

建筑企业国际承包风险识别与防范 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/172/2021\\_2022\\_\\_E5\\_BB\\_BA\\_E7\\_AD\\_91\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_c41\\_172624.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/172/2021_2022__E5_BB_BA_E7_AD_91_E4_BC_81_E4_c41_172624.htm)

1 建筑企业一般风险识别 随着W T O规则在世界各国得到推广,大型工程建设往往具有国际竞争背景,竞标空前惨烈。而在成熟的建筑市场,承建商利润率一般不到2%~3%,空间较小。与此同时,各国政府对建筑工程项目监管的力度大大加强,将承建商的施工表现与其投标资格和标书评分挂钩,导致建筑项目运营风险大幅上升。面对如此激烈竞争的市场环境,建筑企业需要生存和发展,就必须提高市场风险识别能力。总的来讲,建筑企业所要面对的一般运营风险可分为以下两大类。

1.1 不可控风险 不可控风险表现为自然灾害、政治、经济和社会方面的风险。作为建筑企业,由于其项目运营时间较长,对政治的敏感程度较高,承建商应尽量避免将承建业务选择在当地政府更替频繁、社会政治尚处于动荡的地区,尤其要避免存在诸如恐怖袭击、战乱一类严重政治问题的地区。其次该地区或国家的经济发达与否对基建投资规模影响深远,建筑企业发展面临的机会风险也是承建商必须面对的可持续发展问题。承建商要在当地发展和壮大,就必须要考虑当地建筑业市场的投资规模大小和可持续增长问题。如果仅满足于承接一两单工程建设项目的运营,而对公司中、长期发展没有什么帮助,则承建商可以采取项目管理模式,以减少企业在当地的运营成本。最后,社会的法制与文明状况是建筑企业无法回避的潜在风险。由于企业的管理风格和社会适应能力不同,建筑承包商在选择承建业务区域时,务必要深刻地了解当地法制与社会文明发展现状是否适合于本企业

业的可持续发展。 1.2 可控制风险 (1)企业管理风险 大型建筑企业由于运营项目众多,企业管理层不可能将精力集中到项目管理层面,必然导致潜在的项目运营监控风险。建筑企业本质上是以项目运营为基础的经营管理模式,对项目的流程和过程监控则成为企业管理的核心环节。建筑企业的人力资源、融资和施工技术支持都要以项目为中心进行配置。另外,建筑企业还要承受材料价格波动风险。(2)企业竞标风险 建筑企业投标中标固然值得欣喜,但由于投标策略失误,造成企业经营面临巨大风险的例子比比皆是。企业竞标往往由于做标时间短,投标人对标书内容、技术要求、业主特殊规定和相应的项目资料信息理解不充分,导致投标人对重大事项判断出现偏差,造成企业不可挽回的经济损失。(3)项目运营风险 项目运营风险具体表现为施工风险(安全、环保、质量和进度风险)和成本风险。在当前市场激烈竞争的环境条件下,承建商为了获得较高的中标机会,在项目运营前期往往进行了较多的理想假设,一旦正式开始施工,才发现施工中的各种问题比假设要严重得多。此时此刻,如果企业管理层不迅速采取风险防范措施积极应对,企业极有可能因为某一项目的失控而导致满盘皆输。也就是说,企业管理施工项目越多,犯错的机会越大,被检控的机率越高,企业被停止竞标资格的可能性就越大。项目运营承受着巨大的管理和社会压力,企业不得不加大项目运营成本,投入更多的资金和精力去阻止该类风险的累积。(4)企业发展战略导致的财务风险 建筑工程项目除了具有劳动力和资金密集特点外,对新材料和新技术的应用较为敏感。由于建筑企业所在地区基建投资规模不均衡,一段时间内,建筑工程项目招标数量少,业务萎缩严重,大型建筑企业不得不采取更加积极进取的发展

战略。这就迫使建筑企业在经营过程中面临较大的财务风险。建筑企业财务风险具体表现为流动资金周转、结余风险以及筹资风险(银行利率、汇率波动和恶意收购风险)。建筑企业低利润率而企业贷款利率又不断上升的情况下,如果企业承受过多的负债或负利润经营,企业财务风险的积累最终会导致企业破产清算和关闭。

## 2 建筑企业跨域、跨国经营风险识别

世界经济发展一体化的大趋势前景下,一个地区或国家的经济建设不可避免出现你中有我,我中有你的局面,建筑业市场也同样如此。面对当地市场的激烈竞争,企业为了保持规模、留住人才和进一步做大做强,必须采取走出去战略。根据中国商务部的统计,2004年中国对外承包建筑工程完成营业额174.7亿美元,到2004年底对外承包建筑工程累计完成营业额1140.3亿美元,合同额达1562.9亿美元。建筑企业实现跨域和跨国经营以后,除了需要面对建筑业一般风险以外,还必须正确处理以下3个方面的风险。

### 2.1 海外建筑业市场认知风险

由于海外企业对当地政策与法律、工程建设管理制度、基建项目投资状况较为陌生,很容易造成企业对当地情况水土不服。建筑工程往往对建筑材料价格、劳工工资和工期要求非常敏感。澳门地区和中东许多国家对劳工输入政策较为宽松,海外承建商可以采取输入较低劳动力成本的劳工进行施工,以降低项目运营成本,但必须严格遵守当地劳务输入有关法律。在建筑工程建设管理制度上,港澳地区与国内也存在明显的差别。国内工程建设采用工程监理制度,业主委托设计和监理单位对工程施工过程进行监控,政府质量监督机构负责对工程施工质量进行监督,权力较为分散。港澳地区则采用业主代表(土木工程叫工程师,房屋工程称之为则师),代表业主对工程进行设计、监督和品质

