

Establish Risk Management-Oriented International Engineering Project Management System

Yujuan Bai Xiance Wang

CRSC International Holdings Limited, Beijing, 100070, China

Abstract

Under the framework of the “Belt and Road” strategy, more and more Chinese companies have embarked on the international stage to develop international trade. At present, the international trade competition is intensifying, and the competition in the field of international engineering contracting is becoming increasingly fierce, which puts higher and higher requirements on the market management capability, project performance capability and resource management capability of Chinese international engineering contracting enterprises. Due to the characteristics of large investment, long construction period and serving other countries, there are various potential risks in the performance of international engineering contracting projects. This paper mainly analyzes the causes of these risks, and on this basis, discusses the establishment of risk management oriented international engineering project management system to promote the standardization and standardization of international engineering projects procedural management provides successful cases for enterprises to deeply operate the international market and enhance their core competitiveness.

Keywords

international engineering; project management; risk

建立以风险管理为导向的国际工程项目管理体系

白玉娟 王先策

通号国际控股有限公司, 中国·北京 100070

摘要

在“一带一路”战略框架下,越来越多的中国企业走上国际舞台,开展国际贸易。目前,国际贸易竞争加剧,国际工程承包领域的竞争也日益激烈,对中国的国际工程承包企业的市场经营能力、项目履约能力、资源管理能力提出了越来越高的要求。国际工程承包项目。由于其投资大、建设周期长,服务对象为他国政体等特点导致项目履约存在各种各样的潜在风险。论文主要分析了这些风险产生的原因,在此基础上,探讨建立以风险管理为导向的国际工程项目管理体系,促进国际工程项目的标准化、规范化和程序化管理,为企业深度经营国际市场提供成功案例,提升企业核心竞争力。

关键词

国际工程; 项目管理; 风险

1 引言

国际工程项目,是一种综合性的国际经济合作方式,作为技术贸易,是国际贸易中的一个重要组成部分。项目本身具有独特、唯一和不可重复三个显著的特点,而国际工程项目除了具有项目本身的普遍特点外,还有投资大、建设周期长、服务对象是他国政体、签约乙方联合经营等复杂特点,给国际工程项目执行带来了较大风险。同时,中国在对企业走出去的政策上,除了促进贸易投资的自由化和便利化之外,也逐渐开始强调并重视中国企业在海外的合规经营和可持续发展管理^[1]。

近年来,随着中国“一带一路”倡议的不断推进,中国企业走出去的步伐越来越快,有越来越多的中国国家企业与民营企业参与到国际贸易当中,积极开拓海外市场,寻求转型升级,消化不断累积的产能。这就导致了参与国际贸易的竞争加剧,国际工程承包领域的竞争也日益激烈,使得传统的市场经营模式、项目管理模式和资源整合模式不能完全适应当前的发展形势,对中国的国际工程承包企业的市场经营能力、项目履约能力、资源管理能力提出了越来越高的要求。为了达到资源的优化配置,降低国际工程项目的履约风险,通过项目执行获得市场二次经营,实现企业的战略发展目标,很多企业都在对项目管理模式或体系进行探索和实践^[2]。

国际工程项目管理,贯穿于国际工程项目的全过程,包括概念、立项、审批、可研、环评、融资、设计、策划、进场、采购、实施、质量、竣工、验收、投产、运维等。从概念上说,国际工程项目管理,是指由来自不止一个国家(或地区)的不同签约利益方,按照国际惯例适用的模式或流程,通过国际间合作,获得参与一个工程从规划、融资到实施、运维四个阶段中的一个或几个阶段的授权资格,运用各种资源、技术满足各个工程利益相关方诉求的契约要求和化解各种冲突矛盾的全过程。论文主要通过分析在项目履约管理方面存在的风险,探讨以风险管理为导向的国际工程项目管理体系。

2 国际工程项目履约管理中存在的风险分析

2.1 人力资源风险

管理的核心是人,人是执行项目的主体,由于国际工程建设周期长的特点,给项目履约带来了项目组织结构不稳定的风险,容易出现一个国际工程项目开始阶段是一个工程管理团队,执行到结束,整个项目执行组织结构全部换人的现象。人员变更只是现象,人力资源风险的核心在于国际工程项目本身具有复杂性和不可控性,前人离岗后,由于信息交接的不完备,导致后来人对项目曾经发生的事件不了解,无法合理处理事件善后事宜,引发其他风险。同时,项目管理人员的项目管理能力和语言沟通能力不能兼容也是国际工程项目经常面对的风险之一。

