

对国际工程施工索赔管理的思考^{*}

李红立, 任宏

(重庆大学 建设管理与房地产学院, 重庆 400045)

[摘要] 为有效地开展国际工程索赔, 承包商须提高其施工索赔管理水平。根据施工索赔管理的不确定性及其环境易变性特点, 应建立能随机制宜的索赔管理系统, 即权变管理系统。本文运用现代管理理论, 从宏观层次对如何设计索赔管理系统, 如何科学管理索赔进行探讨。在管理四大职能中, 本文只论述组织管理部分。索赔组织管理论述了组织机构设计、组织关系协调及员工培训。

[关键词] 施工索赔管理; 系统和权变; 组织管理

[中图分类号] TU-9

[文献标识码] A

[文章编号] 1005-2909(2005)02-0117-04

Considerations in construction claims management of international project

Li Hong-li

(College of Construction Management and Real Estate, Chongqing University, Chongqing 400045, China)

Abstract: In order to make construction claims more effective, Contractor should improve the level of construction claims management. According to construction claims' uncertain character, so claim management system which can act according to circumstances should be established. This article applies modern management theory to discuss how to design claim management system and how to manage claim scientifically from microscopic levels. Because of the space limit, this article discusses one side among four manage functions, it is organizing. Organization management discusses organization structure design, organization relationship coordinating and staff training.

Key words: construction claim management; system and contingency; organizing

一、引言

施工索赔管理的重要性, 有些公司虽然能意识到, 但实际工作中索赔成效总是不大。问题出在什么地方?

我们知道, 工程项目管理是一个大系统, 包括合同、进度、成本、质量、技术、物资、行政与公共管理等多方面的内容。事实上, 施工索赔管理是工程项目管理的一个子系统, 但这子系统有其特殊性, 施工索赔管理几乎涉及工程项目管理的每一个领域, 可以说是整个工程项目管理的缩影, 其管理的水平反映出了整个项目的经营管理水平。

欲提高索赔成功率乃至提高整个项目的经营水平必须从管理入手。索赔管理工作从层次上可分为

宏观管理和微观管理, 宏观管理重在把握索赔管理系统框架, 而微观管理重在索赔的具体操作。从实际工作中得知, 我国公司的问题不是出在索赔的具体操作上, 而在于未能理清索赔管理系统的复杂关系。本文正是基于这样的问题, 将索赔管理从宏观层次进行讨论。

本文以现代管理理论来指导索赔管理。现代管理理论认为管理有四大职能: 计划、组织、领导、控制。由于篇幅所限, 本文只论述组织管理部分, 该部分都紧紧围绕构建随机制宜(权变)的施工索赔管理系统来展开的。

权变管理理论(Contingency Management Theory)学派把组织看成是一个开放系统, 与环境密切相关。弗雷德·卢桑斯(Fred Luthers)通过函数将管理与组

• [收稿日期] 2005-03-26

[作者简介] 李红立(1975-), 男, 河南临颖人, 重庆大学硕士研究生, 从事工程项目管理研究。

织的环境联系起来,即 $M = F(E)$, 式中 E 代表环境为自变量, M 代表管理为因变量, 他说这种函数关系不是因果关系, 而是“如果—就要”的关系, 即如果某种环境存在或发生, 就要采取某种相应的管理思想、管理方法和技术, 以便有效的实现系统目标。以此观点指导索赔管理, 无疑将会大大增进索赔成效。

二、组织——索赔管理的重点

1. 组织结构设计

为了使人们有效地工作以实现既定目标, 必须设计和保持一种职务结构。这就是管理学中的组织职能研究范畴。为使索赔机制能高效运作, 显然必须寻找一种适宜的索赔管理组织模式。设计组织结构必须考虑组织层次与管理跨度等问题, 由此而形成了直线制、职能制、直线职能制、事业部制及矩阵制等多种形式, 那么哪种形式是适合于索赔管理机制呢? 为次, 我们分析索赔工作的特点:

一是索赔管理系统是工程项目的一个子系统, 在实际工作, 索赔管理系统还是施工合同管理系统的一个子系统。

二是对某个索赔事项均属于一次性管理。索赔事项千差万别, 不可预见性很大, 无须派专人去等待处理某个索赔事项, 而是一旦索赔事项得到确认后, 组织类似“专家组”的方式对其进行跟踪处理。

