

论建筑施工企业的风险管理

方建良,张剑平

(杭州市市政工程集团有限公司,浙江杭州 310014)

摘 要:该文介绍了风险的概念和风险管理的意义,对建筑施工企业日常容易遇到的风险进行了分析,重点介绍了建筑施工企业规避各类常见风险的对策。

关键词:建筑施工企业;风险概念;风险分析;规避对策

中图分类号:F272 **文献标识码:**B **文章编号:**1009-7716(2006)04-0132-03

0 前言

风险在字典中的解释是“损失或伤害的可能性”,它具有客观存在性和不确定性两个主要特点。风险的客观存在性是指人们无论是否察觉,“风险”都可能发生。风险的不确定性是指风险发生的时间、地点、形式、规模以及损失程度等事先难以预料。

风险管理直接影响建筑施工企业的经济效益。做好风险管理工作,可避免许多不必要的损失,从而降低成本,增加企业利润。

通过对风险进行恰当的分析,做出正确的预测,可采取断然措施以获取意外利益。如果建筑施工企业很好地管理了可能遭遇的风险,就会产生安定和充满信心的局面,企业的管理者就可以放心地研究并大胆地承接其他有利可图的业务。否则,就只能束手束脚,错过企业发展的大好时机。

作者结合自己多年从事建筑施工企业一线项目管理的实践经验,阐述一些想法与体会,供大家参考。

1 建筑施工企业风险分析

建筑施工企业的风险分为组织风险、经济与管理风险、合同风险、工程环境风险、工程技术风险等几种。

1.1 组织风险

(1)承包人项目管理团队的能力和经验。

建筑施工企业在建筑工程实施过程中,必将组织一个以项目部为中心的项目管理团队进行施工管理,这个团队的能力和必将直接影响整个建筑工程的经济效益和风险控制。

(2)发包人管理人员的能力。

合同履行过程中,由于发包人派驻工地代表

或监理工程师的工作效率低下,不能及时解决遇到的问题和困难,甚至发出错误指令等。

1.2 管理风险

(1)市场价格

市场包括劳动力市场、材料市场、设备市场等,这些市场价格的变化,特别是价格的上涨,直接影响着工程承包价格。

(2)发包风险

工程项目的顺利实施自始至终离不开承包人与发包人的紧密合作,有的发包人实力较弱,导致履约能力差,相应的工程风险也就加大;有的发包人虽然有一定实力,但信誉较差,不诚信,不按合同约定进行工程结算,有意拖欠工程款。

(3)成本控制

由于项目管理的失误等原因造成项目成本失控,给建筑施工企业带来较大的风险。

(4)施工管理

质量与安全是施工企业永恒的生命线,质量与安全管理是工程项目施工管理重要的管理内容,一旦发生质量与安全事故,将给企业带来直接和间接的经济损失。

1.3 合同风险

(1)客观性合同风险。

合同的客观风险是法律法规、合同条件以及国际惯例规定的,其风险责任是合同双方无法回避的,通过人的主观努力往往无法控制。例如,合同规定承包人应承担的风险有:工程变更在一定的合同金额内,承包人得不到任何补偿,这叫做工程变更风险;又如合同价格规定不予调整,则承包人必须承担全部风险,如果在一定范围内调整,则承担部分风险,这叫做市场价格风险;还有在索赔事件发生后的 28 d 内,承包人必须提出索赔意向通知,否则索赔失效,这叫时效风险。

(2)主观性合同风险。

合同的主观性风险是人为因素引起的,同时能通过人为因素避免或控制的合同风险。在相当

收稿日期:2006-05-30

作者简介:方建良(1970-),男,浙江杭州人,工程师从事施工项目管理。

多的国内施工合同中,发包人利用有利的竞争地位和起草合同条款的有利条件,在合同协议中通过苛刻的条件把风险隐含在合同条款中,让承包人就范。而承包人为了急于承揽工程,在合同协议中,对自身权利不敢据理力争,任其摆布。对合同谈判只重视价格和工期,对其他条款不予注意。这样即使不平等的合同也愿意签,在合同签订上表现出极大的盲目性和随意性。

