

# 境外房建项目施工劳务管理浅谈

周晓波

山西建投国际建设集团

**摘要：**为解决境外项目施工管理现场多国籍劳动力组织管理问题，本文以某境外国家房建项目为例，对施工现场的劳动力组织管理模式进行研究，提出劳务自主管理、小组化组织模式，以期为相关从业人员提供参考。

**关键词：**国际工程；施工管理；劳务管理

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2022.14.093

施工劳务管理是境外项目管理的重点和难点。国内工程项目在普遍采取劳务专业分包，劳务管理趋于合同管理范畴。走出国门，国内专业化分包所具有的资源丰富、抗风险能力、灵活的劳务管理方式等优势均失，反而容易产生劳务纠纷。鉴于境外项目的这一特点，针对缺乏组织观念、层次素质良莠不齐劳务群体，面对境外单调的工作环境、普遍较长工期，管理过程的难度可想而知。劳务管理是各个境外施工项目均比较头疼和谨慎应对的难点；而人工费作为项目成本管理的主要构成部分，劳务管理的成败很大程度上决定了项目实施的结果，劳务管理的重要性自然不必赘赘。在此，就目前笔者所实施的境外某房建项目的自有劳务管理经历，对境外项目自有劳务管理做以探讨。

## 一、项目情况

该房建项目位于北非，为当地政府投资建设的公共廉租房项目，共计3300套120栋单体建筑，总建筑面积约43万平米，项目合同总额约10亿人民币。

作为群体性项目，需要劳务大规模流水作业，鉴于建筑规模劳务需求总量比较大，劳务的组织和管理自然是决定项目成败的关键。

## 二、劳务组织方式分析

(一) 本项目的劳务组织模式以自有劳务为主，少量劳务大分包为辅的组织模式。自有劳务采取以中国劳务和第三国劳务（越南）为主，项目属地劳务为补充的形式。

### (二) 劳务组织模式分析

劳务专业分包和自有劳务两种模式的优缺点比较明显。劳务专业分包模式是近年来国内建筑行业市场化分工的产物，国内施工企业通过市场化分工将项目实施中劳务管理简化为合约管理，降低项目管理中劳务管理的深度和难度，也方便了同区域内劳务资源的自由流转；同时在企业与劳务之间增加劳务老板或劳务公司一层，而劳务工人与老板之间普遍存在直接或间接的乡土纽带或长期搭帮关系，管理方面具有公司没有的优势。通过劳务分包将劳务管理上的问题转交给劳务老板解决，很大程度上转嫁了项目劳务管理风险。

相对自有劳务，大分包管理模式，转嫁了一定管理压力风险和管理压力，又能将材料和机械费利润留下，所以此种方法在国内是比较通行的。劣势是项目间接管理劳务，存在对劳务缺乏掌控和利润流失的缺点。项

目部直接管理劳务，实施劳务包清工管理，劳务归属项目，掌控力度大，管理得当利润可观。缺点是项目一般都是周期性的，与劳务之间一方面缺乏乡土纽带关系，又没法形成长期搭帮关系，无法建立人际关系制约；而法律角度，企业维权成本高，导致企业对劳务采取法律制约的可能性也低，既缺乏人际关系制约又存在司法保护无法落地的问题，项目管理劳务的难度就可想而知了。同时经过多年的施工行业精细化分工，企业缺乏管理劳务的人员，这也是实施劳务直接管理的一个难点。

境外项目施工中，劳务大分包所拥有的区域内不同项目之间人员流转优势不复存在；劳务赴境外务工成本比较高，相对而言导致劳务分包方承担风险能力降低，企业依靠劳务分包方转嫁管理风险的因素也随之消失，唯一有利因素只有劳务分包方较项目部有直接管理劳务的经验。劳务老板往往为自身利益利用掌控的劳务与项目部博弈，造成比较大的劳务事件，类似事件在国内外比比皆是，劳务管理风险比较大。这是境外项目以自有劳务为的组织模式居多的原因。

本项目启动阶段，规划采用的劳务组织模式为自有劳务，项目启动过程中，发现需求规模较大而项目招聘劳务的渠道单一，存在招聘难，劳务素质差无法满足项目实施需要的情况。为保障合同履行，项目部采取劳务专业分包和自有劳务并存的组织模式，以自有劳务为主。项目劳务专业分包的施工规模为合同量的20%左右。劳务专业分包方的存在为自有劳务管理提供资源补充和管理标杆的作用，同时分化了部分管理能力不足的风险，与自由劳务形成相互制衡之势，有利于对自由劳务的管理。

