

国际水电项目设计属地化思考

刘斌, 杨兴义, 董官炯

(中国电建集团成都勘测设计研究院有限公司, 四川 成都 610072)

摘要:随着国家“走出去”战略、“一带一路”倡议的先后提出,国内水电勘测设计企业在国际水电勘测设计领域不断发展壮大,但设计咨询企业走出去仍处于起步阶段,在国际市场上话语权不足。通过国际水电设计咨询现状,给出了设计咨询属地化工作的目标和实施步骤以及属地化管理的相应措施思考,期待通过分步推进、分阶段实施,公司最终成为高度整合全球优质资源、进行属地化管理的国际工程咨询公司。

关键词:属地化管理;一带一路;咨询公司

中图分类号:TV512;TV698

文献标志码: C

文章编号:1001-2184(2024)04-0071-04

Thoughts about Localization Management of Overseas Hydropower Project Design

LIU Bin, YANG Xingyi, DONG Guanrong

(PowerChina Chengdu Engineering Corporation Limited, Chengdu Sichuan 610072)

Abstract: With China's "going global" strategy and "Belt and Road" initiative put forward successively, domestic hydropower design companies have made remarkable achievements in overseas hydropower design. However, they are still in the initial stage of "going global" and lacking sufficient influence in the international market. This article, based on the current situation of international hydropower, provides goals and implementation steps for localizing design work, as well as corresponding measures for local management. It is expected that through incremental progress and phased implementation, the company will eventually become an international engineering consulting company that highly integrates global high-quality resources and conducts localization management.

Keywords: Localization management; "Belt and Road" initiative; Consulting company

1 国际水电设计咨询现状

当前国际水电设计咨询市场基本上由欧美公司主导,主要内容是为业主提供设计和监理服务。前期根据业主需求完成规划设计、初步设计、投资估算等工作,在此基础上协助业主进行招标。锁定承包商后,设计咨询企业角色发生转变,不再进行详细设计。而是在后续设计、采购和施工过程中作为业主助手保证项目功能和预算控制等方面发挥作用^[1],这样就牢牢掌握着项目后续实施的话语权。

以尼泊尔 TNH 为例,德国拉玛雅国际(Lahmeyer International)担任项目监理,给业主提供的服务包括:①EPC 合同谈判协助、合同管理;②基本设计以及详细设计审查监理;③施工和设备供应合同审查;④融资审查;⑤合同审计支持;⑥

施工监理及质量保证;⑦运营期前 5 年的业主人员培训及相关技术支持。

同其他西方大型工程咨询企业类似,德国拉玛雅国际具有以下特点^[2]:①企业规模较大,建立有全球专业化业务网络,能够在全球范围内广泛开展业务;②业务链完整,提供从工程规划到运营的项目全过程咨询服务;③国际化和属地化相结合,打造国际化业务团队的同时也大力发展本地化力量;④兼并重组壮大力量,通过不断对产业链上下游企业的收并购,实现自身业务范围的扩张,包括其自身在 2014 年被 Tractebel 收购。

拉玛雅在 TNH 项目团队成员总共 64 人,其中各专业的国际工程师(非尼泊尔籍)仅 14 名,尼泊尔当地工程师达 37 人,以及尼泊尔籍后勤人员 13 名。

随着国家“走出去”战略、“一带一路”倡议的

收稿日期:2024-04-29

先后提出,国内水电勘测设计企业积极响应国家号召,实施“国际优先”“国际业务高质量发展”等战略,在国际水电勘测设计领域不断发展壮大,大量水电站勘测设计项目在全球不同区域落地生根。

目前国内水电设计咨询企业参与国际水电项目设计的主要方式是设计分包,这也是C公司参与的绝大部分国际水电项目的主要方式。作为施工承包商的分包商,首先是必须接受承包商的管理,要满足承包商的诉求,话语权较低。同时国际项目的咨询业绩普遍缺乏。

经过十多年的历练,C公司已经培养出一批会语言、懂国际标准、懂技术和管理的复合型人才,实现了大土木(水工(坝、水、厂)、施工、地质岩土)专业的有效融合,顺利实施了多个欧美标准体系下的国际水电勘测设计项目,比如科特迪瓦SBR、PPL、尼泊尔TNH、巴基斯坦TBL4&5、印尼POSO1&2水电站等。这些国际项目普遍存在以下特点:

(1)项目所在地位置偏僻、履约条件较差。目前C公司在国外的水电勘测设计项目大多位于亚非拉等贫穷落后地区,其交通不便、卫生和生活条件差、兼有防疫及安全风险等^[3],项目整体履约条件较差;

(2)咨询和总包要求高、履约难。大多数国际项目要求采用欧美标准进行设计,欧美咨询对基础资料和计算书审查较严,鉴于双方文化背景、思维方式、设计习惯等差异,勘测设计产品获批困难、修改工作量较大;总包方经常要求设计优化、节省施工成本。这与业主咨询工程师的立场冲突,设计产品可能成为总包方和业主咨询方交锋的“战场”,容易导致设计方案和图纸出现反复修改,批复进度更为缓慢;