1.4 技术风险

(1)技术规范

尤其是技术规范以外的特殊工艺,由于发包人没有明确采用的标准、规范,在工序过程中又没有较好地进行协调和统一,影响以后工程的验收和结算。

(2)技术协调

工程施工过程出现与自身技术专业能力不相适应的工程技术问题,各专业间又存在不能及时协调的困难等;由于受发包人管理工程的技术水平影响而对承包人提出需要发包人解决的技术问题没有作出及时答复和解决。

上述各类风险都是建筑企业生存与发展的威胁。因此,必须进行有效的风险防范。

2 建筑施工企业风险规避

2.1 防范

采用施工合同洽谈权、审查权、批准权三权相对独立、相互制约的办法,减少合同中的漏洞。合同双方都希望签一个有利的合同,尽量少承担风险,但是,风险是客观存在的,不以人的意志为转移。作为承包商,应该充分考虑合同实施过程中可能发生的种种情况,并通过谈判把这些因素体现在合同条文中,完善合同条文。同时,对一些业主提出的特别不利的条款,尽量将风险的责任通过完善的合同条款推卸给业主承担,以减少风险。

在合同的签订和实施过程中,不要轻易相信任何口头承诺和保证,少说多定是一个必须养成的工作习惯。一字千金,而非一诺千金。双方商讨的结果,做出的决定,或对方的承诺,只有写入合同,或双方签署文字意见才算确定。

建筑施工企业在日常经营过程中,由于为了达到产值指标而盲目承接各类高风险工程,从而给自己带来风险隐患。防范的措施主要是及时了解市场行情,加强经营工作,不能饥不择食。一旦承接了此类高风险工程只有想办法规避风险。

2.2 索赔

工程索赔是建筑施工企业的正当权利。低价

中标,重在索赔,这已经成为多数承包商普遍运用的一种规避风险的有效手段。但是,索赔并不是一件容易的事情,必须在施工过程中加强管理,积累经验,才能达到预期的效果。其中,比较重要的是施工过程中索赔资料的收集、整理和上报等基础工作,如果没有基础资料作保证,空口无凭,业主、监理就无法受理承包商提出的索赔,索赔程序就无法启动。

2.3 分包

一个承包商并不是对所有的建设项目都熟悉,总有一些是自己从未涉猎或者不太熟悉的,为了减低由于初次尝试所要承担的巨大风险,可以将所承建项目的一些专业性较强的单项工程分包出去来降低风险。

2.4 保险

工程保险是承包人转移风险的一种重要手段。当出现保险范围内的风险而造成经济损失时,工程承包人可以向保险公司索赔,以获得相应赔偿。工程保险一般有建筑工程一切险、第三方责任险、人身伤亡险和施工机械设备险等。

2.5 管理

组建合适的项目管理班子,编制科学的施工组织设计(施工方案),精心组织,合理安排,确保项目按施工合同要求完成。把各种风险降低或减少到最低程度。对分包商的承包工程和其工作,要严格进行管理,督促分包商认真履行分包合同,把总分包之间可能发生的风险,减少到最低程度。

2.6 成本

建筑施工企业若成本控制不严发生亏损,则企业就失去了生存的基础。因此成本风险是施工企业的一个重要风险。项目部是成本控制中心,其成本核算对象是项目部的各个单项工程成本。项目成本控制包括成本预测、实施、核算、分析、考核、整理成本资料与编制成本报告。对成本风险的控制,在施工过程中由工程管理部门会同项目部对项目目标成本以及项目实施过程中的实际成本进行对比分析,找出差异并制定对策,有效控制项目成本。企业内部成本控制体系,具体应包括3个相对独立的控制层次。第一个层次是在项目部全过程中融入相互牵制、相互制约的制度,建立以防为主的监控防线。第二个层次是有关人员在从事业务时,必须明确业务处理权限和应承担的责任,对一般业务或直接接触客户的业务,均要经过复核,重要业务实行各职能部门签认制,专业岗位应配备责任心强,工作能力全面的人员担任此职,并纳入程序化、规范化管理,将监督的过程和结算定

