

工程项目经营稽核风险识别与防控机制

陈松¹ 朱绪²

1.皇冠新材料科技股份有限公司企管部; 2.广东皇冠新材料科技股份有限公司企管部

DOI: 10.32629/jpm.v7i1.8644

[摘要] 在工程领域, 项目管理中的经营稽核是保障企业经济效益与合规性的关键环节。然而, 面对复杂的市场环境与多变的施工条件, 传统的稽核方式往往聚焦于事后审查, 难以预见并防范潜在风险。因此, 构建一套系统化的风险识别与防控机制显得尤为迫切。这一机制旨在将风险管理的节点前移, 通过系统分析各业务流程中的薄弱环节, 实现风险的早期预警与动态监控, 从而为项目的顺利实施与企业稳健发展提供坚实保障。这对于提升管理精细化水平、避免经济损失具有不可或缺的价值。

[关键词] 工程项目; 经营稽核; 风险识别; 防控机制

Risk identification and prevention mechanism for engineering project operation audit

Chen Song¹ Zhu Xu²

1.Crown New Materials Technology Co., Ltd. Enterprise Management Department;

2.Guangdong Crown New Materials Technology Co., Ltd. Enterprise Management Department

[Abstract] In the field of engineering, business audit in project management is a key link to ensure the economic benefits and compliance of enterprises. However, in the face of complex market environments and ever-changing construction conditions, traditional audit methods often focus on post audit review, making it difficult to foresee and prevent potential risks. Therefore, it is particularly urgent to establish a systematic risk identification and prevention mechanism. This mechanism aims to move the nodes of risk management forward by systematically analyzing weak links in various business processes, achieving early warning and dynamic monitoring of risks, and providing solid guarantees for the smooth implementation of projects and the stable development of enterprises. This has indispensable value for improving the level of management refinement and avoiding economic losses.

[Key words] engineering projects; Business audit; Risk identification; Prevention and control mechanism

引言

工程项目经营稽核的本质是对项目全周期经济活动的监督与纠偏, 其有效性直接取决于风险识别的广度与深度。风险可能潜伏于合同条款、成本核算、供应链管理乃至资金流转的每一个细节之中。深入研究如何结合行业特点与项目特性, 构建结构化的风险指标体系, 并运用现代分析工具进行量化评估与趋势预测, 是提升稽核工作前瞻性的核心路径。一套科学的防控机制不仅能规避显性风险, 更能发掘潜在的管理优化空间, 驱动项目经营从合规保障向价值创造迈进, 对于增强企业核心竞争力意义深远。

1 工程项目经营稽核风险的内涵与类型

工程项目经营稽核风险是指在项目实施全周期内, 因内部

管控缺陷、外部环境变化或执行偏差, 导致稽核目标偏离、经营效益受损或合规性问题暴露的潜在可能性。其本质是对项目成本、进度、质量、资金等核心经营环节的真实性、合规性、效益性监督失效的风险。工程项目具有周期长、参与方多、资金密集等特点, 经营环节涉及招投标、合同签订、物资采购、成本核算、款项支付等多个关键节点, 任一环节的信息不对称或流程失控, 都可能成为风险滋生的土壤。稽核风险不仅影响单个项目的盈利水平, 还可能因连锁反应波及企业整体经营信誉, 甚至引发法律纠纷, 因此需从项目全生命周期视角理解其内涵。

工程项目经营稽核风险可按不同维度划分为多种类型, 按风险来源可分为内部管理风险与外部合规风险, 前者如预算编

制虚高、成本核算失真、合同条款漏洞，后者如政策法规变动、业主方违约、供应商欺诈。按风险阶段可分为前期决策风险、中期执行风险与后期结算风险，前期如投资估算偏差，中期如进度款超付，后期如竣工决算审计不通过。按风险性质可分为财务风险、法律风险与运营风险，财务上如资金挪用、税务处理不当，法律上如合同效力瑕疵，运营上如分包管理混乱。这些风险类型相互交织，需系统识别才能有效防控。

2 工程项目经营稽核风险防控机制的构建原则

2.1 目标导向与风险适配原则

防控机制构建需紧扣工程项目经营目标，以风险识别结果为依据，确保措施与风险等级、类型精准匹配。对高频高损风险，如成本超支、合同违约，应配置更严格的审核流程与监督频次；对低频低损风险，可采用简化监控手段，避免过度投入。同时，要立足项目特性，房建、市政等不同工程的风险点差异显著，需避免“一刀切”的防控模板，确保机制既满足稽核目标，又贴合项目实际运营需求，提升防控的针对性与有效性。

2.2 全周期覆盖与动态迭代原则

工程项目从立项到竣工结算的全流程均存在经营风险，防控机制需贯穿项目始终。前期重点防控决策失误与招投标违规，中期紧盯成本支出与合同履行，后期严把结算审计关。同时，工程内外部环境不断变化，如材料价格波动、政策调整，机制需建立动态评估与迭代机制，定期复盘风险事件，更新防控措施，避免机制僵化。通过全周期覆盖与动态优化，确保防控网络随项目推进持续收紧，适应不同阶段的风险演化规律。

