

# 项目化风险管理在国际工程项目投标中的应用

陈保洲

山东省菏泽市鄄城县自然资源和规划局

**摘要:**当前,任何项目在建设阶段均伴随着风险,通常情况下项目规模越大、投入资金越多,对投标企业的要求越高,同时企业所面临的风险越高。相对于国内工程而言,国际工程面向海外国家,且受到各个国家之间政治、经济以及文化等方面差异影响。所以,在国际工程内还存在一些特殊风险,而在国际工程项目投标过程中企业要更加重视风险管控工作,以此确保国际工程能够取得预期经济效益。

**关键词:**项目化风险管理;国际工程;项目投标

【DOI】10.12252/j.issn.2096-627X.2022.08.189

## 引言

在经济全球化的时代背景下,国内很多建筑工程企业开始融入国际性业务,并试图通过这些业务带领企业走向国际舞台,承担国际工程能够为企业谋求更大的发展空间与发展机遇,但是在国际项目招投标竞争中投标企业也需要承担更大的压力,这是由于投标企业的竞争对手不仅来源于国内,而且还需要与国外其他国家的企业展开激烈竞争,为提升企业竞争力,防范化解国际工程项目投标阶段风险,投标企业有必要做好项目风险管理工作,将可能出现的风险控制一定范围之内。

## 一、国际工程项目概述

所谓国际工程项目,通常是指某个国家的政府机构,或者本国公司、企业等组织将国内工程项目以委托等形式交由国外工程承担单位而完成的工程项目,通常情况下国际工程项目面向国外企业招标,除非存在明确规定,否则全球各个国家、地区的企业均可以参与到国际工程的招标当中,在中标以后,承担国际工程项目的承包单位需要严格按照项目标准对中标项目展开管理。

与常规工程项目相比较,国际工程项目最为显著的特征为周期性与唯一性,除此之外国际工程项目还具备以下特征:第一,系统性。现阶段很多国际工程项目具备强烈的跨学科特征,即仅凭某一学科知识技能无法有效展开工程管理,这些工程多会将法律、金融、政治以及合同管理等学科的知识相联系,因此企业若要参与国际工程,一方面需要具备扎实的专业能力,另一方面还需要具备广阔的知识面,以此才能够符合国际工程项目管理需求;第二,国际工程项目中的经济活动具备跨国性,国际工程项目中各个环节由全球不同国家、地区的承担者负责,所以在项目中所涉及的经济活动也带有跨

国性。世界上不同国家、地区在政治、经济以及文化等方面均存在差异,且不同参与单位对经济利益的追求也存在很大差异,在经济利益的影响下,工程项目在实际实施过程中可能会出现很多矛盾,这些矛盾的调解难度较大,且在一定条件下还能够转化为风险;第三,国际工程项目对合同的管理比较严格,这种情况主要是出于对合作企业国家经济、文化等方面差异性的考虑。国际工程项目的多元化特性决定了其自身带有极高的风险,但是由于国际工程项目的投资规模较大,所以这些项目通常是风险与利润并存,所以对于投标企业而言,若能够顺利承接工程项目,能够防范化解项目中存在的各类风险,且最终能够顺利完成建设项目,那么企业也将会取得可观的经济效益。

## 二、国际工程项目的风险特征

工程项目中的风险主要是指能够对工程项目顺利完成产生不利影响的事件,无论是国内还是国外工程项目,其中的风险是一直存在的,因此这种风险具备客观性与潜在性特征。除此之外,国际工程项目中的风险是由于大量确定性因素以及少部分不确定因素共同作用下产生的结果,所以项目风险是必然存在且必然发生的,但是风险的出现与发生也具有偶然性。在项目建设全过程中,管理人员需要在工程开工前明确项目可能出现的不确定性因素,在工程建设阶段将不确定因素转化成确定性因素,同时辅助必要的问题解决方案等,这一过程就被称为项目风险管理。国际工程项目内涉及的利益群体错综复杂,不同的利益主体所承担的风险也存在很大不同,除此之外,虽然国际工程项目利益主体必然会承担风险,但是这些风险并不是始终存在的,而是具有时效性,即在不同项目建设阶段所发生的风险类型也会出现变化,因此对于风险承担者而言,其主要是承担特定

项目阶段内可能出现的风险，而项目风险管理就是通过提前对风险识别、评价以及构建防控机制等方式降低工程风险发生的概率，但是值得注意的是，这些风险仅能够被控制而无法被彻底消灭。

