

# 海外建筑施工企业工程项目风险管理对策探究

王若谷

中冶福建投资建设有限公司 福建 厦门 361001

**摘要:**随着我国改革开放力度的不断加大,中国对外贸易不断发展,越来越多的建筑企业走向海外建筑市场,海外建筑工程项目的数量大大增加。在国际建筑市场的背景下,我国建筑企业具有独特的发展优势,同时也存在许多问题,不利于我国建筑企业在海外市场中的发展。基于此,文章主要探讨了海外建筑施工管理的影响因素与对策,希望能够为相关工作者提供参考。

**关键词:** 国际建筑市场; 施工管理; 影响因素

## 引言

为了提升国际市场竞争力,承包企业应正确认识海外项目中存在的各种风险,重视项目实施过程中的风险管理研究,结合所在国项目特点,制定严密的、科学的项目风险管理措施,有效地防控工程项目风险。做好项目总承包的风险控制,对于项目成本控制、按时移交、后期市场循环开拓尤为重要。

## 1 海外建筑施工企业工程项目风险分析

### 1.1 自然条件风险

自然条件风险虽然备受关注却又一直没有能够得到很好的解决。由于项目承包企业并不能从委托方提供的文件中获取直观的、全面的重要信息,在投标前,承包企业必须对项目建设地进行详细的现场调查,特别是大中型的工程项目,项目承包企业应当更为谨慎地进行调查,通过实地调查确定可能的损失。主要是对施工地的地质外貌、地质水文以及气候进行考察,还应当全面了解当地的交通情况、水电和通信设施、材料供应、当地劳动力以及民族习惯等。此外,承包企业应尽量向地质勘察部门寻求项目的地质信息,如有需要,可以委托专业的地质公司进行现场勘察。为了防止出现失误,承包企业必须自行获取当地的资料信息,不可完全以委托方提供的报告为参考标准。

### 1.2 施工进度风险

海外建筑工程项目往往规模较大,涉及的专业内容较为广泛,且工序较为复杂,在一定程度上加大了海外建筑工程项目施工难度;在施工过程中,部分施工设备以及材料无法从当地购买,而进口时间较长,这样就使得施工进度缓慢;两国工作人员在工作方式存在较大的差异,需要在施工过程中进行及时的沟通与交流,但是语言上存在障碍,导致协调工作的开展需要更多的时间,大大降低了项目工程施工效率;部分国家以及地区

有宗教及法定节假日,工作人员需要休息,这对施工进度造成阻碍。除此以外,雨季较多的地区也会影响施工进度,对项目工程的开展带来不利影响。

### 1.3 政治政策风险

政治、政策风险通常包括政治的不稳定性、相关政策的变化等。相关的政界主要人事变动、政府政策变化,项目所在国财政、货币、外汇、税收、环保、劳工、资源政策的调整,与我国的关系如何,当前政局是否稳定,有无战争和内乱等问题,都会直接影响到项目的命运。例如,中国电工在叙利亚、苏丹、也门、伊拉克等国承包的EPC项目,业主因战乱不能及时付款,给项目顺利实施带来了巨大的影响,也造成不可挽回的损失。还有些是由于项目所在国家一些政策的变化,也会给项目施工带来影响。如中国电工执行的巴布亚新几内亚项目,由于政府的相关政策要求劳务人员三个月内必须离境一次,额外增加了许多差旅、签证费用,同时也造成工程整体进度的滞后<sup>[2]</sup>。

### 1.4 劳动力资源不足

1.4.1 海外项目管理人员的缺乏表现在两个方面。首先是中国籍技术和管理人员整体水平还需提高。尤其同时具有语言能力、技术能力、协调管理能力的人才少,国际化人才的培养滞后,能够担当海外项目的合格人才数量往往达不到项目实施或业务扩展的需要。其次是聘用的项目所在国当地工程师和施工人员的水平参差不齐。尤其是对于有劳工限制的国家,由于对中国籍人员有比例限制,所以当地员工往往占大多数,如果当地工程师和技工不能发挥有效作用,则无法保证项目顺利实施。

1.4.2 海外建筑工程规模较大,建设周期长,因此有较大的工作量,建筑工程作为劳动密集型产业,施工人员需求量较大。但是由于部分施工人员素质低下,施工企业缺乏全面有效的控制,不能保证每个施工人员遵守

管理规定。此外施工企业缺乏对施工人员的培训,致使其不具备相应的施工能力,同时承受较重的工作强度,在施工中极易引发安全事故。

## 2 风险预防措施

### 2.1 制订风险预防方案

根据海外项目的种类、所在地区的不同,在项目实施的各个阶段,融资、投标、施工过程中均会遇到不同的风险,因而实施项目之前应认真分析,针对不同的项目找出潜在的风险,制订预防和规避措施。成功的项目不可简单的复制,但是失败的教训却是最好的经验。在项目实施过程中,应及时更新风险预防方案,确保方案的可行性<sup>[3]</sup>。

### 2.2 施工进度控制管理

首先,在施工进度控制管理过程中,相关人员应科学、合理地编制现场进度计划,并且对现场进度计划进行细化,形成月度计划、周计划,定期开展进度会议,分析项目施工开展的实际情况,关注出现施工进度偏差的环节,共同分析出现偏差的原因。其次,明确施工进度控制主要程序,具体进度控制主要程序如下:其一,建立施工进度相关制度,包括进度激励机制、进度会议制度等;其二,建立施工进度目标,主要包括约束性目标和成果性目标,其中约束性目标主要起到约束施工进度的作用,成果性目标主要是将总进度目标分为具体的小目标并逐步实现;其三,建立详细的施工工序,依据施工工序开展项目施工工作,提高项目施工的效率;其四,应充分掌握施工进度控制管理要点,具体是将施工任务进行分解,并将分解后的施工任务分配给各个施工队伍,管理人员对各个施工队伍任务开展情况进行监督和管理,对于能够超前完成任务的施工队伍,管理人员可以给予相应的奖励,反之则进行相应的惩罚,以激励施工人员有效地开展施工<sup>[4]</sup>。

