

建筑项目管理风险预防及解决方法浅析

王永涛

山东城资国有资产运营(集团)有限公司 山东省 临沂市 273400

摘要:我国建筑行业在近年来有较大发展,项目管理在建筑工程中的核心地位也受到了业内人士的重点关注。在建筑项目实施过程中逐步加强项目管理,能有效管控各项风险因素及安全隐患,保证我国建筑行业的稳步发展。建筑项目成功的关键是强化项目管理,但是在建筑项目管理中潜在较多风险问题。基于此,本文先说明建筑项目风险管理概述,再叙述建筑项目管理风险种类,最后针对我国建筑工程项目管理出现的问题,提出行之有效的解决策略。

关键词:建筑项目;管理风险;解决方法

引言:近年来,随着我国社会经济的发展和政策方针的变革,我国建筑行业也出现了重大的转变,工程建筑企业经营和管理模式不断嬗变和优化。当前,面对着市场化改革的不断深入,我国建筑行业优秀经营管理模式的探索从未止步。然而,环顾我国当前工程项目管理现状,仍然存在诸多不足和问题,唯有深入分析并正视这些问题,针对性地找到应对之策,才能有助于推动我国工程项目管理水平的提升,促进我国建筑行业的长远健康发展。

1 建筑项目风险管理概述

1.1 建筑项目风险管理概念

建筑项目风险管理是指如何在项目或者企业一个肯定有风险的环境里把风险可能造成的不良影响减至最低的管理过程。风险用数学公式表示为:

$$R = f(P, C)$$

其中:R—风险量,P—风险事件可能发生的概率,C—风险的损失值,f—风险函数。

通过公式我们发现风险与风险事件可能发生的概率和风险的损失值成正比。

1.2 建筑项目风险的概念

项目风险是指在项目全生命周期中的风险。也就是指从项目前期立项、设计、施工、竣工验收、运维等实施过程中不同阶段可能发生的风险。

1.3 建筑项目风险特征

对建筑项目风险的研究,我们首先要掌握建筑项目风险的特征。建筑项目风险往往是在特定的环境中发生的,与项目的建设活动有着紧密的联系,对项目目标的实现具有重大意义。通过查阅相关资料并结合项目的实施过程,项目风险特征主要包括以下几方面:①建筑项目风险存在的具有客观性和普遍性;②建筑项目风险发生时间具有有限性;③建筑项目风险的具有可预见性及规律性;④建筑项目风险管理内容具有动态变化性;⑤建筑项目风险引起的结果具有双重性。

1.4 建筑项目风险管理过程

建筑项目风险管理是一项系统的工程,贯穿项目管理各个环节。建筑项目风险管理的目的是为企业保驾护航,其实质是以经济效益最大化为中心。建筑项目风险管理过程不同的研究学者理解和定义也不相同,但建筑项目风险管理主要包括风险识别、风险评价、风险应对和风险

跟踪四个阶段。

①风险识别。基于大量数据和信息的搜集,通过对收集的资料进行分析,分析过程要结合项目特点,充分考虑风险对项目的影响程度,最终确定风险关键因素,进而对风险进行分类和分级。

②风险评价。在风险识别的基础上,通过确定的评价方法,对风险可能产生的后果进行量化分析,分析风险发生可能概率,预测可能发生风险值,为风险应对提供依据。

③风险应对。根据风险预测值,结合风险类型及等级制定应对措施,应对措施要切合实际,严禁照搬照抄,否则适得其反,主要应对措施包括:规避、转移、降低、接受四种。

④风险跟踪:在风险管理过程中,跟踪环节贯穿项目整个周期,要时刻关注关键风险因素的发展动态,可能发生的风险事件和采取的应对措施进行动态跟踪,发现问题及时纠偏,实现PDCA循环管理。

2 建筑项目管理风险种类

2.1 合同风险

合同风险是建筑项目各项风险中较为突出的内容,良好的应对方式能够有效规避合同风险。就一般情况而言,合同风险分为无意与恶意。如,在合同中体现不合理或无法完成的施工要求即能够视其为恶意合同,若未在签订合同前针对业主所标注的不当利益进行分析,则会阻碍后续施工工作的开展。无意合同是指施工单位深入分析合同关键部分,而在施工时或施工完成后才发现自身未达成该方面要求,以致延误工期无法保证工程效率质量的责任皆由自身承担。而业主作为合同双方的主动权所有者,建筑单位只有在合同签订前仔细考虑相关内容,才能有效规避因失误造成的合同风险。

2.2 投标风险

投标风险是建筑项目中首要面临的风险,是建筑项目各

项工作开展与落实的基础,也是建筑施工单位在其经营过程中所必须面对的风险种类。无视竞争与不公平竞争在投标过程中较为常见,某些企业利用非公平性关系获得项目工程,导致其他企业无法参与竞争,就是不公平投标。另外一种情况则是施工单位为竞标成功恶意压价,违背市场规律,而在后续的建筑施工过程中无法保证质量与效率,使企业面临发展与经济风险。

