

基于风险管理的建设工程管理模式探究

魏钢

济南高新控股集团有限公司

摘要：建筑行业不断发展的过程中，相关建设管理问题伴随而生，为有效提升施工效率，降低风险，本文立足于风险管理角度对建设工程落实的全过程展开详细分析，明确管理中的风险内容，并多角度对管理方式进行优化，从而有效规避风险降低成本，实现科学防控，以供参考。

关键词：风险管理；建设工程；管理模式

【DOI】 10.12254/j.issn.2096-6539.2022.22.082

引言：建筑产业是国民经济的支柱产业，其稳定发展对于社会具有一定积极影响。但面对日新月异的环境，安全风险问题成为影响建设工程落实的关键问题。为推动工程稳定运行，需要进一步完善产业链，同时加强一线工程管理人员的实际水平和职业素养，提升风险意识，优化施工管理策略有效化解难题。

一、建设工程管理风险分析

（一）材料管理风险

材料条件是影响建设工程落实质量的基础，一旦材料管理出现问题必然对施工带来严重影响。比较常见的为采购风险，若采购量与实际需求量不符，则会出现延长项目落实时间、增加成本的情况，加之材料市场的不确定性以及运输条件问题，导致施工效率降低。除了材料采购外，材料到场后的管理也是风险主要来源，如混料、材料变质或被盗等。设备方面存在运维技术不足问题，部分新设备的应用需要与业务进行磨合，若技术应用不合理，会造成工程延期风险。此外，由于政策对建设工程具有一定主导能力，相关项目审批流程较为复杂，加之审批后不会轻易改变，这对于后续运营阶段的管理流畅性带来一定难度。

（二）决策风险

针对建设工程项目的决策环节，需要对工作落实的可行性展开分析。但在落实决策时存在勘察不充分、项目信息不完善或不对等、定位模糊等情况，造成决策不合理问题。此外，还存在工程管理模式信息不对称，透明化不足问题，需要多个机构承担风险。由于建设施工工程除了甲方机构外还包括承包企业、风险管理机构以及相关风险管理受益人，加之施工过程中风险的不确定性，一旦出现信息沟通缺失，不知情的一方无法及时问责和追责，容易出现失信问题，不利于工程计划的顺利落实。此外，在管理过程中还存在无法直接行使问责权的情况，若建设项目存在异常，则需要与相关单位协商，导致处理效率低下，带来一定建设损耗问题。在监督过程中还存在程序交叉情况，风险管理执行力度被弱

化，资源损耗问题突出。

（三）合同及金融风险

规范化的合同管理能够维护建设工程各方利益，但在合同编制方面，由于管理疏忽会造成较为严重的损失，如未结合业主方或其他方的切身利益导致后期项目运行受阻，影响竣工阶段的审核，埋下严重隐患。建设工程管理中，金融风险主要为企业财务管理与融资管理两方面，在建设项目落实阶段需要中标者优先完成融资才能签订相应的特许协议，这一条件增加时间限制，使得原有融资风险被扩大。此外，建设企业大部分的贷款期间在五年以上，若存在利率变化则会加大企业财务成本。

（四）设计风险

设计风险是建设施工中比较普遍的风险，需要从设计师管理的角度展开分析，部分设计师在进行图纸设计时存在主观臆断思想，或对目标建设现场的观测与分析不到位，间接影响项目开发与建设。此外，还存在管理人员并未对风险识别进行监管的问题，例如在落实设计管理工作时，目标建设区域建设定位在智能建筑工程，而设计师以传统商业地产建设方式来进行设计，风险识别与管理的效果不佳，并未突出需求方所需要的智能性，缺乏风险指标评价体系，防范措施落实不到位。