保证。业主代表的相对责任和权力较为广泛。在施工技术和品质保证方面,承建商不能想当然地照搬以前工程管理经验,必须按照所在地施工 G S 和 P S (我国称为施工规范)进行工程施工。2001年美国土木工程师学会对海外企业进入中国建筑市场所要面对的风险进行了调查,特别提及海外建筑企业绝对不能忽视施工技术规范不同所带来的风险。

### 2.2 企业总部资源能力风险

主要表现为对海外工程管理资源配置风险、资本支持风险和管理信息沟通风险。1999年11月,全球100家著名建筑承包商之一、具有150年历史的德国老牌国际工程公司破产风波就是企业总部对海外项目运营监控失效的典型例证。该公司建筑业务遍布世界各地。由于公司对东、西德统一后东部房地产市场战略决策失误,公司负债较重,1996年为16亿马克,1999年累积到24亿马克。作为国际工程界著名的建筑企业,它在德国本土以外的海外建筑市场取得了不凡的业绩,为了扭转公司高负债的不利局面,急于通过国际建筑市场获取利润以弥补国内巨额亏空,公司在承接建筑工程业务时采取了激进的经营策略。与此同时,公司总部对海外项目的人力资源配置、资本支持风险监控以及信息沟通又不能及时到位,在泰国的项目由于未经核实成本的情况下向业主开出了高额的履约保函。受东南亚金融危机的影响,工程项目无法履约而且受汇率浮动影响,出现大量亏损,进一步加重了公司的财务危机,最终使这家百年老店陷入破产、倒闭的危险境地。最后,公司不得不在德国联邦政府、黑森州政府和法兰克福市政府的帮助下暂时渡过了难关,但该公司要真正摆脱危机还有很长的路要走。

### 2.3 海外工程管理风险

主要表现为税收与外汇政策风险(汇率与外汇管制政策)、业主风险、合作伙伴选择风险和施工管理

风险。从事海外建筑工程管理,对业主方带来的信用风险绝不能轻估。香港经过1997年亚洲金融风暴以后,部分私营投资业主元气尚未恢复,他们本身的信用、融资和支付能力以及对承建商的诸多无理要求迫使承建商面临更多的业主风险。国内建筑市场垫资问题也较为严重。有资料显示,2001年底拖欠工程款达2787亿元,占当年建筑业总产值的18.1%,2003年已达到3670亿元,尽管政府努力采取各种综合治理措施,但到目前为止这种压力还是很大,垫资现象甚至波及到政府工程。作为大型建筑承建商尽管资本实力雄厚,但过多的工程垫资会抬高企业的经营成本、加重企业负债负担,形成严重财务危机。企业还必须对当地建筑业税收和外汇管制政策有较为详细的了解,避免税收和外汇无法汇出境外导致的企业风险。海外建筑承包商在项目合作伙伴的选择和施工分包管理体系上一定要具备风险意识,由于施工技术和管理理念的不同,错误地选择合作伙伴和分包队伍也将会给企业造成无法挽回的社会和经济损失。

3 风险防范与应对机制 近几年,企业风险管理(E R M)已经受到世界上许多大型企业的高度重视,标准普尔500强企业中有三分之一设立了首席风险执行官(C R O),建筑企业处于激烈竞争市场前提下,根据企业运营自身特点,建立一套行之有效、保障企业实现可持续发展的风险防范与应对机制,使之成为企业文化的一部分,尤显重要和迫切。风险防范与应对机制主要分为风险识别、风险评估、风险管理和项目进度与状态监控4个步骤。下面就风险防范与应对机制的风险评估、管理和项目进度与状态监控进行论述。

3.1 建立企业内部风险评估机制 风险评估是企业对即将面临的各种风险加以分析和决策的过程。企业对风险的模拟有一些较为先进的方法,如决策分析

、风险值计算和情境规划。企业应该建立相应的风险评估小组,就企业或项目运营实现标前、标后、运营初期、中期、后期和运营结束后多层次、全方位风险评估与监控机制,将项目的风险管理落实到企业相应管理部门和项目班子。风险管理并不要求企业有一个中央化的风险管理决策流程。相反,它从设计上增加每一个业务单位的风险责任。这种“由下而上”的方式鼓励管理者积极衡量并控制所在部门的风险。采取相应的激励机制,使管理者不仅从实现盈利得到奖励,还可以从降低企业或项目运营风险得到回报。

3.2 在正确评估建筑企业或项目运营所面临风险的基础上,对建筑企业运营风险进行管理 风险管理无外乎三种途径:回避、转移或自保。对于那些企业决策层认为风险过大、可能无法承受项目带来的风险,当然要采取回避策略,比如港澳地区业主支付能力较差或国内垫资工程,建筑企业尽量要回避.完善项目保险管理体制也可以最大限度地转移建筑企业在项目施工技术和管理方面存在的潜在风险。

3.3 合纵联横,扩大经营范围,实现企业优势互补 大型建筑企业作为总承建商,其承担的材料、技术和专业施工管理风险必须要真正转移到分包商和合作伙伴等上、中和下游企业身上,真正发挥各自项目施工技术和优势,最大限度地降低项目风险。建立企业级分包商施工表现管理与评估体系,优化企业分包管理。采取企业级集中采购大宗建筑材料管理模式,尽量降低建筑材料价格波动风险。

100Test 下载频道开通 , 各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)