

浅谈控制经理在境内外项目应具备的素质和能力

边玉龙

中石化第十建设有限公司, 山东 淄博 255000

[摘要]随着国内和国际工程建设市场的快速发展, 建筑企业之间的竞争越来越激烈, 建筑企业需不断提高自身经营管理水平和内控管理能力, 以增强企业在国内外建设市场的竞争力。而控制经理作为建设项目合同管理、成本控制和经营结算的负责人, 对项目的正常运行、企业盈利目标的实现及企业良好发展有至关重要的作用, 控制经理需要有过硬的个人素质和能力, 才能在竞争日益激烈的国内外建设市场发挥更好的作用, 为企业创造更高的价值, 使企业更好地发展。

[关键词]控制; 境内外项目; 素质和能力

DOI: 10.33142/mem.v4i2.9544

中图分类号: F4

文献标识码: A

Brief Discussion on the Quality and Ability that Control Managers Should Possess in Domestic and Foreign Projects

BIAN Yulong

Sinopec Tenth Construction Co., Ltd., Zibo, Shandong, 255000, China

Abstract: With the rapid development of the domestic and international engineering construction market, competition among construction enterprises is becoming increasingly fierce. Construction enterprises need to continuously improve their own management and internal control capabilities to enhance their competitiveness in the domestic and international construction market. As the person in charge of contract management, cost control, and business settlement for construction projects, the control manager plays a crucial role in the normal operation of the project, the achievement of corporate profit goals, and the good development of the enterprise. The control manager needs to have strong personal quality and ability in order to play a better role in the increasingly competitive domestic and international construction market, create higher value for the enterprise, and promote its better development.

Keywords: control; domestic and foreign projects; quality and ability

个人浅见, 控制经理在境内外的项目执行过程中应具备以下素质和能力:

1 境内项目

1.1 职业道德

控制经理者应有良好的职业道德, 做到敬业、诚信、正直、遵纪守法、承担责任。

2 职业理念和行为习惯

(1) 要有超前意识, 提前策划和分析, 事前分析避免走弯路。

(2) 善于发现项目运行中出现的各类问题, 主动解决问题, 摒除“事不关己”的心态。

(3) 做任何事都要有计划有落实, 尤其对项目经营重点工作进行合理计划并严格执行, 如分包计划、蓝图结算计划等。

(4) 持续学习, 不断学习新的知识、理念和方法, 提高职业技能水平和管理水平。

(5) 应善于总结, 不断总结项目执行过程中的问题和自身工作的亮点和不足, 不断提高和改进。

(6) 执行力要强, 不拖延不扯皮, 按时高质量完成阶段性的任务。

(7) 要有大局观, 项目执行的目标不仅仅只是效益,

还有公司声誉、客户评价、市场开发等方面的任务, 控制经理应充分理解公司对项目的定位, 以及不同阶段项目执行的重点, 在不影响公司战略规划和项目整体目标的前提下尽最大努力控制项目成本, 取得综合效益。

3 管理能力

作为项目经营成败最关键的管理人员之一, 要具备一定的经营管理知识和管理能力, 具体表现如下:

3.1 团队合作和组织协调能力

项目成本控制和经营结算不是一个人或者一个部门的事情, 需要项目所有部门和人员共同努力, 相互配合才能取得好的效果。控制经理需要同项目其他部门紧密合作, 在经营工作方面统筹管理各部门, 协调好各部门间的业务关系, 建立和维护良好的项目经营环境, 使项目各部门之间充分沟通、相互协助, 齐心协力抓好经营工作。

3.2 沟通能力

控制经理应具有良好的沟通能力, 同包括业主、总包、监理、项目部内部、分包等各个层次各个环节的人员进行积极有效的沟通, 确保相互之间沟通无障碍、少分歧, 减少因沟通问题导致的损失和风险。

3.3 激励和考核能力

对于项目人员要懂得怎么进行考核约束和激励, 保证

经营人员工作积极主动,同时对其他部门人员在做出一定效益贡献时进行公正的奖励,出现工作偏差导致项目损失时要进行适宜的惩罚。

3.4 过硬的专业能力

控制经理要掌握坚实和丰富的专业知识,具备扎实的专业功底,在业务层面做到专业化,深入化,不可模棱两可,走马观花。具体体现在以下专业知识和能力:

