

大型国际 EPC 总承包项目外部协调管理浅析

张成波 刘巧林 刘明健

中国电建集团成都勘测设计研究院有限公司

DOI:10.32629/bd.v4i7.3412

[摘要] 本文通过分析国际EPC总承包项目外部协调工作的特征,结合南亚孟加拉国某大型污水处理厂EPC总承包项目管理实践,从关键利益相关方的管理、人际沟通策略、团队的深度参与、谈判策略、公共关系的风险管理等方面论述外部协调管理的策略,使得各方能够协调一致、齐心协力的合作或工作,从而积极影响项目的建设经营成果和推进项目履约进展。

[关键词] 国际EPC总承包项目; 外部协调管理; 污水处理厂

中图分类号: F294 **文献标识码:** A

引言

南亚孟加拉国某大型污水处理厂为EPC总承包项目(以下简称“孟加拉项目”),设计污水处理规模为50万吨/天,系目前南亚地区在建的最大的污水处理厂项目。项目资金来源为中国政府提供的全额贷款,中国进出口银行负责实施。该项目为孟加拉国重点民生项目,也是“印中孟缅”和“一带一路”经济走廊的重点项目。本文将结合孟加拉项目实际履约过程,对国际EPC总承包项目外部协调管理进行探讨。

1 外部协调管理的重要意义

孟加拉污水处理厂项目参与方众多,形成了复杂的项目组织和利益相关方,各方有不同的任务、目标和利益,他们会积极或消极地影响、干预项目实施过程。项目中各组织或利益相关方的冲突往往比企业中各部门的利益更加激烈和不可调和,因此,项目外部协调工作的好坏有可能直接或间接影响项目的建设经营成果和履约进展。必须采取有效的沟通协调策略,做好项目外部协调工作,使得各方能够协调一致、齐心协力的合作,这就显示出国际项目外部协调管理的重要性^[1]。

2 国际项目外部协调工作的特征

2.1 诉求差异性大

沟通协调的对象类型较多,包括高层、中层和下层等不同层面,包括业主和

咨询方、分包单位、公司各职能部门、监管单位以及当地政府部门等各类单位,诉求差异性大。

2.2 文化差异性大

沟通协调的对象来自不同国别,业主咨询等包括有孟加拉人、韩国人、印度人等,文化差异大。由此产生的跨文化沟通,往往会因为文化差异、思维方式差异、语言与非语言差异、风俗习惯、道德规范、宗教信仰的差异、三观的差异等带来沟通不畅甚至误解等问题^[2],进而影响各项工作的顺利开展。

2.3 沟通工作量大

沟通对象繁杂、且彼此关系错综复杂,沟通内容涉及各领域、各专业问题等,沟通工作量大。

2.4 风险因素多

各相关方可能相互交织在一起,互相影响,在公共关系的维护过程中,必须谨慎调和,尽力避开彼此禁忌的“雷区”,稍有不慎可能会相互得罪、或难以顾及各方利益而产生不良后果^[3]。

3 外部协调沟通管理策略

3.1 核心相关利益方的管理

3.1.1 核心相关利益方的识别

对利益相关方的管理,是保证项目

序号	组织机构	协调角色	协调关系
1	业主方	Project Director	监管
		三位执行工程师	协作
		助理工程师	配合
2	业主代表咨询工程师	Team Leader	监管
		其它咨询工程师	协作
3	EPC 总承包项目履约实施方	国际业务副总经理	监管
		公司项目履约分管副总	监管
		分公司项目履约分管总经理	监管
		项目管理部/PMO	监管
4	EPC 总承包项目建安分包方 1	设计分公司或部门	合同/协作
		项目经理	合同/协作
5	EPC 总承包项目建安分包方 2	其它项目管理工程师	协作
		项目经理	合同/协作
6	42 家工艺和电气设备厂家	其它项目管理工程师	协作
		厂家代表	合同/协作

成功的关键。针对国际大型复杂EPC/交钥匙项目的顺利履约,涉及专业较多、设备较多,环境复杂,国外咨询工程师的严格审查,因此,关键利益相关方的提前策划和正确识别,并提早采取措施是确保确保项目顺利履约的关键所在。结合孟加拉项目,从对项目的“影响程度”和“支持程度”两个维度、正面和负面两个方面对利益相关方进行分析识别,合计为21类,根据排序,其中,核心利益相关方如上表所示:

