

海外工程项目难点分析与对策探究

董辉

中铁五局集团有限公司海外工程分公司

摘要: 文章简单概述了海外工程项目的内容,并分析项目开发期间遇到的难点问题,最后提出解决这些难点的有效对策。

关键词: 海外工程项目; 难点; 对策

【DOI】 10.12254/j.issn.2096-6539.2020.11.194

一、引言

经济全球化趋势的发展,以及我国越来越全面的“走出去”战略的提出,催生出一大批海外工程项目。特别是“一带一路”倡议的提出和发展,使得沿线国家的业务发展带出更多的承包项目。但是因为海外工程项目的特殊性,比如环境复杂,人员配置复杂等,使得工程项目开展还存在一些难点,要注意科学解决,提高海外工程项目的发展进程,为我国“走出去”事业做出更大的贡献。

二、海外工程承包项目概述

海外工程承包项目是承包主体围绕海外项目进行生产要素和资源的优化组合和配置的过程,主要覆盖工程的设计和施工,涉及承包商、设计人员以及工程业主,参与主体还有材料供应商、设备供应商等。具体的承包需要承包商与项目法人签订承包合同,在合同的支持下承建工程。海外工程承包项目专门指的承包商在海外承包的项目,种类比较丰富,有建筑工程、基础设施建设、高层建筑等类型。因为我国在基建方面有强大的优势,所以在“走出去”过程中,承建了很多的海外工程项目,都是以承包的形式进行,这一方面提升了国内相关企业的实力和效益,另一方面也加强了国家与海外国家和地区的联系,推动“走出去”战略的落实。

三、海外工程项目难点分析

(一) 施工条件特殊

海外工程项目面临的首要难点就是施工条件比较特殊,因为是在海外项目,所以施工是在海外地区开展的。而这就很受当地国家和地区的政策法规的限制。比如某些地区规定施工分包只能在当地进行,但是按照我国施工的标准要求、施工习惯、能力等方面,与海外地区之间存在很大的差异,这就需要项目负责人带领技术人员开展研究,将项目所在地的标准要求与国内的标准要求以及相关经验进行融合,实现优势互补,并建立起既满足当地施工要求,又符合国内施工标准的项目管理模式。

(二) 本土支持不足

海外工程项目面临的较难解决的问题之一就是本土提供的支持力度不足。这主要涉及两方面因素,一是国内外语言文化背景方面存在较大差异,比如语言,进行项目建设的技术交底、图纸会审、材料设备供应、劳务合同签订等方面时,海内外进行交流沟通可能存在一定困难,有可能延误工期。另一方面是进行海外项目建设需要借助项目当地的建设和供货商的支持,但我国只有部分企业于海外地区的某些公司建立起长期的合作关系,大多数投标单位不具备这个优势,所以很可能竞标失败,或者在工时遇到材料短缺的问题。比如乌干达BK项目施工时,就遇到部分重要设备的零配件准备速度较慢、海运规划之后的情况,项目为此指派专人跟进相关零配件的采购及海运进度。

(三) 人员调配比较困难

人员调配问题是制约海外工程项目顺利开展的难题,而且这个难题具备长期性。因为项目所在地归属其他国家和地区,与我国相比拥有不一样的文化、政治、经济、社会形势,所以进行项目建设会受到这些因素的影响,再加上外派海外会长期远离家庭,所以很多技术人员并不愿意参与海外项目建设。另外,为了保证项目的顺利开展,建设单位一般要在项目所在地雇佣当地的本土员工,但因为相互之间不熟悉,所以不仅容易

引发矛盾,而且产生的成本和建设质量存在较大的不确定性。

(四) 赔偿和变更问题

这应当是阻碍海外工程项目的关键问题之一,也是容易产生矛盾的难点。以乌干达BK项目为例,在施工时,项目0Km-2Km、104Km-112Km许多地段业主已经移交路权但未完成对当地居民的赔偿,因此许多地段无法进行施工工作,这些部位对项目的连续施工、安全维护等都造成了一定影响;由于底基层等变更原因,项目进行工期索赔工作,包括单价变更分析并提交工期调整后的施工计划,以及其他相关工期索赔相关资料都需要准备。这些问题的出现在一定程度上阻碍了工程项目的顺利开展。

四、解决海外工程项目难点的相关对策

(一) 做好前期准备工作

进行海外工程项目的基础就是要做好前期准备工作,对于建设单位来讲,需要针对项目建设要求进行分析,挖掘出自身的优势,进行竞标,通过承包商选择、制定标底、开标优选等措施,选择出最适宜的项目,同时项目方也选择出最具优势的建设单位。同时,建设单位还要加强项目管理人员和部门的建设,针对设计和施工人员进行培训,考虑需要前往海外地区,重点应进行语言文化背景类知识的培训;还有就是针对管理人员进行国内和海外不同建设标准、要求、规章制度等的学习,了解不同地区之间存在的差异性,并尽量融合双方要求,建立起适用于海外项目的管理制度,并保证管理人员熟悉具体的工作流程,掌握海外项目的开展程序。另外,对设计和施工人员进行专业知识和操作的培训,针对项目建设环节,开展土建、基建、安装、调试等方面的技术培训,提高工作人员的技术水平,能够将施工地区以及国内施工技术经验相结合,提高施工质量。

(二) 做好本土化建设

海外工程项目的承包单位还要做好本土化建设,首先是加强人员之间的交流和沟通,项目负责人要充分认识到与当地积极交流的意义,这样可以当地人为项目建设提供帮助,所以要鼓励外派员工积极学习当地的语言,能够自主不依靠翻译与当地交流,这样也比较容易缓解双方之间的矛盾;管理人员要积极与海外施工人员和技术人员等进行交流沟通,针对项目实施信息交流和共享,汇总遇到的问题并进行解决,促使双方之间对于项目建设的思路一致。项目负责人还要积极寻找当地的工程企业和供货商,将一些常用到,且不太重要的零部件从当地进行采购,但要选择供货能力强、信誉好的友好单位,签订长期供货协议,这样可以降低物资采购成本,提高物资获取速度,进而为项目建设提供有力的物资支持。

(三) 做好人员调配

海外工程项目建设期间,人员调配问题也是一项重点,相关单位需要提高海外项目的人力资源招聘和安排标准,借助互联网、微博等面向国内和当地招聘符合要求的施工人员,准备较高水平的薪资待遇,并健全激励机制;尽量按照因地制宜的原则,招收当地的施工人员,进行统一培训和简单的语言培训后,提高他们的技术能力,考核通过后允许上岗。另外,还要鼓励技术人员对技术和设备进行创新,结合项目需求进行研究,制定科学的规划,并积极与高校、科研院所等合作,建立起适用于项目的技术合作联盟,提供有力的技术与设备保障。

五、结语

海外工程项目的发展在目前来说表现出越来越多的趋势,但是在项目进行期间,遇到一些难点问题,需要相关企业进行解决,保障海外工程项目的顺利进行。

参考文献

[1] 付永强,曹学,王艳华.海外工程项目难点分析与对策研究[J].中小企业管理与科技,2016,(32):71-72.