(3)项目规模小、项目投入大、成本高。从项目规模上讲,目前C公司承接落地的国际水电站项目通常都是中小型项目(多数为100MW左右)为主,不具备规模优势,大部分项目的勘测设计费用较低。而国际项目设计反复工作量大,相比国内类似项目的成本更高。以C公司下某生产部门为例,仅承担国际项目,每年的现金收入尚不能满足薪酬支付。

基于以上分析,在努力获取高质量订单之外,

要实现国际勘测设计业务“高质量可持续”发展,还需要在“降本增效”上面做文章,属地化工作是必经之路。

2 属地化工作的构想

2.1 工作目标

海外属地化工作应聚焦勘测设计主业,采用循序渐进的工作方式。以期最终在海外发达或对外深度开放的国家(例如新加坡或迪拜),注册成立工程咨询公司。在全球范围招聘掌握欧美标准的工程师,该公司负责对属地化公司进行统筹管理和资源调配,属地化公司员工在全球范围内派遣参与具体的工作任务。

2.2 实施步骤

为达成最终的海外属地化工作目标,可分步骤实施:

(1)加大聘用属地化员工力度,减少成本投入,缓解公司人力资源紧张局面;

(2)开展属地化协作,联合有技术、有实力的属地化公司,提高在当地的影响力,逐步提高市场份额;

(3)通过合作、并购、成立海外分子公司^[4-5]等途径,全面提升国际项目设计、咨询服务能力。分步推进、分阶段实施,最终成为高度整合全球优质资源、进行属地化管理的国际工程咨询公司。

2.2.1 员工属地化

(1)以项目为依托,招聘欧美教育体系下的属地化员工、有中国留学经历的属地化员工、或者当地留学的中国留学生,组建属地化团队。不仅开展现场设代和技术服务工作,而且在后方专业团队的指导下开展国际项目的部分设计工作。

(2)尽量挖掘曾经在国际知名咨询公司或当地龙头设计公司工作过的属地化员工,利用其人脉、经验,更有利于推动项目进程,实现共赢。

(3)属地化员工直接与公司总部签订劳动合同。目前C公司部分海外项目聘用了属地化员工,但由于大部分仅为设计分包,未在项目东道国注册公司,基本是与总包方成立的项目公司签订劳动合同。这导致属地化员工归属感较差,容易造成优秀人才的流失。对于优秀的属地化员工,可直接与公司总部签订劳动合同,提高其工作积极性。

(4)属地化员工流通及交流。属地化员工不

应局限于某个国别或某个项目,对于表现优异的
员工,可以在签约项目完工后,征求其个人意见,
前往其他国别其他项目继续开展设计服务工作。
属地化员工可定期返回公司本部,接受公司培训
和文化熏陶,与中方员工一起办公,提升属地化员
工的归宿感;同时定期派遣中方员工,尤其是青年
员工,前往属地进行交流学习,共同提高。

(5)属地化员工协助或参与国内项目部分设计
工作。待属地化员工和中方员工融入到一定程度,
尤其是对有中国留学经历的属地化员工,在海外
项目任务短暂空闲期,可以尝试海外员工协助
或参与中国境内项目的设计工作。

2.2.2 属地化协作

(1)联合当地知名设计公司,发展长期合作伙
伴,采用联营体或者设计分包等形式开展国际项
目勘测设计和咨询工作;

(2)采用“劳务协作”的方式,从当地公司借调
员工开展属地项目设计工作,特别是工程咨询经
验丰富的公司;

(3)与当地猎头公司和高校合作,挖掘优秀
人才成为属地化员工,提升属地化团队专业技
术水平;

(4)鉴于科因、拉玛雅等国际咨询公司具有实
际工程经验的咨询工程师基本已是 60 岁以上高
龄,后续具有工程经验的中青年咨询工程师人才
已断档。以项目为契机,尝试从分包部分咨询工
作,练好内功,学习国际做法,提升管理水平,增加
国际项目咨询业绩,不断提高公司的国际影响力。

2.2.3 公司属地化

(1)收购欧美标准体系下项目所在国的设计
咨询公司,通过派驻此国工程师至收购公司交流
学习,共同编制国际项目投标文件等。直接获取
技术和资源,学习其长处,如设计咨询理念和经
验,从而带动总体能力提升;

(2)随着公司国际化程度不断提高,成立相应
的海外分/子公司,从国内选派主要负责人,招募
当地工程地质、土木水利、机电设计等专业的优秀
工程师和毕业生扩充人才队伍,高度整合全球优
质资源,统一管理境外项目的履约和咨询;

(3)集电建之力,成立相应的虚拟机构,将各
大院懂语言、懂国际标准、懂技术、懂国际工程
管理的优秀人才集中至某机构下,参与集团国际项

目履约以及国外项目的咨询。通过积累,尽早打
响电建的国际项目咨询品牌,并加强与行业内各
咨询公司和机构的沟通,建立信任,进而推广中国
标准、传授中国经验。尤其是依托“一带一路”,特
别在援助和中资项目上,主动扩大中国标准、规范
的使用范围。