3.1.2 核心相关利益方的求同存异

针对分析识别的核心相关利益方,采取求同存异的协调策略。一方面明确各方的相同点,即打造样板工程,获得高质量的项目交付成果,满足污水处理厂功能和排放要求。另一方面详细分析罗列每一个核心相关利益方的差异点,针对差异点可能带来的冲突,主要通过以下两个层面来进行改善:

(1) 组织层面。从组织上,通过项目团队的建立,明确所有部门、成员的职责、权力,明确各项工作中的具体工作流程,并将成果不断的和团队成员进行沟通,让所有成员清晰自己在团队中的位置。这种举措,更利于团队成员了解自身在团队中的定位,并根据定位,调整自身的诉求,或更清晰的提出自己的诉求,也就更利于让大家的目标最终实现一致化,充分调动团队成员的积极性和主动性。

(2) 措施层面。①鼓励并支持团队中的核心骨干,通过参与项目执行,熟悉项目工作,培养水务领域内的行家和专家;②定期总结团队成员的工作情况,并提交公司总部,对优秀的参与团队人员进行表扬;③通过月会、周会、交流会等多种形式,结合网络等多种渠道,在社会上进行推广;④通过不断的培训、学习,实现共同成长;⑤结合公司的考核体系制度,制定项目团队的薪酬考核体系,严格执行,并将其在团队中公开,调动团队成员的积极性;⑥对每阶段的工作成果,及时汇报,并与各分包方进行广泛沟通。

3.2 人际沟通策略

会议种类	时间	参加人员	目的效果
例会/报告	每周/每月等	项目管理团队、设计团队以及各参建方主要人员	通报情况、协调解决问题
协调会/报告	不定期	业主方组织的三方(业主、业主代表-咨询工程师和总承包方)协调会;项目内部组织的各方协调会	协调解决问题、通报情况
重大里程碑会议/报告	里程碑	启动会议、评审会议、验收总结会议等	沟通、决策
设联会	不定期	项目团队成员 项目团队成员和相关方	沟通

构建良好的沟通渠道,建立和谐的沟通环境和良好的沟通机制是推进项目顺利履约的重中之重,也是营造良好履约环境的关键所在。

(1) 针对不同宗教信仰、不同国别文化差别,重点注重沟通的有效性,强调主动沟通,专事专人沟通。

(2) 建立良好的例会和报告制度,定期召开项目例会,加强团队成员间、项目团队与各参建方之间的沟通,可以及时协调项目执行过程中存在的问题,确保项目有序开展。各类问题分级报告,重大问题必须报项目部班子统一决策,杜绝擅自决定,无论团队成员在国内或现场,都要及时进行汇报,报告定期工作进展。

(3) 加强重要节点上的沟通。为了确保过程质量,在项目的里程碑,将实时的采用以下三类评审:项目团队内评、公司评审、业主和咨询工程师评审及验收。针对项目履约过程中,涉及与业主及咨询工程师之间重大方案或其它事项,需要分级专事专人沟通,建立了系统的沟通策略。

(4) 多种措施并举。①建立有效的信息沟通平台和反馈机制:借助办公自动化系统达到即时通信的目的,确保信息传递的及时性和有效性。采用培训、宣贯加现场指导方式;②采用事前培训、执行沟通、发布宣贯及现场指导的方式,确保PDCA的有效循环,达到持续改进的目的。③采用现场联合办公方式:该项目业主、咨询工程师共同在现场联合办公,掌握项目第一手实际情况,推进方案的审批、施工现场问题的解决,确保有效沟通、项目有效实施的措施,

