

工程项目管理的国际化

吕文学 李洪梅

近些年来,中国对外承包工程事业发展突飞猛进,同时,中国企业也更加重视软实力的建设,尤其是在实施“走出去”战略过程中,如何实现国际化的问题。学术界在企业层面进行了大量的企业国际化评价研究,但就中国对外承包工程企业而言,其企业国际化主要体现在建设项目层面,与企业国际化评价指标存在本质上的差异。

一、企业国际化与项目管理国际化

(一)企业国际化

企业国际化是企业有意识的追逐国际市场以创造价值的活动,包括产品或服务国际化、生产要素国际化和管理国际化。产品或服务国际化是指生产出来的产品在国际市场上进行销售或者进行服务的对象是国际市场的买方;生产要素国际化是指生产或服务过程所需要的原材料依赖于当地或第三国市场的供给,劳动

力、工程技术人员和管理人员产生跨国流动;管理国际化是指在生产产品或提供服务的过程中具有国际视角,符合国际惯例和发展趋势,能在世界范围内有效配置资源。其中,管理国际化是国际化的核心。

对中国对外承包工程企业而言,其承揽的工程项目的参与主体来自不同国家,并且按照国际惯例进行管理,工程项目是产品或服务国际化的载体,同时也是利用国际化资金、材料、人员等生产要素实现对外承包工程企业发展战略的利润核心。

(二)项目管理国际化与企业国际化

企业国际化与项目管理国际化是两个不同层面的问题。企业国际化是在企业层面,从企业整体考虑,按照国际惯例在全球进行资源的优化配置。因此,企业国际化包括两层涵义:一是充分利用国内和国外两个市场资源,基于低成本考虑,实施资源配置的国际化;二是企业制度和运营方式必须遵循国际惯例。

项目管理国际化则是在项目层面,遵照工程项目所在国的法律,依据当事方签订的合同,在工

程项目的设计、采购、施工安装、后期项目运营等全过程实施管理的国际化。

对中国对外承包工程企业而言,工程项目是实施企业国际化战略的载体,工程承包企业的国际化注重的是多项目管理下的国际化,其分析单元是企业,而项目管理国际化的分析单元为项目团队。因此,两者在评价指标上存在很大差异。

二、项目管理国际化的内涵

项目管理国际化是指工程项目管理团队具有国际视野,为按照合同生产出(或提供)成本最低、满足客户要求的建筑产品(或服务),遵循国际惯例以及履行社会责任,基于项目管理要素,充分利用和合理配置全球资源,制定可在国际建设市场中共同使用和重复使用的规则的活动。

项目管理国际化的内涵包括:对客户的国际化理解与引导、属地化经营、标准化管理、规范化管理、以及国际化人才和国际化团队管理。

(一)对客户的国际化理解与引导



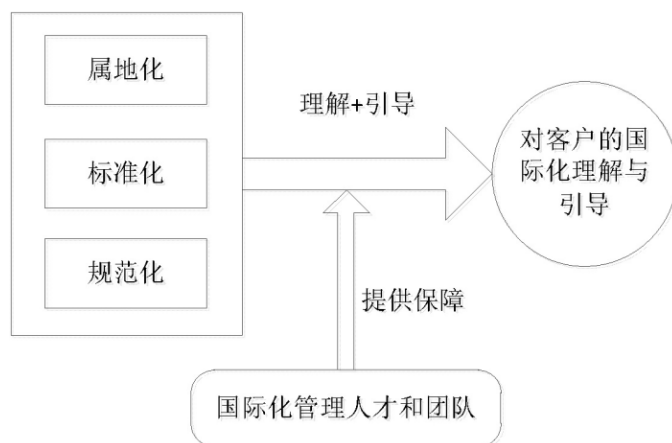


图 1: 项目管理国际化的内涵关系图

国际工程项目的业主不同于国内工程业主，它与承包商有不同的国籍、宗教信仰、文化背景、价值观等。尽管双方为了完成交易，签订了合同，但合同具有不完全性，无法将未来可能发生的所有事情预见并写入合同。因此，在履行合同过程中，会发生各种各样的情况，再谈判不可避免。沟通与谈判中的相互理解非常重要，承包商应以理解的态度去认知业主提出的要求，并按合同约定的程序和方法，对合同做出调整。但业主提出的要求并非完全合理，此时，承包商要从更专业的角度，在理解业主要求的基础上，给予正确引导，以期实现共赢。

这种理解，不仅仅是对业主的理解，还包括承包商应在投标及中标后的项目管理过程中，懂得和理解所有项目利益相关者的文化和心理，特别是投资方的文化和心理，建立以业主为中心的价值体系，处理全球文化差异，以此满足当地客户的心理需求、价值认同与社会识别等人文需要，从情感上触动业主，引导其行

为。

(二) 属地化经营

属地化是指各种生产资源、人力资源的当地化，充分利用当地的人力物力，融入东道国的市场环境。做好属地化管理工作有助于促进公司国际化进程，最大程度地减少与当地民众的冲突。属地化的优势包括：创造就业机会，解决当地劳工的就业问题，获得所在地政府及人民的认同感，促进与当地政府关系的良性发展；产生跨文化融合，减少由于法律、规范、文化、宗教信仰的差异带来的施工障碍，提高工作效率；规避本国员工管理风险，减少出国员工数量，降低办理中国员工在当地工作的许可难度，大幅降低人工成本。

