工程变更和工程索赔，保留处理违约金、赔偿金原始凭证。出现建设单位怠于审核工程变更和工程索赔情况，应及时送达催告函加快办理并保存签收记录，作为日后处理结算的依据。针对“第二类合同”，施工企业对下游付款时结合合同付款条件收集审核结算证据材料，如材料付款收集销货清单和入库单据，农民工工资支付收集考勤记录、工资表、银行付款明细流水等，以保障业务真实。③及时交涉防范不平等缔约。加强对合同中涉及施工企业违约承担责任条款的审核，发现不公平情况应及时与建设单位交涉纠正。当建设单位要求指定分包时，施工企业应根据建设单位资信情况决定是否接受指定分包。在建设单位资信较差的情况下，尽量协商将指定分包转换为建设单位直接发包。当施工企业决定接受指定分包时，应尽可能要求与建设单位、指定分包单位签订三方合同，明确工程款支付、对内对外责任等核心权利义务。施工过程中对进度、质量、安全、工程款支付等强化管理，收集固定与指定分包单位之间函件、签证、会议纪要等原始凭证，以防范其违约风险<sup>[6]</sup>。

#### 4.4 做好风险转移

在各类企业生产经营过程中，员工的综合素养以及专业技术水平会对企业效益产生直接影响。因此，在建筑工程项目风险管理中，施工单位应当重点关注现场施工人员以及管理人员的专业素养，积极宣传项目风险管理先进理念，提高责任意识，为后续的项目管理奠定基础。在建筑工程项目风险防范策略制定过程中，应当立足于项目建设的具体要求以及施工现场实际情况，对

现场施工人员、管理人员的综合素养以及专业技术水平进行全面细致的评估和分析，为后续培训工作的安排提供可靠依据，另外还可不定期组织开展专业技术研讨活动，鼓励企业内部各个部门之间工作人员相互沟通交流，对建筑工程项目风险管理中的常见问题进行深入探究，合理规避各类风险隐患，提升建筑工程项目建设质量。建筑工程项目施工过程中会存在很多风险因素，如果防控管理不当，会导致工期延长，项目建设单位所承受的经济损失也会比较大。对此，要求现场管理人员强化风险防控管理，规避各类风险因素，避免工期延长。除此以外，在合同履行方面，应当提升索赔意识以及反索赔意识，建立健全担保制度、工程保险规章制度，相关单位应采用法律手段维护自身合法权益，并合理转移风险隐患，避免经济损失。

结束语：建筑施工企业可以依靠技术创新、装备更新在激烈的市场竞争中实现快速突破发展，但少数企业也会因管理能力受限、经济风险防范能力不足，在市场扩张到一定程度后遭遇发展瓶颈甚至出现倒退。因此，施工企业要同步修炼内功适应快速发展节奏，并通过提升全员风险防范意识、加强内控体系建设等措施，持续提高企业风险防范能力和管理水平，进一步夯实企业高质量发展的根基。

#### 参考文献：

- [1]吴文兵.建筑工程项目管理目标控制研究[J].工程建设与设计,2021(10):20-21.
- [2]徐海燕.全过程管理模式在建筑工程项目管理中的应用[J].企业改革与管理,2021(09):28-29.
- [3]柳明.建筑工程项目管理的质量控制策略分析[J].工程建设与设计,2021(07):33-34.
- [4]范建华.建筑工程项目管理中的施工现场管理与优化措施[J].信息周刊,2020(08):101-102.
- [5]樊忠.建筑工程项目管理中存在问题及应对策略[J].精品,2020(10):15-17.
- [6]沈恺.建筑工程项目管理中的质量控制和管理措施[J].建筑技术研究,2020(01):134-135.