也确保了项目履约的高效性和解决问题的及时性。

3.3 团队的深度参与

项目各参与方的团队成员,分不同层级,都是一个共同的团队,组建了一个配置齐备、功能运转正常的团队,深度参与到项目建设中。孟加拉项目参与方众多,利益不同,出发点不尽相同,就涉及参与的内容、角色、职责不同。因此,建立良好关系以及调动项目建设所有参与方的深度参与,在整个项目履约执行过程中,建立共赢合作的态势,消除项目进展中对立-敌对的态度和局面,良好的控制项目进展的势头,可起到事半功倍的效果。具体措施包括:①专业工程师之间无缝对接、深度参与。孟加拉污水处理厂涉及工艺、结构、电气、自控、建筑、暖通、消防等诸多专业,专业性强,且又是单体日处理能力50万吨的大型污水处理厂,工期紧,任务重。在设计审批过程,通过采取全天候对接、沟通,要求咨询工程师、总承包方的设计工程师全部驻扎现场办公,相当于联合办公,第一时间针对双方的意见进行沟通,达成一致,再开展下一步工作。这种良性循环在感受到效果明显的同时,通过深度沟通,也在长期的共同工作中,提升了大家参与项目的责任感和参与度,消除了很多项目之间双方之间的壕沟。在相互学习的过程中,大家也很积极的愿意投入到项目中,愿意待在现场开展设计工作,相互尊重、共同成长,很好的实现了个人价值。②及时、尽量、灵活消除负面参与方。在如此大型复杂的国际项目执行过程中,不可避免的会存在有些人员或参与方目的不单纯,私心过重,参与不积

极,这个时候一旦发现苗头,就要想办法消除,但同时要考虑方式的灵活处理。③加强与各方的沟通和交流。包括各个参与方,要通过多种方式,不定期的,不间断的加强沟通,换位思考,站在彼此的立场上,及时的将项目的进展状态汇报给各方,沟通和交流的状态好是各方加强合作、建立关系的基础,也会促进项目的履约。

3.4 谈判策略

作为国际大型复杂EPC/交钥匙总承包项目,整个项目实施过程中,谈判工作无处不在,而且谈判工作过程异常艰巨。一般主要包括:项目主合同项下与业主和业主代表-咨询工程师之间的谈判,分包合同项下与分包方之间的各类变更谈判,以及其它各类42个设备供应商的供货合同之间的谈判。这三类谈判的重点和难点也各不相同,相互差异。需认真进行策划,分阶段落实重点,明确责任人和谈判部门,做到有的放矢,顺利完成各方和各个阶段的谈判工作。

(1)制定详细的策划方案。针对上述三类谈判的不同重点和难点,在前期

工作展开正式谈判前,制定详细的策划方案,明确沟通能力和谈判工作的重要性,尤其项目管理过程中,沟通是占据主导地位的。方案中包括谈判策略、负责部门、负责人、阶段性和层级性等,统一思想,明确战略。

(2)把控谈判的节奏、氛围和技巧。与业主和咨询方等要始终保持融洽的氛围,以结果导向为主,坚持原则性的立场,不能破坏谈判关系,只要能够一定程度上达成本方目的即可。与各分包方或供应商,考虑到谈判的长期性和艰难性,既要占据主导地位,在维持总承包方利益的同时,还要兼顾考虑对方的利益,不能完全无视对方的利益。

(3)谈判前,明确好“红脸”和“白脸”的角色,项目经理在谈判中可灵活采取“大会说小事、小会谈大事”的策略,适时促成各类谈判的顺利进行^[4]。

4 结论

国外EPC总承包项目外部协调管理其实是一门很深奥的学问,在此粗略总结一些心得体会。本文通过分析国际项目外部协调工作的特征,从关

键利益相关方的管理、人际沟通策略、团队的深度参与、谈判策略、公共关系的风险管理等方面论述外部协调管理的策略,使得各方能够协调一致、齐心协力的合作或工作,从而积极影响项目的建设经营成果和推进项目履约进展。

[参考文献]

[1]丁士昭,商丽萍.建设工程项目管理[M].北京:中国建筑工业出版社,2011.

[2]金燕.国际项目管理中跨文化沟通的协调[J].经济论坛,2008(03):85-86.

[3]郑伟明.沟通协调管理在项目管理应用中的一些心得探讨[J].山西建筑,2017(31):145-146.

[4]张成波.孟加拉达舍尔甘地(DASHERKANDI)污水处理厂EPC/Turnkey项目管理报告(IPMP-B级)[R].2020-05-21.

作者简介:

张成波(1980--),男,汉族,安徽凤台人,硕士,高级工程师、IPMP-B级和PMP认证、英国IET工程师。研究方向:国际EPC总承包项目管理、设备成套等。