二、建设工程管理风险防范措施

（一）加强现场运营及管理

针对建设施工现场的运营与管理直接工作直接影响施工质量，其风险主要围绕建筑材料的管理。相关管理者需要明确施工现场情况，建立规范化的管理制度，确保细致易懂，并要求现场人员严格落实，如针对材料的部分，应明确材料堆放、使用规则，根据材料使用顺序进行存储，同时做好防掺和、防潮湿、防偷窃等措施，避免出现材料纯洁度问题及以次充好问题^[1]。对于现场运营，需要加强对建筑现场人员的管理，包括且不仅限于监督人员、造价师、一线技术人员、临时工等，尤其针对一些责任意识较差或调岗的人员，务必向其明确管理目标及相关内容，避免造成现场混乱。同时需落实专人专岗制度，避免出现相互推诿情况，确保管理人员有制可依。根据项目整体设计合理的管理组织结构，确保运营及管理内容清晰合理，各个施工阶段中的各个管理部门均要落实责任，逐个分析风险。可建立PPP模式的动态化管理模式，实现风险识别→风险分析→风险应对→风险评价→风险识别这一闭环式管理。

（二）深化认知构建预警机制

针对决策风险的预防，需要相关管理人员需强化对

风险的认知，充分了解建设工程定位以及相关实际情况，制定详细的风险识别步骤。第一任务是掌握完整的项目资料，尤其其中对于多类型风险制定的分析报表以及相关方案等。根据情况对风险进行预测，并采取相应预警措施降低风险影响范围，建立健全的预警机制，用于监测、分析与评估管理过程中的风险。首先，结合企业经营状况建立警示信息系统，完善信息系统和数据库，包括各步骤费用、市场变动、政策预测等，保证项目决策管理顺利进行。其次，明确风险预警机制指标及评估专责，确保信息系统评估准确性，对后期工程建设过程中的各个部分进行风险预测与干预。最后，加强决策管理人员的风险意识，制定详细的管理流程用于规范行为。

（三）加强内部管理明确风险分配

对于融资风险的管理需要突破以往社会资本思想的限制，根据实际情况开辟新的融资渠道，突破以往银行贷款的思维，尝试利用短期贷款、基金、保险等形式相结合改变以往单一化的融资模式，降低利率变动的风险，向金融机构争取合作机会，以项目资金为担保分散风险，具体根据项目的简单或复杂情况分配，最好投资比例分配，能够及时应对融资风险问题。在落实过程中需要明确内部管理机制，做好任务及责权利分工，优先对项目风险做好清晰界定，例如针对市场变化和企业自身风险需要企业自己承担；针对政策变化或相关法律变更问题的风险需要政府及相关公共部门承担；利率变化等不可抗力的风险由各单位共同承担。在风险分配时需要秉持公平性原则，做到合理分配。

合同是应对部分项目风险的主要凭证，也是实施管理计划的关键法律依据，用于行使主体权利履行职责，面对重大纠纷时，合同是最有力的证据。针对合同的管理需要重点关注内容完整性、责权清晰性、文本严密性及规范性等，均要落实管理。例如合同形成时务必对物资询价、招评标过程展开审计监督，避免漏洞问题造成损失^[2]。合同签订前务必做好协商，避免后续纠纷与索赔。从项目审批到实施投资务必落实全过程监测，有效规避风险，尤其针对施工建设中的关键问题、重要环节部分，明确风险来源，秉持“事前控制、事中控制、事后补救”的管理原则，中东安放在预防部分，总结问题并进行分析，以防同类型问题出现。

（四）明确风险识别原则

在对建设工程项目管理时，风险因素并非一类，针对关键风险的识别需要遵循以下原则：

（1）系统性原则。在项目落实前的设计阶段应保证资料完整，并从多因素思考风险来源，尤其针对设计内容匹配性、质量达标标准等角度，制定整体性、综合性计划，并将每个环节一一对应风险，完成识别工作。

（2）科学性原则。在落实管理时务必遵循规范流程进行风险识别，立足于客观角度审视设计方案。

（3）可行性原则。部分设计者由于一些原因会导致其设计与现场条件不符，需要管理者具备一定理论知识，结合设计方案对各项内容进行评估，确保落实针对性管理，筛选并剔除不良指标。