3 属地化管理措施

3.1 搭建优秀的属地化管理团队

由于设计体系不同、文化差异等原因,属地化
管理工作工程量较为繁重,这需要一个团队相互
配合、共同协作,因此属地化管理团队的建立对于
推进属地化管理战略的实施尤为重要。

首先,属地化管理团队需要是一个“懂管理、
懂外语、懂专业”的复合型国际型人才队伍,能够
起到领头和居中协调的作用;其次,属地化管理团
队中需结合实际让当地员工加入,充分发挥当地
员工在宗教信仰、文化背景、语言沟通等方面的自
然优势,搭建起中方员工与当地员工之间的互动
渠道,将不同文化、背景和专业的人融合在一个管
理团队;第三秉承“求同存异,共同发展”原则,采
取“属地化管理团队管理属地化员工”的管理思
路,减少因思维不同、理念差异等造成交流沟通不
畅的影响。

3.2 制定依法合规的属地化管理制度

在属地员工管理过程中不仅要遵循项目东道
国的政策法规、行业规范等,同时也应当努力完善
企业在境外实施项目的内部管理制度。以制度为
准绳,做到对中外员工的管理均有章可循,对招
聘计划和流程、培训、绩效考核、薪酬福利、日
常管理等方面结合属地实际情况制定相应的制度
规范,体现出管理的规范性,赢得员工认可。

3.3 加强对属地化员工的培训教育力度

由于 C 公司大部分国际项目地处亚非拉等
贫穷落后地区,当地水电项目有限,故设计技术能
力与国内设计人员相比有所欠缺。为确保属地化
管理更好地实施,应以培训为抓手,以技术交流为
途径,注重培养当地员工的技能,通过“授人以渔”
培养人才。

在持续滚动开发经营的属地国家,可以根据
实际情况考虑开设设计技能培训班,使人才培
养在海外落地生根。聘请业主咨询工程师或公
司内部国际设计经验丰富的老师对属地化员工

开展设计技能、制图要求等授课,提高属地化员工工作能力。

3.4 强化标准化建设促进员工技术能力提升

标准化建设有助于公司提高核心竞争力,通过建立标准,提高单兵作战效能,从而提升企业整体绩效,为企业实现高质量发展奠定坚实基础。进一步加强采用欧美规范设计的标准化建设,固化符合公司质量管控和业主咨询工程师要求的标准报告、计算书和图册,提供给属地化员工参考使用,可提高属地化工作效率。同时,属地化员工也可以根据不同项目情况编制符合当地特色的标准化模板,进行技术总结,推广到其它项目和地区。

4 结 语

(1) 目前国内常规水电和抽蓄迎来又一高峰期,而国际水电项目普遍利润较低。采用传统的公司国内员工参与海外项目工作成本高,且国内人员对欧美标准掌握、语言等对比海外工程师,并不占优势。通过聘用属地化员工、委托属地化常用协作单位开展勘测设计工作,可降低人力成本,缓解人力资源紧张,提高项目履约质量。在国内水电开发的最后黄金期内,应毫不动摇地加强国际水电设计与咨询人才的系统引进、培养和锤炼,打造懂国际、熟专业的综合技术人才,为公司国际业务做好战略人才储备。

(2) 通过员工属地化和与属地化公司建立合作进行积累,在具备一定条件后成立境外属地化公司,培养欧美标准专业化设计团队,从勘测、设

计、咨询等方面持续发力,统筹执行国际勘测设计项目。

(3) 通过属地化,逐步提高公司在国际勘测设计领域的履约能力和影响力,跳出最底层的EPC设计分包,向高端市场和优质业务转移,有机会承接规模较大的国际项目勘测设计业务和工程咨询服务,不断提升话语权。通过分步推进、分阶段实施,最终成为高度整合全球优质资源、进行属地化管理的国际工程咨询公司。

参考文献:

[1] 刘红伟. 加快设计咨询“走出去” 赋能行业高质量发展——访中国勘察设计协会理事长施设[J]. 中国勘察设计, 2021(4):10—13.

[2] 殷杰,黄俊杰. 我国对外设计咨询行业发展现状和建议——以松柯溪水电站设计咨询项目为例[J]. 国际工程与劳务, 2023(9):24—27.

[3] 钟权,刘俊,刘亚洲,等. 国际水电项目设计管理面临的问题及对策研究[J]. 水电站设计, 2016, 32(2):81—84.

[4] 弓丽栋,谢越韬,赵玉荣. 多措并举推动电力企业对外设计咨询高质量发展[J]. 水力发电, 2024, 50(1):67—70.

[5] 张彦. 市政工程勘察设计企业推进属地化战略研究[J]. 上海管理科学, 2018, 40(1):111—113.

作者简介:

刘 斌(1984-),男,四川仪陇人,高级工程师,硕士研究生,从事水工结构设计及项目管理工作;

杨兴义(1980-),男,贵州三都人,正高级工程师,硕士研究生,从事水工结构设计和管理工作;

董官炯(1988-),男,四川成都人,高级工程师,硕士研究生,从事水工结构设计工作。

(编辑:廖益斌)