

安哥拉工程项目管理的几点思考

熊贵斌

中国能源建设集团广西水电工程局有限公司, 广西 南宁 530001

[摘要] 目前中资建筑企业在国际项目上的参与度越来越高, 实力较以往逐渐增强, 工程业务不断扩大, 对于中资企业的海外工程经验要求越来越高, 必须重视海外项目管理中存在的问题。文章依据在非洲安哥拉工程建设工程中的一些实践经验, 对工程项目管理从图纸设计方面、施工管理和工程结算等方面进行了简要探讨。

[关键词] 安哥拉; 工程项目管理; 风险

DOI: 10.33142/aem.v1i5.1154

中图分类号: F426.92

文献标识码: A

Thoughts on Angola Engineering Projects Management

XIONG Guibin

Guangxi Hydropower Engineering Bureau Co., Ltd. Of China Energy Engineering Group, Nanning, Guangxi, 530001, China

Abstract: Nowadays Chinese construction enterprises are more and more involved in international projects, the strength is enhanced gradually and engineering business is expanding. It has higher and higher requirements for overseas engineering experience of Chinese enterprises, so it must pay attention to problems existing in overseas project management. Based on practical experience in engineering construction project in Angola, Africa, this paper discusses engineering project management from aspects of drawing design, construction management and engineering settlement.

Keywords: Angola; engineering project management; risk

引言

安哥拉是非洲西南部国家, 该国由于生产石油和各种矿产以及钻石矿产, 吸引大量国家进行投资建设。安哥拉全国各种资源非常富饶, 并且大量未被开发, 该国家极有可能成为未来非洲的经济最为发达的国家。由于曾经被殖民过, 拥有非洲巴西美誉, 全国旅游资源丰富, 风光独特而秀丽, 历史文化新奇, 居民热情奔放, 具有巨大的开发潜力和价值。

近年来, 我国提出的一带一路战略带领中国的国有建筑承包商在非洲开展了大量的基建施工和矿产资源开发工作。随着随着这些建设项目如火如荼地开展, 我们在建筑施工及项目管理中遇到了在国内没有遇到的问题和困难, 在设计标准和按图施工方面, 在劳务分包方面, 在劳工队伍素质方面, 以及工程结算方面等等。因此, 笔者依据自己在安哥拉做工程项目管理方面的实践, 探讨了在工程项目中存在的问题和风险, 希望为我国建筑承包商在海外开展工程项目的过程中提供一定借鉴和思考。

1 图纸设计方面

施工图纸是工程施工的基础条件, 施工图纸的设计是工程的重点, 对于工期、成本、质量和安全起着至关重要的作用。由于安哥拉本国基础科学较为薄弱, 普通老百姓文化素质较低, 缺乏基本的工程科学技术尝试, 不了解各种类型工程项目对于的规范手册, 并且安哥拉人的工程施工习惯、遵循的规范与国内差别较大, 因此在施工过程中与当地合作较为困难。

1.1 设计标准规范

设计标准和规范是中国背景的建筑承包企业在国际上工作和立足的基本要素, 也是大多数中资企业在外面临的第一问题。我们国家改革开放以来, 基建项目发展速度让全世界震惊, 同时中国从无到有, 通过借鉴和学习前苏联以及欧美的工程建设规范, 加以消化和修正, 发行了中国人自己的 GB 规范, 并在中国的实践中得到了验证。但是, 当中资企业走出国门, 和国外的工程咨询公司打交道的过程中, 会发现国外的咨询公司对中国的标准一概不了解, 他们遵循的基本上都是美标和欧标, 例如 ASTM 美国材料学会, ICOLD 国际大坝委员会以及英国、瑞典、挪威等多个国家自己的规范。因此, 海外项目中海外的咨询单位基本上不认可中国的设计标准 GB, 导致图纸审核不过关, 影响到工程施工进度, 影响设计完成时间。

安哥拉工程项目基本上都是以工程总承包的形式进行，中资企业受到国外工程监理的制约，在标准和验收规范方面不得不遵循安哥拉本国规范或者国际通用规范，这种结果导致在设计图纸方面与他们沟通存在非常大的困难。

1.2 设计输入资料

一般工程项目启动前应该查明当地的设计输入资料，设计输入资料的准确与否直接影响工程进度、质量以及造价等。设计输入资料一般包括当地的水文气候、地形地貌、地质条件、交通运输状况、法律、宗教、文化、民风等等。我国的工程建设公司由于缺乏国际项目施工经验，工程技术人员缺乏海外工作生活背景，在进行设计输入资料整理时对这一项缺乏应有的重视。例如，我国的空调设计，空调冷媒管和排水管都习惯外露，而在安哥拉的建筑市场，当地人完全无法接受，他们的潜意识就是这两种管道必须是暗埋式的，如果设计外露，那估计是偷工减料，给监理和业主造成误会和不良印象；又例如，伊斯兰国家严格禁止喝酒以及限制女性服装，在我国的工程建设公司在设计过程中不注意就会触犯当地的宗教禁忌，引起不必要的麻烦，最终无法通过验收。我们的工程建设公司往往缺乏对外国习惯的重视，按自己熟悉的套路去开展设计施工图纸，认为只要提交图纸审查给咨询说说好话做做工作就可以过关，可是这种方式往往在国外行不通。