三是索赔事项一旦发生, 需要的人员范围很广。一个索赔小组可能需要合同、进度、成本、技术、物质、法律等多方面的人员组成。

四是现在我国许多国际工程承包公司未将索赔组织管理工作放到应有的位置, 施工索赔管理工作多由合同人员代替, 无专职负责索赔的管理人员, 使索赔工作处于人人都管, 但谁也不认真去管的状况。这样的组织管理方式远远不能达到索赔的预期目标, 因而有必要寻求一种适宜的组织模式。

由上述分析可知, 我们必须构建这样一种组织结构: 具有较强的灵活性和适应性; 能随任务的发生而组成, 随任务的完成而解散; 并使各职能部门协调工作; 能满足权变 (Contingency) 思想; 能保证组织结构和环境的一致性, 这样才能提高组织的效率和参与者的满足感。矩阵制 (如图 1 所示) 正是适应这种情况的组织结构形式。矩阵式施工索赔组织管理模式的优点是:

一是该模式将索赔管理与其他各职能管理及施工单位有机地联系起来, 充分发挥他们对索赔事项处理的作用。

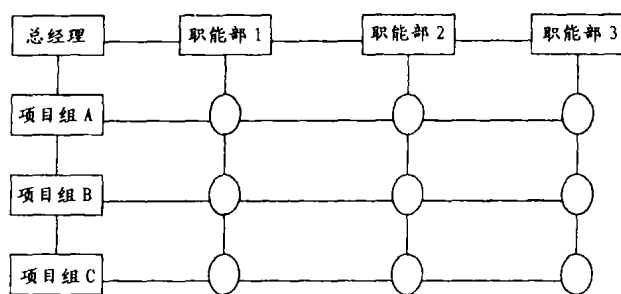


图 1 矩阵制组织形式

二是在合同部设专门的索赔管理职能, 由专职索赔人员负责组织管理整个项目的全盘索赔工作。

三是强化索赔管理的领导, 对重大索赔事项的处理, 均由项目经理兼任索赔小组组长, 专职索赔管理人员任常务副组长。

四是各工程段均设兼职索赔信息员, 负责及时提供施工中的索赔线索。参与施工索赔管理的专职和兼职的人员数量主要取决于两个因素: 工程项目的规模及复杂程度和工程进度的阶段。

2. 职务设计

在对组织结构经过分析、设计并最终确定下来之后, 职务设计便成为下一步工作的主要内容, 职务设计主要明确成员的责、权、利关系, 激励员工高效的工作, 从而促使组织目标的实现。

斯蒂芬·P·罗宾斯提出的职务特征模型 (Job Characteristics Model, JCM) 为我们提供了职务设计的基本框架, 如图 2 所示。

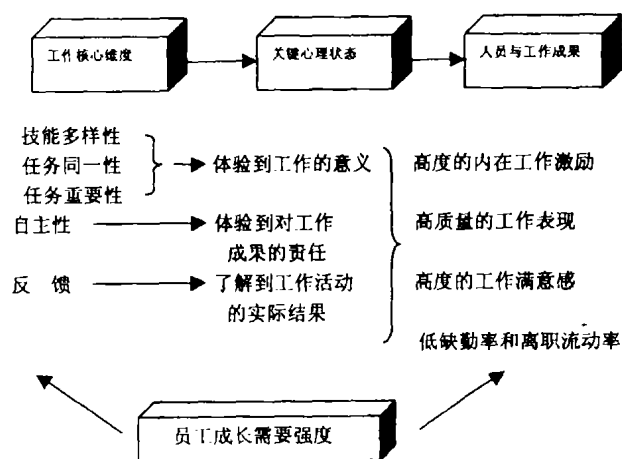


图 2 职务特征模型 (JCM)

职务的核心维度可以综合为一项单一的指标, 从而得出激励潜力得分 (MPS):

$$\text{激励潜力得分 (MPS)} = [(技能多样性 + 任务$$

同一性 + 任务重要性) ÷ 3] × 自主性 × 反馈

从激励的角度,职务特征模型指出,要是一个人知道(对结果了解)自己(责任感体验)在其关注(有意义的体验)的任务上完成的很好,那么他会获得一种内在的激励。职务愈是具备这三个条件,员工的动机、绩效和满意感就会愈强。

