国际工程项目的后勤管理工作探讨

张战盈
(中国水利水电第十工程局有限公司,四川 都江堰 611830)

摘 要:随着集团和公司国际化业务的不断拓展,国际项目后勤管理工作显得越发重要。通过对公司厄瓜多尔CCS项目部后勤管理模式进行初探,从后勤管理工作的重要性、后勤管理工作对后勤人员素质的要求以及加强后勤管理工作需要做到的五个到位等方面入手,就国际工程施工现场后勤管理工作的思路作一粗浅探讨。

关键词:国际工程;后勤管理;探讨
中图分类号:TV7;F2 **文献标识码**: B **文章编号**:1001-2184(2014)04-0065-03

"兵马未动,粮草先行"说的就是后勤保障工作的重要性。国际工程的后勤保障工作更是如此,项目的后勤工作是各部门做好各项工作的重要保障和基础,直接关系到项目施工生产经营的有序开展以及职工的切身利益。目前,公司正处于全面国际化的关键时期,新的形势对项目的后勤管理工作提出了新的、更高的要求,后勤保障工作也同样面临着严峻的挑战。把握新时期项目后勤工作的重要性,已成为国际项目后勤管理部门研究的重要课题。

1 概 述

厄瓜多尔Coca Codo Sinclair(CCS)水电站总装机容量为1 500 MW,主要建筑物包括首部枢纽(含面板坝、溢流坝、沉沙池及取水口)、输水隧洞、调蓄水库、压力管道、地下厂房等。项目采用EPC总承包方式,合同金额达19.797亿美元(未含增值税);工期66个月,承包商需负责该项目的设计、设备和材料供应、土建工程修建、安装、调试和运行。

CCS项目调节水库长达28.3 km的永久道路地处亚马逊热带雨林的深处,属于厄瓜多尔的一级自然保护区。长达13.8 km的输水隧洞采用德国海瑞克公司制造的全断面硬岩双护盾掘进机施工(简称TBM),整个项目有来自中国、德国、瑞士、美国、奥地利、哥伦比亚、厄瓜多尔等国的成员。项目部分为2个营地,营地内饮用水系统、污水处理系统、供发电系统等均自动运行和维护。由于厄瓜多尔当地生活物资极其匮乏,要想满足上千人的吃、喝、拉、撒、睡,后勤保障系统不容有半点马虎。

2 项目后勤管理工作的重要性

项目后勤管理工作的作用是由后勤管理工作的基本职能所决定的,主要体现在以下几个方面:

(1)为职能活动提供可靠的物质保障。包括营地规划、办公系统的运行和管理、生活物资的采购等。只有加强后勤管理工作,才能使这些基本的物质条件得到可靠的保证。

(2)提高对人、财、物的利用率,促进职能工作效率的提高。如果只是有了充足的物质保障,而不去科学地组织管理,工作的效率也不会提高。搞好后勤管理工作,要做到"人尽其才","财尽其力","物尽其用"。

(3)充分实现人本管理、为职工谋福利,促进职工积极性的发挥。项目后勤管理工作要以人为本,把公司各级领导对职工的关怀及时送到职工心里,体现职工福利,对职工进行人文关怀。

(4)促进项目精神文明建设。后勤工作是服务工作,是单位形象的"窗口",有益于项目部精神文明建设。通过后勤"窗口"的文明服务,礼貌待人,去陶冶人、教育人、培养高尚的情操;通过后勤"窗口"的清正廉洁,大公无私,反对腐败,端正党风,加强廉政建设。

(5)稳定职工队伍和生活秩序。

正确认识国际工程项目后勤管理工作的作用,可以使人们正确对待后勤管理工作,重视后勤职工的劳动,使全体职工都来关心后勤管理工作;同时,能够引导后勤职工正确认识自己的工作,树

收稿日期:2014-07-07

www.powerfoo.com

立正确的服务思想,从而为项目部提供更好的优质服务。

3 厄瓜多尔 CCS 项目部后勤管理工作模式初探

厄瓜多尔 CCS 项目领导在抓好施工生产的同时,十分重视项目团队建设和精神文明建设。在筹建职工生活区时,就提出了“把职工生活区创建成展示中水电精神文明建设的窗口”的理念,并积极探索后勤管理新模式,坚持以人为本,坚持“群众利益无小事”和全心全意为职工服务的宗旨,抓好职工后勤工作,关爱职工,切实把职工的利益落到实处,努力营造良好的居住环境,构建和谐文明的项目团队。