（4）特殊性原则。在施工过程中存在一些不确定因素，需要结合实际情况分析与设计方案之间的出入，并做出正确指导。

针对建设企业工程设计阶段的风险管理，需要制定详细的识别步骤：首要条件是根据设计需求获取完整项目资料，认真分析资料并识别各类风险，再对其制定分析报表进行整理与研究，寻找新的风险因素，若存在新风险，为保险起见需要展开讨论并重新规划。

三、其他措施

（一）发挥监督主体作用

建设工程企业想要有效降低和防范风险，务必从监督机制的角度入手，明确主体责任并发挥其管理功能。通过调查显示，部分建设单位更加关注施工过程，部分治理结构存在不完整性、不客观性的特点，因此务必加强风险管理意识，始终坚持“实事求是、严管”的理念，建立标准化、制度化的系统，确保全员贯彻风险意识，实现综合管控，具体可以从以下几个方面入手：

第一，在落实风险管理体系时需保证将治理结构与监督机制相结合，并将原有制度进行优化，按照部门职责加强对工程的管理，尤其对监督管理部门、审计部门以及业务部门。同时完善企业制度，在落实风险管理时，监督部门应将重点放在调动人员积极性方面；监事会需加强董事、经理以及其他管理人员的监管，确保严格遵循企业相关标准落实工作，履行管理职责。其余部门经理及管理者需践行上级领导的理念，满足其管理需求，充分发挥行动力。

第二，审计委员会需要加强对内控活动和监管活动的审计与监督，并对其进行风险管理汇报，定期召开明确企业财务情况，务必落实全过程风险监控。在监管过程中需要及时发现并结合工作经验提出建议^[3]。

第三，针对建设工程管理人员及相关人员进行调研，内容主要包括：是否了解建设工程中的风险问题，是否有符合条件的措施等，做好风险检查工作，并向上汇报，实现及时控制。

第四，明确项目经理管理范畴及相关责任，包括根据业务背景及落实情况进行风险预测，做好数据分析调查工作判断未来风险变化趋势，判断是否存在新危机，重点突出风险管理参与者在项目中的参与度，确保及时应对风险及规避风险。

第五，除了风险管理外还需提升安全质量管理工作，有组织地落实设计审核工作，做好施工现场环境的核查，提升方案合理性，持续性推进并落实风险管理计划。

（二）科学转移风险

当建设项目管理过程中存在无法规避的风险时需要采用科学的方式进行风险转移,一般来说可实施合约转移和保险转移两种方式,即利用签订免责协议、赔偿条款的方式,优先与材料设备供应商、业主或分包商等对建设工程项目情况进行协商,在协商阶段明确风险类型以及相关潜在风险,并共同承担。保险转移则是与保险公司共同分担风险,从而实现风险转移。应对施工建设过程中的风险分析,需要从环境、经济、技术等多个角度展开管理工作,做好详细档案记录,明确风险规模、程度等,不断提升管理水平,确保内部组织结构分明。构建风险评估模型用于预防,尽可能贯穿于项目管理的全过程,包括且不仅限于项目成本、效率、计划、材料设备采购、技术方案等,实施全方位评估,优先考虑弹性化较大的方案,分析风险概率较大的环节进行重点控制。

(三) 健全风险管理机制

科学的风险管理工作需要具备健全的管理机制,规范管理人员行为,明确范畴,再对各道工序展开针对性管控^[4]。首先,应对各项管理数据展开收集,确保信息全面性,汇总各部门实践经验,再展开规则制定。其次,管理制度需要重点突出责任边界,确保明确职责划分,以便于各项工作精准落实,避免造成管理局限、交叉等问题,降低人力资源浪费情况。再次,突破以往管理中存在的部门壁垒情况,打通信息交流渠道,实现实时监督管理。最后,加强制度执行监管,重点针对与保险单位、业主方之间交流的管理,明确责任范围。在落实管理时应改变以往“共保体”原则,做到细化责任以及各个环节,实现合理配置,对独立责任的风险进行识别、分析、监控,拆分管理流程,最大程度降低损失。

