



# 海外项目实施风险探讨

王新伟, 杨洪峰

(中交水运规划设计院有限公司, 北京 100007)

**摘要:** 针对海外项目的特点和风险管控的目标和难点, 结合越南沿海项目风险管控措施的探讨分析, 从企业管理的角度对风险管控流程进行总结, 并形成一套行之有效的管理策略, 提高企业风险管理意识, 强化风险管控能力。

**关键词:** 风险管控; 海外项目; 企业管理

**中图分类号:** F 273

**文献标志码:** A

**文章编号:** 1002-4972(2016)S1-0026-04

## Implementation risk of oversea's project

WANG Xin-wei, YANG Hong-feng

(CCCC Water Transportation Consultants Co., Ltd., Beijing 100007, China)

**Abstract:** In view of characteristics of oversea's projects and goals and difficulties of risk control, we analyze the risk control measures of Vietnam coastal port project, summarizes the risk control processes from the perspective of enterprise management, and forms a set of effective management strategies that enhance the enterprise risk management awareness and improve the risk control ability.

**Keywords:** risk control; oversea's project; enterprise management

### 1 风险管理的意义

在国家“一带一路”战略构想的大背景下, 中国企业走出去, 在海外找到企业新的经济增值点势在必行。但是, 每个海外项目所面对的人文环境、自然环境、法律法规不同, 即使是同一地区的不同国家之间也会有较大的区别, 所以各种风险随时随地都有可能因为某种转化条件或触发条件的改变而发生, 形成风险事故, 给企业造成大量的财产损失, 有些甚至威胁到人身安全。有调查显示, 自2004年以来, 共有14家企业在海外发生巨额亏损, 累计达950.5亿元人民币<sup>[1]</sup>, 而其中相当一部分损失是由于没有实施严格的风险管控造成的。

因此, 在海外实施的投资和建设项目, 特别是港口、公路和铁路等大型项目, 面对复杂、陌生的环境, 如何进行有效的风险管控是企业成功走出去的必修课程。

### 2 做好风险管理

企业在走出去时要想最大限度地消除风险、隔离风险并尽量降低风险, 使项目顺利进行, 利用项目管理中的相关理论对风险进行科学、有效的管理是必要的。每个企业应该针对项目的具体情况, 在项目前期就制定规划阶段、实施阶段和收尾阶段的风险管理计划, 并且随着项目的进行, 根据情况不断细化和完善风险管理, 同时让项目组每位成员都熟悉和重视本项目的风险, 并对风险管理每一步的目的、过程、方法、责任人等都能了然于心并认真执行。

根据海外项目风险具有不确定性、客观性、可测定性和发展性的特点并结合项目管理中的风险管理理论, 我们把风险管理分为风险管理计划的编制、风险确认、风险应对计划的编制和风险监控等四个部分。风险管理流程见图1。

收稿日期: 2016-06-16

作者简介: 王新伟 (1984—), 男, 硕士研究生, 助理工程师, 从事水运工程电气自动化工作。

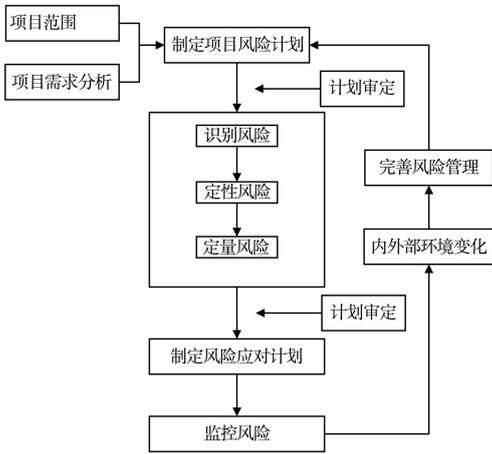


图 1 风险管理流程

### 3 编制风险管理计划

风险管理计划是管理风险的根本，它确定了如何进行风险确定、风险应对计划和风险管理(监控)的总方针，提出了风险管理方案的制定原则、风险管理的内容框架和风险管理的综合性措施等。

在海外项目的启动阶段，就要着手制定风险管理计划。根据项目范围完全明确后所形成工作分解结构(WBS)，完成风险管理计划的编制<sup>[2]</sup>。风险管理计划编制流程见图 2。

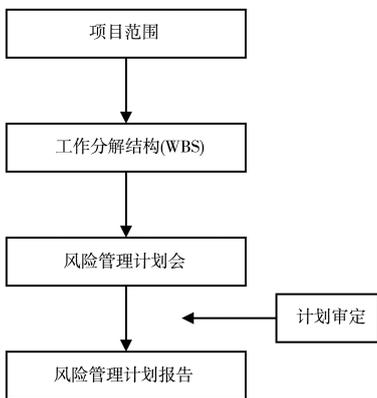


图 2 风险管理计划编制流程

### 4 确认风险

风险的确认就是找出项目实施中各阶段可能发生的各种风险，并按照优先级对它们进行排序并进行量化分析。风险确认包括风险识别、风险定性和定量分析等。

#### 4.1 风险识别

风险识别即利用各种方法和技术手段来确定

风险的来源、产生的条件、特性和对项目的影响程度，最终形成风险清单。风险识别的方法主要有：现场调查法、核查表法、风险分解结构法、头脑风暴法、德尔菲法、流程图分析法、财务报表分析法、因果分析法、问卷、访谈调查法、情景分析法等。因为工程项目存在很大差异但在某些方面存有相似性，可以根据已完成项目相关信息积累以及管理者的工作经验将可能存在的风险列出基本表格，然后利用头脑风暴、德尔菲等方法对风险表格内容进行补充完善<sup>[3]</sup>。该方法简单易懂，容易执行及监督。风险识别的流程见图 3。