3.5 扎实的算量、定额、清单等概预算专业知识。

深入了解包括建筑行业、特殊行业、省市定额等价格组成、价格水平、费用构成的相关规定及不同点,能够有效解释和解决相关行业定额的争议。出现争议时知道如何通过各种途径有效解决争议问题,及时获得结算收入,减少正义损失。

3.6 合同实务和管理能力

熟练掌握合同实务相关知识,并利用合同工具规避风险,减少损失。包括合同文本种类、合同计价类型、合同构成、合同文件的组成及解释先后顺序,理解合同谈判时应着重考虑双方权力和责任、质保期约定、付款方式及时间要求、保函提交及释放、工期延期和费用超支风险因素、违约责任等条款。

还应有较好的合同管理能力,包括合同谈判、合同交底、文控系统建立和维护、索赔体系的建立。

3.7 一定的工程技术和规范知识

了解工程各专业工作的施工方法、步骤、工序及施工难点,能够对不同施工方法进行经济性分析,以选择更经济的施工方案。同时通过对现场实际施工方法同规范、合同及定额约定的施工方法进行比对,发现费用差别并进行费用谈判,争取费用补偿。

3.8 一定的法律知识

掌握一定的法律知识,包括招投标法、建筑法、合同法以及民法典等与项目建设紧密关联的法律法规,熟知其中与日常工作密不可分的法律条款,指导项目的日常经营行为。

3.9 风险控制能力

掌握风险管理的基本知识体系,包括风险计划、风险识别、风险分析、风险控制、风险应对、风险监控各个环节的概念和方法,通过日常的风险管控行为降低项目执行风险。比如通过购买保险、背靠背合同条款来转移风险。

在项目执行过程中,要能够通过风险分析的方法如专家法、头脑风暴法等及时发现风险,针对项目存在的各类风险,包括合同风险、环境风险、质量风险、安全风险、法律风险、工期风险、效益风险等,通过分析后制定风险清单,并通过项目讨论确定对应的风险防控措施,尤其是对经营效益产生重大风险的项目活动及时预警并果断采取措施,比如在紧急赶工情况下因管理不善导致施工混乱而产生的重大亏损风险。

3.10 数据分析和总结能力

项目执行有大量的施工和经营数据,控制经理应该足够重视并进行统计和分析,如专业系统内的采购指导价、当地政府发布的信息价、第三方咨询机构发布的材料参考价、系统内其他公司相关经验数据等,同时收集整理重要的KPI数据信息,如人工时投入、单位人工时产值、单位人工时成本、直接费比例、间接费比例、百元收入发生成本等数据信息,这些数据的收集管理有助于指导项目及时采取措施修正错误,并可作为后续项目的招投标参考,也是公司重要的数据库资源。

3.11 一定的财务知识

控制经理还应掌握一定的财务专业知识,比如利润表、现金流量表、资产负债表,对利润、应收账款、存货、固定资产、流动资产等概念和计算方法,通过财务数据知晓项目执行的经营状况以及如何改善项目财务数据。

3.12 成本管理能力

成本管理对项目的经营效益起着至关重要的作用,是控制经理最重要的任务之一。控制经理需建立项目的成本管理体系,从成本收集、成本分析、成本控制、成本考核各个方面建立规定。成本收集和分析必须每月进行,通过对各部门实际发生数据的收集分析,能够实时掌控项目真实的成本和经营状态,同时召开成本分析会进行讨论,重点采取措施解决成本超支、效益亏损和现金流不足等问题。控制经理必须及时分析项目的真实成本情况,并同财务报表成本情况进行对比,掌握其中差异及原因。发现重大成本超支或亏损风险及时汇报上级。