(1)员工宿舍配置温馨化、标准化。项目部为了让职工能够轻装上阵,将现场职工住宿、起居等均实行公寓化。即凡是公司职工调入本项目工作,可实现拎包入住,窗帘、床上用品、生活用品、书桌等均按照标准统一配置,独立卫生间,24 h 热水,无线网络。考虑到热带雨林气候闷热潮湿,项目部为每个营地配置了洗衣机和烘干机,配备了专门的洗衣工,力求做到温馨化、标准化。

(2)职工生活区绿化、净化、美化。为努力营造一个和谐、文明、安全、健康的职工生活场所,进一步改善职工生活居住条件,项目部积极倡导“以人为本”的管理理念,积极探索既经济、又美化的生活区管理模式。在生活区大面积绿化,栽花种树种草,基本做到了绿化、净化、美化,职工生活区实现了绿化幽雅、环境清洁、文明健康、和谐。

(3)职工文体娱乐活动丰富多彩。根据现场实际,项目部花巨资引进光纤宽带,建立无线网络,职工可随时与家人和朋友进行网上聊天,既促进了家庭幸福,又稳定了职工队伍。随着营地的不断完善,修建了电视室、商店、篮球场、羽毛球场、乒乓球台等,开展了丰富多彩的活动,旨在营造积极向上,团结和谐的职工队伍。

(4)职工食堂卫生化、特色化、多元化。做好食堂工作,首先要扎实做好卫生和安全等基础工作;其次是做好饭菜的花色品种和服务。为此,项目部在进场前购置了经济、美观的厨房设备,出台了《职工食堂管理办法》,对食堂管理人员、服务流程、食堂卫生和安全等制定了较为详细的规定。项目后勤管理部门联系了种植中国蔬菜的蔬菜基地和肉食加工厂,让职工在异国他乡能够品尝到家乡的味道。为满足施工需要,项目部聘请了 5 名川菜厨师、2 名西餐厨师,厨师不定期轮换,以满足职工的不同需求。麻辣味十足的川菜让厄瓜多尔的业主和墨西哥咨询赞不绝口。

4 项目部后勤管理工作存在的问题

(1)后勤管理队伍人员不足。由于营地地处原始森林,饮用水系统和污水系统、发电系统都属于自建和自营,哪个环节稍有不慎都有可能酿成罢工或遭致监理的投诉。在中方人员休假期间,虽然部分工作有人兼顾,但工作的效率和效果均打折扣,在施工高峰期,大量雇员和分包队伍入住营地,高峰期(中方 350 人,雇员 1 300 人)后勤管理队伍人员明显不足。

(2)后勤管理队伍缺少专业人员,人员素质有待提高。后勤管理队伍素质的高低,在很大程度上决定了后勤工作质量和服务水平的好坏。项目目前的后勤管理人员专业技能单一,也未进行过系统的培训,接受新事物能力有待进一步加强,工作热情不够,没有以工作为核心、为职工服务的理念,管理水平有待提高。

(3)职工生活区的设施、设计还有待改进。由于受征地、设计、工期、分包份额等多种因素的影响,营地的长远规划和设计水平不能够满足当时施工的需要,当地雇员和中方人员的大量入驻,导致生活区吃饭、住宿、用水、洗浴均出现不同程度的矛盾。在南美地区施工,施工规范采用美国标准,尤其是营地的设施,在中国人看来要求几近苛刻。雇员住宿要求满足每人 4 m^2 的面积,房间要有桌子和衣柜,厕所要有洗手液、手纸、镜子,24 h 热水,甚至连厕所的容量、污水处理能力和雇员的人数是否匹配都是监理和业主常常讨论的话题。

(4)公用设施选材不到位,从而增加了维修和管理的成本。在后勤公用设施的选材环节,由于追求性价比,没有考虑到热带雨林潮湿气候的影响,造成板房营地的浴室隔板、卫生间门板等受潮变形,从而增加了维修费,增加了人力、物力和管理成本。

5 如何更好地做好国际项目的后勤管理工作

笔者通过在厄瓜多尔近三年来从事的项目后勤管理工作,也逐渐摸索出了一些适合国际项目后勤管理工作的做法,若要更好地促进国际项目的后勤管理,必须要按照“保障有力”的总要求,

www.powerfoo.com

从人、财、物等方面入手，以衣、食、住、行为突破口，以提高执行力、提升服务品质为标准，努力提高后勤保障的服务能力，促进项目的顺利推进，应做到以下几点：

(1)统筹规划到位。在项目筹划前期，对项目后勤需要的物资结合项目规模、工期全面考虑。由于中资公司从事的国际项目大都在不发达的第三世界国家，生活用品和物资极度匮乏，故做好统筹规划，尤其是对硬件的考虑就显得尤为重要。特别是人员数量(包括中方人员和当地雇员)、营地规划、住房设计、厨具、餐具、冰柜、锅炉及洗衣设备的配置等。