2.3 权责对等与管理协同原则

防控机制需明确各部门、岗位在风险识别与处置中的权责，避免推诿或越权。稽核部门承担监督职责，业务部门需落实风险防控主体责任，财务、法务等部门提供专业支持，形成“谁主管、谁负责”的责任链条。同时，要强化跨部门协同，如成本核算需工程与财务联动，合同审核需法务与商务配合，打破信息孤岛。权责对等确保防控指令落地，协同联动则整合专业资源，提升风险处置效率，防止单一部门防控乏力。

2.4 成本效益与合规优先原则

防控机制运行需平衡投入与产出，避免因过度防控增加管理成本。对小额高频风险，可采用自动化监控工具降低成本；对重大风险，则需投入专项资源核查。但合规性是底线，涉及法律法规、行业规范的红线问题，如偷工减料、虚假招标，必须不计成本严控。同时，要评估防控措施对项目进度的影响，避免因流程冗长延误工期，在保障合规与经营效益间找到平衡点，实现风险防控与项目收益的正向循环。

3 工程项目经营稽核风险识别的主要方法

3.1 基于流程节点的风险识别法

该方法以工程项目经营流程为主线，将招投标、合同签订、物资采购、成本核算、资金支付等环节拆解为具体节点，逐一分析各节点的潜在风险。在招投标节点，重点识别围标串标、资质造假风险；合同节点关注条款歧义、权责失衡问题；采购节点聚焦供应商选择不公、价格虚高风险。通过绘制流程图并标注风险点，能直观呈现风险分布，尤其适合梳理跨部门的复杂流程。但需注意流程的动态变化，如工程变更可能引发新的风险节点，需定期更新流程图。这种方法优势在于覆盖面广，能从源头把控风险，缺点是依赖对流程的深度熟悉，若流程本身设计不合理，识别出的风险可能存在偏差。

3.2 专家经验判断与德尔菲法

借助行业专家、资深项目经理的经验，对工程项目常见经营风险进行预判，是传统且有效的方法。通过组织专家研讨会，结合项目具体情况列举潜在风险，再运用德尔菲法进行多轮匿名征询，逐步收敛意见，最终确定风险清单。专家经验能弥补数据分析的滞后性，尤其对新兴领域或复杂项目的风险识别更具参考价值。但该方法易受专家主观偏好影响，不同专家对同一风险的认知可能存在分歧。为提高准确性，需筛选实践经验丰富的专家，并引入历史项目案例作为佐证，减少主观臆断。此外，德尔菲法的多轮反馈过程耗时较长，适用于周期相对宽松的项目前期风险识别。该方法尤其适用于缺乏历史数据或技术复杂的新型工程项目，能快速凝聚行业智慧圈定风险边界。但实践中需平衡专家权威性与多元视角，避免“权威主导”导致盲区。结合项目实地调研交叉验证，可进一步提升风险清单的客观性，为后续防控机制设计提供扎实依据。

3.3 数据挖掘与信息化监测法

依托项目管理信息系统，采集成本核算、进度款支付、供应商往来等业务数据，通过比对预设阈值或趋势分析识别异常。比如，某分项工程成本增速远超同类项目平均水平，或同一供应商短期内频繁变更结算金额，系统会自动标记为潜在风险。这种方法能实现对海量数据的实时监控，弥补人工巡检的盲区，尤其适合识别隐蔽性强的财务风险。但数据质量是关键，若原始数据录入错误或系统接口不畅，会导致误判。同时，需结合业务逻辑设置合理的监测指标，避免因参数设置不当遗漏真正风险。随着数字化转型推进，该方法正成为风险识别的主流手段之一。

3.4 现场核查与穿行测试法

通过实地检查工程现场、查阅原始凭证、访谈一线人员，还原业务流程的实际执行情况，识别制度规定与实际操作的偏差。穿行测试则是选取一笔典型业务，从头至尾跟踪其审批、执行、记录全过程，验证内控是否有效。比如，在物资验收环节，现场核查可发现是否按规定抽样检测，穿行测试能确认验

收单签字是否齐全。这种方法能发现书面资料无法体现的“潜规则”，如口头变更导致的成本虚增。但现场核查受限于人力和时间，难以覆盖所有业务，需与抽样技术结合。此外，访谈对象的配合度会影响信息真实性，需营造信任氛围，确保获取有效线索。

