

Practice and Analysis of International Engineering Construction Project Management

Yujuan Bai

CRSC Signal & Communication International Holding Co., Ltd., Beijing, 100070, China

Abstract

With the continuous advancement of the “Belt and Road” initiative, many Chinese infrastructure construction companies have actively expanded their overseas business and achieved fruitful results, but they will also face many problems and risks in the management and implementation of construction projects. Based on personal experience, this paper describes and analyzes the problems existing in the management process of international engineering construction projects, and proposes some solutions to these problems.

Keywords

international engineering; project management; risks

国际工程施工项目管理的实践和探析

白玉娟

中国通号国际控股有限公司，中国·北京 100070

摘要

随着“一带一路”倡议持续推进，很多中国基础建设单位积极拓展海外业务，取得丰硕成果，但在建设工程管理和实施过程中也会面对很多问题和风险。本文从个人经历出发，描述并分析了国际工程施工项目管理过程中存在的问题，并针对这些问题提出了一些解决的办法。

关键词

国际工程；项目管理；风险

1 引言

近年来，随着中国“一带一路”倡议的不断推进，越来越多的中国建设企业单位走向海外，从事各种工程建设工作，积极开拓海外市场，扩大中国影响力，展现大国风采，取得了丰硕的成绩。但是与此同时，面对与中国不甚相同的国际环境，在与海外企业单位合作过程中，来自中国的项目管理者和执行者会遇到很多问题和困难，这会导致工程建设项目停延迟或者停滞，甚至会导致亏损，更有甚者需要承担法律责任。笔者从事海外工程建设项目管理工作多年，作为项目执行者，对海外一线工程建设项目管理和执行进行了充分的实践，在此基础上进行复盘和总结，积累了有限的经验，撰写此文，近者可以指导自己后续的工作，远者能对其他项目管理者 and 执行者提供一些指导意见。

项目是组织创造价值和效益的主要方式，而项目管理就

是将知识、技能、工具与技术应用于项目活动，满足项目的要求。项目管理通过合理运用于整合特定项目所需的项目管理过程得以实现，项目管理使组织能够有效且高效的开展项目工作。工程建设项目管理是指从事工程项目管理的企业，为了取得工程项目的成功，以此对工程项目进行全方位的组织、规划、控制和协调的过程。工程项目管理必须做到全过程、全方位，项目管理企业要对施工项目的整体安全、施工方法、进度、成本和质量进行系统、正规的管理，才能保证施工项目中的各项工作循序渐进，有条不紊的推进。良好的项目管理工作，对企业和项目本身都具有良好的经济效益和推广效应^[1]。

一般情况下，建设施工项目受业主委托，项目执行方必须按照合同的约定，代表业主对工程项目的组织实施进行全过程、全阶段的管理和服务。海外工程项目由于施工地点在他国，业主为他国企业单位，项目管理方往往是由海外企业和本地企业联合组成的项目管理联合体，主要包括业主方、

设计方、设备供应方、工程承包方等，组织结构复杂，给项目管理工作带来组织和协调方面的挑战。

项目成本、项目进度和项目范围是项目管理的三个要素，这三个要素相辅相成，彼此影响，海外施工项目管理工作也是一样，同时还具有显著的特殊性，结合自身工作经历，目前海外工程建设施工项目管理一般容易出现以下几个问题：

2 范围蔓延，责任增大

一般情况下，最常出现的问题是范围蔓延。海外项目是中方企业在别国投标、承建的项目，如果中方企业对他国的政策、经济、文化和环境调研不够、预估不足，就会造成项目范围蔓延的风险。同时，在项目执行过程中，为了本项目的顺利推进和长期合作的良好铺陈，项目管理方需要和业主形成良好的互动关系，对业主提出的各项要求存在妥协的情况，这也是造成项目范围蔓延的重要因素。此外，中方的项目执行者在项目实施进程中会不自觉按照中国的标准自我要求，这样可能会造成执行了不属于项目合同规定的管理工作，进而造成了范围蔓延。

3 成本增加，进度延迟

当工程范围有所增加时，造成的直接后果就是成本增加和进度延迟。比如，对南亚地区环境和气候的认知不足，就会造成柴油机的采购、维护和保养的成本增加；对该地区的社会治安情况了解不够，就面临安保成本增加的风险；对欧洲的环境政策了解不充分，就面临由于满足环境规定标准而改变工程设计等风险，不仅增加了环境整治成本，也会直接造成进度的延迟；对一些国家的社会文化和用工制度调研不够，就可能面临劳务费用增加，或由于本地雇工工作时间与中国不同而造成项目进度缓慢的风险^[2]。