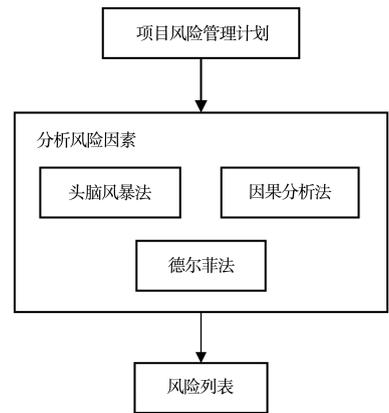


图 3 风险识别流程

#### 4.2 风险的定性分析

风险的定性分析就是根据已识别出风险(风险列表)，利用技术手段，进行优先级排序，为定量分析和风险应对打下基础。风险的定性分析的主要技术手段有：概率和影响矩阵。在该技术手段中，规定各种风险概率和影响组合，并规定了将这些组合分为高、中、低 3 种重要性。通过该技术手段我们可以评估每一项风险的重要性和紧迫性，得出综合性的风险分值为应对措施提供指导。风险定性分析的流程见图 4。

#### 4.3 风险的定量分析

风险的定量分析就是分析风险对项目的影响到底有多大。它为项目在实施过程中的许多不确定因素提供了一种量化方法，以做出尽可能正确和合适的决策。风险的定量分析的主要技术方法有：EMV(期望货币值，利用统计学中的理论来计算在将来

某种情况下发生或不发生的平均结果)和 Monte Carlo 分析(随机数分析法,建立一个概率模型或随机过程,计算所求参数的统计特征,最终得出所求问题的近似值),风险的定量分析流程见图5。

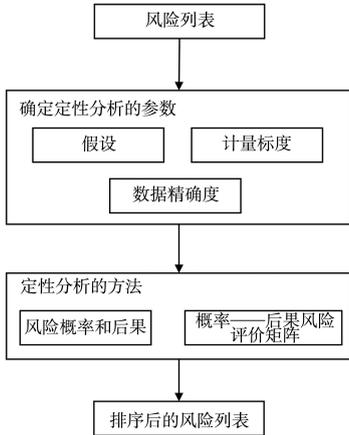


图4 风险定性分析流程

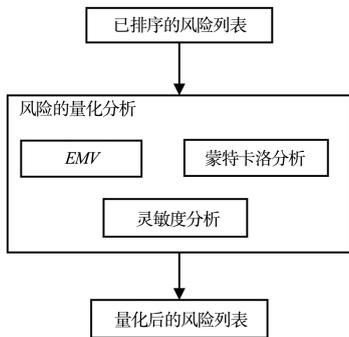


图5 风险的定量分析流程

### 5 编制风险的应对计划

风险应对计划就是针对已确认的风险,开发出备用方法、制定某些措施以减少项目的损失或失败的威胁。风险的应对措施主要有风险规避、风险减轻、风险自留、风险转移和以上方式的组合策略。具体的原则就是找到该风险发生的内在因素和触发条件,通过降低风险发生概率或者降低风险发生损失量将高风险等级事件降为低风险事件<sup>[4]</sup>。风险等级转换见图6。

### 6 风险监控

风险监控就是执行风险应对措施,并且连续对项目工作进行监督以发现新的风险。它能够保证风险管理达到预期的目标,同时它也是项目实施过程中的一项重要工作。

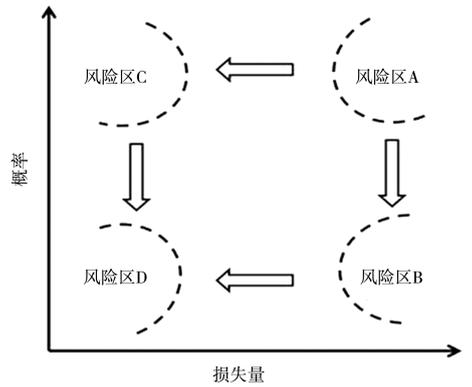


图6 风险等级转换

## 7 风险管理在海外项目中的应用实例

### 7.1 越南沿海海港项目概况

越南沿海海港码头项目模式为 EPC+引入融资,该项目为沿海电厂配套码头,总造价为 1.99 亿 USD。工程内容主要包括 3.9 km 防波堤,航道疏浚挖泥总量为 329.58 万 m<sup>3</sup>, 30 000 吨级煤码头(218 m×21.6 m)1 座, 1 000 吨级油码头 1 座,引桥 1 座(900 m×14 m),连续式卸煤机 2 套,皮带输送系统 2 套。合同要求码头建设工期 19 个月,防波堤和疏浚部分工期为 32 个月。该项目作为火力发电厂配套散货码头是电厂能否按计划发电的重要环节之一。

