

煤矿建设项目风险管理文化研究

李晋笔 郑 斌

(山西兰花科技创业股份有限公司伯方煤矿分公司)

摘 要: 煤矿建设项目规模大、周期长、露天作业多,在项目运行过程中存在着许多风险因素,因而对煤矿建设项目进行风险管理显得尤为重要。对煤矿建设项目风险管理的研究比较多,但是对项目中风险管理方法和手段的研究进展不大。本文在深入研究项目风险管理的基础上,从精神文化、制度文化和行为文化三个方面构建煤矿建设项目的风险管理文化,希望从文化建设的角度来管理煤矿建设项目中的风险。

关键词: 煤矿建设; 风险管理; 风险文化

1 引 言

煤矿建设项目是国家实现固定资产投资的载体,对国民经济的发展有极其重要意义。而建设工程项目具有规模大、周期长、露天作业多、建筑物与地质环境关系密切、外部联系广泛等特点[1],在项目运行过程中存在着许多不确定的因素,潜在着很大风险,对煤矿建设项目进行风险管理显得尤为重要。对煤矿建设项目风险管理的研究比较多,但是对项目中风险管理方法和手段的研究进展不大。本文在深入研究项目风险管理的基础上,从精神文化、制度文化和行为文化三个方面构建煤矿建设项目的风险管理文化,希望从文化建设的角度来管理建设工程项目中的风险。

2 煤矿建设项目风险管理文化的涵义

煤矿建设项目风险管理文化是指在项目管理过程中逐步形成或有意识塑造的并为全体职工接受、遵循的各种风险管理的精神因素、制度因素和行为因素的总和,通过制定项目风险管理目标、政策、制度,形成统一规范的风险管理观念、态度和行为,使项目风险管理成为人们的一项自觉行为。

风险管理文化是建设工程项目管理的根本,它保证在项目的生命周期中把团队成员保持在一起,共同应对项目管理过程中随时可能出现的风险。项目风险管理文化能够给项目风险管理带来新的理念、新的思维,形成开放的、柔性的风险管理,带动项目成员参与风险管理,减轻管理者的压力,增强项目的安全性。营造项目风险管理文化能够增强项目的凝聚力,进而增强抗风险能力,提高项目的竞争力,是项目风险管理活动中一只看不见的手,缺乏项目风险管理文化的项目抗风险能力是不能让人放心的,必然会造成一些人疲于拼命,而另一部分人员却置身事外的情况,这样的项目管理也是不成功的[2]。

3 煤矿建设项目风险管理文化功能

煤矿建设项目风险管理文化是项目风险管理的重要一环,直接影响着项目风险管理的水平,对于项目能否成功具有重要的意义。在煤矿建设项目风险管理过程中,风险文化发挥着强大的功能[3]:

3.1 项目风险管理文化的杠杆功能

项目风险管理文化能对项目风险管理目标、风险管理组织和风险管理方法等要素发挥放大作用。好的风险管理文化,能使风险管理目标得到最大限度的落实,能使风险管理制度发挥更大的作用;反之,不好的风险管理文化则会抵消其作用。

3.2 项目风险管理文化的凝聚功能

项目风险管理文化氛围能够用人们真心拥护的共同愿景和价值观凝聚项目成员,使人们全心全意为组织服务。人们紧密地联结为一个整体,从整体上考虑问题,避免风险事件的发生,保证项目的顺利实施。项目风险管理文化的深入人心能够让员工有一种强烈的归属感,加深了同时之间的沟通,对于项目组织这样一个临时性组织具有良好的凝聚效应。

3.3 项目风险管理文化的教育功能

项目风险管理文化在倡导大家关注风险,积极参与风险管理的过程,就是一个员工学习成长的过程。参与风险管理就意味着除了项目本身的任务之外你还得留心身边的事情,除了做好本职工作还得考虑一些工作的可行性和风险性,这个思考的过程实质上就是一个提高的过程。对于大部分项目成员来说,项目风险管理还是一个新鲜的东西,通过风险管理文化的建设有机会学习新的知识,有机会同有经验的同行交流,有助于自己以后少走弯路,少犯错误,可以说是一个速效提高的机会。

3.4 项目风险管理文化的约束功能

项目风险管理文化的精神理念、价值准则、行为规范对员工都是一种引导和约束。它使符合风险文化的思想、行为得到认可和发扬,而与其不一致的思想、行为遭到冷落和批评。身处其中的人们不断调整自身的言行,与整个组织保持一致,从而消除文化冲突带来的紧张与不安。项目风险管理文化主要是通过营造尊重风险管理、重视风险防范来达到约束和控制功能的。