目前我国许多国际工程承包公司的现状是:施工索赔管理工作多由合同管理人员代替,无专职负责索赔的管理人员,没形成自然的索赔管理单位,而往往到了索赔谈判阶段才临时拼凑人马,仓促上阵。常常是工程快结束的时候,才临时组织所谓的索赔小组,试图一揽子解决全部索赔问题。这样的索赔管理局面使索赔管理参与者的自主性很差,因没有高度的自主权,使其对索赔的责任感不强,同时由于没有将一些索赔任务进行适当的合并,使其对技能的多样性、任务同一性、任务重要性的体验不深;再者由于解决索赔问题时胡子眉毛一把抓,没有开通有效的反馈渠道,使得反馈的得分值很低。由激励潜力得分公式可以看出,这样的索赔管理模式必然使 M P S 的分值很低,从而使索赔工作处于人人都管,但人人都不认真去管的状况,使索赔远不能达到预期的目标。

针对这种状况,我们在合同部设专门的索赔管理职能,由专职索赔管理人员负责组织管理整个项目的全盘索赔工作,这样会使索赔工作的自主性得到极大的肯定,并使索赔管理人员手中的索赔工作显出技能多样性,因施工索赔工作要求深厚的技术经济专业知识基础,既要懂工程技术,又要懂财务会计,而且还要有相当程度的合同知识与公关经验,当这些素质要求体现在一个人身上时,他便体验到工作的意义,最后应开通有效的反馈渠道,使索赔管理人员以及各相关职能部门的参与人员能及时了解到索赔工作的实际结果。这样必然会使员工获得高度的内在激励,并有高质量的工作表现,高度的工作满意感,从而使索赔工作目标得以实现。

3. 组织关系协调

组织中以职权关系形式,把组织的各部门和各层次统一起来,以便有效地实现组织目标,便以组织关系协调,我们根据矩阵制索赔组织管理模式从纵横两方面来论述索赔管理系统组织关系协调。

首先从纵向考察:项目经理 - 合同经理 - 索赔管理人员 - 索赔工作人员,每一级都存在直线职权关系,各层直线职权形成一条指挥链。然而我们应该特别注意的是索赔管理人员在这条指挥链中应具

有充分的地位,即赋予他充分的职权,才能使他拥有足够的自主权,从而使索赔工作更有效的进行。故项目经理应对其充分授权,使其对索赔事项具备充分的决策权利。当然,项目经理在授权时应指明索赔管理人员的权限范围,并通知其他各职能部门人员授权已经发生。

其次从横向考察:索赔管理人员更多需要协调的是与各职能管理部和工程施工单位间的关系。从矩阵结构图中我们发现,合同、进度、成本、质量、技术、物质、行政等各职能部门与索赔管理部门处于同一层次,对索赔管理人员来说都具有参谋职权的作用。索赔管理人员对他们没有发号施令的权利,因而其协调沟通能力就更重要了。

在索赔事项发生前,各职能部门成员各司其职,索赔管理人员应经常与他们交流沟通。注意各类信息,以明确是否有索赔机会,而各职能部门成员在发现索赔线索后,也应及时地提供给索赔管理人员,以供其识别和决策。

在索赔事项发生后,专案组应由索赔管理人员牵头马上组建。此时,各有关职能部门的人员加入到专案组中,共同处理索赔管事件,此时如何协调各成员之间的关系显得更加重要。

我们知道,在组织结构中,索赔管理人员的职权是有限的,要使索赔管理人员协调如此众多的关系光靠职权是远远不够的。这时,他应充分认识职权与权利的区别。职权是一种基于职位的权利。而权利的范围要广得多,是一个人影响决策的能力,罗宾斯的三维概念权利(如图 3 所示)可给我们启示。