(四) 提高人员素质

企业应进一步提升管理人员的综合素养,优化培养体制,除了基本的业务能力、岗位能力外还应关注其责任意识、学习意识等内容。针对新管理人员需从招聘阶段增加审核项目,针对已聘用的管理人员需进行综合培训,熟悉各项工作环节。除了本岗位的管理流程外还应当适当加入其他岗位工作流程的介绍,从而使相关管理者明确衔接类业务的管理流程避免造成冲突。详细培养内容包括以下几点:

第一,严格落实持证上岗制度。建设工程管理行业中经常存在“挂靠”情况,部分群体考取资格证书的目的在于享受相关福利政策,普遍以理论为主,缺乏实际管理经验,造成认证不符问题^[5]。这对于建设工程企业管理来说是一种不良现象,需要严格审查管理人员资质情况,避免“挂靠”行为,对于缺乏实际经验的管理者落实综合培养,在持有证书的基础上采用师徒制度促进企业内部活力。

第二,完善绩效考核制度。绩效考核是激励员工进步和发展的主要方式,为确保管理人员能力和素质的全

面提升,开展严格、公平的考核制度,利用定期或不定期的方式全面了解员工进步情况,并予以针对性培养计划。除了基本的业务能力外,还应关注其学习能力、职业素养以及责任感。

第三,终身学习思想。从培养计划制定方面需要结合市场发展情况,并引导员工不断学习新内容、掌握新管理方式,无论是理论还是实践均要满足发展性需求,树立终身学习观念。可鼓励员工考取更高等级的证书,采用资金奖励或表彰等方式,实现被动学习向主动学习的转变。

第四,开展风险防控管理课程,进一步提升管理阶层专业水平,可为其提供资源共享平台,并打通交流渠道实现经验置换,学习专业理论。建立人才对接渠道,给予员工更多学习机会。

(五) 制定应急和挽救方案

落实建设工程管理时存在不确定性风险,因此需要结合情况制定应急方案。主要目的在于降低项目风险,对人力、经济、物资等情况展开综合思考。并非全部项目均要制定应急方案,常规性问题只需沿用以往方案即可,重点针对突发事件制定应急管理计划,如火灾事故、建筑坍塌事故、重大人员伤亡预案等。除了应急方案外,还需制定挽救方案。挽救方案制定的目的在于发生风险后降低损失,可视为应急方案的补充,一般情况下无法了解损失的程度及位置,因此只能从人员配备、物资配备等角度采取初等措施。

结束语:综上所述,我国的建设工程风险管理模式的应用仍具有一定的提升空间,存在材料管理、决策、金融管理、合同管理以及设计等多类型风险,对建设工程的科学落实形成阻碍影响。对现有问题展开分析,进一步完善风险管理制度,弥补漏洞,建立更符合当前建设行业发展特点的管理模式,打破部门壁垒加强沟通学习,并对部门责任进行细化,从管理角度有效提升企业抗风险能力。作为新时期的建设工程管理者,务必明确当前问题并积极采用新管理方式实现科学控制,同时不断提升自我风险认知,树立终身学习思想,更好地落实企业风险管控工作。

参考文献

- [1]王伟. 建筑工程管理模式创新路径的探析[J]. 中国住宅设施, 2022(12): 45-47.
- [2]金旭强. 建筑工程管理与绿色建筑工程管理研究[J]. 中国住宅设施, 2022(12): 63-65.
- [3]范思坚, 刘胜. 建筑工程管理现状及控制措施研究[J]. 人民珠江, 2022, 43(S2): 117-120.
- [4]王志龙. 建筑工程管理的重要性及优化策略[J]. 江苏建材, 2022(06): 105-106.
- [5]石庚辰. 建筑工程管理现存问题及优化策略研究[J]. 散装水泥, 2022(06): 55-57.