3.13 签证索赔能力

签证索赔能力是控制经理必备能力,尤其索赔能力需要增强。控制经理应建立项目的签证索赔制度,指导项目的签证索赔工作,每周召开签证索赔专题会,并对签证索赔工作跟踪和考核。对于索赔,要掌握索赔方面的法律知识,知道索赔的原则、时效性、程序和方法,能够起草质量较高、有依有据的索赔报告并及时报出。

工期索赔尤为重要,这是项目费用索赔的关键,也是项目管理的薄弱环节和控制经理需要提高的能力。控制经理应学习掌握进度计划相关专业知识和掌握关键线路的计算和调整方法,同项目计划统计人员共同做好工期索赔工作,为延期费用索赔提供条件。

4 境外项目

境外项目的执行同境内项目有比较大的区别,特别是在语言、合同、法律、项目程序、安全质量要求、劳工制度、社会环境、项目执行理念等方面区别较大,这些区别都会对项目的执行尤其是经营管理工作的执行和项目效益造成较大的影响。

对于境外项目,国外一流的工程公司一般会配备合同经理、成本经理和计划经理三个重要岗位(不同公司会有

所差别), 分别负责境外项目的合同与预结算管理、成本费用管理、计划统计和工期管理工作。而对于执行境外项目的国内企业来说, 有可能只是配备一名控制经理来负责以上所述的各项工作, 然后通过招聘专业工程师来负责合同、成本及计划统计方面的工作。对于此类情况, 控制经理必须能够通过管理各个合同工程师 (Contract engineer)、预算员 (Quantity surveyor)、成本控制工程师 (cost control engineer)、计划工程师 (Planning engineer) 等人员进行项目的整体进度和费用控制。所以对于境外项目的控制经理来说, 应该迅速适应境外项目的各种环境和管理机制, 掌握相应的知识和技能, 保证在境外项目的执行中充分发挥进度控制和费用控制的作用, 减少项目各种损失, 提高经济效益。

对境外项目来说, 除上文所列的境内项目素质和能力外, 控制经理还应具备以下相应的能力:

4.1 语言 (主要为英语)

控制经理应熟练掌握英语, 包括合同语言和交流用语, 熟悉合同内的专用术语、项目执行过程中技术和程序文件内的专用术语, 能够熟练地运用英语进行书面和口语交流。这样才能够深入了解合同并进行进一步的合同管理工作, 能够同业主、总包或者分包等相对方进行有效的交流, 尤其对于一些合同争议和费用争议谈判时能够及时进行有效的意思表示, 让对方充分了解我方的观点和态度。如果是通过翻译来协助进行谈判, 则大大降低了谈判的效率和效果。

4.2 国际工程合同管理能力

合同是执行境外项目的依据文件, 控制经理应熟知本项目合同条款并熟练掌握国际通用合同 (如 FIDIC 合同条件) 的相关条款和知识, 以便于发生合同争议时懂得如何借鉴国际通用的合同条件来解决争议, 以争取自身合理利益。合同管理作为经营管理工作最重要的主线, 贯穿项目始终。尤其对于海外项目, 合同管理是相对薄弱和需要加强的地方。从项目成立开始, 就应该尽快对承包合同进行仔细分析研究, 发现合同内的风险点并讨论制定应对措施。项目层面合同管理主要的工作如下:

(1) 承包合同分析。找出合同问题、盈利点、亏损点、风险点并讨论应对措施, 同时根据项目本身情况列出项目的签证索赔点。合同分析务必要提前完成 (最好列入成本策划中), 针对风险点组织项目部关键人员进行讨论, 制定好应对策略和具体方案, 将风险进行降低或转移。

(2) 承包合同交底。项目整体交底和各专业单独交底结合, 控制部门交底和部门内部交底相结合。合同交底实际上是深入的学习, 通过多次交底增强所有管理人员对合同的认识, 降低违反合同的风险, 增强合同外费用的发现力度, 增加合同外收入。合同交底应该持续进行,