3.5 项目集成风险管理文化的辐射功能

项目风险管理文化就像一颗精神原子弹,具有强大的威力和辐射功能。它不仅能在项目内部员工之间发挥作用,而且能够通过产品和服务行为影响顾客、影响供应商,进而引导企业乃至整个行业的风险防范意识。

从上述五方面的功能和作用来看,良好风险管理文化可以改变人们固有的观念,协调员工与组织的行为,融洽人际关系,改善项目经营管理增强企业的竞争力。反之,如果风险管理文化的功能与作用发挥得不好,那结果只能是项目频遭意外,项目目标难以达到,项目随时有失败的危险。这决不是危言耸听,这是众多项目用自己的生死存亡换来的血淋淋的经验。所以项目风险管理必须牢牢抓住项目风险管理文化这根生命之线,让它真正发挥其本应发挥的功能与作用。

4 煤矿建设项目风险管理文化的内容

煤矿建设项目风险管理文化,主要包括统一的风险管理价值观念,共同的对待风险的态度,也离不开制度的规范,模范行为的引导等诸多方面的内容。下面从风险管理精神文化、制度文化和行为文化三个方面来详细介绍建设工程项目风险管理文化的具体内容[4]。

4.1 煤矿建设项目风险管理的精神文化

在整个煤矿建设项目风险管理文化系统中，精神文化处于核心地位，是其它文化层次的结晶和升华，同时也是其它文化层次的支撑。项目风险管理精神文化是用以指导项目其他各种风险管理行为规范的群体意识和价值观念。项目风险管理精神文化包括风险管理使命、风险管理价值观和风险管理共同愿景等内容。

4.1.1 项目风险管理的使命

项目风险管理使命是项目作为一个组织进行风险管理的目的和意义，是其肩负的责任和义务，是其努力奋斗的最高目标。项目风险管理使命起着凝聚项目成员力量，不断克服可能遇到的困难的巨大作用。

对于煤矿建设项目风险管理来说，从项目的可行性论证开始，到中间的项目实施控制，一直到最后的交付阶段，任一时期的疏忽都有可能前功尽弃，造成不可挽回的损失。由于煤矿建设项目一次性、特殊性、临时性的特点，面临的风险也呈现多样化、多变化态势，项目要控制风险，保证项目的顺利实施，就要让员工时刻谨记风险的存在，要做到全员参与，就得培养员工的使命感，在项目中形成关于风险管理重要性的共识。

4.1.2 项目风险管理的价值观

项目风险管理的价值观是项目对风险管理过程、制度、方法等一切行为的意义、重要性、有无价值及价值大小的总评价和总看法。它是项目风险文化一个极其重要的组成部分，直接对人们的思想行为产生深远影响，决定着人们活动的取向，在更深层次上规范、约束着人们的风险管理行为。

煤矿建设项目风险管理在其价值观层面上有以下核心内容[5]：一是项目风险管理组织的临时性。煤矿建设项目的临时性决定了项目风险管理组织的临时性，任何一个项目风险管理团队都是为某项目而特别组建的，会随着项目的结束而解散。而且在项目周期的各个阶段，项目团队的成员会有很大的变化。二是以目标为导向。建设工程项目风险管理是一个多层次的目标管理方式，项目成员根据项目需要独自处理具体工作，以目标为导向来解决问题。三是团队受到高度重视。项目风险管理工作必须是依靠团队的所有成员进行的，不能只靠少数“精英”或有经验的专门人才。所有团队成员在平等、互助的基础上，结成强有力的整体，共同关注项目范围内的所有风险。四是强调速度和灵活。煤矿建设项目是一次性的活动，有较大的不确定性和风险，这就要求在处理风险问题的时候要有较高的灵活性和速度，尽量缩短组织中的信息传递路线，减少决策层次，以达到项目成员之间的充分沟通和信息共享。

4.1.3 项目风险管理的共同愿景

项目风险管理共同愿景包括目标、战略和共同的预期。项目风险管理目标就是在其使命的指导下，确立的在一段时间内要达到的目的。例如有的煤矿建设项目风险管理目标是在项目中期工程完成到什么进度，安全生产达到什么程度，这不是一两个人能够左右的，需要所有项目组成员的投入，还得考虑可能出现的各种风险意外。项目风险管理战略就是在决定如何实现所确立的项目目标时，合理配置所有资源以及制定实现目标的计划，同时结合最新情况随时做出调整。项目风险管理预期就是在其目标及战略规划的指导下，所确立的具体明确的行动目标。

