

全过程咨询工程项目风险管理研究

王凯西

工程质量监督站

摘要：随着社会科技的进步，我国经济总量与日俱增，建筑行业得益于此也蓬勃发展，但对该行业的建设要求也越高，对建设行业项目的质量要求也越来越高，如果要推动建筑行业的国际化进程，提高建筑工程咨询业务的推广与发展，还需要作出诸多努力。目前中国建筑咨询服务的发展过程中，存在着许多困境，虽然目前有关建筑咨询行业的研究已经崭露头角，但研究者对建筑项目咨询过程中风险管理研究还比较少。风险管理是项目管理的重要组成部分，没有这一部分将影响项目的成功。因此，建筑工程咨询过程的风险管理对于整个工程咨询业务的成功，提高工程咨询工程的开发质量，促进工程咨询工程的推广发展具有重要的实践意义。

关键词：全过程工程咨询；项目；风险管理

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6288.2022.02.134

一、引言

建筑业对国家经济的发展起着至关重要的作用，建筑业与国家经济增长和人民群众生活的改善有着密切的联系。在改革开放进程加快的同时，建筑行业蓬勃发展，使得全国经济快速发展，推动上下游行业的联动发展，对解决民生缓解就业能起到重要影响，促进了社会与经济的发展，加快了城市建设进行，提高了人民的生活水平。在建筑行业，建筑项目咨询结合跨学科的知识，采纳先进的现代管理方法，为建筑工程项目提供咨询服务，帮助建筑项目决策和并成功实施，从而提高建筑项目的综合效益，确保工程项目的成功完成。

建筑工程咨询在近几年来发展状况不容乐观，主要原因在于没有整合部门资源，部门间相互对立没有达到相互合作的状态。在目前的建筑项目咨询领域，调查、设计、监督、咨询和招标等单位相互分离完成各自的工作内容，建筑工程项目的咨询内容是相互独立的，并没有形成一个相互关联的整体。这种分工的工作模式，导致建筑工程项目在最初就有很多的缺陷、冲突、不统一等问题，如此易导致质量、安全、进度和成本等方面的问题，使得建筑项目在实施过程与所预期的目标偏差太大，变化多端，最终使得建筑工程无法成功完成而引起严重的后果。与此同时，建筑工程的负责人很难对项目承担共同的责任，且难以追本溯源追究到负责人的责任。建设单位虽然从合同关系表面上看具有重要地位，实际上却不能对建筑项目进行管理与协调。项目参与的同时各单位按照合同的功能开展工作，但为了保护自身利益，各方之间存在利益冲突，使得单位内部间的管理成本增加，最终会对项目的利益造成损害。这种支离破碎的咨询模式的问题为市场和业主不满，故而建筑咨询行业的发展模式需要历经改革。

二、全过程咨询工程项目的风险识别

（一）项目风险识别流程

风险管理应该具有针对性，风险识别是风险管理过

程中的基本组成部分。在项目施工前，利用宏观的分析方法对项目进行分析，发现建筑项目过程中可能存在的风险因素，对找到的风险因素进行详细分析。由于风险特征多样，在识别风险时不要根据统一的模式教条，要结合工程特点来分辨。

在对一个工程项目进行风险识别，必须保证有足够的信息数据。建筑工程项目全过程咨询才刚刚开始发展，故而还需要花费精力进行深入探索。本文在借助于国内外学者对于建筑工程项目的风险识别研究的基础上，结合建筑项目全过程工程咨询的特征，更科学建立一整套针对性的风险识别流程，同时选择合适的分析工具进行分析，最终完成风险识别过程。

首先，收集与建筑工程项目相关的文件资料，尽可能多地确保数据的丰富性和多样性。

其次，在信息收集完整过后，可开展下一步工作。重点关注工程项目的因素、内部因素和与整个过程相关的因素，对每一类因素进行准确的分析，然后将所有类型的风险因素联系起来，发现存在的风险，形成初步清单。

最后，对发现的危险因素进行深入的分析 and 精确的研究。通过多次梳理风险因素，对风险识别的过程进行审视避免遗漏风险。在审视时，如发现可疑的风险点，应对其再次检查，并与原始数据分析进行比较，找出缺失或错误的原因。在这一过程中需对各项数据进行存档。

（二）项目风险识别的原则

项目风险识别过程必须合理、有依据、理论支持和有科学和实践意义。因此，我们必须掌握风险识别的原则。本文提供了以下风险识别的准则：

（1）全面性

在对整个建筑项目实施过程中进行咨询时，应考虑许多因素。各种因素对项目咨询工作的有效性和成功性都有十分重要的影响，所以在风险识别过程中，要考虑到所有方面，避免出现风险因素遗忘，导致识别甚至评

