

工程项目风险的规避 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\\_\\_E5\\_B7\\_A5\\_E7\\_A8\\_8B\\_E9\\_A1\\_B9\\_E7\\_c41\\_65860.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/65/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_A1_B9_E7_c41_65860.htm) 面对日新月异的市场竞争，作为建筑施工企业，由于“受制于人”的生存环境决定，可以说，从信息收集、工程承揽、项目施工到竣工结算，每行一步，各个环节无一不充满艰辛与坎坷。有鉴于此，为有利直面市场、把握机遇、规避风险，进而使企业在风云变幻的市场中乘风破浪、转危为安，笔者根据自己多年参与和代理建筑施工企业事务的感受，建筑企业工程项目风险规避实践探索为话题谈点浅见，以期能在正率领千军万马置身市场竞争的领导者、管理者和经营者中起到抛砖引玉的作用。

没有工程如何找在市场经济条件下，曾以“老大哥”自居的国有企业不仅没了计划体制的襁褓，被推向了自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展、优胜劣汰的市场前沿，而且伴随民营、私营和个体等市场竞争主体雨后春笋般涌现，生存的压力随之加大。面对窘境，不少人问：如此局面该怎样应对？有识之士认为工程源于信息，信息存在真伪，真伪有待判断。要承揽工程任务，必须根据信息分类从收集、筛选、利用入手进行严格把关。

信息收集。从实践看，建筑施工企业承揽工程任务寻求信息的路径或来源主要有四个渠道：一是媒体信息，即通过电视、广播网络、报刊等新闻媒体发布的各类工程招标信息。这类信息的特点是：数量较大、渠道正规、关注者多、竞争性强。二是预期信息，即通过“上层”或“官方”等特殊渠道得来的，以及从有关领导的公开讲话、国家或地方的有关工作规划和安排、新闻报道文章披

露的，通常需要一定的时间或相应的程序才能付诸实施的信息。这类信息的特点是：具有秘密性、权威性、期待性和补偿性（告知此类信息的人通常带有谋利的目的）。三是民间信息，即通过社会传闻、亲朋好友引荐、拥有一定工程项目的单位或个人推荐等渠道得来的信息。这类信息的特点是：中间环节多、工程利润簿、法律保障差。四是绩优信息，即工程发包单位发给的邀标函或再建工程的业主方给予的继续给予承建相关工程的承诺书。这类信息的特点是：竞争对手少、中标可能大。

信息筛选。从操作看，建筑施工企业为承揽工程任务而收集的信息大多要经过以下程序进行筛选才能利用。

一是信息归口：把来自各个渠道收集的信息，采取归口管理办法汇总到职能部门统一管理，以便相关部门及时跟踪预期信息或从专业的角度为决策层提供参考意见。这样作的好处是：分工协作、传递迅速、职责明确。

二是信息调研：根据归口信息的路径或来源，在利用现代通讯手段无法核实其真伪的情况下，采取派专人考察调研办法对其中具有吸引力的信息进行落实。这样作的好处是：方法灵活、针对性强、可信度高。

三是信息优选：从本企业的资质优势、主营业务和队伍实力出发，在通过调研落实的信息中排列选择有利自身优势和特长发挥的信息供领导决策。这样作的好处是：轻重有位、缓急有序、重点突出。

信息利用。从投标看，建筑施工企业利用收集并筛选后的信息参与招投标或议标竞争必须做好以下工作：一是把文件读懂，即根据具体工程项目的招投标或邀标文件，吃透相关条款，熟悉图纸等附件，了解费用构成、分析利弊得失、参与现场查看，避免匆忙应战，减少投标成本。二是把法规用够，即根据具体工程项目

适用的法律法规，对照检查相关规定和具体取费有无与国家法律法规的强制性规定相冲突的地方，以便在编制标书、投标答疑或合同谈判时及时提出。三是把风险估足，即根据具体工程项目提供的水文地质资料、质量技术要求和执行的定额取费标准，结合自身的技术和资金风险抗御能力进行决断，以免工程中标后干而无效。四是把标书备齐，即严格按照招标文件或邀标通知的要求，根据自身的优势和特长，认真编制经济标、技术标和商务标等必备方案，尽力避免投标报价漏算冒算、技术方案仿制复制等主观错误，为合理中标或优选中标创造条件。五是把合同签好，即充分运用具体合同、具体条件、具体问题具体分析和具体约定的签约策略。有了工程怎么干精心组织，营造干好工程的前期氛围。工程项目一旦中标或签订合同，大多约定有明确的进场、开工和完工的时间，甲乙双方随之进入按照约定各自进行准备阶段。因此，作为建筑施工企业必须以“君子一言，驷马难追”的践约行动做好准备工作。一是选好项目班子：要从工程的类别、规模大小、难易程度入手综合考虑项目经理及其班子的组建，尽可能保证项目班子成员特别是项目经理的专业水平和经验阅历与该工程项目的要求相适应，切记拼凑应付甚至名不符实。二是配强施工力量：要从干一项工程、树一座丰碑、建一种信誉出发调配施工力量，切记投标时“信誓旦旦”、中标后“偷梁换柱”（经理变了、人员换了、队伍没了）、干工程“散兵游勇”（临时收编、八方招募）。三是提供资金保障：干任何工程，资金都是命脉。在当前整个建筑市场工程压价降价、转包分包剥皮、垫资现象严重的情况下，项目没有资金，犹如断奶绝粮。作为一个企业，切忌“空

手套白狼“损伤其形象。合理布局，建立认真履约的运行机制。在时间是金钱，速度是效益的今天，工程项目精打细算、时间概念日益增强，任务细化、取费量化，一不小心便构成违约而承受重罚的现象也屡见不鲜。作为建筑施工企业，要规避工程风险、争取工作主动、打造良好形象，一是要细化内容：即对工程总量大、单项工程多、具体子目杂的工程项目，要从便于计划、安排和管理出发，将相关内容按施工先后进行梳理归类，以便在付诸实施时环环相扣、循序渐进、节约时间、少走弯路。二是要排列时间：即把通用合同、专用合同和补充协议等有效约定的时间按先后顺序进行排列，并把频繁使用或要求照办的时间进行单列，使之做到从管理层到操作层都随时心中有数，以便相互提醒而不至延误。三是要明确职责：即从项目经理、项目班子成员、项目其他管理人员、队班长到每个工人，针对具体项目的管理、生产、进度、安全和质量等方面的要求，编制从上到下、责任到人、奖罚分明的工作职责，形成分工明确、职责到位、便于监督、有利确保工程项目各项工作整体推进的运行机制。

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)