

对海外项目实施有效管控的探讨

刘军, 祝显图

(中国水利水电第七工程局有限公司, 四川 成都 610081)

摘要:随着海外业务的迅速发展,对海外项目实施有效的监管日益迫切。基于海外项目特点,以海外项目管控为视角,通过分析海外项目管控中存在的困难与难点,从管控目标、管控重点、管控途径及企业管理变革等方面探讨了对海外项目的有效监管,可为国际承包企业海外项目管理提供支撑。

关键词:海外项目;风险防范;资源整合;合同管理;有效管控

中图分类号:TV51;C931;C939

文献标识码: B

文章编号:1001-2184(2014)06-0030-03

1 概述

伴随着经济全球化和市场一体化的发展,在更深程度与更广程度上参与国际竞争是众多企业需直面的现实问题。在国家“走出去”战略的支持下,国内建筑企业大力实施“走出去”发展战略、海外优先发展,纷纷进军海外市场,力图将人才、技术、资金等优势转化为产业市场国外延伸优势,实现全球化的资源整合,进一步提高企业的竞争能力与可持续发展能力。然而,随着企业海外战略不断向纵深推进,海外项目所面临的外部环境复杂化、多样化与管控手段、工具的单一化矛盾日益突出,海外项目经营风险累积效应愈来愈大。如何强化监管,规避海外项目经营风险已成为当下企业“走出去”背景下必须认真思考和应对的问题。

2 海外项目管控的困难与挑战

2.1 海外经营环境的复杂性

不同的国家和地区,其经济、体制以及文化、宗教信仰等方面都存在较大的差异,文化冲突无处不在,从而给项目管理带来严峻的挑战。将国内项目的管理方法和模式整体移植或导致水土不服、管理失效,严重者甚至引发项目的失败。

2.2 工程项目的特殊性与不可复制性

海外项目普遍具有规模大、所需资金量大、涉及层面广、管理跨度大、建设工期紧等特点。与其他行业的重复生产不同,建筑企业的产品具有一次性特点,即不可复制性特点,因而对项目管理能力的要求较高,综合素质高、谙熟国际市场规则的

高水平项目管理人才成为企业开拓海外市场和做好项目管理的**关键**。

2.3 传统管控工具、手段与海外项目管理需求不匹配

海外项目由于远离本土、人员分散、信息不畅等特点,导致采用传统的管控工具、手段难以及时、深入地了解项目的实际情况并据以作出有效决策,达到管控的目标。企业在缺乏责任追究机制的情况下,难以对管理对象实现有效的控制、评价、约束及激励,进而造成很多海外项目整体效益偏低,甚至出现巨额亏损,进而给企业带来了沉重的财务负担。

2.4 管控体系不全、监管能力欠缺

由于受制于企业管理层级过多、体制不健全、职责不清、管理效率低下等原因,使得企业的监管很难触及到海外工程项目,项目在执行过程中无法实现有效的监管,项目经营、资产产权等方面存在管理盲区,客观上增加了企业的经营风险。

3 海外项目管控的目标和重点

3.1 海外项目管控的目标

在海外项目管控中,如何最大程度地实现项目的经营目标来保障企业的发展战略已然成为企业走出去共同关注的核心话题。一般而言,对海外项目的有效管控应实现两个预期目标:(1)保证企业海外项目的管理行为可控,经营结果符合预期,从而达到企业发展的战略目标;(2)建立良好的信息沟通体系,提高管理层的经济决策能力和反应效率,从而实现在复杂多变的环境中及时、有效地应对突发事件并做出科学决策,充分整合资源,提高

收稿日期:2014-09-06

经营绩效,确保企业整体利益最大化。

3.2 海外项目管控的重点

若要实现并达到企业海外项目有效管控的目标,客观上要求建立以合同管理为基础的项目管理体系,推动生产要素配置全球优化,实施严格的成本控制,采取有效的风险防控措施,紧紧围绕项目质量、成本和进度进行全过程、全环节、全方位的管理,充分适应国际市场规则,发挥企业自身的国际比较优势,调整企业的经营战略和经营策略,融入国际市场,实现对目标市场的占领和企业竞争力的提高。重点应强化以下几方面工作。