估结果的不准确和不科学。

(2) 科学性

项目咨询风险认定过程应当保证其科学性，根据建筑项目全过程咨询的鲜明特点，根据科学理论，便于选择明确的重要指标，在整个风险认定咨询过程中体现科学性和公正性。

(3) 关键性

在建筑项目的全过程咨询中，项目的咨询工作涵盖了建设项目的整个建设周期，影响咨询导致项目不能顺利完成的因素较多，大大降低了项目的成功率。在对项目的风险进行识别时，不能盲目的选择风险，必须选择最具代表性和影响力的风险因素，以避免使风险识别过程过于复杂，使得毫无意工作增加。

(4) 系统性

全过程工程咨询项目影响因素众多，涵盖了整个项目的方方面面。在进行风险识别时，必须坚持系统性原则，识别的风险因素即全面建筑项目的各方面。在确定风险时，必须遵循风险识别系统原则，保证风险因素的客观性观，使得风险的识别结果更加准确。

(5) 相关性

在识别风险的过程中，必须遵循相关性原则。在选择风险因素时，建议保证咨询整个过程来与项目之间的关联性，确保能够反映出项目的风险特征。

三、全过程工程咨询项目风险应对与监控

(一) 项目风险应对策略

在现代风险管理的理论中，通常用于应对风险的策略和措施是避免风险、转移风险、减少风险、维持风险以及结合这些策略的风险。具体的风险应对策略取决于项目特定的风险情况。

(1) 功能风险

管理组织风险的一般策略是减少风险和避免风险。组织风险管理主要来自全过程咨询职能范围的扩大，整个过程的工程咨询，咨询单位必须建立一个组织框架响应项目的要求，提高决策能力、沟通的能力和增强风险管理能力，有能力客观地察觉一些危害性较大的风险，通过转变决策来规避风险，对于不可降低的风险，通过仔细地分析，采取有效措施来降低风险率，将风险降至最低。

(2) 咨询单位能力风险

建筑项目咨询单位有能力应对风险和维持风险最小化的策略主要是指风险自留和风险缓解。建筑项目咨询单位的能力风险主要是根据他们的专业知识提供相应建议的能力，也是指综合能力足以满足项目的需求，全过程咨询单位主要根据自己的业务水平，在评估项目的风险承受能力及经济效益等后，选择保持风险或采取一些措施将风险降到最低。

(3) 全过程咨询模式风险

全过程咨询模式风险的主要应对内容是风险转换和风险缓解。全过程工程咨询方式的完善和推广，使得咨询单位在建筑工程项目中的地位和职责有了转变，建筑单位的关系也发生了改变，但在新的环境下，建筑工程项目咨询单位没有足够的经验，缺乏能力，不能消除固有的问题。必须根据当前情况，采取有效措施降低风险或利用合同文件或官方档案，转移高危风险。

(4) 利益相关方风险

利益相关方的风险的主要策略是转移风险缓解风险。建筑项目中的利益相关者存在于项目的始末，与建设项目和咨询单位之间有着紧密的联系。利益相关方的风险是一直存在的不能避免。全过程咨询单位可以提出降低风险概率和缓解风险的策略，降低项目风险率。

(5) 社会风险

规避社会风险的统一策略是风险自留。社会风险受国家政策、法律法规和行业变革的影响，由国家和主管部门根据社会总体经济环境进行评估和建设，社会风险的波动范围较广，如果发生社会风险，咨询单位和建设工程只能被动接受，承担相应的损失。因此，社会风险通常选择风险自留策略。

(6) 环境风险

环境风险的应对的主要策略包括风险自留和风险转移。环境事件概率和后果一般对建筑项目的历史数据进行评估，建筑项目全过程咨询可根据项目的受损程度，选择应对风险策略时可以风险自留或转移风险。当环境风险造成的危害不是很大时，可选择风险自留的对策，当环境风险造成的危害特别大时，建筑工程项目可能不能承担损失。全过程咨询单位可以建议工程项目采取合同或者购买保险的方式来缓解风险。

(7) 经济风险

经济风险的解决手段包括风险自留和风险转移。经济状况的重大长期走势可以通过过去的数据和信息来进行评估，但短期内的突发情况不能预料到，全过程咨询部门可以对比目前发生风险与过去发生的风险事故的相似性来评估风险的大小并确定项目对风险的能耐性，从而采取相应的措施防范风险。通常，一个项目的准备工作中全过程咨询公司会在预测风险的基础上预留备用资金以防风险的发生，还可以与项目参与方签订合同共同承担风险从而起到转移风险的目的。

(二) 项目风险应对措施

根据上诉对风险识别的描述，根据项目和全过程咨询单位处理风险的一般策略，对特定的项目确定相应的风险对策，并制定相应的对抗风险的措施，一般包括如下几个方面：

(1) 职能风险

因为全过程咨询单位负责工程项目的管理职能和与项目相关的绝大多数咨询工作，全过程咨询单位一般建

设工程单位组织成立，有项目管理部门和施工单位的支持，可决定工程项目的任何事宜，但在对工程项目进行决策时需要考虑决策带来的后果并衡量该决策可能带来的风险，在充分考虑项目风险耐受性后考虑决策的可行性。