属地化经营包括基础设施属地化、人力资源属地化、设计开发属地化、财务管理属地化、采购活动属地化等。

1. 项目基础设施属地化。基础设施是项目所拥有的硬件状况，是指其正常运作所需要的基本设施，包括办公设施、生活设

施、照明设施、文化娱乐设施等，这些基础设施可以从当地就近购买或租赁，以节约开支、降低成本。同时，为当地公司创造销售其产品和盈利的机会，间接为当地民众创造就业机会，融洽与当地政府和相关行业企业及民众的关系。

2. 人力资源属地化。人力资源属地化并不是指国际工程项目要百分之百地聘用当地人员，但应加大对当地人员的雇用，特别是项目的中高级管理人员。对中国公司雇佣当地雇员进行的调研显示，在一些项目上，当地雇员占到项目员工总数的 80% 以上，但这个比例只是普通员工，在中高级项目管理人员中，当地雇员的比例几乎为零。由此可见，中国公司的国际化程度还有待提升。国内人员因为要过语言关、法律关、生活关，要熟悉环境，所需支出的间接费很高，需要一两年之后才能适应海外工作。在当地招聘的人才熟悉所在国国情、法律以及当地的社会文化，了解市场信息，有较广的社会关系，容易与业主、当地分包商和员工进行沟通。此外，工程所在国政府更多地通过合同做出强制性规定，明确提出雇用当地人员的比例，或分包给当地企业一定合同额的工程任务。因此，项目人力资源的国际化势在必行，员工的工资标准、工作条件、工作时间等都要属地化。

3. 设计开发属地化。国际工程项目价值链中的各项活动都包含着技术，如设计技术、管理技术、施工技术。设计人员必须熟悉相关的国际上较多采用的技术

标准和当地技术标准,当地的专业设计人员在这方面具有突出优势。因此,实施设计开发属地化可极大地节约时间和成本。

4.财务活动属地化。财务活动主要是指项目在其生产经营活动中资金融通的各项活动。工程项目实施周期较长,占用的流动资金较多,特别是在项目前期,所以融资也是制约中国对外承包事业发展的瓶颈。当项目实施财务活动属地化时,可以利用本身的资信在项目所在国银行获得贷款或履约保函等来解决流动资金问题,以减少母公司投入的外汇量,减少项目外汇兑换时的损失。不仅如此,财务活动属地化还可以为中国工程承包公司创造更多承接项目的机会。

5.采购活动属地化。采购活动指购买用于项目价值链中各种投入的活动,一般包括材料、设备等各类物资的采购,以及与价值链中各种活动有关的服务采购,如运输服务、中介服务采购等。供应商、分包商的价值链处于项目价值系统的上游,在当地建立采购中心,负责材料设备采购和工程服务采购,可降低成本、提高竞争力。项目可以利用当地的廉价劳动力、原材料等资源,在当地进行加工制造,实现产品属地化,还可以避开关税壁垒和非关税壁垒,更好地进入东道国市场。

(三) 标准化管理

标准与标准化管理不同。标准是指衡量事物的准则,可按属性将标准划分为技术类标准和管理类标准。在国际工程项目建设中,会采用多种标准,如欧洲标

准、美国标准、英国标准、德国标准等,这些标准主要是技术标准。国际标准化组织(ISO)发布了很多管理标准。

根据 ISO 对标准化的定义,标准化是为了在一定范围内获得最佳秩序,对现实问题或潜在问题制定共同使用和重复使用的条款的活动。上述活动主要包括编制、发布和实施标准的过程。

由此可以看出,应该在项目层面上实施与 ISO 一致的标准化管理。这样业主人员可以熟悉国际标准,双方产生很好的沟通效果,业主人员会理解中国项目管理人员的做法,建立彼此间的信任,对项目的成功实施至关重要。

(三) 规范化管理

国际工程项目中的规范化管理是指项目管理团队应建立一套实现目标的规范化程序和方法,以实现合同的预期目标。规范化管理要求在考虑以人为本的基础上,建立一套完善的、公开透明和上下认同的行为规则,以协调项目团队内部和外部的关系。在规范化进程中,注重系统思考、员工参与、完善体系和健全制度。

国际工程项目中的规范化管理主要体现在编制、发布和实施一套体现国际化,具有可操作性的项目管理手册。

(四) 国际化人才和国际化团队管理

前述四个方面的国际化,其根本是人才的国际化。离开了人,一切都是空谈。但项目不是一个人能完成的,而是一个团队,因此团队的国际化更加重要,项目的

成功强调的是团队的精诚合作。

在国际工程承包中,除了完成业主的目标外,还有另外一个很重要的目标:项目团队人才的培养。通过项目管理过程,将项目团队人员培养为国际化人才,将团队培养为国际化的团队。国际化不是指项目人员国籍的多样化,而是指每个国际化人才能够相互间协同工作,实现跨文化项目团队的高效管理。

人才国际化是指项目管理人员应拥有国际化的知识和国际化的项目管理技能。国际化的知识是指,具有严格遵守合同的意识,掌握国际工程标准合同范本的内容、国际工程合同管理方法、项目管理的国际惯例、国际工程中的伙伴关系管理、国际工程冲突与争端解决管理的通行做法等。国际化的项目管理技能是指能够熟练应用上述知识,与不同文化背景和种族的利益相关者进行无障碍沟通,建立和谐的项目管理氛围,协同工作,实现项目的预期目标。

管理团队国际化是指项目管理团队应吸收和接纳不同种族和文化背景的有才能的项目管理人员,特别是实施地方化管理,在为当地民众创造就业机会的同时,实现项目团队成功的跨文化管理。

(作者单位:吕文学,天津大学管理与经济学部;李洪梅,中交一公局海外公司。本研究为“中交一公局海外公司工程项目管理国际化体系研究与构建”课题内容,得到中交一公局海外公司的资助。)