

# Q/NESC

中国电力工程顾问集团新能源有限公司企业标准

Q/NESC GC10110—2022

---

## 总承包项目风险管理规定

2022-12-30 发布

2022-12-31 实施

---

中国电力工程顾问集团新能源有限公司 发布



# 目 次

前 言 .....	II
总承包项目风险管理规定 .....	1
1 范围 .....	1
2 规范性引用文件 .....	1
3 术语和定义 .....	1
4 职责 .....	1
5 管理活动的内容与方法 .....	2

# 前 言

为持续规范总承包项目风险管理，明确项目风险管理的职责、管理活动的内容及工作要求，结合中国电力工程顾问集团新能源有限公司（以下统称公司）实际，制定本规定。

本标准由公司项目管理部归口。

本标准起草部门：项目管理部

本标准主要起草人：冯徽、胡爽

本标准校核人：李磊、巩玺、孙艾喜、宿栋华、韩丽平、李然、柴雨、童飞、胡辉

本标准审核人：冯卫忠

本标准批准人：刘建强

本标准第 1 次发布。

# 总承包项目风险管理规定

## 1 范围

本标准规定了项目风险管理的职责、管理活动的内容及工作要求。  
本标准适用于项目风险管理。

## 2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

建设工程项目管理规范 GB/T 50326

建设项目工程总承包管理规范 GB/T 50358

《中国能源建设股份有限公司工程总承包项目管理办法》

《工程总承包项目风险管理标准》 Q/CPE00 2ZC08001

## 3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

### 3.1 项目风险 project risk

在项目实施过程中，由于项目所处的环境和条件的不确定性以及受项目干系人主观上不能准确预见或控制的因素的影响，使项目的最终结果与项目干系人的期望产生偏离，并给项目干系人带来损失的可能性。

### 3.2 项目风险管理 project risk management

对项目风险进行识别、分析、应对和监控的过程。包括把正面事件的影响概率扩展到最大，把负面事件的影响概率减少到最小。

## 4 职责

### 4.1 项目管理部

4.1.1 依据部门职责编制项目风险管理制度，建立总承包项目风险库和重大风险预警机制，制定本单位项目风险评价标准。对分公司工程总承包项目风险管理活动进行监督、检查。

### 4.2 分公司

4.2.1 各分公司是工程总承包项目风险管理的责任主体，依据国家法律法规及公司的管理要求指导工程总承包项目建立项目风险防控体系，监督运行情况。

4.2.2 审查批准重大风险应急预案和项目风险管理计划。

4.2.3 组织和开展总承包项目风险评估培训。

4.2.4 按照公司要求报送风险管理相关报表及信息。

#### 4.3 总承包项目部

4.3.1 工程总承包项目部（以下简称项目部）是项目风险管理的实施主体。

4.3.2 对项目实施全过程进行风险管理与控制。

4.3.3 制订项目风险管理计划、编制重大风险应急预案，根据项目需要进行演练。

4.3.4 执行和动态管理项目风险应对方案。

4.3.5 按照要求报送风险管理相关报表及信息。

### 5 管理活动的内容与方法

#### 5.1 一般规定

5.1.1 项目部制订风险管理计划，并根据相关管理制度审批。

5.1.2 项目风险管理应贯穿项目实施的全过程。

5.1.3 项目风险管理活动的内容包括：

- a) 确定项目风险管理目标；
- b) 制订项目风险管理计划；
- c) 项目风险信息收集；
- d) 项目风险评估；
- e) 项目风险应对；
- f) 监督与检查；
- g) 持续改进。

#### 5.2 项目风险管理目标

5.2.1 项目部依据合同及公司要求，在项目策划时确定项目风险管理目标。

5.2.2 项目风险管理目标包括：

- a) 安全风险目标；
- b) 质量风险管理目标；
- c) 进度风险管理目标；
- d) 费控风险管理目标；
- e) 职业健康和环境保护风险管理目标；
- f) 其他风险管理目标。

#### 5.3 项目风险管理计划

5.3.1 项目部应编制项目风险管理计划。

5.3.2 项目风险管理计划经项目经理审核，报分公司审批后执行。

5.3.3 项目风险管理计划的内容包括（但不限于）：

- a) 项目风险管理目标;
- b) 项目风险分类;
- c) 项目风险评价标准;
- d) 项目风险评估原则和方法;
- e) 项目风险应对策略及措施;
- f) 项目风险监控及预警;
- g) 重大风险应急预案;
- h) 项目风险控制、监督检查责任部门和责任人。