一方面，全过程咨询单位必须在项目的组织上和管理上投入大量精力，有计划的建立项目的组织结构，加强管理人员的专业素养和责任意识，另一方面，全过程咨询单位在做决定之前，应当进行全面分析交流，对相关项目的情况进行多方了解，保证决策的确定性，对项目的各部分工作进行责任分配，动态监控决策与项目的贴合性，保证项目进度顺利跟进。通常一个工程项目会涉及多个单位，单位之间的工作联系也较为紧密，单位之间工作目的和利益各有不同，故而单位与单位之间需要协调从而减少单位之间的摩擦保证单位间的高效合作，这是全过程咨询单位的重要工作。满足上诉条件，全过程咨询单位的首要任务是必须要加强单位间的沟通，项目咨询单位的管理团队必须有较高的专业素养，切身掌握项目相关单位的详细信息，以便于协调单位间的工作加强沟通交流。其次，全过程咨询单位需要增加单位间沟通的频率，批准定期会议等提供交流的机会，项目的参与各方遇到问题不要畏难，需提高摆上台加以沟通。最后，整个项目部咨询单位过程中需要根据不同专业和职能来建立项目管理团队、顾问组、造价组和项目监理组，每一组都会设立经理与组长理，在不同的专业领域，管理人员和工作人员都将参与到单位的部门管理中，在保证各部门专业性的同时也保证沟通的有效性。

(2) 咨询单位能力风险

在项目的整个运行过程和动态管理时，全过程咨询单位需要掌握多方面的专业知识，有助于客观地增强对部门和项目人员的工作能力。一方面，全过程咨询单位需要注重提高部门和项目人员对风险的把握程度，在项目开始前应当对项目管理人员和工作人员进行风险控制培训，提高风险的管理技能；另一方面，全过程咨询单位要注意不断的培训和提高员工的整体能力，不能让高层管理人员故步自封认为自己能力以足够管理好自己的工作，每个高层管理人员都是整个咨询工作过程的重要环节，故而管理人员需要掌握更多专业知识和其他关于项目的知识。

另外，要增强工程项目单位间的沟通，了解彼此的工作和专业问题，各工程部门遇到问题需要及时沟通，如有潜在的风险问题，应该及时排查隐患防范风险发生的可能性。如有违约风险发生的可能性，全过程咨询单位需要监督项目工作人员掌握合同相关问题，明确调整工作和责任，提供违约可能性，评估可能发生的概率和损害，确定可接受的范围，确定可接受的工作范围，确

定项目风险可接受的范围，从而确定项目风险的应对策略，并指定团队或员工负责项目部门的每个团队对项目风险进行实施的监控。

然而，根据的整个技术咨询规程在现实发展的情况，在考虑成本的基础上，允许全过程咨询单位自己承担的一些风险，然后在培训过程中，提高员工的活力，让员工开始从一些关键的位置，渐渐地掌握风险管理知识和提高风险防范能力。

(3) 利益相关方风险

工程项目的各部分协调不平衡之间的风险存在于任何项目建设中，如若项目引入全过程咨询模式，项目放宽全过程咨询单位的权利，使得全过程咨询单位能够知道项目的整个运行过程，全过程咨询单位能够接替原有建设单位的工作，故而该模式下的工程项目的风险要降低很多，虽然项目的一些单位仍与施工单位签订合同，但整个过程咨询单位直接管理项目部门。如果看新的管理关系是否能顺利的运行，参建方能否遵守管理和安全，都是需要被特别注意的，在管理过程中，工程项目的利益相关者风险通常应对方法为风险转让或降低风险，通过项目签订的合同等，确定潜在的风险和风险的危害性，通过明确风险的负责人和负责方法老转移风险。在项目的工作开展过程中，全过程咨询单位应当对项目的风险进行持续地跟踪，及时解决可能存在的问题，并采取有效的管理措施，如定期检查工作，组织定期会议，将工作联系表发送给相关方等，及时解决风险问题以便转移或减少风险。

四、结束语

项目的风险不是不可改变的，在确定风险时，并确定相应的策略后，还需要持续监控项目的风险，根据咨询单位确定的特定模型和项目的整个工作部分进行研究，成立项目风险组，通过学习其他类似的风险应对计划，制定风险清单，通过建立风险监测委员会，将风险管理纳入定期风险评估，加强风险管理活动，以便在整个过程中进行项目咨询保证项目的顺利完成。

参考文献

- [1] 张武. 浅议全过程工程咨询服务对建设工程管理的意义[J], 四川水利, 2017.
- [2] 燕少霞. 全过程工程咨询的发展与咨询要点分析[J], 中国工程咨询, 2018.
- [3] 王颖璇. 试论建设项目全过程造价咨询服务体系的建设[J], 安徽建筑, 2018.
- [4] 阮明华, 贺晓东. 全过程工程咨询的实践研究[J], 建筑经济, 2019.
- [5] 王章虎. 推进全过程工程咨询若干问题与对策[J]. 建设监理, 2020.
- [6] 韩丹. 浅谈如何做好全过程工程咨询[J], 商品与质量, 2020.