海外项目劳务队伍管理探讨

Discussion on the Management of Overseas Project Labor Team

郭钦伟

Qinwei Guo

中交三公局第五工程分公司
中国·北京 100000
The Fifth Engineering Branch of CCCC Third
Public Bureau,
Beijing, 100000, China

【摘要】论文根据笔者近年来公司所属海外项目施工管理经验,结合黑山项目实际情况,简要总结了在海外项目施工过程中对中国劳务队伍管理中需要关注的细节与注意事项。初步分析海外项目在项目前期策划、过程实施及典型事件和处理方法中对劳务队伍选择需要注意的事项。

【Abstract】Based on the author's experience in overseas project construction management in recent years and the actual situation of the Montenegro project, this paper briefly summarizes the details and precautions that need to be paid attention to in the management of Chinese labor teams during the construction of overseas projects. Initially analyze the matters that need to be paid attention to in the selection of the labor team in the pre-project planning, process implementation, typical events and handling methods of overseas projects.

【关键词】海外项目;施工管理经验;中国劳务队伍管理

【Keywords】overseas projects; construction management experience;
Chinese labor team management

【DOI】10.36012/etr.v2i4.1706

1 劳务队伍对海外项目生产过程造成的影响

随着近年来海外项目市场逐步扩大,新材料、新工艺的应用不断扩展,对原有的路桥项目经营管理模式产生了较大改变,受其影响,越来越多的企业逐步将原有的劳动密集型生产模式向技术密集、机械化、精细化施工转变的同时,其管理模式也逐渐向轻量、扁平化发展。

在这个大环境下,施工企业在加强自身管理能力的同时,更需加强施工队伍的管理,确保施工质量、安全与进度与效益,保障海外项目有序推进,更好地融入所在区域市场,加快企业国际化进程。

2 劳务队伍组织选用需要考虑因素

2.1 施工队伍类型

中方施工队伍:从中国组织施工队伍人员到国外工作。优点:管理方便,工作效率高,能保证工期要求。缺点:施工成本相对较高、组织周期长、受项目所在国劳工政策影响较大,在局势不稳定地区存在反恐、维稳风险。

当地施工队伍:在项目所在国组织施工队伍。优点:施工成本较低,组织人员一般不受当地法规限制,人员组织周期

短。缺点:熟练程度一般较低,专业化程度低,通常无法满足施工工期要求。

2.2 施工队伍管理策略

2.2.1 工期要求

依据不同的项目情况及工程特殊性制订相应的人劳务队伍需求计划,有针对性地引入专业队伍,特别是专业性比较强的工程,如危险性较大工程、高墩、长跨、高填、深沟、长大隧道等。

2.2.2 项目所在地基本国情

不同区域的海外项目在劳务队伍选择上存在着不同的法律法规要求,充分考虑项目所在地政治影响因素,同时在队伍选择上需要考虑当地法律法规对当地市场保护及准入政策的影响,对比当地劳务队伍或工人选用成本。

以牙买加、赤道几内亚、科特迪瓦与黑山为例,项目所在国法律对当地就业保护政策区别较大。

牙买加:严格控制外来劳务工人数量、提高劳务人员签证费用,要求非本国施工企业在人员雇佣过程中至少要保证外籍劳务人员与当地劳工的比例至少在 1:3,当地工人工资约为同条件中方劳务人员工资的 1/3~1/2 左右。

赤道几内亚:对外来施工企业人员不做控制,当地劳务人

员较少,多数劳务人员来自其他相邻国家的劳工,工资标准约为同条件中方人员的 1/5,无成熟的当地劳务队伍。

科特迪瓦:为保证本国人员的就业机会,要求非本国施工企业在人员雇佣要达到相应的比例,外籍劳务人员与当地劳工的比例至少在 1:4 左右,工资标准约为同条件中方人员的 1/5~1/3,无成熟的当地劳务队伍。