2.2 项目进度风险

做国际贸易,无论是有形的商品贸易还是无形的技术贸易,只有流转顺利才能获得利润,国际工程项目只有完成了合同的履约,获得业主的竣工验收证书才能终结。中国企业走出去在国际工程承包领域主要以基础设施建设为主,这些工程项目会因为政府组织的变化、党派的争端、民众的意见或者业主经济危机而导致项目搁浅,无法正常推进,这就给项目的进度造成了延误的风险。这种进度上的延误,不仅阻碍了企业的经济流转,导致项目成本增加,也将项目执行团队困在项目之中,既无法有效执行项目,也无法承接企业安排的其他工作岗位,造成了人力资源的浪费,是企业资源的一种无形流失。

2.3 合同风险

项目执行的过程就是履行合同的过程,也是整个项目管

理执行的过程,这里分析的合同风险是指合同本身存在的风险,主要表现在三个方面。

第一,由于国际工程建设周期长,出现合同延期的现象时有发生,结合项目甲方是他国政体的现实,会引发项目执行背景发生较大变化的情况,这种形势容易增加项目履约的难度。

第二,项目管理和执行人员对项目合同的理解不到位、不统一的风险,尤其在项目延期、合同履行条件发生变化时如何对合同进行补充和变更,以及如何执行这些合同条款,项目管理人员须有统一的认识。

第三,国际工程项目面对的外部环境都在他国,对项目执行团队而言十分陌生复杂且处于动态变化的状态,给项目履约管理带来索赔与被索赔的风险。结合上述三个方面,对项目合同本身的管理,也是项目管理的重要组成部分^[9]。

2.4 采购风险

国际工程项目,一般需要在设计方案通过业主审批之后才能正式进入采购环节,且国际工程项目的设备采购涉及国际物流与项目所在国清关管理等不可控因素,容易造成挤压供应商生产周期的风险。又因为国际工程项目的项目执行方、业主方、供应商来自于不同国家,可能会导致对设备制造生产的监管不到位,造成到港或到项目的设备存在不可修复的缺陷的风险。

除此之外,中国的一些小微的民营企业供货商,其产品性能虽然能够符合业主的技术要求,但其产品的界面或技术说明书却不能满足国际项目的语言要求,给项目最终的技术移交带来了额外的工作量。

3 建立以风险管理为导向的项目管理体系

基于目前国际竞争日益激烈的现实,结合国际工程项目投资大、周期长、服务对象未知的特点,加之国际工程项目执行人员远离故土,深入陌生环境作业的情感交叠,使项目管理存在一系列难以预测和掌控的风险,一个国际工程项目的执行往往会遇到一个甚至几个交叉的风险情势,使得很多从事国际工程项目的人员发出“订单难拿、项目难干、资金难收”的无奈呐喊。根据这些切实存在的问题,论文深入分析了国际工程项目的潜在风险,并在此基础上提出建立以风险管理为导向的国际工程项目管理体系。

3.1 建立精干的项目管理组织结构, 推进员工属地化管理

首先, 抓取重要的管理岗位, 选择优势互补的专业人才, 组建精干的项目管理团队, 实现新老搭配, 专业搭配, 简化结构, 优化资源。其次, 加强对属地化员工的管理, 对优秀的本地雇员进行深度培养并逐渐吸纳到管理团队中, 真正发挥其本地化的交流优势。尤其在目前疫情蔓延的大环境下, 优秀的本地雇员会切实解决中方员工无法入境的困难, 且随着目前产生的逆全球化进程, 推进员工属地化将越来越成为项目执行的首选。最后, 项目管理团队应全面充分理解合同要求, 保证项目管理团队对合同认识的一致性, 以便整个团队能够统一思想, 真正实现在项目执行过程中群策群力。

3.2 建立规范的项目进度监控机制, 推进项目信息化管理

第一, 要建立明确的责任分配矩阵, 管理团队中的每一个人都要能够独当一面, 落实专业工作专人负责制, 这种责任到人的机制可以减少由于国际工程项目建设周期长而造成的企业管理成本和项目成本增加的风险。

第二, 项目管理团队要全员参与, 要将项目执行工作进行分解, 形成书面形式的工作分解计划, 让管理团队每位成员都能精准把握自己的重点工作和难点工作以及完成工作的时间节点。

第三, 在项目执行过程中严格执行例会和专题会议制度, 预估连续作业时间, 合理安排进度计划, 在连续作业时间内集中力量推进项目进程, 通过例会检查计划执行情况, 给出计划延误预警, 通过专题会议专项解决项目执行过程中的特殊困难, 并预估风险。

