

技巧心得：施工项目如何实施风险管理造价工程师考试 PDF  
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/552/2021\\_2022\\_\\_E6\\_8A\\_80\\_E5\\_B7\\_A7\\_E5\\_BF\\_83\\_E5\\_c56\\_552466.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/552/2021_2022__E6_8A_80_E5_B7_A7_E5_BF_83_E5_c56_552466.htm) 随着市场竞争的加剧，施工项目管理从粗放型管理向精细化管理转变已经成为共识，而促成管理转变的根本原因在于利润空间的不断减小，建筑行业已逐步成为微利行业。我们知道，如果一个行业的利润很低的话，这个行业中的企业不能仅依靠规模来寻求发展的机会，加强内部管理，增强润利水平将成为企业在市场竞争中的主要核心竞争能力之一。当项目有足够的利润空间时，企业在不断的追求规模发展。规模大了，企业的生存自然得到增强，此时，只要有足够的项目，企业的利润就能得到保证，项目的风险是非常小的因素。因此，风险管理在施工项目管理中一直没有得到重视。而随着利润空间的减小，我们就应该有选择地寻找项目，一个项目的选择与控制失败，可能将多个项目的利润吃掉，甚至造成整个企业的经营状况陷入困境，风险成为项目成功与失败的一个重要因素，风险管理将起到越业越重要的作用，加强风险管理已经是提到日常议程的时候了。风险管理在项目管理体系中占有重要的地位，本文将对风险管理在施工项目中的应用进行初步的探讨，抛砖引玉，希望能够为建筑企业加强风险管理提供帮助。

**风险管理过程** 风险是指威胁到项目计划实施的潜在事件或环境。风险来源于对项目状况和环境分析，其中包括已知的与未知的威胁，对于能够分析出来的已知威胁，我们称之为风险，对于能够分析出来但又未知的威胁，我们称之为假设。本文仅对已知威胁进行探讨，实际中，我们也经常将假

设作为一类风险进行管理。在此，要注意风险既然是潜在的，就会在适当的时间及客观条件中引发，因此，对引发风险的客观条件必须加以分析，从而使风险在预知与控制当中。风险管理就是对项目风险从识别到分析乃至采取应对措施等一系列的过程。在项目管理中应对风险提前加以分析，在项目过程中进行监视控制管理，从而保证项目成功。

### 一、风险识别

风险识别也称之为风险分析，在项目管理体系（PMBOOK）中包括了风险量化，即把风险识别与风险量化作为一个过程，称为风险分析；由于施工项目管理过程中风险量化相对复杂，（当然，有些风险的量化并不复杂），因此，本文中不涉及风险量化知识。风险识别是对风险进行确认并记录风险特性的过程，常用的风险识别方法有：依据历史资料分析、基于专家的经验评估和头脑风暴评估法；在识别时通常从以下几个方面考虑：

- 与甲方关联的风险：是否是第一次合作、甲方的管理能力及效率、是否存在不现实的期望等。
- 合同风险：需要满足的合同条款和条件的是否会造成成本过高，包括绩效惩罚、合同终止惩罚、保证金扣留等。
- 项目经验：是否有同类项目和管理经验、项目投标的成员经验水平、是否需要特殊技能的人员等。
- 项目管理：未来的项目经理是否具有管理经验和培训技能。
- 工作估计：项目的估算水平如何。
- 项目约束：项目的设计、施工或工作环境有特殊的限制，会导致较高的支出，较长的工期及质量的下降。
- 可交付成果的复杂性和规模：项目的复杂性或规模大到交付困难，将增加成本或延长工期。
- 承包商：项目的第三方承包商管理水平的潜在责任是否能够充分地受到项目的成功、规则或程序的约束。

### 二、风险分类

风险经过识别后通常应对

风险进行分类，以便在项目计划、监控及执行过程中进行管理，这里为大家提供一种参考分类的方法：项目管理风险/变更管理风险/经营风险/财务风险/战略风险/技术风险/错误假设的风险。

三、风险优先级确定 对每个识别的风险都要确定级别，称之为风险优先级，优先级可以通过风险强度指标与风险发生可能性确定。风险强度：高如果没有缓解策略，项目目标难以实现。中如果没有缓解策略，项目成果/里程碑处于风险之中。低项目成果/里程碑现在不处于风险之中，但是值得注意并要主动缓解的问题。风险可能性：高如果没有缓解策略和监控手段，在项目成果/里程碑的完成中会中断项目的关键路径。中如果没有缓解策略和监控手段，在项目成果/里程碑的完成中会进入项目的关键路项。低除非延期超限，项目成果/里程碑都不处于风险中。

四、制定风险缓解策略 根据风险优先级矩阵的分析结果，对级别在1级以上的风险制定缓解策略。

五、建立风险应急计划 根据风险优先级矩阵的分析结果，对级别在2级以上的风险制定应急计划。头脑风暴法也常用于风险缓解策略与风险计划的制定，为了便于清楚地分析，可采用表格将风险、级别、缓解策略、风险计划同时列出。

六、风险监控与缓解策略、应急计划的调用 风险管理是一个连续的过程，因此在项目的实施过程中要对风险进行持续的监视，从而保证风险管理计划得以很好的执行；风险应从三个方面进行监视：监视已经识别风险是否引发、监视假设是否转化为风险、识别是否产生新的风险。对于风险的监视应根据风险分类落实到部门及责任人。当风险引发时首先调用风险策略，如果风险策略失效，则调用风险应急计划。

七、风险管理总结 风险总结是在项目完成时对该项目

风险管理过程的总结，一般需要提交二份材料：风险管理报告与更新的项目风险管理计划。项目风险管理的应用任何项目都存在风险，你越早考虑到风险，项目成功的可能性越大，由于风险因素带来的损失就越小，因此，在建筑施工项目中要从投标阶段对风险进行管理。在项目投标阶段，由于时间及信息掌握程度等因素，对风险不可能进行完善的管理，建议可指定专人用二到三天的时间对该项目进行分析，结合已有的原始资料，提交一份定性的风险分析报告。在投标报价时，应参考风险因素进行价格调整（正向或负向调整）。在中标后的合同签订中也要参考此报告，规避风险可能带来的损失。在项目中标后，项目经理必须对项目的风险从新进行识别，识别的方法在前文已经进行了介绍，如组织项目成员采用头脑风暴法，邀请二到三个项目经理共同探讨，查询其它项目风险计划及报告等。对于已经识别的风险可以分类后落实到部门及负责人进行风险级别鉴定、制定风险策略与风险计划，在项目实施过程中应定期对风险进行跟踪管理，如每月由各负责人提交一份风险报告，每季召开一次风险分析会等；由于许多风险是项目部自己不能缓解的，因此，在风险计划要及时与公司相关部门沟通，当风险引发时，要及时协调公司部门共同采取缓解措施或应急计划。风险管理时项目管理体系中的一个重要方面，它需要不断的实践与积累，只有持之以恒才能在风云变换的项目管理过程中处变不惊，应付自如。把造价师站点加入收藏夹 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)