

施工总承包模式下的项目商务风险管理体系建设与实践

李锡璐

中国电子系统工程第二建设有限公司 江苏 无锡 214000

【摘要】在建筑工程领域，施工总承包模式已成为主流。本文以施工总承包项目中的商业风险管理为重点，阐述了商业风险管理的必要性，分析了风险的主要类型和影响因素，并系统地制定了包括风险识别与评估、应对控制、监控与反馈、组织架构等在内的管理体系。通过实际案例分析展示体系应用效果，旨在为施工总承包项目提供科学有效的商务风险管理策略，降低风险损失，保障项目经济效益与顺利推进。

【关键词】施工总承包；商务风险；管理体系；风险识别；风险应对

DOI:10.12417/2811-0528.25.19.068

1 项目商务风险管理的必要性

由于建筑市场环境复杂多变、项目周期长、参建方众多，施工总承包项目面临着许多商务风险。如果不对这些风险进行有效管理，就可能导致成本超支、工期延误、合同纠纷甚至经济损失，从而损害公司声誉，对公司的可持续发展造成不利影响。因此，构建一套完善的项目商务风险管理体系，对识别、评估和应对各类商务风险，保障项目目标实现和企业经济效益具有重要的现实意义。

2 施工总承包模式下的商务风险概述

2.1 施工总承包模式下的主要商务风险类型

(1) 合同风险：合同是施工总承包项目商务活动的核心依据。合同条款不明确、不合理，如工程价款结算方式模棱两可、工期延误责任界定不清、变更索赔条款遗漏等，容易引发合同纠纷；合同签订过程中存在欺诈、胁迫等情况，或合同主体不具备相应资质，会导致合同无效或难以履行；合同履行过程中的违约行为，如业主方不按合同约定支付工程款、擅自变更合同内容等，也会给总承包单位带来风险。(2) 工期风险：工期延误不仅会影响项目按时交付，还会引发一系列商务问题。设计变更频繁，导致施工方案调整、施工进度受阻；由于不可抗力因素，如自然灾害或流行病，导致施工中断；业主方提供场地、图纸不及时，或未能按计划拨付工程款，影响施工进度。施工过程中出现技术难题或施工队伍管理不善，也会延误施工进度，进而产生额外费用、增加项目成本，甚至面临业主索赔。(3) 物资采购风险：物资采购环节存在许多风险。选定资质不足、信誉不佳的供应商会带来一连串的问题，如交货延误或质量不合格等；市场价格波动是另一个不确定因素，价格波动可能导致成本上升；合同履行风险也不容忽视，如果供应商违背合同约定，如延迟交货或缩减售后服务，都会直接影响施工进度，进而影响施工质量。

2.2 商务风险的影响因素

商务风险的产生受多种因素影响。在外部环境方面，建筑市场竞争激烈，企业可以通过降低价格来中标，但这会增加成本风险；税收政策调整、环保要求提高等政策法规的变化，会影响项目成本和进度；经济形势波动，如通货膨胀、利率波动等，会增加项目资金压力。在内部管理方面，企业缺乏风险管理意识和健全的风险管理体系；项目管理团队经验不足、专业能力欠缺，在合同管理、成本控制、进度协调等方面薄弱；项目各参建方之间沟通不充分，或信息沟通不及时、不准确，很容易导致误解和冲突。

3 施工总承包模式下的商务风险管理体系建设

3.1 风险识别与评估

(1) 风险识别的基本方法：风险识别是商务风险管理的首要环节，可采用专家调查法，邀请行业专家、企业内部管理人员等，通过头脑风暴、德尔菲法等方式，对项目可能面临的商务风险进行分析和识别；资料分析法，收集类似项目的历史资料、行业报告等，总结归纳常见风险类型；现场考察法，对项目施工现场、周边环境进行实地考察，发现潜在风险因素；此外，还可利用流程图法，梳理项目商务活动流程，识别各环节可能存在的风险。(2) 风险评估的流程与工具：评估流程包括确定评估指标、收集数据、选择评估方法、计算风险值等。常用的评估工具和方法有风险矩阵法，通过将风险发生概率和影响程度划分为不同等级，构建矩阵对风险进行分类评估；层次分析法，将复杂的风险问题分解为多个层次，通过两两比较确定各因素权重，进而评估风险大小；敏感性分析法，分析项目各因素变化对目标值的影响程度，找出敏感因素。