期直接反馈给财务部门的负责人。第三个层次是以现有的稽核、审计、纪律检查部门为基础,成立一个由公司直接领导并独立于被审计项目部的审计小组。审计小组通过内部常规稽核、项目审计、落实举报、监督审查会计报表等手段,对项目部实施内部控制,建立有效的以“查”为主的监督防线。以上 3 个层次构筑的内部控制体系对项目发生的经济业务进行防、堵、查,递进式的监督控制,便于及时发现问题、防范和化解项目部的成本风险。

3 结语

风险管理事关建筑施工企业的长远发展。不少建筑施工企业因忽视了风险管理或因对风险估

计不足或判断错误,从而在生产施工中遭受损失。做好风险管理有助于提高建筑施工企业重要决策的质量。如果建筑施工企业具有高度的风险意识,即使建筑施工企业遭到一定的损失,也会临危不乱,采取有效的补救措施,将风险化解或将风险降至最低点。做好风险管理,有助于确立建筑施工企业的良好信誉,从而为建筑施工企业的广泛开拓业务打下良好的基础。风险管理还有助于加强建筑施工企业的社会地位,有助于其履行社会责任,自然也有助于建筑施工企业发展与其他合作者的友好协作关系。

建筑施工企业的风险管理是个永恒的话题,在不同的时代、不同的场所有不同的工作内容,它受到社会道德、社会环境和国家法律法规等的制衡。

(上接 131 页)督、有效控制事故、努力减少出险,带动相关工作。

风险管理引入了社会力量参加,调整了现行的部分合同委托关系。从工程项目的方案开始到建设结束交付使用,整合了勘察设计、现场施工、竣工和使用各个阶段,集结了法律、行政、经济和社会的各种资源,探索一种新的运作机制和管理流程。改变传统的建设参与者和保险公司两者之间保险与被保险的简单关系。出于双方共同的利益,既要进行风险转移(购买保险),更要设法减少事故发生的可能。在这一过程中,共投体与共保体双方对工程项目实施的全过程进行全方位和各个环节的管理和控制,力争实现遏制事故萌芽,降低出险概率和减少社会资源的浪费和损失。同时,在建设期就对使用期可能产生缺陷进行防范。

实施风险管理后,各个相关部门的职能都将发生变化。对主管部门,改变了原先的具体行政事务管理模式,转而注重引导建设参与各方实现市

场化运作;其直接管理工程项目建设和直接处理事故问题的方式也将改变;引入的新的管理要素并进行适当调配,更加注重对市场参与各方关系制衡和管理行为的监督。对建设管理而言,是对建设单位、设计单位、施工企业、材料厂商等在内的各共投体成员,进一步转变观念的一个有力促动。对市场发展而言,市场管理要素和资源要重新整合。同时也给保险行业改变延续计划经济体制运行惯性,注入新的活力。

风险可控可防,高速公路建设项目风险管理的研究和推广对促进我国高速公路经济稳定、持续、快速发展具有重大的现实意义。

参考文献

- [1]成虑,钱昆润. 建筑工程合同与索赔管理[M].南京:东南大学出版社,1993.
- [2]哈罗德·科兹纳. 项目管理(第七版)[M].北京:电子工业出版社,2002.
- [3]罗吉·弗兰根,乔治·诺曼. 工程建设风险管理[M].北京:中国建筑工业出版社,2000.

浙江湖州屹风大桥“接骨增高”

日前,国内迄今整体顶升最高的桥梁改造工程——浙江湖州屹风大桥桥梁顶升工程正式启动。在一星期内,整座大桥就会“长高”2.5 m。

全长 229.3 m 的屹风大桥横跨建设中的湖嘉申航道,全桥 13 孔、14 个桥墩,主跨长 74 m。因为航道升级改造的需要,桥梁下的通航净空需要升高 2.5 m,由原来的 4.5 m 升至 7 m。为避免拆桥重建的巨大成本和对交通、环境的影响,湖嘉申航道改建指挥部决定对屹风大桥进行原地“增高”。

“接骨增高”,就是先将桥墩切割,再用千斤顶将大桥桥面同时举起,“接骨”加高桥墩。此次屹风大桥顶升工程创新采用 13 孔桥整体顶升 2.5 m 的做法,在国内桥梁建设史上尚属首次。