4 质量低劣，维保增加

目前中国企业在海外从事的建设工程项目中的一个重要组成部分是基础设施建设工程，业主多为第三世界国家的企业单位，这些国家基础建设相对落后，经济发展相对迟缓，中国作业环境相对恶劣，这会造成业主工程预算不足以支撑工程目标。因此很多设备供应企业为了实现企业效益，可能会使用质量相对低劣的设备提交项目执行，这无疑会降低工程质量，增加项目后期的维保工作。

鉴于自身实践，经过探讨、反思和总结，形成以下几条备忘，以指导后续工作。

5 充分的市场调研与风险分析

海外项目执行地点在别国，项目管理过程都需要在别的国家境内完成，陌生的环境充满不确定性，项目执行风险存在不可控的隐患，因此充分的市场调研和风险分析不可缺少。应在项目投标之前就对当地环境、政治、文化和法律规定等因素进行调研，形成全面的分析文件，并随着项目的商业活动和项目执行过程不断更新和完善，不仅是对当前的项目负责，也能为以后在该国开展其他项目做好准备。

海外项目执行过程中，施工工作人员可能是从中国前去海外的务工人员，也可能是在当地雇佣的劳务作业队，也有可能是两者兼而有之。如果整个项目实施全部雇佣中国劳务人员，需要很大的人力资源成本，但是如果雇佣当地作业人员，对其管理和责任都必须按照项目业主所在国的法律规定严格执行，其在工作过程中的安全也必须由项目管理方负责，这些方面都会无形之中增加生产成本。因此对于人力的调研也很有必要性。

充分的海外市场调研不仅包含对项目实施国的情况进行调研，由于海外项目的投标方一般为若干不同国家的企业组成的联合体，大体包括设计单位、设备供应单位、监理单位和本地代理单位，对这些联合体内部各方的调查研究也很有必要，因为在项目组织实施过程中，任何一方出现了问题都会影响到整个项目的执行。

6 固定的项目管理团队

海外施工建设项目周期一般比较长，这是与中国显著不同之处，若在项目建设前期按照中国工程建设的周期来计划海外建设项目实施时间，很可能就会导致项目建设周期超出预期，造成时间成本和人力成本的扩大投入。无论如何，考虑到海外施工建设项目周期比较长的特点，企业对项目管理团队的组织和管理也就需要格外注意。尽量保持项目管理团队的统一性和完整性，有计划的安排项目管理后备人才，保证项目管理的持续有效。

7 严格的项目范围把控

开拓海外市场充满困难和挑战，在项目执行过程中，需

要不断与业主沟通,与监理部门协调,在项目实施过程中难免需要改变或扩展项目组织实施内容,这就需要从严把控项目范围,以保证项目进度有序,项目成本可控。在与项目管理的业主和其他项目实施各相关方讨论项目范围变更时,必须严格履行项目变更的正常手续并备案,做好补充合同或者增加删改合同条款工作,做到有备可查,有法可依。

8 阶段性的项目监督与复盘

由于海外建设施工项目周期比较长,因此对项目组织实施过程进行阶段性的监督和复盘就变得十分必要。首先,进行阶段性的监督和总结可以帮助项目管理团队充分把控项目进度,分析项目成本,检查项目范围,并且针对上一阶段出现的新问题,新风险进行充分的认识,并准确预判下一阶段可能出现的问题与困难,对自身的不足进行补充调整;其次,项目建设周期长很容易产生项目管理人员更替的问题,阶段性的项目管理监督和复盘形成的书面材料,可以帮助后续的项目管理人员更好的了解项目,执行项目,这无疑是项目成功的保障。

9 充分的协调项目相关方,形成具有法律效应的备案文件

海外建设施工项目,相关方面较多,各自背景不同,关

系复杂,本企业以及本企业的项目管理人员需要对各个相关方进行充分的协调与沟通,保证项目顺利推进。但是当今世界环境越来越复杂,给海外项目增加了困难,为了避免造成法律纠纷,在项目协调和管理过程中必须做到依法办事,并保留痕迹和证据,以备不时之需。

10 结语

在当今世界形势巨变,大国博弈加深的国际背景下,开拓海外市场既是中国企业的机会,也是挑战。无论如何,确保项目按时交付,达到业主的验收标准,是项目管理团队的根本任务,项目管理工作时刻围绕这一核心开展,就可以实现项目的效益。但是从工程建设项目方面来说,海外市场的需求不断变化,不确定性较高,具有一定风险。个人积累的经验终归有限,如果有成功和失败的典型案例可以被充分总结和分享,会是所有的海外项目管理人员更好的学习机会。

参考文献

- [1] 曹成志.“设计-施工总承包”合同模式在国际工程项目管理中的实践研究[J].交通科技,2013(04):72-75.
- [2] 佚名.试论国际工程项目管理中的风险管理[J].工程建设与设计,2019(3):282-283.