3.2 风险响应与控制策略

(1) 风险预防与规避措施：在合同签订前，加强合同审查，确保合同条款明确、合理、合法，避免合同陷阱；优化施

工方案，进行技术经济分析，选择合理的施工工艺和设备，降低施工成本和工期风险；建立供应商评估体系，对供应商的资质、信誉、生产能力等进行全面评估，选择优质供应商，预防物资采购风险。风险规避是指通过改变项目计划，避免风险发生，如对于风险过大的项目，可选择放弃投标。（2）风险转移与分担策略：风险转移是将风险转移给其他方承担，可通过购买保险，如建筑工程一切险、第三者责任险等，将部分风险转移给保险公司；采用分包模式，在分包合同中明确约定双方的风险责任，将部分施工风险转移给分包商；此外，还可利用合同条款，如在合同中约定业主承担材料价格波动风险，实现风险分担。（3）风险应对与缓解措施：当发生成本风险时，可通过优化资源配置、加强成本控制、调整施工计划等方式降低成本；面对工期风险，可增加施工人员和设备投入、优化施工进度计划、加强与业主和监理的沟通协调，加快施工进度；在物资采购风险发生时，及时寻找替代供应商，确保物资供应。

3.3 风险监控与评估反馈

（1）风险监控的指标体系：建立科学的风险监控指标体系是有效监控风险的关键。成本监控指标包括成本偏差率、成本绩效指数等；工期监控指标有进度偏差、进度绩效指数；合同监控指标涵盖合同履约率、工程款支付及时率等；物资采购监控指标包括物资合格率、供货及时率等。通过对这些指标的实时监测，及时发现风险信号。（2）风险评估与反馈机制：定期对项目商务风险进行重新评估，对比实际风险情况与预期风险评估结果，分析风险变化原因。建立反馈机制，将风险监控和评估结果及时反馈给项目管理团队和相关部门，以便调整风险管理策略和措施，实现风险管理的动态优化。

4 施工总承包项目商务风险管理的应用实践

4.1 商务风险管理案例分析

某厂房施工总承包项目，总建筑面积 16.8 万平方米，项目投资规模大（总额超过 10 亿元）、建设周期长（2-3 年）、参与建设的各方之间协调复杂。项目开工初期，项目团队从合同纠纷风险、工期延误风险和材料价格上涨风险等三个方面对项目进行了风险评估。在合同方面，该项目存在发包人允许分包的专业工程，易引发合同纠纷；在工期方面，受梅雨季节影

响，可能存在工期延误隐患；在材料价格方面，由于市场钢材、铜价格波动较大，可能导致成本增加。

4.2 项目商务风险应对实务

对于合同纠纷风险，承包方作为第一责任人组织招标并确定专业工程的分包单位，双方签订的分包合同将各方工程承包范围划分清晰，明确各方安全、质量、进度等方面的责任；对于工期延误风险，调整施工部署，优化进度计划，并针对梅雨季节编制专项施工方案；面对材料价格上涨风险，与供应商签订长期合作协议，锁定部分材料价格，同时建立材料价格监测机制，及时调整采购策略。

4.3 商务风险管理工具应用

（1）管理软件与风险管理：运用 Project 等项目管理软件，对项目进度、成本进行实时监控和管理，通过软件的数据分析功能，及时发现进度偏差和成本超支风险，并采取相应措施。

（2）数据分析与风险预测：利用大数据分析技术，收集市场材料价格、劳动力成本等数据，运用 excel 等软件创建预测模型，对未来成本风险进行预测；结合历史项目工期数据的分析，预测项目可能出现的工期延误风险。

4.4 商务风险管理实践成效

通过实施商务风险管理体系，该项目有效控制了成本风险，借助供应商长期合作协议和动态监测机制的双重保障，因市场价格强烈震荡造成实际成本超支仅 3%，低于行业平均水平；根据无锡市气象部门统计梅雨期常年天数为 25.3 天，原本预测可能导致 20 天的关键工序停滞，实际仅因极端天气延误 5 天，减少了经济损失；严格的分包资质审查与全过程权责管控下的合同纠纷发生率降低了 60%，保障了项目顺利推进，提升了企业的经济效益和信誉。

5 结论

施工总承包模式下的项目商务风险管理体系建设是保障项目成功实施的关键。通过全面识别和评估商务风险，制定科学的风险响应与控制策略，建立有效的风险监控与评估反馈机制，明确风险管理组织结构与职责，并在实际项目中应用实践，能够显著降低商务风险，提高项目经济效益和管理水平。

参考文献：

- [1] 毕婷.EPC 项目商务管理中的合同风险识别与防范措施[J].中国招标,2025,(05):186-188.
- [2] 黄海云,姜斌.大型光伏发电项目施工总承包商务风险及对策[J].安装,2024,(07):5-8.
- [3] 高燕.EPC 工程总承包模式的项目商务风险管理[J].中国住宅设施,2024,(06):82-84.