### 2.3 加强施工监管,为项目管理奠定基础

在海外建筑项目管理工作中,中国土木工程集团有限公司结合工程施工实际情况,聘请当地具有项目管理经验的专业人士作为自身项目管理队伍的组成人员,并对其开展针对性的项目管理培训,通过对其项目管理专业能力的提升,让其成为项目监管工作落实的关键环节,为项目管理工作的开展奠定了基础。

### 2.4 法律政策控制管理

每个国家都拥有自己的法律法规、社会文化、风俗习惯,有些与其他国家差别较大。如果不了解工程所在国的法律法规,盲目照搬中国或其他国家的做法,很可能给项目带来严重的法律风险和违约风险。为此,需要

相关企业了解海外工程所在国的法律,结合实际情况对其进行解读和理解,同时从事海外工作的人员也需要坚持学习和研究海外法律法规,预防风险,通过法律途径有效解决争议。在日常的项目劳工管理、工会管理、合同管理、安全文明施工等方面,国外也都有相关规定,只有认真研读,将其运用到实际工作中,才能对项目进行有效管理。

### 2.5 经济成本控制管理

首先,海外建筑项目必须有足够的资金给予支持,但是海外建筑项目资金管理存在外汇风险,而外汇风险还很难预测。因此在承接海外建筑项目时,建筑企业需要准备的足够的后备资金,以应对突发情况。其次,在海外工程项目承接之前,建筑企业必须了解项目以及所在国相关的实际情况,包括行业形势、自然条件、法律法规等,具体在调查过程中,可以组织专业人员到所在国进行考察,也可以通过网络、中国大使馆等了解当地的实际情况,尽可能地减少各项因素对建筑企业带来的不利影响。除此以外,在物资采购方面,还可以通过内部租赁的方式提高对物资设备的利用率,降低物资设备购买所产生的费用。在税收方面,建筑企业还应积极与当地的有关部门进行沟通,争取更多的优惠政策,以减轻企业的税务负担,提高建筑企业的经济效益<sup>[5]</sup>。

### 2.6 培养专业人才队伍

2.6.1 对于海外建筑施工人员,需要在正式施工之前建立系统的培训制度,使得施工人员能够事先了解海外建筑的具体情况,做好施工技术交底工作,加强质量以及安全教育,为海外建筑项目的开展奠定良好的基础。

2.6.2 在海外项目进行过程中,必须正确管理每一个员工,领导者需要提高其专业技能和业务水平,管理整个团队,并使整个项目顺利进行。管理人员自身的行为、管理风格等,都会影响到项目工程的风险管理。各管理人员在作出决策时,应当多方面考虑,多方面分析,减少个人主观意志的影响,让决策更科学、合理。

2.6.3 公司需根据项目情况设置考核标准及相关激励机制,使项目人员抛弃打工者思维,不断地向优秀的单位、优秀的个人学习,项目团队快速成长,使管理流程体系落地。在项目执行过程中,企业要积累形成大量的模板和知识经验库,要形成知识经验迭代升级的良性循环机制。同时,企业应将培养优秀项目管理者列为对项目经理考核指标,为企业的扩张及长远发展奠定基础。

2.6.4 公司需对承担项目分包的分包商营业执照、安全生产许可证和资质证书等全面了解,做好摸底工作

同时了解分包商之前和总承包项目合作的经历,如果是业主直接推荐的分包商,也不要直接应用,而是要慎重考虑,经过前面所有的审查工作,确认无误后再进行选择。分包商的选择是总承包商的一项基本权利,所以一定要认真履行该项权利,最大程度减少因为分包商选择而造成的风险。

### 3 结束语

综上所述,海外项目所涉及的风险因素有很多,稍有不注意,再小的问题都会导致项目出现变故甚至遭受巨大的损失。因此,有必要在海外项目开始之际对其进行项目风险分析以及分类,在对风险产生的原因有充分的了解后,进一步估算各种风险对项目建设的影响程度,根据历史数据和资料通过统计分析来计算风险发生的概率,项目策划必须在调研的基础上,按照风险要素,全面系统考虑风险点,做好风险分析和评估;然后合理布局,优化设计,拟订和选择最佳的风险策略,方案一经确定就必须坚持跟踪,并实施风险应对措施,努力增加积

极事件的概率和影响,降低项目消极事件的概率和影响。一旦发生风险事项,须立即按照风险预案进行处理。最终结合得出结论,做好相应的风险管理和处理措施,确保海外项目顺利进行。要坚持做好风险的应对措施策划,保持持续的风险管理的意识,努力把风险转变为机会,赢得市场,也赢得利润。

### 参考文献

- [1]李致远.建筑工程项目风险管理的分析及对策[J].大众科技,2019(6):111-112.
- [2]张洁,张欢,吴江莉等,海外EPC工程项目的风险识别和形成机理分析[J].山西建筑,2019(9):301-302.
- [3]李关仁.海外工程项目管理面临的挑战与对策[J].化工管理,2019(12):73-74.
- [4]骆鹏,刘琴.新时期海外工程项目管理面临的挑战与对策[J].江西建材,2019(15):290-291.
- [5]谷告柏.海外EPC项目设计管理要点探讨[J].珠江水运,2020(24):73-74.