4.2 煤矿建设项目风险管理的制度文化

煤矿建设项目风险管理的制度文化，是项目施行风险管理的制度保证，其内容主要包括项目风险管理组织机构、项目风险管理反应机制和项目风险管理奖惩制度三个方面。

4.2.1 项目风险管理组织机构

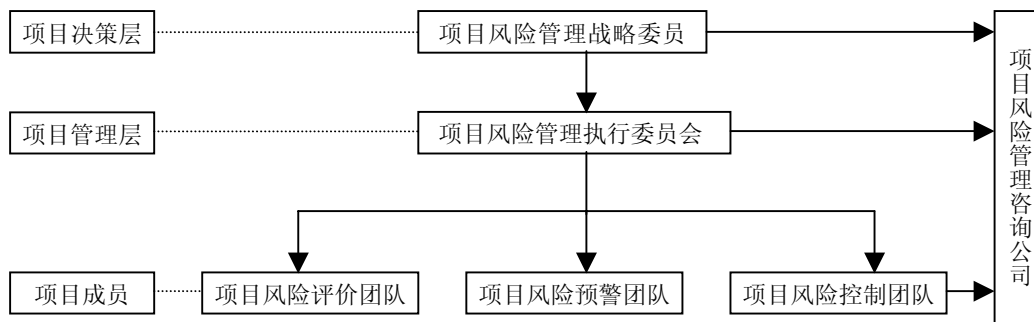


图 1. 项目风险管理组织机构

项目风险管理组织机构如上图所示，项目风险管理战略委员会制定专门的项目风险管理目标，项目风险管理执行委员会引导项目组成员进行风险管理，将项目成员具体划分为项目风险评价团队、项目风险预警团队和项目风险控制团队三部分，并在适当的时候委托风险管理咨询公司提供技术支持[6]。

项目风险管理战略委员会的主要任务是对项目风险管理基调的把握和对部分重大危机的处理。可能任务不是太大，但是对人员要求比较高，能够尽可能将项目内的所有风险整合起来考虑，并贯穿到项目战略的制定当中去，在危机发生时需要能够调动企业范围内(超出了项目的范畴)的力量进行补救，所以这部分人员建议由项目经理和项目所在企业的部门经理、总经理级别的人士组成。项目风险管理执行委员会任务是制定相关的风险管理制度，充分调动项目成员的积极性，使项目的风险可以由一个具体的人或部门负责。将组织成员划分为项目风险评价团队、项目风险预警团队和项目风险控制团队三部分，最大程度上依靠项目组成员的力量，将风险管理还原为一个集体行为。考虑到项目风险的评价需要对信息的全面了解和对项目活动的深刻认识，这部分人员可以由项目技术骨干、组长，以及外部专业的咨询顾问组成。而风险预警团队则应主要由一线员工组成，便于及时发现问题。风险控制团队应该是由有决策权的人士担任，便于问题发生之后能及时处理、解决。委托风险管理咨询公司提供技术支持，可以提高风险管理的便捷性和可靠性，所谓当局者迷，请外部的专业咨询机构，能够跳出项目成员固有的思维方式，结合项目风险管理执行委员会的信息分析，可以更全面的反映项目面临的风险。

4.2.2 项目风险管理反应机制

有了完善的项目集成风险管理组织制度，只能说项目管理者比较注重项目风险，明确了权责和任务。但是具体在项目实施过程中，项目成员发现问题了如何解决，实际上就是项目风险管理的反应机制要解决的问题。

项目风险管理反应机制是这样的：在项目组成员发现问题之后，报告给预警团队成员，预警团队负责风险识别，在预警团队对所报告的问题结合原有相关项目经验和资料在项目层面进行判断之后，如果不是项目风险，则应与相关项目人员进行沟通，讲明原因，作为下次碰到类似问题的处理参考；如果确实是项目风险的情况，就要汇报风险评估团队进行评估。项目风险评估团队主要任务是了解该风险可能给项目带来的隐患有哪些？在什么情况下该风险会给项目带来危机，要是危机爆发的话，影响有多大？这些问题都是项目风险管理评估团队需要找出答案的。至于该类风险应该采取什么样的应对措施，是选择风险转移呢？还是风险控制？或是风险规避？这就是风险控制部门的任务范畴了。在风险处理完成之后还应该存档保留，并下发给各项目组成员，作为大家碰到相似问题的备选解决方案之一。