国际项目工程风险管理机制的形成主要以数据信息为主，管理人员在长此以往工程建设中积累了丰富经验，所以在投标前能够形成对招标项目工程的初步了解，在这种情况下也能预测出工程伴随的潜在风险，国际项目工程中常见的风险包括内部风险与外部风险两种。项目风险管理工作的必要基础就是精确获取国际项目工程信息，这些信息的形成一方面依赖管理人员的丰富工作经验，另一方面还取决于风险信息收集是否全面，只有这样才能得到实用性最强的项目风险报告，而这也就意味着投标企业需要专门拿出人力、物力等代价对项目风险展开评判（下图1）。



图1 国际项目工程的经营风险

### 三、国际工程项目风险的实践作用

投标公司通过做好国际工程项目风险评估的实践作用非常明显，即能够更为全面地掌握项目风险，并可以将此作为依据评价项目方案质量，进而起到减少风险、削弱风险目的。除此之外，国际工程项目中会存在一些无法避免的风险，但是项目管理人员仍然需要构建风险评估体系，并明确该风险可能会对企业造成多大损失。项目风险评估机制一方面可以为后期工程施工、运维等领域提供一定支持，另一方面还能够增加投标阶段项目建设方案的可信度，且后期所制定的应急预案等文件针对性也会更强。为此，有关企业在国际工程项目招投标风险管理中需要以系统化、动态化思维展开风险管理工作，这是由于在国际项目投标过程中所面临的不确定性因素将会更高，风险管理机制的作用就是控制投标阶段由于不确定性而引起的风险。通常情况下管理人员可以

通过以下几个方面展开工程项目风险管理：第一，在投标前管理人员需要广泛收集与工程有关的信息，目前很多实力强、规模大的企业均开设国际市场部门，而这些部门需要以领导部门的决策为依据对投标项目展开持续性的跟踪，若确定需要参与竞标，那么需要在第一时间对现有信息展开整合并上报，以此确保决策部门能够掌握关于该工程的动态；第二，在投标阶段，企业投标经理需要全权负责投标以及项目风险防控工作，结合现有信息构建起一套科学的施工设计方案，并做好商务报价管理；第三，在投标澄清阶段，在这一阶段时一些招标方可能会对投标方案中的细节问题存在疑问，所以企业需要做好疑难问题的解答，通过这一程序也能够对投标项目展开二次梳理，这对于进一步发现项目潜在风险也具有一定现实意义。

### 四、项目化风险管理在国际工程项目投标中的应用分析

#### （一）防范化解项目中的公共关系风险

公共关系风险是国际工程项目中最为常见的风险，公共关系风险产生的原因主要包括企业内部环境原因以及企业外部环境原因两种，由于内部环境因素而导致的公共关系风险诱因主要包括：第一，企业自身素质与综合能力较弱；第二，企业自身缺乏对风险的防控意识；第三，企业缺少法制理念，且在经营决策阶段存在大量失误，如在工程策划阶段会对大众的利益造成影响；第四，在面对公共纠纷过程中反应不及时、处理方式不当等，最终也会酿成风险；而外部环境因素主要包括自然环境因素、同行企业的不正当竞争、法律政策的修改以及公众自我保护意识的增强等等。从公共风险发生的原因来看，这些风险产生的主要原因就是由投标方没有做好项目承接准备而导致，尤其是对那些关键招标信息认识理解不到位而导致，除此之外，投标企业工程项目设计方案不仅会影响到招标的结果，而且还会诱发公共关系风险。这就要求投标企业需要充分考虑各类因素所引发的风险，从企业内部、外部环境入手构建风险管理机制，尽可能地控制由于内部因素而产生的风险，且全面认识由于外部环境而引发的风险。

#### （二）控制国际工程项目中的决策风险

决策风险是由于管理人员决策不当而引起的风险，这种风险的本质就是对工程信息的了解不充分，为应对项目中的决策风险，管理人员需要从以下几个方面入

手：第一，在项目化风险管理中仔细做好前期调研工作，这是决定国际工程项目决策成败的关键所在，因此管理人员需要仔细开展前期调研工作，依照实际情况编写项目建议书以及可行性报告等，同时还需要在这一基础上开展工程施工方案设计、经济评价以及投资预算等工作。在完成这些工作的基础上做到心中有数，确保能够在投标阶段少走或者不走弯路，以此在控制项目风险的同时促进项目经济效益最大化；第二，在项目化风险防控过程中还需要发挥第三方咨询机构的参谋作用，常见第三方咨询机构包括监理咨询、工程造价咨询等等，通过咨询后获得的信息同样能够为项目决策提供参考建议。

