

从短椿事件看工程项目的风险管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/65/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BB\\_8E\\_E7\\_9F\\_AD\\_E6\\_A4\\_BF\\_E4\\_c41\\_65439.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E4_BB_8E_E7_9F_AD_E6_A4_BF_E4_c41_65439.htm)

今年香港发生一连串的短椿事件，令大众对工程项目的管理及质量引起关注。而有关方面亦已作出深入调查和提交报告，笔者不欲作个别的评论。只希望由于这些事件，会引起业主对工程项目的风险管理重新检讨。未谈风险管理之前，先要知道风险的来源。

笔者认为主要的有以下几个方面：1、管理方面 人：个性，能力，熟练，经验，信任，合作 项目：目标的清晰性 时间：成本，质量和表现的控制 机构组织：相互间的关系，责任和权力 不能履行工作而导致失信 2、商业方面 竞争

：降低利润，报酬和质量 3、财政方面 流动资金预测：包括成本，开支，收入及其时间 项目参与成员的财政健全性

市场大小/占有--产品需求的波动 4、政治方面 政治或国际因素：政府的管理 不付款 社会经济稳定 5、设计方面

地质情况 多功能项目的接口 复杂性及技术 6、施工方面 项目管理的质量 安全 物料供应 7、操作使用方面

操作人员和管理的能力和素质 操作安全 资金成本对操作成本在这里笔者没有打算去讨论风险的鉴定和分析，只就上面所列的一些风险来源，提供一些合理的对策。

8、人为因素 笔者认为人为因素是其中一个主要风险来源。人本身同时是风险和除去风险的工具。由于建筑行业普遍是低资本投入，主要依赖劳工和管理，人于是变成一个建筑业的重要因素，因此去减少项目暴露出这些弱点变得非常重要，而处理方法可以避过合适的项目组织和合同策略，及小心选择参与的个

人和机构。笔者强调用熟识和可信任的人的重要性。如情况不许可，亦应小心过滤参与的人或团体。应为项目建立一个正面和互信的环境，开放和短线的沟通是优良项目管理的主要因素。笔者要指出项目资助者应通过使用有效的管理，主动的领导才能和配合合同策略的项目管理结构去影响这种因素。笔者亦觉得有必要去减少项目虽所涉及不同组织的接口（又一次需要使用合适的组织和合同策略）来确保接口有良好的沟通。

9、项目组织和合同策略除了以上的因素，笔者觉得适当地建立项目组织结构和选择合适的合同策略是处理风险的另一重要关键。有别于传统的业主 / 顾问工程师 / 承建商的合约形式，很多人都倡议，另一种可以促进各参与组织共同利益的组织和策略，使每一分子的心中都有相同的经济 and 有效推行项目的目标。愈来愈多的项目使用有别于传统的合约形式，如由设计到使用的交钥匙合同形式（turn - key）可以支持以上的论点。普遍来说，大家对工程项目所涉及的风险范围不太理解，而且企图将它们转移到不太能够评估它们的一方（通常通过合同条件）这样他们就觉得风险减到最小，其中不知的地质情况的风险被认为是最佳的例子。无论如何，为了要使风险用最低的成本去处理，他们必须由最清楚该风险的一方去处理，这才是最有效的。无论采用什么形式的合同，笔者认为应该清楚分配设计、建筑、建筑监理和设计 / 建筑的管理等责任，提供合适的机构和合同策略去互相配合。适当的权力应委派到有关的人士。因为在项目里经常遇到委派的权力与该人士的责任不吻合。机构在这些情况该做多一点工夫，如给予其代表某程度的自主权和多加信任。无论如何，非传统的合同形式有增加趋势的同时，这些

委派亦相应地增加。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)