制定合同交底计划, 将交底任务进行分配, 并对交底工作进行监督, 提高所有人员的合同执行意识。

(3) 分包合同签订。除按照招投标和合同管理规定履行程序外, 尽量提前拟订合同并进行合同谈判, 以防止合同签订滞后影响现场施工进度。同分包商对合同条款进行充分沟通和谈判, 对于谈判过程中发生的争议事项及时书面澄清, 对于商谈好的条款立刻书面确认, 避免签订合同后出现争议。对于施工类分包合同, 应该附责任矩阵, 将双方责任范围在矩阵中约定清楚。对于复杂工作的计算规则也应当在合同中约定清楚, 如钢结构防火的工程量计算规则。

(4) 合同过程管理。主要体现为合同资料的收集整理, 包括不限于各种纪要、信函、方案、图纸等资料的收集归档, 签证索赔资料的收集整理, 同总包进行合同争议谈判和解决, 处理好过程合同变更和补充协议的签订等。注意合同谈判过程中达成的成果要尽快邮件或签字确认, 之后再补充正式文件, 防止过后因记忆不清或者故意的原因使谈判成果流失。

(5) 合同关闭。合同任务完成后, 要及时关闭合同。尤其对于分包, 双方及时签署有条件的合同关闭文件, 同时约定其质保责任依然有效。

4.3 计划专业知识和工期管理能力

根据境外项目的执行经验来看, 工期延期相关的费用增加是项目整体费用增加的主要因素, 部分项目延期费用可能占到整体增加费用的 90% 以上, 所以工期延期相关的费用索赔是整个项目索赔的重中之重。若想成功地进行工期费用索赔, 首先需要完成工期延期索赔 (EOT)。工期索赔需要计划工程师根据现场实际材料到货、土建释放及图纸释放的实际情况, 对项目的计划完成情况进行定期更新和计算, 核实是否存在关键线路延期的情况并进行原因分析, 当发生我方原因延误时能够及时采取措施消除延误影响, 若属于非我方的原因导致延期, 则需根据合同进行延期索赔。控制经理在工期索赔工作中扮演主导角色, 统筹管理项目的工期索赔工作。控制经理需要组织项目各个部门收集重要的延期信息和资料并反馈给计划工程师, 需要掌握工期计划相关的专业知识, 能够判断关键线路是否延期并分析延期原因, 能够根据合同判断延期责任归属, 对计划工程师更新的进度计划进行审核, 能够在发生共同延误时同总包进行专业沟通和谈判, 以确定延期责任归属或者比例。

5 保险相关知识

工程保险作为境外项目转移和降低风险的重要措施, 基本被所有业主单位强制性购买。控制经理需要熟悉保险的种类和性质, 了解保险索赔的条件和程序, 当发生保险索赔事件时能够及时告知保险公司并保存和整理相关资料, 按照程序提交索赔文件。施工单位负责购买的保险一

一般为职工赔偿险、雇主责任险、车辆设备险、车辆第三方责任险、临设一切险等。对于工程一切险，可以对永久工程发生损坏后进行修复发生的费用进行索赔。比如发生极为罕见的暴雨，对现场已经开挖的管沟和铺设的管道造成损害，我方进行修补所产生的费用则可以索赔。针对此种索赔，要及时发送索赔通知，之后对现场造成的损害进行统计、拍照，将需要修复的地方在地图上标记，并备注管沟号、管线号，并注明破坏的数量。

6 结语

综上，不论对于国内项目还是境外项目，控制经理对项目的进度和效益目标的实现起着至关重要的作用，同时也需要具备与岗位相符的个人素质和能力。个人需要通过

不断的学习和经验积累，提升个人和团队的综合能力以更好地服务于项目，以实现项目的费用、进度、质量三大目标。

[参考文献]

- [1]高敏捷. 建筑工程施工成本控制存在的问题及策略[J]. 中国招标, 2022(3): 2-3.
- [2]李珍园, 胡顾龄. 施工项目管理中质量 成本 安全与进度管理[J]. 物流工程与管理, 2012(6): 6-7.
- [3]何毅. 国际工程商务合同管理要点探析[J]. 现代商贸工业, 2022(6): 6-7.

作者简介：边玉龙（1987.4—），毕业院校：山东大学，所学专业：工程管理，当前就职单位：中石化第十建设有限公司，职务：专业副总，职称级别：经济师