2.3 设计图纸风险

设计是建筑项目的核心内容,只有重视设计工作,才能够以有效方式预防风险,保证施工项目的有序进行。设计应当具有科学性与合理性,使得在开展相关工作时提高施工质量与效率,保障各项工作的全面落实。不合理的设计对施工工程有较为严重的影响,如无法及时对其进行纠正,则会造成安全问题与隐患,从而导致一定的经济损失。

3 我国建筑工程项目管理的现状问题

3.1 工程项目管理体制机制不合理

毋庸讳言,我国当前的工程项目管理仍然处于整体水平不高、发展不充分的阶段,诸多体制机制问题依然突出,导致了管理效能的低下,影响了工程建筑企业的发展和行业的长足进步。其主要体现在以下几个方面:

首先,很多企业的项目管理制度固化,灵活性不高。众所周知,遵循传统企业构架,建筑施工企业在建立之初,都会依照行业管理惯例制定出自己的组织架构和一系列管理制度。这些管理制度通常比较传统而保守,其构架相对牢固,不易撼动。传统的项目管理制度固化,灵活性不高,往往无法适应新的市场需求,管理效能低下问题也相应出现。项目管理效能的低下会引发连锁反应,带来工程建筑企业营收下降,致使企业发展受限,严重影响工程建筑企业的长远健康发展。因此,项目管理制度的革新是推动工程建筑企业发展的动力,只有制度活了,企业才能顺应时代趋势,提高建筑施工水平,满足社会需求,企业才有发展活力。

其次,我国工程项目管理的专业人才不足。近年来,随着建筑行业发展的突飞猛进,我国的工程建设企业对人才的需求非常旺盛,优秀的工程管理专业人才出现了缺口。很多工程建设企业的工程管理人员都是技术人才出身,缺少管理能力,往往“技术很内行,管理很外行”,这就导致人才缺乏下的管理水平低下,直接影响了企业发展。

3.2 项目受物价波动影响较大,财务管理不当常见

长期以来,我国工程项目管理都面临着诸多“经济困局”,其原因有很多,主要是因为通常情况下,建筑工程项目的工期都比较长,在项目建设过程中,国家的经济政策调整和市场物价波动对项目的经济成本影响较大,材料费用、人工费用、管理费用都可能发生剧烈波动,工程超支现象屡见不鲜,侵蚀项目利益,带来工程经济风险,进而推高施工风险等级。新冠疫情全球爆发以来,受到国际供需失衡,我国的建筑原材料价格波动就不小,对建筑企业的成本

控制提出了诸多挑战。然而即便如此,还是有很多施工企业的工程项目管理人员对成本管理和控制不够重视,很多企业原材料及建筑物料没有进行合理的造价控制,一旦市场物价出现上涨,就可能大幅推高了建筑成本投入,建筑资金的严重超支会直接影响到建筑企业的经营状况。

4 建筑项目管理风险防控方法

4.1 完善项目风险管理机制

风险因素控制管理的基础是有效辨识建筑项目各项风险因素,在其实际应用过程中,应当以建筑工程项目施工实际情况为切入点,完善与优化建筑项目内部风险管控机制,以有效管控风险因素的方式,保证各项工作的有效落实。识别与分析工程项目时应当结合施工地点的实际情况及具体需求,通过对其市场风险、经济风险等成因的深入分析,处理风险因素中所产生的预先风险。全面且深入地了解整体建筑项目风险因素,以有效检测方式检验风险隐患,以系统性探讨方式辨别与分析风险因素存在的原因,并利用综合评估作业方法解决其风险因素,保证建筑项目管理工作的有效性。综合考评后续风险及与其相关因素,统一处理风险因素影响等及有效防控各项因素,通过合理的资源配置,提升风险防控效果。