### (三) 自有劳务构成分析

本项目自有劳务由中国籍劳务、第三国劳务（越南）和阿国当地劳务构成，以中国和越南劳务为主，阿国当里劳务为补充。中越构成比例约1:1。

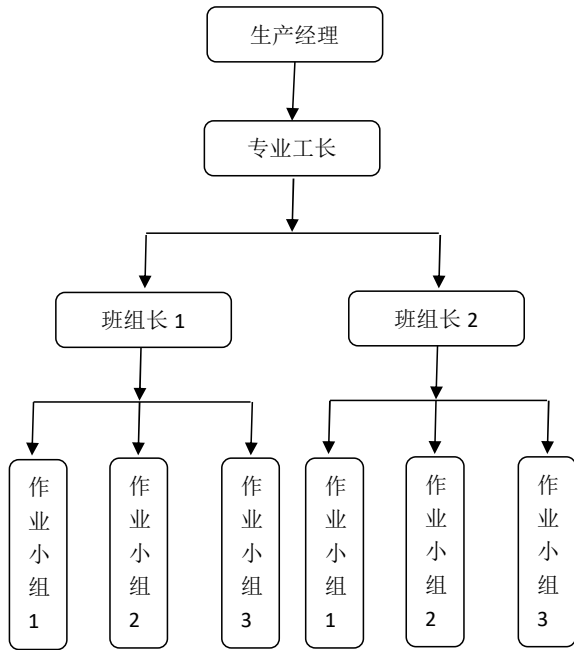
我国的人口红利即将终结，劳动力相对短缺已是不争的事实。在此现状下，开展国际工程原有的技术熟练、成本低廉的劳务资源优势也就不复存在，代而替之的是技术水平低、工资高且年龄结构偏大的非熟练工人，为企业境外施工带来成本压力和工期无法履约的风险，大环境上要求我们寻找和使用低成本劳务资源。

项目部通过考察比较，低成本、年龄结构好的越南劳务成为我们的一个选择。而鉴于第一次采取直接来源地招聘的方式使用第三国劳务，考虑到语言不通、管理难度大等客观困难的存在，慎重考虑搭配比例不易超过1:1。维持中国籍劳务占主要局面的相对优势，有利于对第三国劳务管理中具备主导性。

当地劳务资源趋向于操作手、装饰工种，结构工种较少，人员工作时间观念差、效率低，所以当地劳务只能作为项目的补充资源存在。

### 三、自有劳务管理组织形式

#### (一) 组织形式



项目部的自有劳务组织结构图

#### (二) 组织结构说明

本组织结构的特点在于专业工长辖2-3个专职班组长，1个班组长辖3-4个劳务作业小组。班组长由有一定管理经验的技术熟练工担任，工资为所辖小组当月完成的人工费的提成。作业小组由技术熟练度相当的工人自由组合而成，小组的人数为10人左右。中国籍工人组成的小组设带班一名，越南籍工人组成的小组加入2名技术熟练的中国工人作为带班。项目部按作业小组为一个基本工作单位分配施工面、周转材料和分配工资。班组长负责作业小组的日常管理，包括指导和协调综合能力差的小组尤其是越南小组的生产，处于半脱产状态。作业小组带班属于工人，不脱产。

#### (三) 组织结构分析

1. 生产经理、专业工长的结构设置为项目管理的常规设置。

2. 半脱产班组长这一角色的设置为克服施工企业专业工长的短板。施工企业专业工长大部分出身学生，在国内的项目管理环境下的工长管理经验主要为施工技术性管理，直接面对作业班组时，缺乏指导具体专业做法的实践经验、方法，不懂实际做法也吃不透劳动定额，就无从谈起劳务的组织和管理，这即是目前施工企业专业工长普遍存在的短板。

3. 作业小组的构成模式中有两个很重要的关键点，一是人员数量10人左右不宜过多；二是带班人员不脱产。

这种组合是就该国房建特点总结出的既经济又有益于提升组内效率的模式。劳务工效提高的最好方式就是让个人的劳动与收益划等号，即按劳分配，多劳多得。而建筑施工工作却往往是组合搭配性作业，缺少不了人