4.2.3 风险管理规章制度

风险管理规章制度是一种行为规范，它是项目正常运转实现预期目标所必不可少的因素

之一。所谓“没有规矩不成方圆”，一个组织要站稳脚跟，规避风险，保持一定的竞争实力，没有强有力的制度支持是做不到的。何况，由于进行项目管理的企业自身具有人员流动性大的特点，项目风险管理又是一个需要全员参与，持续坚持的活动，所以建立一个稳定的项目风险管理制度就是大势所趋，也是一个项目型企业有效管理风险的强有力保证。具体来说，项目风险管理的规章制度应该明确项目风险管理战略地位，项目风险管理处理流程和项目风险管理奖惩制度，规范项目组成员的工作流程，尽量避免因为人为的疏忽造成的风险。

项目风险管理制度文化具有以下特点[7]：一是激励机制为主，强制性和权威性为辅。在项目中形成风险管理的风气，不太适宜宣扬太多的强制性。同时为了维护公平，对于工作出色的成员应给予公开表扬，并辅之以适当的物质奖励；对于不重视风险管理，由于自身比较明显的失误造成损失的，应予以惩罚，用以维护制度的权威性。二是动态性，制度是人为制定的，随着项目环境的变化，制度也不应该是一成不变的。也就是说不能将其他项目运用较为成功的风险管理制度拿过来直接用。项目风险管理制度需要根据项目所处的具体条件，在参考以前取得成功的风险制度的基础上专门制定。但是一旦制定，就应该彻底、不折不扣的执行，维护制度的权威性。

4.3 煤矿建设项目风险管理的行为文化

煤矿建设项目风险管理行为文化是指项目成员在生产经营中产生的活动文化，是项目范围内以人的行为为表现形式的一种企业文化。煤矿建设项目风险管理行为又包括项目经理人行为、项目风险管理模范人物的行为，团队成员的行为等。

4.3.1 项目经理人风险管理行为

项目经理人是项目运作的主角，也是项目运作的直接参与者，对于事关项目成败的风险管理必然是其工作的主要内容之一。经理人在风险决策的选择决定着项目的成败，项目经理的文化素养确定了项目风险管理文化的基调，项目经理的行为阐释了项目集成风险管理文化的内涵，经理人的风险管理行为对员工的行为起着引导性的作用。

在一个项目中，所有组员都是看着项目经理的一言一行，项目经理重视项目风险的防范，多次在多种场合强调，则项目组员也会重视起来。如果项目经理自己都是忙于手中事务，风险只要不造成危机，就不予理会，自然而然地会给员工留下一种感觉，即“领导不能不讲风险管理，但真正关心的还是效益和产值”，则项目成员亦会埋首于自己手中的事情，对于可能的风险采取不闻不问的态度，在这样的氛围中，即使有专门的风险管理部门，也不会有多少人真正投入精力于其中，那么项目风险管理就只能是一种摆设，出现“风险管理说起来重要，干起来次要，忙起来不要”的现象也就不足为怪了[8]。

4.3.2 模范人物风险管理行为

在具有优秀项目风险管理文化的企业中，最受人敬重的是那些集中体现了企业风险管理价值观的企业模范人物。这些模范人物使企业的价值观“人格化”，他们是企业员工学习的榜样。

项目风险管理模范人物是另一些举足轻重的人物，他们是项目风险管理的中坚力量，他们的行为常常被企业员工作为仿效的行为规范，在整个项目风险管理中占有重要的地位。这些模范人物大多是从实践中涌现出来的，被推选出来的普通人，由于他们在各自的岗位上对项目风险管理做出了突出的贡献而被评为模范，并受到企业的尊重。一个项目中有这种时刻关注项目利益，在项目风险控制的各个环节都发挥重要作用的模范带头人，对于具有一次性、临时性、唯一性特点的建设工程项目来说，能起到很好的模范效应，有利于在团队中形成关注风险，重视风险的风气，有利于项目的稳定[9]。因此，对于项目中公认的对风险管理起到模范作用的人士，项目组织应该抓住机会予以表彰、宣传，有利于在组织中形成风险管理的氛围，对于项目中实施集成风险管理具有重要意义。

4.3.3 项目团队成员风险管理行为

项目普通成员作为企业的主体,他们的群体行为决定着企业的整体风险管理水平和风险管理风貌,是项目风险管理的关键。项目风险管理文化建设的重要部分就是要塑造项目成员的风险管理群体行为,只有企业员工从内心认同风险管理文化建设,亲身参与风险文化建设,项目风险文化建设才能深入开展,从而使风险文化成为项目的共同精神财富。