黑山:当地暂无相应的法规要求劳务人员比例,工资标准中同条件中方人员的 0.5~1 倍左右。

从以上几个国家的劳务人员用工法律法规上不难看出,在不同的国家和地区存在不同的差异,在劳务队伍及劳务人员选择需要认真对比,遵守所在地法律,规避风险。

2.2.3 项目所在地劳务资源供应情况

主要是考虑海外项目所在地周边国家的劳务人员的供应能力,特别是基础设施建设不同的资源需求情况,组织劳务队伍及调整队伍组成比例及规模。

2.2.4 优先组织有相应劳务经验的队伍进场

以黑山项目承建的互通区桥梁为例,虽然无较大的施工难度,其专业化程度要求相比中国典型工程难度较低,为普通跨度现浇预应力桥梁施工,但对劳务队伍专业化程度要求高。需要对桥梁高墩柱翻模施工、盘扣式支架安装、钢管桩支架搭设、现浇梁施工等工序较为熟悉的专业劳务队伍进行施工。所以,在队伍选择上提前制定相应的准入条件,有类似工程施工经验的劳务队伍方可进场。

2.2.5 后续市场开发需要

在中国施工企业海外项目拓展专业化集成程度越来越高的情况下,为保证后续市场滚动开发,扎根海外,所属劳务队伍的人员组织能力、专业化程度、配合意识、工程施工经验及自身风险规避都会对项目的安全生产、质量管控、工期要求都会产生较积极的影响。

3 劳务队伍选用时需要注意的事项

①具备相应的劳务资质方可入场,无资质或资质低于项目施工要求的的劳务队伍严禁参与项目施工。

②是否参与过类似项目施工经验,工程完成情况、维稳配合意识、质量控制安全管理是否满足生产需要,所属公司各项决定贯彻配合情况。

③已执行项目的成本控制情况。第一,在投标报价时投标报价准确性,是否考虑到项目所在地各项外部因素影响,以及是否具备成本控制能力,对可能出现的风险费用是否考虑。第二,劳务人员管理模式及工资发放标准,在其成本控制范围内能否完成工资发放,能否满足项目施工工期需要,避免低价中

标队伍入场,减少后期施工过程中可能存在的停工风险^[1]。第三,施工能力评估,专业化劳务人员数量及技术工人配置情况,在特殊情况下对工期保证措施的执行能力。第四,已完成项目经营情况分析,如过程结算办理、劳务人员进、退场,质保金支付等情况,避免在其他项目出现问题的队伍进入项目。

4 劳务队伍选用基本标准

①人员组织能力,能否组织足够、经验丰富、年龄结构合理的劳务人员参与项目施工。②施工人员技术熟练程度,特别是专业化程度较高岗位人员数量及特殊工种数量。③现场管理过程中、安全管控、施工质量能否达到项目要求。④成本控制能力强、执行过程中能较好地配合项目进行生产经营活动。

海外项目不同于中国,政治环境、资金供应、法律法规及维稳风险远大于中国,项目建设过程中不确定风险因素较多,必须做好劳务队伍的选择,规避相应风险,满足项目需要。

5 典型区域需要注意的问题

①政治形势影响,主要针对政治局势相对不稳定的区域,具体参考外交部门分布的区域划分。以经历过的海外项目为例,东南亚、欧洲政局相对稳定,风险管控压力小;中西非区域因地区局势、宗教信仰、传统遗留问题影响,政局相对不稳定,需要着加强风险考察,以保证劳务队伍适应项目所在国家。

②自然环境影响。项目分面区域广,不同区域的自然环境差异较大,需要根据不同的区域选择有经验的劳务队伍。

③疾病控制。医疗水平参差不齐,笔者经历过的几个国家及项目医疗条件均低于中国,而且在不同的环境下的海外项目可能会面对不同的传染性疾。例如,非洲区域的恶性传染性疟疾、伤寒、黄热、霍乱等疾病。其他东南亚及美洲沿海地区的登革热等疾病,这些环境较差的国家需要着重加强队伍选择,优先选用有过类似国家施工经历的队伍进行施工,避免因外界环境不适应及传染病恐慌造成的劳务人员心理压力大导致的其他风险。

6 结语

笔者根据中国大型桥梁项目、牙买加机场路、巴波快速路桥梁、宾洞互通桥梁、科特迪瓦奥贝公路、黑山南北高速项目的施工经历,总结了海外项目劳务队伍选择及现场管理过程中取得的经验及教训,简要归纳了劳务队伍选择的注意事项。希望通过本文,能与更多的施工技术人员、现场管理人员交流。

参考文献

[1] 闰光太. 浅谈施工企业项目成本控制施工企业管理[J]. 业管理, 2001(12): 11-12.