4.2 优化完善风险识别方法

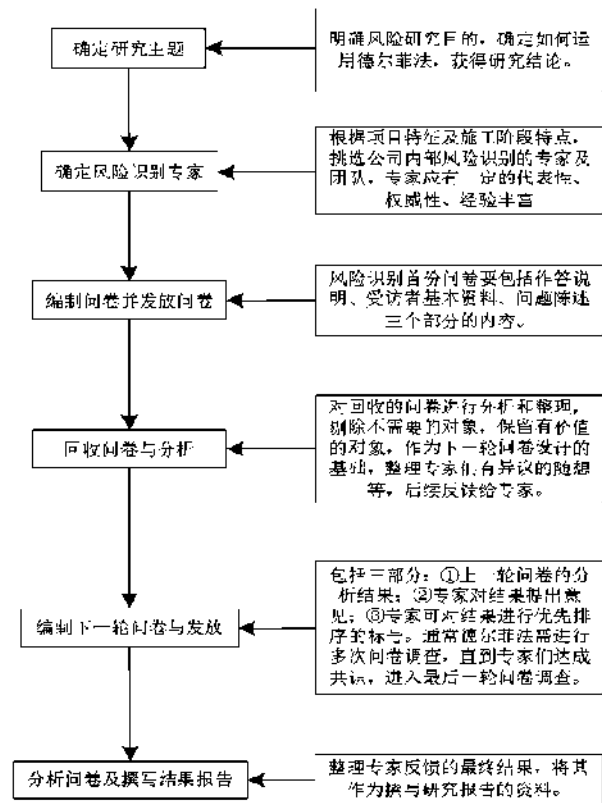


图1 德尔菲法风险识别流程图

项目风险识别是基于可能发生的潜在风险进行分析确定。根据当前风险管理的研究,目前风险识别的方法主要包括专家调查法和技术工具识别法。专家调查法是项目风险管

理进行风险识别的主要方法,它是基于专家信息的收集,是对风险影响和发生的可能性的分析,其中头脑风暴和德尔菲法两个方法采用的更广泛。

根据前面的分析,目前建筑项目施工阶段风险识别的方法还是不完善的,存在随意性大、评价信息单一、识别人员业务能力低、项目情况不熟悉等突出问题,对目前建筑项目施工阶段的风险管理明显是不适应的,需要在现有方法上优化完善。通过建筑项目特征和施工阶段的特点分析,施工阶段的风险识别采用量化技术工具识别法难度相对比较大,且公司当前的管理人员业务能力又达不到,基于上述考虑优化完善后风险识别方法采用目前建筑项目应用最广泛的“德尔菲法”俗称专家会议预测法。采用风险识别德尔菲法能够充分利用自身资源,对改善风险

识别效果从时间上、成本上、效益上体现较快。

采用德尔菲法风险识别一般包括六个方面:确定研究主题、确定风险识别专家、编制问卷并发放问卷、回收问卷与分析、编制下一轮问卷与发放、分析问卷及撰写结果报告。优化改善后施工阶段德尔菲法风险识别流程如图1所示。

4.3 引用风险管理规避机构

建筑项目工程担保市场能够推动建筑项目管理工作的有效落实,承包商基于我国现阶段建筑项目发展的实际情况引入可利用的担保机制以全面调控与管理建筑项目。信誉度高、综合实力强的承包商作为同业担保机制的主要实施者,其通过自身经验成为第三方资质担保人员。通过承包协议的签订与落实为建筑项目整体的顺利开展提供有利条件。在风险管理规避机构的引入过程中,应保障全体人员的合法权益,通过合理担保机制的设立,使其在符合市场运营与实施施工的前提下提交申请。建筑项目组织人员为保证施工治理质量与效率严格执行管理要求与标准,要以统一指导普及法律法规及工作规范,提高建筑从业人员的风险识别能力,以有效方式处理潜在风险,保障建筑项目管理工作的顺利进行。

4.4 成立风险管理团队

建筑项目可根据自身实际组成风险管理团队,这对于未来项目期间的风险控制工作也具有一定作用。关于团队人员组成,一般是由项目总负责人和各层项目管理人员共同组合而成的,其中还应该包括相关专家人员,因建筑项目各参与方自身工作态度以及经验的不同,对于项目目标的理解也就

存在一定的不同之处,这种情况难以避免其如何对风险进行识别、评估以及管理,通过风险管理团队,各方能够针对风险问题共同决策,最终采取一致的解决措施解决风险问题。

4.5 加强财务管理,强化财务风险防控

当前很多工程建筑企业存在财务管理不当问题,项目成本核算管理不科学,导致了预决算管理误差大的现象屡见不鲜。要应对这些问题,提高预算管理是关键途经。要不断增强预算人员的预算能力,要求预算人员要根据市场行情变化进行动态评估和核算,及时调整预算支出,不断增强工程项目预算编制的科学性。与此同时,财务管理人员要强化风险意识,对工程施工过程中,可能出现的物价飙涨、工期延长、工程事故等财务风险进行防控。

结论:风险因素会影响建筑项目在其实施过程中的工作效率与质量,不仅增加建筑工程项目成本,还有可能使得正式实施过程中发生安全事故。因此,全面落实风险评估管控机制,以良好的预测能力提高建筑项目处理风险因素的水平,以有效风险评估事项开展与落实各项工作,这对建筑工程有着十分重要的意义。

参考文献:

- [1]王光明.管理会计在建筑企业工程项目财务管理中的应用研究[J].商讯,2019(05):83-84.
- [2]曾继红.工程项目管理信息化——国际工程项目风险管理必由之路[J].土木建筑工程信息技术,2016,8(06):79-83.
- [3]井军.论建筑施工项目资金管理存在的风险及应对措施[J].金融经济,2016(10):184-186.
- [4]张明照.浅谈建筑工程项目管理中的风险分析及防范措施探讨——以仙游县宝泉工艺产业园北宝峰安置区为例[J].江西建材,2015(22):282+286.
- [5]王鲁宁.建设工程项目风险管理存在的问题及解决思路研究[J].时代金融,2015(32):214+216.
- [6]周家亮.建筑企业联营合作项目风险防控——以A建筑公司合作项目管理为例[J].经营与管理,2015(06):55-56.
- [7]陈进博.价值工程在建筑工程施工项目经营管理分析中的应用[J].价值工程,2015,34(09):24-25.

通讯作者:王永涛,男,汉族,1982年5月,山东省临沂市,本科,山东城资国有资产运营(集团)有限公司,工程管理部经理,中级工程师,研究方向:建筑工程方向。