### （三）灵活应对国际工程项目中的不可抗力风险

相对于国内项目工程，国际项目工程建设中所面临的不可抗力风险种类更多，尤其是在一些时局比较动荡的国家中，投标单位还需要应对国家政治制度以及政权等方面的风险。为此，投标单位还应当通过项目化风险管理灵活应对国际工程项目中的不可抗力风险：第一，在风险管理过程中应当构建风险规避机制，即确保不会出现对项目产生不利的风险，但是通过前文的分析可知大多数风险无法被消灭，因此不可抗力风险规避属于一类比较保守的风险应对办法，且在风险规避过程中可能不得不放弃某些项目环节的经济利益与发展机会；第二，构建风险转移机制，这种风险管理方式是将该不可抗力风险所产生的后果以及责任以最低的成本转移给能够有效管理风险的一方，值得注意的是，这种风险转移必须以正当理由展开且需要建立在一定经济基础之上，常见的风险转移手段包括保险、履约保证书以及第三方担保等等；第三，构建风险自留机制，风险自留就是单位自主应对、承担风险，常见策略包括设立应急准备金以及预留定价边界等等，这些项目管理举措同样可以吸收那些可能会对项目产生不利影响的不可抗力风险。

### （四）做好投标风险识别管理

国际工程项目招投标环节所面临的风险类型要明显大于国内，为此，投标单位还需要做好风险识别管理，这是确保后期能够应对风险的基础与前提。风险识别管理是一个比较宽泛的概念，从宏观意义上来看风险识别既包括充分认识国际工程项目中可能存在的风险，也包括风险评估、风险防范等举措。在具体管理过程中，投标单位需要精确识别国际工程项目中的各类具体的风

险，并以这些风险为导向针对性地制定风险处理举措，同时还需要避免出现盲目处理风险的情况，为此，风险管理单位需要从以下几个方面展开风险识别管理工作：第一，开展精确化的风险识别调查，风险管理人员需要结合工程项目所在国家展开风险调查，调查内容除了资金、保证函要求以及施工周期等常规风险以外，还需要涉及国家制度、政策法规、宗教信仰、风土民情等非常规风险，通过以往案例来看，很多企业在投标过程中存在对于一些非常规风险的识别能力不强的情况，而这些风险也势必会导致投标企业蒙受重大经济损失；第二，结合风险识别信息展开风险评估，评估专家需要全面掌握风险节点，同时以此为依据构建风险评价矩阵；第三，依据风险评估结果确定国际项目工程风险系数，若风险已经明显超出企业能够接受的范围，则应当主动放弃投标，若风险处于可控范围之内，则在投标阶段需要采取必要的风险防范举措。

### 结语

综上所述，项目化风险管理在国际工程项目投标中，发挥着举足轻重的作用。为此，风险管理控制人员需要充分掌握国际工程项目特征，全面掌握投标工程存在的风险，以项目风险管理体系入手控制工程风险发生可能，在提升项目中标概率的同时，将风险对项目经济效益产生的不利影响降到最低，进而满足投标企业对国际工程项目建设经济效益的追求。

### 参考文献

- [1] 李敏. 基于大数据的国际工程项目投标报价风险管理研究[J]. 中国石油企业, 2022(04): 73-75.
- [2] 徐培涛. FIDIC合同条件下EPC项目风险分析与对策[M]. 机械工业出版社, 2021(06) 271.
- [3] 蒋建明. 项目风险管理在国际工程投标中的应用分析[J]. 低碳世界, 2017(32): 275-276.
- [4] 胡楠. 项目化风险管理在国际工程项目投标中的应用分析[J]. 水利规划与设计, 2014(11): 9-10+13.
- [5] 刘淑侠. 国际工程项目投标阶段风险管理研究[D]. 山东大学, 2013.
- [6] 董健媛, 陈登峰. 建设项目投标活动中的风险管理研究[J]. 产业与科技论坛, 2022(16): 33-35.

作者简介：陈保洲（1967.7-），男，山东省菏泽市鄄城县左营乡，汉，大专，工程师，研究方向，土地工程。