4 工程项目经营稽核风险防控的保障措施

4.1 稽核队伍专业化能力建设

防控措施的落地最终依赖人的专业能力，需构建一支懂懂工程技术又通晓财务、法律的复合型稽核团队。定期组织行业新规、造价软件操作、合同陷阱识别等专题培训，邀请一线项目经理分享实务经验，帮助稽核人员跳出纯理论视角。建立稽核人员与业务部门的轮岗机制，让其熟悉项目从投标到结算的全流程操作，避免监督与被监督脱节。同时，引入外部专家开展案例复盘，分析过往风险事件的识别盲区，提升对隐性风险的敏感度。通过持续的能力建设，确保稽核人员能精准判断业务合理性，在复杂场景下快速锁定风险点，为防控机制提供专业支撑，防止因能力不足导致措施空转。

4.2 制度流程的刚性与弹性平衡

防控需以完善的制度体系为基础，既要明确各环节的操作规范和审批权限，又要为合理变通预留空间。针对招投标、资金支付等高风险领域，制定细化的禁止性条款和强制审核流程，压缩自由裁量权。同时，考虑到工程项目的动态性，对设计变更、材料代用等常见调整情形，设计标准化审批路径，避免以“特事特办”为由绕过风控。定期对制度执行情况进行穿透式检查，重点核查是否存在“写在纸上、挂在墙上”的现象。通过刚性约束划定底线，弹性规则适应实际，让制度既成为风险防控的屏障，又不至于因过度僵化影响项目推进效率。

4.3 信息技术与数据治理支撑

现代工程项目的复杂性要求防控手段同步升级，需依托数字化平台实现风险监测的自动化。整合项目管理系统、财务系统与供应链系统数据，打通信息孤岛，对成本超支、合同履行异常等关键指标设置实时预警。利用电子签章、区块链存证等技术固化流程痕迹，减少人为篡改风险。同时，加强数据治理，统一业务术语和统计口径，确保不同系统间数据可比可验。技术工具的价值不仅在于提升效率，更在于通过海量数据分析发现人工难以察觉的关联风险，比如某类供应商与特定项目的成本波动规律。但需避免技术依赖，定期校验系统规则的合理性，防止算法偏差导致防控失效。

4.4 组织协同与责任传导机制

风险防控不是稽核部门的独角戏，需将责任分解到项目全链条的每个岗位。建立业务部门自查、职能部门复核、稽核部门抽查的三级责任体系，明确各环节的失职后果。通过定期召

开跨部门风险联席会，通报典型问题，倒逼业务部门主动完善内控。将风险防控成效纳入绩效考核，对及时发现重大风险的人员给予正向激励，对屡查屡犯的问题倒查管理责任。同时，畅通基层员工的风险反馈渠道，鼓励一线人员举报违规操作，消除信息上报的层级壁垒。通过组织协同让防控意识渗透到每个操作环节，形成全员参与、层层担责的防控生态，避免责任虚化导致措施落空。

4.5 外部生态协同与动态预警机制

工程项目经营稽核风险防控还需延伸至外部生态，通过与行业协会、监管部门、第三方机构的常态化联动，拓宽风险信息获取渠道。订阅政策法规数据库，实时跟踪招投标规则、税收政策等变动，提前调整项目经营策略；加入建筑企业信用联盟，共享供应商黑名单、业主违约案例等信息，避免重复踩坑。同时，建立外部专家顾问库，在项目重大节点引入独立第三方评估，弥补内部视角的局限性。此外，针对市场波动、自然灾害等不可抗力风险，构建动态预警模型，结合气象数据、大宗商品价格指数等外部变量，提前触发应急预案。这种内外协同的机制，能将风险防控从企业内部延伸到产业链上下游，形成更立体的防护网，尤其对跨区域、长周期项目的风险应对更具韧性。

结束语

综上所述，建立并完善工程项目经营稽核的风险识别与防控机制，是工程企业管理现代化转型的重要标志。该机制的成功运行依赖于清晰的权责划分、标准化的业务流程以及贯穿始终的风险文化培育。未来，随着大数据、人工智能等技术的深入应用，风险预警将更加精准智能，防控措施也将更加主动定制化。通过持续迭代风险模型与管控策略，企业能够构建起一道兼具韧性与适应性的动态防护网，从而在复杂多变的市场环境中牢牢掌握经营主动权，确保项目目标与企业战略的最终实现，夯实长期发展的根基。

[参考文献]

- [1]王莉.工程项目施工企业的经营风险与规避策略[J].现代企业, 2023, (12): 123-125.
- [2]刘成寿.加强公路工程项目经营管理的有效方法[J].中华建设, 2023, (06): 19-21.
- [3]胡艳军, 石雪.大变局下的国际工程项目经营管理[J].中国电力企业管理, 2022, (33): 37-38.
- [4]陶秋华.工程项目履约过程中面临的主要经营风险[J].云南水力发电, 2022, 38(10): 292-295.
- [5]杨云朋.浅谈工程项目实施全面预算管理的作用[J].中国总会计师, 2022, (07): 100-102.
- [6]侯果林.建筑企业工程项目经营承包管理的应用策略研究[J].中国建筑装饰装修, 2022, (07): 68-70.