(2)人员配置到位。国际项目的后勤管理，不仅要有好的硬件，同时还要有与之配套的软件，也就是人才的配套。对于规模较大的国际工程，要配备 1 名懂烹饪、善管理的厨师，既可以保证餐厅的餐饮质量，同时也有利于食堂的成本控制；配备 1 名有一定管理经验、沟通能力强的营地管理员，保证营地设施的正常运行。随着项目规模的不断扩大，项目部对后勤管理人才的教育、培训、需求及引进体系都需要有计划性，要科学策划，规范管理，创造人才成长的良好环境，只有这样，才能确保后勤管理人才源源不断，后继有人，为项目的顺利推进提供保证。

(3)沟通到位。当前的国际项目对中方人员的数量都有一定的限制，因此，培养和利用好当地雇员是做好项目后勤工作的最佳选择。因此，一定要学好当地语言，了解当地风俗习惯，加强沟通交流，创造和谐的雇佣关系。通过培养当地人，实现管理当地化，减少因沟通不畅引起的矛盾和纠纷，促进项目的良性发展。

(4)领导意识到位。国际项目的后勤管理工作离不开项目领导的大力支持和帮助，要求项目领导不仅要有与国际接轨的思维，同时还要具有一定的超前意识。厄瓜多尔雇员环保意识和劳动保护意识较强，这无形中增加了项目对后勤管理的投入。

(5)管理到位。细节决定成败，管理才是硬道理。管理强调的是管理机制的重要性，强调的是责任意识和敬业精神。不仅要建立规章制度，更要落实规章制度，按照“科学、规范、高效”的原则，抓好一些重要工作机制的建立，实施定岗、定人、定职责的长效机制，不断增强责任意识和前瞻意识，真正做到自觉地研究工作、对待工作、完成工作，真正做到管理出效率，把做好管理工作视为后勤工作的立身之本。

6　结　语

厄瓜多尔是一个新兴的高端市场，随着更多的中资公司进驻南美，厄瓜多尔 CCS 项目的后勤管理工作取得的经验一定能够给其他的国际项目后勤管理工作带来启发和借鉴。

作者简介：

张战盈(1975-)，男，陕西富平人，政工师，从事项目行政管理工作.

(责任编辑：李燕辉)

2014 青云贵川粤桂湘七省(区)水力发电工程学会施工暨水电站运行专业委员会学术年会在长沙召开

2014 年 9 月 2～4 日，2014 青云贵川粤桂湘七省(区)水力发电工程学会施工暨水电站运行专业委员会学术年会在长沙召开。会议由湖南省水电学会副理事长、中国水电八局总工程师涂怀建主持。湖南五凌电力有限公司领导吴建刚、湖南省水电学会苏祥林理事长先后在会上致欢迎辞。湖南省科协学会部部长杜金岷在会上讲话，欢迎来自七省(区)的代表们并预祝会议圆满成功。在学术交流中，有来自各省(区)的 9 位代表图文并茂地宣讲了学术论文，受到与会代表的一致好评。来自各省(区)水电学会的领导先后在会上讲话，祝贺会议圆满成功。湖南省水电学会副理事长兼秘书长方芳做会议总结发言。会议商定，明年的学术年会由广东省水电学会承办。与会代表在学术交流后实地考察了黑麋峰抽水蓄能电站。在完成了预定的议程后，会议圆满结束。

国家发改委核准雅砻江两河口水电站项目

近日，雅砻江两河口水电站项目获国家发改委核准。两河口水电站位于四川省甘孜州雅江县境内的雅砻江干流上，电站总装机容量为 300 万千瓦，年发电量 110 亿千瓦时，工程动态总投资 664.57 亿元。水库淹没影响和建设征地涉及甘孜州雅江县、道孚县、理塘县、新龙县的 20 个乡、82 个行政村。两河口水电站是雅砻江中下游的“龙头”水库，由于其调节库容大，加之地理位置特别，其对雅砻江、金沙江下游乃至长江的梯级电站都具有显著的补偿作用，它的兴建，对“西电东送”及电源优化配置、改善电网电源结构将起到积极作用，是西部水电开发、促进社会经济发展的战略性工程。此项目将对合理开发利用雅砻江干流水能资源，增加四川省电网电力供应，满足电网用电增长需要，改善四川省电网电源结构和供电质量，促进民族地区经济和社会发展起到重要作用。

www.powerfree.com