第四, 结合企业经济指标和项目安排, 形成里程碑计划, 并推进落实里程碑的形成, 突出业务成绩, 保障企业营收。最后, 还要推进项目信息化管理机制, 保证项目的重要文件、会议记录、往来信函统一集中备案, 既能预防相关人员离岗带来的信息阻断风险, 也能促进项目的规范化管理, 在面对企业的审计和检查工作时做到有备无患。

3.3 建立严格的预算预警制度, 推进成本透明化管理

实现盈利是所有企业开展经济活动的最终目标, 项目管理的根本目标在于履约, 实现业主的期望和要求, 最终目标也在于实现盈利。国际工程承包模式目前以 EPC 为主要方式,

一般为固定总价合同, 而国际工程项目毛利率低也是目前普遍存在的问题, 因此国际工程项目管理的根本任务, 就是在达到业主技术要求的基础上, 最大程度的节约成本, 一切有可能造成成本提高的因素都是项目管理中存在的潜在风险, 这就要求在项目管理工作中重视预算管理和财务管理。

对于项目的成本、预算及收入, 应建立严格的预警制度, 尤其对预算的管理, 不仅要求项目管理人员对整体项目执行有合理的预测和把握, 更要对项目执行中的方方面面进行全面的统筹。对项目的成本、预算及收入制定目标曲线, 通过实时监控实际费用与计划费用之间的差额对收支进行检查, 对差额较小的成本和预算曲线以及差额较大的收入状态进行预警, 及时检查修改预算, 按时完成规定的工程量并实现收入确认。

3.4 建立完备的履约证据档案, 推进合同动态化管理

合同是项目履约的核心, 国际工程项目存在的种种合同风险要求项目管理时时以风险为前提, 开展合同管理工作。

第一, 在项目执行之前要对合同条款进行深入的分析, 确保对合同有全面正确的理解, 针对不明确或明显有损承包方利益的条款要积极沟通, 协调修订, 并形成具有法律效率的文件或补充合同。

第二, 在项目延误或逾期或发生其他不可控外部环境的情况下, 根据已有的合同条款要求, 及时与甲方沟通, 争取签订补充合同或形成有效的会议纪要, 以免造成未知的风险。

第三, 对合同相关文件及重要往来信函建立统一档案, 保证在未来面对索赔或反索赔风险时, 具有充分完备的证据链条, 降低被索赔的风险, 提高反索赔的成功率。

第四, 国际工程项目的相关利益方多来自不同国家, 诉求和关系十分复杂, 开展谨慎的合同管理工作, 把对潜在风险的预防工作做在前面, 没有出现风险时提高项目管理的合规性, 出现风险时, 能向法律咨询人员提供完备的证据, 方便企业有条不紊地应对争端。

3.5 建立流畅的采购管理程序, 推进流转一体化管理

首先, 要以技术条件为前提, 以项目进度为顺序, 以生产周期为节点, 以回款目标为依据, 编制采购计划。应根据设计清单要求, 有的放矢开展询价工作, 采购的设备物资要能够满足技术设计要求, 采购的程序要与施工进度相互匹配, 尽可能为生产周期长或环境要求高的大型特殊设备提供足够

的制造时间。

其次,在与供货商询价时,还应确保其提供的设备物资满足国际工程项目要求,达到业主技术要求,具有国际适用的操作界面及产品说明书。

再次,要以满足项目所在国的物流管理规则为前提,充分了解国际物流过程,在确认设备达标的基础上,开展物流发运工作。

最后,要动态管理仓库物资台账,协调现场物资转运,充分了解物资状况,细化管理流程。

国际工程,庞大而复杂,签约相关方利益层次多元,关系纠缠,各种期望交织其中,对国际项目管理人员理解国际惯例、协调资源技术、化解矛盾冲突等能力提出了越来越高

的要求。国际工程项目管理人员不能仅站在承包商的立场上看待问题,解决问题,必须要以全生命周期视野审视执行整个项目,重视合规性管理、履约管理和质量管理,以风险为导向,建立标准化、规范化和程序化的管理体系,完成项目管理工作,为企业深度经营国际市场提供成功的案例,提高企业核心竞争力。

参考文献

- [1] 唐琳.国际工程项目管理的现状与发展策略[J].管理学家.2019.06.
- [2] 陈国良,李勇.强化合规意识信守契约精神——高标准监管模式下的国际工程项目管理实践[J].国际工程与劳务杂志.2020.04.
- [3] 范文斌.新形势下解析国际工程管理的全新概念[J].国际工程与劳务杂志.2019.08.