与人之间的协作。存在协作，收入的分配上就可能成为问题。人数太多了，彼此之间的贡献大小可能不一、步调不一，分配无法做到公平。分配不公则组内人员的积极性就受到挫伤，会形成懒散和得过且过的局面，涣散而效率低下。

生活中我们注意到，乡村间搞承包的工匠往往3-5个人组成小团体。他们之间的分工协作，并不需要通过精细化核定各人完成工作量来分配务工所得，而是搞平均化分配，这种大锅饭分配法却并不影响小团体的效率。探究其因，构成该团体的人员能力水平相当，是长期稳定的搭配组合，作业过程中团体内某成员工作懈怠直接影响的是对象确定的其他几个人的利益，利益受损对象明确，造成利益损失的责任人也明确；反之亦然。在这种环境下，团体个人目标明确，正反观点鲜明，心理上或内部自发的相互制衡让组内能够形成真干实干，休戚与共的工作生态，效率得到充分释放。若团体过大，团体内某成员的懈怠影响的是较广泛的成员的利益，广泛大众的利益受损往往演变成不关自己的事，众人往往也就成为沉默的大多数，缺乏有效心理制衡，其结果是更多人效仿懈怠者，班组效率只会江河日下。通过这个现象，我们也就理解了小班组的优点。10个人左右的搭配且全员参与生产，正适合工作面作业中半对半作业人员分布，符合上述现象所反映的规律。若作业班组过小，容易造成工作面、机械和周转材料浪费，结合当地房建项目单体楼层普遍450平方米左右的特点，该规模是经济与效率释放的平衡点。若单体楼层过大，就得考虑如何划小工作段来适应小团体作业了。

越南班组同样采取上述小团队模式，其中的两名中国人分别代领一个小团队，组合成生产单元，发挥效率，形成产能。

### 四、薪酬方式

#### (一) 建立和落实计件薪酬办法

项目部制定各个工序的劳务计件单价，适合单兵作业的工序，计件至个人；协作性较强的工序，计件至作业小组。通过计件一方面有效控制劳务费支出，另一方面通过配合上文有效的劳务作业班组结构，充分调动劳务人员的工作积极性，提高工作效率。

项目部配合上述劳务组织模式同时推行计件制，有效打破了“吃大锅饭”的顽疾，拉开了收入差距，真正体现多劳多得，提高工人工作积极性。通过自然拉开的收入差距，激发技术差者提高自身技术水平的积极性；同时因身体素质等原因没有提升空间、靠混日子、吃大锅饭拿工资的人没有了继续滥竽充数的空间，最后不得不淘汰出局，净化了劳务群体，团体效率得到提升。

(二) 对于越南班组的计件标准，适合单兵作业的工序，直接对个人计件，计件单价为中国劳务单价的60%。对于协作性较强的工序，同样采取对小作业班组计件的方法，按照一定的比例与班组内中国领班共享人工费结余的收益。

(三) 在此以模板体系搭设工序量化说明收益分成办法和第三国劳务收益率。

该班组2名中国带班9名越南工人。

| 序号 | 项目            | 工日 | 单价      | 小计(元)   | 备注  |
|----|---------------|----|---------|---------|---|
| 一  | C+9楼型标准层总价    | 90 | 240     | 21600   |   |
| 二  | 中国工人所完成的人工费   | 20 | 240     | 4800    |   |
| 三  | 越南工人所完成人工费    | 70 | 240     | 14700   | 此210元/工日单价为项目部从班组结算中个扣出越南劳务费价。扣出后由项目部为越南人按(五)发放工资,工资为23美金/工日,项目部留取差价。 |
| 四  | 项目部所扣出的越南人工费额 | 70 | 210     | 16800   |   |
| 五  | 项目部支付越南工人工资工资 | 70 | 23美金    | 9553.32 | 23美金=136.5元人民币  |
| 六  | 中国带班额外收益      | 70 | 240-210 | 2100    | (三)-(四)   |
| 七  | 项目部收益/结余      |    |         | 5146.68 | (一)-(二)-(五)-(六)   |
| 八  | 人工费降低额        |    |         | 23.8%   | (七)/(一)*100%  |