该项目在执行过程中遇见很多问题如:该码头地处越南最南端属于热带雨林气候,每年有 5 个月的季风,在季风季节海上风浪较大,雨季时平均降水超过 3 000 mm,这些自然天气都不利于项目的施工;业主、监理在设计阶段对设计方案审核不能一次性提出所有意见,总是审核通过升版后在提交审核时又提出其它意见,导致每套图纸总是在升版状态迟迟不能定版;中方提交的厂家报批资料监理和业主审批缓慢,导致供货周期紧张;在项目实施过程中业主、监理对材料商、分包商、设备厂家的选择干预太深;在 2014 年越南又突发反华打砸抢事件,致使中越关系一度紧张,等等,这些因素的存在严重影响了项目的顺利实施。

### 7.2 越南沿海海港项目部采取的风险管理措施

#### 1) 风险规避。

合同是项目双方在平等条件下签署的文字性

文件, 它的主要作用是约束合同双方的履行责任, 同时也为日后双方的分歧提供判别依据。基于合同的重要性在合同谈判时项目部给予了高度重视, 成立专业的谈判小组, 对合同中英文条款进行逐字逐句的翻译和推敲, 多次组织专门会议对某些条款认真研究讨论, 针对原合同中的不合理条款同业主据理力争, 按照有利于我方的方向修改, 为项目后期执行打下良好基础。

## 2) 风险减轻。

考虑季风季节海上风浪太大, 防波堤无法进行大面积施工而季风过后业主自建防波堤工程也开始施工, 而越南原材料供应厂家供货能力有限并且越南路网建设较差, 经常出现原材料供应不及时的情况。为保证工期考虑以上现实情况, 项目部在与业主合同谈判基本完成时, 就开始接洽越南几家大型原材料供应厂家, 提前签订采购合同, 将原材料供应商与项目进行利益捆绑, 共同抵御风险。另外因季风季节海上风浪较大防波堤不能大面积施工导致人工闲置问题而季风过后又面临抢工期需要大量原材料。另外, 因越南道路建设滞后汽车运输能力有限, 内河运输又受到潮汐影响, 在抢工期阶段原材料运输能力肯定不能满足现场实际需求。项目部考虑实际情况制定出在季风季节原材料照常采购、运输到现场堤头空地堆放储存的方案, 此方法即解决了季风季节人工闲置问题, 也为季风过后全面展开施工打下坚实基础。

## 3) 风险转移。

风险转移的方式可以分为保险转移和非保险转移, 考虑到某些设备或者施工需要配置专业人才、专业设备、具备专业资质方可实施, 项目执行过程中综合考虑, 全面评估后将 2 台 1 500 t/h 连续卸船机完全分包给设备制造厂家, 由厂家全权负责设备的制造、运输、报清关、安装、调试工作; 将码头消防设施的供货、安装、调试分包给越南当地具有相应资质的消防厂家。项目部在执行过程中进行严格进度、质量监督工作。另外工程实施过程中, 会存在一些不可预见的风险,

项目部通过在保险公司投保工程险的方法, 有效避免了工程实施过程中的不可预见风险。

## 4) 风险接受。

2014 年 5 月 13 日, 在越南发生了针对外国投资者和企业的打砸抢烧严重暴力事件, 包括台湾和香港地区在内的一些中国企业和人员以及新加坡、韩国等企业遭到不同程度的冲击, 造成生命和财产损失。项目部得到暴力事件发生的消息后, 启动最高级别预防预案, 与中国驻越南大使馆联系确认事件相关信息以及中国方面采取措施进展; 紧急与当地相关方面进行协商应对策略, 在得到越南当地公安、工会、边防明确表示会采取相应措施, 保障中国人员安全的前提下, 内部制定出严密的撤离方案, 在听到暴力事件有可能向项目现场方向发展蔓延的情况下按照撤离预案有序组织人员撤离到项目部海上作业船上。虽然暴力事件并未发展到项目现场, 但项目部这种高度重视、以人为本的做法得到了各方高度认可。

## 8 结论

1) 风险管控应在项目前期编制风险管理计划并确定该项目风险管理的方针和原则, 以风险列表的形式将风险来源进行识别, 通过定性和定量分析确定风险等级, 根据每个风险因素的具体情况编制风险应对计划。

2) 风险管控方法在海外项目实施过程中需要严格执行并根据项目实际情况加以动态调整方能在风险管控上取得成效。

## 参考文献:

- [1] 王昱睿. 海外基础设施投资的风险管理 企业管理[J]. 理论·前沿, 2016(4): 119-121.
- [2] 金雪莲, 马源良. 海外项目风险管控分析[J]. 财经研究, 2015(17): 29-30.
- [3] 朱芙蓉. 海外基础设施 EPC 项目实施阶段集成风险管理研究[D]. 北京: 中国科学院大学, 2013.
- [4] 丁士昭, 逢宗展. 建设工程项目管理[R]. 北京: 中国建筑工业出版社, 2015.