3.2.1 强化合同管理,规避合同陷阱

合同是以契约形式规范和约束业主与承包商权利义务的法律纽带,是推进项目建设的核心要素,贯穿于项目建设的始终。国内企业因对国外当地市场环境调研不足,对合同中所蕴含的风险缺乏足够的评估,习惯于国内的“潜规则”,仓促进入市场,经常导致陷入合同陷阱而不能自拔。因此,在项目招投标阶段,必须认真分析招标文件,分析业主资信能力,详细了解当地市场环境至关重要,根据调研结果编制高质量的投标文件。在合同谈判阶段,应学会如何进行合同谈判和签订合同,利用有效的合同管理来防范和规避风险,捍卫自己的权利和利益是项目管理中能否最终实现盈利的关键所在,也是企业在管控过程中的焦点。在项目实施阶段,充分依据合同管理与维护项目的权益。

3.2.2 严格成本控制,实现经营目标

项目作为建筑企业的主战场,是企业经济效益的源泉,因此,如何控制工程项目的成本开支,建立起严格的项目成本控制机制是避免陷入亏损、提高企业经济效益的必然。项目作为企业的成本控制中心,在项目启动阶段就应实行量价分离,明晰企业与项目执行团队在成本管控上的职权与责任,更好地体现价值创造的增值功能,加强业绩考核过程的监督评价,充分发挥其主动性和创造性,以项目的盈利来保障企业的经营目标。

3.2.3 优化资源配置,整合全球优势

海外项目在实施过程中需要采购大量的材料、设备和备品备件,进行资源的统筹整合,实现全球市场化配置的目的是达到物尽其用,货畅其流,效率最大化。建立和整合国际采购渠道,综合比较各种材料、设备采购单价、材料准入限制、运

输费用、关税以及材料进场时间要求等因素,优选出对整体利益最大化的采购渠道,建立起合作共赢的战略伙伴关系。

3.2.4 强化风险防范,降低风险损失

企业所承揽的工程项目分布于不同国家且实施过程中受到复杂的国际形势和所在国政局、经济、宗教、信仰、文化等差异的影响,都会给国际工程承包带来更多的不确定性。在开拓海外市场方面很多企业不遗余力,但后期跨国管理却跟不上,突出表现为市场意识强烈,风险意识淡薄,缺乏有效的风险评价与预防体系,往往会蒙受巨额财产损失。因此,加强工程项目所在国别风险识别并制定个性化的应对措施是降低风险损失、实现企业海外扩张的积极战略。

4 实现海外项目有效管控的途径

4.1 完善海外内控体系,落实监管责任

内控管理是企业提高核心竞争力的重要手段,通过制度规避风险,以机制控制风险,以责任降低风险,进而提高企业的经营效率和效果。海外项目需要因地制宜地制定适用于所在国的法律及环境的内控管理制度,强化内部控制活动,落实内部监督措施,提高内控执行力,确保所有的决策都符合内控要求。众所周知,企业所有的经营管理行为都不游离在内部控制制度之外,因此,必须营造和培育适合内部控制的“土壤”,以提高海外项目的持续发展及经济效益。

4.2 推动信息化建设,强化海外监管

信息技术是全球化的主要推动力之一,它大大缩短了在全球范围内交换信息的时间和成本,从而成为全球经营的企业进行海外控制的重要工具。利用信息技术对有关信息进行链接,做到资源共享,加快信息的流速,降低项目管理费用,集中整合企业所有资源来为项目服务,从而形成国内外互动高效的项目监管网络,突破了以往仅仅依靠项目管理团队来承担项目管理职能而导致项目经营和管理无法处于受控状态。

4.3 实施人才“本土化”战略,提升管理效率

由于地域、宗教、文化、信仰等的不同,导致跨文化冲突,从而对项目经营管理产生了严峻的挑战。实施人才本土化战略,利用他们深谙当地的文化传统与习俗,能顺畅地与当局相关方进行沟通,可以避免因上述差异造成的管理上的不利,而