通过理顺组织结构,落实计件薪酬,自有劳务的劳动积极性得到提高,生产效率得到充分释放,其中越籍工人劳动效率甚至等同于中籍劳务。

### 五、过程中遇到的困难、问题及解决办法

#### (一) 缺乏有一线劳务管理经验的管理人员

1. 境外工程项目较国内工程项目在劳务组织体系上的不同,对施工管理人员的要求就产生较大的差异。经过近二十年来建筑市场的细化分工,我们的管理人员习惯了劳务大分包的管理模式,业务偏重于合约管理和技术指导,缺乏管理劳务群体的经验和对具体工艺做法的了解、掌握,面对劳务群体时往往是无法下手。这一缺陷在项目前期显得尤为突出,对项目的正常运转造成很大障碍,甚至付出成本。

2. 此类问题在项目的实施过程中还比较多。该问题的解决短期内是提拔劳务人员中的佼佼者担负管理岗位,设立劳务班组长的岗位也是一种折中手段;长期来说还是锻炼培养自有管理人员,但这是一个长期和需要延续的工作。

#### (二) 自有劳务人员素质差成为现场不易克服的管理障碍

1. 自有劳务素质问题是劳务管理中绕不开的话题。自有劳务人员中存在部分人员劳动技能差无法独立操作、年龄偏大体质弱不能满负荷工作等问题,致使管理过程中阻力重重。若安排其从事独立工作,因能力偏差甚至非技术工种无法独立完成工作;与其他技术能力好者组合在一起形成帮带组合,又是实现不了的一厢情愿式的解决方式,结果往往导致能力差者拖能力强者的后腿,且搭配工作无法理清贡献大小,造成分配不公导致整体积极性降低;安排专职人员予以培训又耗时太长,短期又难以有所提高;若项目部单方面安排回国,成本太大不说,且容易形成劳务纠纷,对企业造成比较坏社会影响。

劳务赴境外务工成本高、手续办理周期长,出现问题调整余地小,调整代价也大,对项目劳务管理造成比较大的影响,甚至成为推行管理措施的障碍。

2. 解决劳务素质差问题,一是劳务招聘阶段多途径多渠道的获取劳务资源;二是谁用人,谁把关,切实这

行考核程序;三是开展实质有效的劳务派遣人员培训,将境外务工特点、项目所在国环境及项目情况、薪金待遇水平等对劳务进行全方位交底,消除劳务误判,在出国前消化风险。

#### (三) 缺乏系统性劳务管理制度体系、定额标准。

项目管理中对小数量劳务的管理可以依靠技巧,而对大量劳务群体的管理就得依靠系统的管理体系。项目组织机构的特点决定了其周期性和临时性,决定了其不可能短期内尤其在项目启动阶段建立其系统性实用性的劳务管理体系、定额标准。

缺乏劳务管理制度体系,对大群体劳务的管理依靠头痛医头,脚痛医脚,往往需要通过一段时间或事件来建立秩序。此方面尤其对在对外劳的管理中矛盾尤为突出。

短缺实施境外项目的劳动定额,所有工序的定价都需要经历摸索过程,劳务管理的压力和风险较大。

### 六、结束语

自有劳务作为境外项目最主要的劳务组织管理模式,管理水平的优劣决定了境外项目实施的成败,是项目管理中的重中之重。随着国家走出去战略的持续推进,企业自主管理劳务也将成为施工管理的主流。通过该房建项目全方位的自有劳务管理实践,希望为以后我们企业持续推进境外工程提供一种解决思路。

#### 参考文献

- [1] 蒋文伟. 基于项目管理的两种劳务分包模式研究[D]. 北京: 对外经济贸易大学, 2007.
- [2] 鞠家凤. 施工企业劳动用工风险防范控制措施初探[J]. 科技信息, 2011(24): 82-83.
- [3] 蔡高旺. 建设工程项目劳务分包管理探讨[J]. 建筑工程技术与设计, 2020(34): 3584.
- [4] 方静. 建筑施工企业强化劳务管理的有效方法[J]. 中国市场, 2022, (2).
- [5] 侯立伟. 劳务管理成为建设工程项目管理的核心[J]. 中国市场, 2010(32): 48-49.

作者简介: 周晓波, 1981年8月, 男, 山西芮城, 本科, 职称: 中级工程师, 研究方向: 建筑工程管理。