

国际工程项目的工作感想

◎ 卢淑芳

卡塔尔是一个位于亚洲西南部、阿拉伯湾西海岸中部的半岛国家，凭借石油、天然气的资源优势 and 较为优越的地理位置，已成为世界上最富有的国家之一。截至2022年9月，卡塔尔总人口为265.8万，属于阿拉伯民族，伊斯兰教为卡塔尔国教，本国居民大多信奉伊斯兰教。阿拉伯语为官方语言，英语在当地也使用广泛。



我于2005年至2008年被公司安排去卡塔尔多哈新港NPP0057房建与基础设施项目合约商务部从事预算员工作，有了一段特别的国际工程项目工作经历。回想当时的情景，仍历历在目。接下来我从四个方面谈谈我在卡塔尔工作的体验：

一、合同地位非常高，极其注重契约精神

海外工程项目多以FIDIC合同条件为基础，对FIDIC合同条件的熟悉程度和应用水平，对项目的成败有着至关重要的作用。海外工程中合同地位是非常高的，尤其是项目采用欧美的监理工程师，那么基于FIDIC条款的合同将成为EPC过程中最核心的战场，大家围绕商务合同展开自身利益的博弈。首先，合同工程师必须吃透合同，包括但不限于作为写作范本的FIDIC条款，项目商务主合同，技术规范；对内设计分包、施工分包、监理分包合同，各自技术文本。并使这些合同在项目进行中贯彻始终。合同工程师对于沟通交流，书面和口头一样重要，要求很高。并且要求合同工程师在工程执行过程中无论何时都有一根筋要撑着，无论发生什么情况，都要第一时间跟合同联系。所以几年下来思想已经成定势了，每次开口都是according to clause X.X。归根到底，合同工程师的工作就是以合同为基础（不管他合理不合理）为EPC总包方的利益最大化服务。海外工程都一样，没有休息一说，随时发生突发事件，随时解决。比如大夜里工程施工区域发生交通事故，警察处理，但我需要到现场拍照留底并马上写函给业主、监理，按警方

处理结果留下书面证据表示此事与我方施工无关，启动免责条款，并随即再补一封函件表示因警方处理车祸现场导致我方夜间施工推迟，索赔工期。类似的例子几乎天天发生，在国内这些事情处理要简单很多，警方有了处理决议，有卷宗，谁也没法提出异议，但是海外则完全不同，是否对后面施工有影响一定要有书面函件把事情封死，不能给对方任何开口。

所以合同工程师这个行业容易导致神经衰弱，因为天天都得绷着神经，但习惯了也就好了，有很强的沟通能力，对合同把握准确，这个行业不是很难。

二、气候影响大，合理编制计划很重要

气候在很大程度上影响施工进度。卡塔尔地处热带沙漠气候区，常年干旱少雨，夏季平均气温在40度以上，最高气温能突破45度。炎热的天气给项目建设施工带来了严峻考验。这就要求我们必须考虑长时间的炎热的天气对工期的影响，进而编制出合理的进度计划。



三、周全考虑各种因素，确保材料顺利到位

工程项目施工过程中需要的材料、零配件以及设备的充足是项目按期完工的保障。由于卡塔尔所在国家的施工材料都很匮乏，整个工程的绝大部分设备和材料是需要从国内采购和运输的，所以材料的进场时间对施工工期起着重大影响作用。要充分考虑采购计划、采购质量和运输问题。在提采购计划的时候，要根据图纸和工程需要尽量准确的来提材料计划单，但又必须考虑国外工程的特殊性：设备材料绝大多数都是靠海运，到港时间一般较长，采购来的设备和材料如果因为外部原因造成质量或者数量上的不足的问题，是不能像国内一样随时补充，所以在提材料计划的时候要相对应的考虑材料损耗，务必保证设备和材料能够满足施工进度和质量的要求。

四、尊重习俗（斋月），合理安排工序确保进度

社会影响因素如工程邻近单位及居民的干扰、夜间及节假日施工的限制、项目所在地宗教文化差异等对施工工期也起着重大影响作用。卡塔尔劳工主要来源于印度、尼泊尔、孟加拉国、巴基斯坦和斯里兰卡（70%-80%为穆斯林）等南亚地区。按照伊斯兰历，每年的阳历4月~6月是穆斯林的传统节日斋月，斋月是穆斯林最盛大的节日，在天发亮至日落期间，成年的穆斯林必须严格把斋，不吃不喝。根据当地的劳动法，在斋月期间，工作时间减少两倍。政府机关的工作效率较低，商人的活动也相应减少，斋月期间办理各种手续和物资、设备采购均比较困难。斋月被称为一年中的圣月，会持续29到30天。所以要根据当时现场的实际施工情况，在斋月之前优先进行需要大量人工的脚手架搭设、基础坑人工开挖等工作，抢在斋月之前完成主要工作量，为后续的斋月施工留出足够作业面。斋月期间各个商店和市场只上半天班，供货时间和数量都不能保证，故根据现场施工材料需求计划，提前准备，促办各类材料供应商抓紧供货，尤其是现场急需关键工序材料，及时督促分包商供货，保证斋月期间各种施工材料满足施工需要。调整工作时间，根据穆斯林员工斋月期间工作时间调整现场工作时间，早上五点之前到达施工现场，工作到11点半，穆斯林员工下午休息后，中方员工下午继续工作，尽量降低工作时间减少对进度的影响。



（卡塔尔多哈新港 NPP0057 房建与基础设施项目

国际工程项目管理实践表明，国际工程管理实际上就是合同管理。国际工程项目管理工作都是围绕着如何圆满地完成合同而展开的。合同管理的成功与否，直接决定着项目的成败，决定着承包商管理目标和利润目标能否实现。

专业上国际工程的采用的国际清单计价模式和国内差别并不是很大，但是国际工程有一部分工作内容及工作方式和国内存在差别。国际工程的工作环境是一个多文化的氛围。国际工程中，语言和文化差异会大大降低工作效率，准确的沟通非常重要，沟通占用的时间往往比国内要长很多，所以国际工程的工作中，如果对于当地文化有较为深入的了解，有一门完全掌握的外语，会有不少竞争优势。