且有利于增强与东道国的联系,最大限度地消除隔阂,增强项目部与所在国政府打交道的能力。

4.4 加强项目团队建设,打造高绩效团队

管理归根结底是对人的管理。若要摆脱海外项目管控不力的现状,除了制度体系的建设与有效的执行之外,最重要的是要打造一支素质过硬的经营管理团队,提高团队的执行力和生产力,对市场做出迅速的反应,增强项目管理的决策能力,减少项目风险并避免决策失误,全面提升对项目的管控能力。

4.5 推行项目稽查制度,完善内部监管

一是企业抽调专业人员,组成项目联合检查组定期深入项目,对项目决策、管理、制度执行等进行现场稽查。二是强化过程控制和程序监督,采用向大型海外项目派遣监督员的方式,直接隶属于企业总部,对企业总部负责,促使各项监管措施和制度的落实。三是建立信息化远程监管模式,充分利用网络信息技术,构建远程监控工作平台,实现及时了解情况,及早解决问题,堵塞管理漏洞。

4.6 构建弹性的激励约束机制,激发价值创造潜能

积极探索建立对外有竞争力、对内公平合理的弹性激励约束机制,真正发挥参建人员的工作积极性、主动性和创造性,切实解决效率与效益不匹配,管理缺位的问题。对于管理层人员,设立管理目标,给予充分实现个人价值和发挥其聪明才智的平台;对于业务层面工作,探索模拟外部市场进行内部责任承包,搭建利益共享、风险共担的双赢格局;对于当地雇员,在遵守当地相关法律法规的基础上,适当推行计件工资制。

5 海外项目管控的变革管理

企业管控需随着业务规模扩大、模式转变和市场环境变化对信息管理的要求从局部向整体、从总部向基层、从简单向复合进行演变,进而推动企业管理的变革,需要融合现代信息技术与先进的管理理念,适应市场和竞争需要改变企业组织、生产、经营、管理、流程方式,重新整合企业内外部资源来为项目管理服务,从而提高管理效率和效益、增强竞争力。传统的海外项目管理方式存在着许多不可克服的缺点:一是企业难以根据现场状态及时有效地做出决策;二是管理层级过多,有

碍于效率的提高,决策周期过长形不成竞争优势;三是信息流动缓慢、不对称,科学决策难以形成;四是企业管理制度不易得到有效的执行与落实。

5.1 管理链条向扁平化转化

海外项目由于时空关系使项目信息的传输和沟通经常滞后于施工现场,不能有效应对瞬息万变的市场和适时的管理决策。扁平化管理可以优化整合内部资源,缩短管理链条,以更快的速度响应和满足市场需求,不失为企业应对市场竞争、实现转型发展的有效选择。海外项目应根据业务需要设置业务流程,企业对各业务板块实行专业化、垂直化的经营管理。

5.2 管理决策由单极向多极转变

海外项目由于远离本土,加之资讯不发达,导致信息不对称,管理职能的履行通常倚重于现场的管理团队,但其具有的知识、经验和能力水平的高低决定了项目的成败,而多极决策可以有效规避把鸡蛋放到一个篮子里的风险,充分利用企业长期积累的管理经验和优势来支持并协同解决项目经营管理中的问题。

5.3 管理手段逐步由现场监管向远程协同转变

传统的项目管理根据需要由后方派驻人员进行现场协调处理,难以适应项目管理面临复杂多变的环境及市场衍生的多样化需求。信息化作为一种管理手段,有利于实现高质量的信息沟通和共享,异地协同办公,动态监控管理,降低管控成本,易于形成实时高效、灵活互动的管理决策支持系统,保障项目的经营符合企业的发展战略。

5.4 业绩考核由目标管理向综合绩效评价转变

适应海外项目管控需求,建立更能体现海外优先的激励和评价机制,逐步改变传统考核只关心账面收益的目标绩效考核导向,建立以目标管理为核心,强调财务、客户、内部流程、学习与发展的综合平衡,强化企业对项目的经济资本约束,形成量化的关键绩效指标综合绩效考核评价体系。

作者简介:

刘 军(1968-),男,四川射洪人,高级工程师,从事工程项目管理工作;
祝显图(1975-),男,贵州黎平人,高级经济师,从事工程造价管理工作。

(责任编辑:李燕辉)