具体来说,要做到项目团队成员对风险的管理,需要在一下几个方面努力:一是让风险管理成为项目成员的自觉行动。项目风险管理离不开项目成员的参与,但是这种参与应该是自发的,只有真正让他明白了项目风险管理的重要性,关注风险会得到同事的尊重,才会让风险管理成为他无意识的行动。二是需要有明确的风险管理程序。项目成员对于风险管理的参与多是在自己的工作过程中发现了问题,或者意识到了一些隐患,对于这样的发现,需要引起管理者足够的注意,就必须有完整的风险管理信息反馈流程。有必要让项目成员都清楚,发现了问题该找谁反映,有想法和谁说比较管用,将全员参与的风险管理落到实处。三是项目中定期的经验交流。每个项目中都有风险管理经验丰富的人员,也有参与该类项目时间不长的人员,定期将项目成员召集进行交流,能够集思广益,发现不少的新问题,对于新手来说,更是一个不可多得的学习机会。四是必要的风险管理奖励。虽然说大家也明白风险管理对自己意味着什么,但仍然会有不少人觉得风险管理不是眼前的事情,一切能拖则拖。对于这部分人来说,没有一点眼前现实利益的诱惑,是很难让他们自觉的参与风险管理的。也就是说,在项目中形成尊重参与风险管理的行为,鼓励大家参与风险管理,并给予适当的物质利益,相信大部分的成员都会参与到风险管理中去的。

5 煤矿建设项目风险管理文化的意义

总体来说,风险管理文化对煤矿建设项目风险管理具有如下重大意义:

(1) 营造风险管理文化是建设工程项目风险管理的基础。项目管理过程中进行风险管理的重要工作就是综合考虑项目所有风险,而这个目标的完成是离不开全体项目成员的积极参与的,而全体成员积极参与风险管理的最理想方式就是建立积极的项目风险管理文化氛围。营造积极的全员参与的风险管理文化,是项目风险管理的一个重要步骤,也是决定性的一步,直接影响着项目风险管理的成效,关系着项目管理的成败。

(2) 项目风险管理文化建设能够促进项目风险管理工作的落实。项目风险管理的成功离不开项目成员对项目风险管理价值观念、制度和行为规范的认同和遵循。一个制度能否取得成功,除了制度本身的先进性,执行也是非常重要的一环。项目风险管理文化在促成这些内容实现的过程中产生着不可替代的巨大导向作用,是项目成功所必须的。

(3) 项目风险管理文化可以实现项目管理中工具、制度等无法实现的对项目团队成员的激励和教化作用,可有效提高团队成员对项目风险管理的自觉参与和积极性,使团队成员在较长时期内对风险保持高度关注的积极性和热情,可以形成项目团队持久的凝聚力,提高团队成员的修养和合作的自觉意识,从而在项目进程中发挥着无形推动力的重要作用。

(4) 项目风险管理文化建设重视对项目成员风险管理素质与技能技巧的培养,是项目团队成员良好成长的重要保障。项目风险管理文化在项目中极力创造一种学习和交流的和谐氛围,有利于不同背景的成员的相互了解和支持配合,团结一致,整体作战,所以项目风险管理文化有利于创造适宜于项目顺利实施的良好氛围。

6 结束语

风险管理文化直接影响着建设工程项目风险管理的成效,关系着项目管理的成败。良好

风险管理文化可以改变人们固有的观念,协调员工与组织的行为,鼓励员工积极参与风险管理,增强项目的竞争力。但是风险管理文化建设决不能搞片面化、形式化,忽视项目员工在项目风险文化建设中的主体作用,决不能把风险管理文化建设作为挂在墙上、说在嘴上、写在纸上的形式化工作。总之,煤矿建设市场竞争日趋激烈,加强煤矿建设项目风险管理文化建设尤为重要。

参考文献

- [1] 李宇松.建设工程项目风险管理研究与实践[D].长春:吉林大学,2004
- [2] 祖似杰,庄卫民.企业项目管理中的企业文化[J].管理工程学报, 2005(9):270-272
- [3] 徐德蜀,邱成.企业安全文化简论[M].北京:化学工业出版社, 2005.
- [4] 曾伟.基于项目管理的企业集成风险文化体系研究[D].西安:西北工业大学,2007
- [5] 戚安邦.项目管理十大风险[M].北京:中国经济出版社,2004
- [6] 杨乃定,姜继娇.基于项目的企业集成风险管理模式研究[J].工业工程与管理, 2004(2):6-10
- [7] 王棣华.建设符合我国实际的企业风险管理文化[J].中国审计,2006 (15): 60-61
- [8] 邱洁.建筑企业安全文化建设[J].基建优化,2005,26(3):20-25
- [9] 李占锋.将风险意识融入企业文化[J].河南商业高等专科学校学报, 2007, 20 (5): 43-45
- [10] 国家国有资产管理委员会.中央企业全面风险管理指引[EB/OL].[2006-06-06]。