1.3 工程量

工程量也称为BOQ，是施工项目管理成本管理的重要关注点。施工材料是工程量统计的主要项目，与设计工程量的漏项不一样，当地人工作比较散漫，经常出现统计错误，这样可能导致设计出差错，影响工期，被索赔，增加工程成本。工程量清单来源于设计，但是风险比设计更大。

因此，在安哥拉的工程项目，对于业主提供的工程量基本信息，要经过核实和考虑应对风险的方法。

1.4 设计计划的编制

安哥拉项目工程非常重视设计计划的管理，因为设计计划直接关系到后续的施工组织计划。通过编制合理的设计计划，可以与业主，咨询和劳务分包方共同研究施工进度，提高施工组织的严密性，同时也是收费的依据。安哥拉工程项目的业主相较于国内业主其专业性较差，不能全面理解工程设计项目的原理和设计意图，往往给项目出很多一些难题，设计人员解释起来比较费劲，这种情况下必须重视设计计划的编制，因为全面而合理的设计计划有助于让业主理解施工组织设计意图，让图纸审查更容易通过，降低被瞎指挥的风险，一方面有利于保护施工单位，另一方面由于与业主的合作。

2 施工管理方面

安哥拉由于地处非洲西部，当地人基本物质匮乏，但是人普遍较为懒散，缺乏时间观念，干事情不紧不慢，对于习惯了快进度施工的中国建筑承包商来说，如果做好施工管理，是个比价大的难题。

2.1 劳务分包管理

安哥拉工程项目的劳务工程的核心部分由中国人承担，但是一些不重要的部位会分包给当地人承担或者直接找当地劳工来施工。但是劳务分包过程中问题较多，当地人无法吃苦，稍微辛苦和工作强度高一点就会和施工单位索要更高报酬，材料设备操作非常不熟练，经常由于耽误时间或者误操作导致工程延误，需要返工重修等。

2.2 施工工期管理

安哥拉工程项目中，大部分存在工期延误的风险，这种因素的产生有多方面原因：首先，是中国建筑承包商对当地人文自然环境、工作习惯、当地法规宗教文化的了解，导致与当地合作磨合期太长；其次，安哥拉人自由散漫，缺乏一定责任意识，干一天算一天，无法找到稳定的劳务分包队伍，每次换新的劳务人员都需要培训上岗，耗费大量教育培训时间；第三，重要设备物资的运输，安哥拉港口吞吐量小，海关工作效率低下，货物清关时间少则三个月，多则大半年，对于一些在当地及周边国家无法找到的重要设备和物资，这种工期的延误非常致密。

施工管理方面的问题不仅仅限于劳务分包组织和施工工期的合理规划，不确定性因素对于施工工期的影响非常多，国家政治的稳定程度，当地官员的贪腐，中国工人及技术人员的心理生理状态，本国的医疗条件及传染病等等，均是可能影响施工管理的因素。

3 工程结算方面

工程结算在中国较为便利,基本上工程只要保证了施工质量和工期,不存在结算问题。但是海外工程尤其在安哥拉项目工程中,本地人缺乏基本的诚信工作原则,之前承诺的事情如果没有纸质证据,完全可以反悔,并且本国人都认为这样完全合理合法,这对于工程结算造成了较大困扰。

另外国际工程结算往往用外币结算的方式,主流的结算方式为美元,而安哥拉缺少美元,现正逐步开始用宽扎结算。因此,汇率的波动是工程结算方面的需要重视的问题。另外安哥拉本国经济不稳定,各种原材料物资价格随着国际环境、本国政治局势均可能发生较大波动,这种情况下工程结算也会产生纠纷和矛盾。

4 结束语

我国的基建市场逐渐萎靡,中国的基建建设速度必然会逐渐降低。因此,建筑承包商走出国门去全世界建设是未来的必然发展趋势,目前中资建筑企业在国际项目上的参与度越来越高,实力较以往逐渐增强,在业务领域的范围也越来越大,这对于中资企业的海外工程经验要求越来越高,我们必须重视海外项目管理的特点,把握自身优势,弥补在海外工程中的短板,提升新高度,只有这样才能成为国际一流建筑承包商。

[参考文献]

- [1] 柏传东,刘琦,彭举.始治于未现 防患于未然——伊拉克地区海外工程安防系统浅论[J].建筑安全,2019,34(09):49-52.
- [2] 施志鸥.海外工程人力资源属地化管理的思考——以中交三航局马来西亚 DASH 高架桥项目为例[J].管理观察,2019(24):25-26.
- [3] 杨行宇,林沛强.浅谈海外总承包项目采购管理经验[J].中国建材科技,2019,28(04):136-137.

作者简介:熊贵斌,男,(1985-),三峡大学本科,水利水电工程专业,中国能源建设集团广西水电工程局有限公司安哥拉公司,经理,工程师。