#### 5.4 风险信息收集

5.4.1 项目部及分公司各职能部门在风险管理归口部门的统一组织和协调下,确认项目有关的风险信息收集的范围、责任人及时间要求。

5.4.2 项目各岗位成员应充分收集项目各个环节的风险信息,包括项目的内部环境、外部环境、实施条件、项目执行过程中的风险信息,并按照项目风险分类整理、归集,形成风险信息表。

5.4.3 项目风险信息表应参考公司风险库和项目风险信息进行编制。

#### 5.5 风险评估

##### 5.5.1 风险评估的步骤

风险评估包括风险识别、风险分析和风险评价三个步骤。

##### 5.5.2 风险识别

a) 项目部在公司风险库和项目风险信息表的基础上,对项目实施各环节的风险信息进行识别。

b) 参与风险识别的人员应包括市场经营、法律、财务、审计以及项目的设计、采购、施工和试运行等相关人员。

c) 风险识别需考虑合同约定、内外部环境因素、相关方期望和要求以及所有目标要求。

d) 识别风险不仅要考虑有关事件可能带来的损失,也要考虑其中蕴含的机会。

e) 在风险识别中要关注已经发生的风险事件。

f) 项目部通过筛选风险信息,识别风险源、影响范围、事件及其原因与潜在的后果,形成《项目风险识别清单》。

##### 5.5.3 风险分析

a) 项目部负责对识别出的风险采取定性、定量或两者相结合的方式进行分析,包括风险发生的可能性及影响程度,为风险评价和风险应对提供支持。

b) 风险分析所需的详细程度取决于特定的用途、可获得的可靠数据,以及分公司决策的需求。

##### 5.5.4 风险评价

a) 按照风险发生的可能性及其影响程度等,对识别的风险进行分析和排序,确定关注重点。

b) 项目部将风险分析的结果与公司项目风险评价标准比较,确定风险等级。

c) 风险等级及风险评价标准执行公司风险管理相关制度。

d) 项目部根据项目风险评价结果,形成项目风险评价表。

## 5.6 风险应对

5.6.1 项目部根据项目风险评价表，选择风险应对策略，确定项目风险应对措施，编制项目风险应对措施方案。

5.6.2 项目风险应对措施宜选择适当的风险控制方法和工具，同时要考虑各种环境信息，利益相关者的承受度，以及法律、法规和其他方面的要求，采取规避、减轻、转移、自留等措施应对负面风险。

5.6.3 采取风险应对措施后的剩余风险经评估应是分公司或项目可接受的，否则应调整或制定新的风险应对措施，直到剩余风险可以接受。

5.6.4 对于风险评价等级为“重大风险”的，由项目部参照公司风险管理要求制订“重大风险应急预案”，报分公司审批，如发生“重大风险”，项目部启动“重大风险应急预案”。

5.6.5 对于风险评价等级为“中等风险”的，需根据风险变化趋势持续关注，并相应调整管理资源、保证风险管理效果。

5.6.6 对于一般风险，可维持现有管理水平，并根据需要适当调整其风险管理资源至其它风险。

5.6.7 当项目情况发生变化时，应对新信息补充识别、分析、评价，更新项目风险评价表，修订应对措施或方案。

## 5.7 监督与检查

5.7.1 项目部应对项目风险管理实施动态跟踪和监控，对照风险管理计划及项目风险应对措施方案，检查工作和计划的偏差，保证风险应对措施的设计和执行有效，并在工程月报中予以说明，必要时更新项目风险应对措施。

### 5.7.2 分公司

5.7.3 公司风险管理归口部门应对项目风险管理执行情况进行监督检查，加强对重大风险应急预案的检查，并结合工程总承包项目专项检查及总承包项目部定期报告制度等方式，加强项目风险管理过程监控。

## 5.8 持续改进

5.8.1 项目完工后，项目部应对项目风险控制效果进行评估，利于今后持续改进。

5.8.2 项目部应编制项目风险管理总结，作为工程总结的一部分。

5.8.3 公司风险管理归口部门应建立并完善企业项目风险库和项目风险损失事件库，可对已发生的项目风险事件统计梳理和对比分析，归类汇总形成项目风险预控清单，为项目风险管理提供数据支撑。