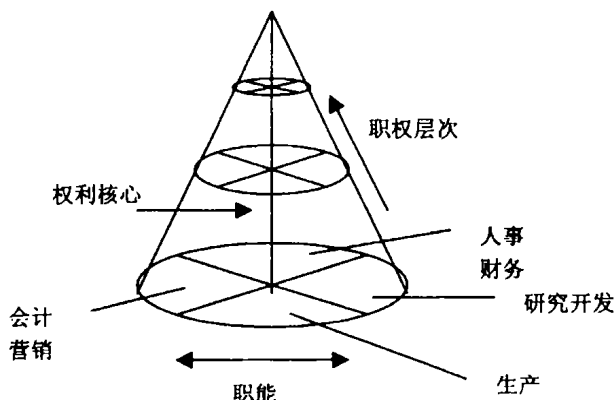


图 3 三维概念权利

由图可知,职权是由一个人在组织层次中的纵向职位决定的,而权利则是同时由他的纵向职位和

他与组织权利核心或中心的距离共同决定的。锥体比喻说明未必需要职权才能产生权利,因为一个人可以向权利核心的内圈作水平移动而不必上升迁移。这个权利核心可由许多因素导致:如社会舆论、知识经验、个体特征、宗教与信仰、职位与职务等。故索赔管理人员除了用好因职位产生的权利以外,还应在工作、生活中培养自身的影响力。包括要有深厚的技术经济知识,要既懂工程技术、又懂财务会计,还要具备相当的合同及法律知识。在处理索赔事务时要细致务实,做决策时要果断干练,处理人际关系时要灵活大方等。这些都将有助于索赔管理者更好地施展其权力,从而将索赔工作做得更好。

4. 员工的培训

1) 索赔管理人员素质要求。从前面的分析可知,索赔管理人员须具备很高的素质,才能胜任不断变化的索赔工作环境的需要。而事实上,我国各国际工程承包公司有经验的索赔管理人员相当缺乏,远远不能满足索赔需要。为此,一个有远见的承包企业领导人员,应该有计划地培养一批自己的施工索赔专家,使他们具备以下几方面的素质:

a. 业务能力。一是专业技术知识。一个有造诣的施工索赔管理人员必须是一名技术经济方面的专家,起码应是一名土木建筑工程师或工程技术经济师。二是合同知识及外语能力。施工索赔工作涉及相当多的合同和法律知识,且国际工程均用英语,故索赔管理人员必须具备这方面的能力。

b. 协调能力。一是人际协调、沟通能力。随机制宜的索赔管理系统对索赔管理人员给予充分重视,要求他能协调各职能部门索赔参与人员的关系,能进行有效的信息沟通,以利于发现索赔机会。二是公关经验。索赔机制是施工索赔工作的一个重要环节,需要有公关知识与经验。

c. 解决问题的能力。一是索赔的意识观念。主要是合同意识、风险意识,以及成本观念和时间观念。可以说,这是作好索赔工作的思想基础。二是应变能力与独立决策能力。索赔事项千差万别,索赔管理人员要能随机应变并能果断决策。

2) 培训工作。我们将索赔管理人员的技能划分为技术的、人际关系的和解决问题的三类,培训工作将着眼于改变其中一项或多项技能。

a. 在职培训。一是职务轮换:针对索赔管理人

员需要多方面的知识的特点,我们可以使其在各职能部门如合同、成本、质量等轮换工作,以弥补某方面的不足。二是预备实习:通过跟经验丰富的索赔人员体验如何工作,能使经验尚不足的索赔管理人员获得多方面的知识。

b. 脱产培训。一是课堂讲座:让索赔管理人员通过系统的学习,可以有效的发展其技术的及解决问题的技能。二是模拟练习:诸如案例分析、小组互助会议、角色扮演等。将会使索赔管理人员人际关系的和解决问题方面的技能得到很大的提高。

三、结论

本文认为运用科学的管理理论,构建一套能随机制宜的索赔管理系统,会使承包商大大提高施工索赔成效。本文紧紧围绕如何建立随机制宜的索赔管理系统展开论述。

本文以建立一套高效的索赔机制这一计划目标为引导,设计出了矩阵式组织结构,并明确职务内容和职务关系,事实上该组织结构也是一个“决策与信息沟通的网络”。而这些都是为了索赔管理系统能够随机制宜,能使索赔工作有效进行。

本文试图设计一个权变的索赔管理系统,但在实际应用中,不存在普遍使用的固定的管理原则、管理方法和管理模式。随着工程项目建设条件的变化,该模式必须不断变化。

另外,索赔管理需要处理的信息量巨大,还应注重索赔管理系统计算机软件的开发研究。

[参考文献]

- [1] 梁 . 国际工程施工索赔[M]. 北京:中国建筑工业出版社,1996.
- [2] 成虎. 工程项目管理[M]. 北京:建筑工业出版社,1997.
- [3] 王立文. 现代项目管理基础[M]. 北京:北京航空航天大学出版社,1997.
- [4] [美]斯蒂芬·P·罗宾斯. 管理学[M]. 北京:中国人民大学出版社,1996.
- [5] Stephen. P. Robbins. Management(Fifth Edition)[M]. 北京:清华大学出版社,1997.
- [6] R. A. Rubin Construction Claims Prevention and Resolution (Second Edition)[M]. Van Nostrand Reinhold, 1992.