

南海石化工程项目管理模式 (PMC) 的一些思考 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/150/2021\\_2022\\_\\_E5\\_8D\\_97\\_E6\\_B5\\_B7\\_E7\\_9F\\_B3\\_E5\\_c41\\_150004.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/150/2021_2022__E5_8D_97_E6_B5_B7_E7_9F_B3_E5_c41_150004.htm) 有幸作为这一中外合作项目的建设者, 本文分享作者对南海石化工程项目管理中外方工程项目管理的一些思考。不妥之处敬请指正。作者认为, 南海石化工程项目管理执行过程中, 相比较与Bechtel这样的国际工程公司,我国国内工程公司和业主在承担和执行项目中目前还存在以下几方面不足:缺乏工程项目管理(PMC)的工作经验。具体表现在对项目的执行缺乏从投资机会研究、可行性研究、项目定义、项目实施、开车准备、到生产整个项目生命周期的整体规划和运作执行能力。缺乏特大型项目全球性资源的整合能力, 全球性工程项目管理经验的缺乏。特大型、技术复杂的项目实施利用和管理全球性资源的过程, 国内工程公司相比较与国际型工程公司, 由于国际工程运作的经验和我国本身在化工工艺技术方面的落后性, 缺乏整合全球性资源的能力。特大型复杂的工程项目是全球性参与的过程, 项目执行过程中业主、供货方、承包商、项目管理承包商具有不同文化背景。尤其是西方的业主, 由于文化的差异, 国内工程公司在理解业主要求, 贯彻业主意图, 满足合同要求的过程中存在很多困难, 主要的原因是缺乏国际化的项目高级管理人员。因此, 在项目执行过程中, 要想得到外方业主的肯定和信任需要付出额外的努力。缺乏项目管理合同经验。由于工程项目管理的概念在中国刚刚开始引入, 大部分公司都没有一体化的工程项目管理模式的工作经验, 从业主对项目管理模式的理解, 到工程公司对项目管理模式在投标报

价过程、成本加酬金的合同形式、合同的工作范围、合同框架结构和核心条款、PMC的工作方式都比较陌生，需要很长的探索过程和经验积累。工程项目管理承包商联合体内部存在着管理方式、文化差异。尽管工程项目管理合同可以组合不同的经验的中外工程公司为一个项目服务，但是由于中外项目管理经验、方式、思维的模式、文化差异、利益分配等等，项目联合体中外方需要很长的时间了解和磨合。一旦外方主导项目的执行，中方工作会消极被动。对先进的项目管理工具、项目软件的掌握。同样，由于缺乏经验，不能完全掌握和使用项目设计、采购、施工、开车、合同管理、施工管理、材料管理、进度计划管理、费用控制管理等先进的工具如PEFS, 三维工厂设计模型(PDMS)、工厂开车管理(WinPCS)、项目风险管理系统(Risk-manager)。中国的灵活性和西方工作的程序性方式的冲突。PMC内部要作到统一程序、统一方法、统一规定和标准，对工作的计划性和预见性要求相当严格；而许多中国工程公司人员却固守着自己传统的工作方法，较难适应这种新的转变。同样，中方提出的一些灵活多样解决问题的方法，也很难得到外方的理解和支持，从而进一步影响项目的执行能力健康、安全、环境保护(HSE)方面的工作方法、深度与国外工程公司比有很大的差距，缺乏定量分析的手段。另外一方面，国内注重口头宣传，没有从思维、行动上落实健康、安全、环境保护。国内工程公司缺少商务方面的专业人才如融资、国际工程合同计划和谈判、法律、保险和税收方面的专业人才。国内工程公司在人才培养和薪酬上与国际工程公司存在很大的差距，很多有经验、懂管理、外语好的人才很难在国内工程得到长久发

展。国内工程公司在人才上无法和国外工程公司竞争。信守合同。信守合同承诺是中华民族的美德。但是由于国内工程公司在利益上的短期性，不能按照合同严格履行自己的义务与责任。一方面,在投标时不仔细阅读招标文件或者不能理解招标文件,报着先拿合同,通过“索赔”的心态投标报价，但是由于国际工程合同定义的完善性，往往难以索赔，造成国内公司运用其他手段；另一方面，层层分包造成项目质量难以控制，在项目执行过程中如果达不到期望的费用增加额，往往以停工相威胁，难以取得外方业主的信任；由于层层分包造成的民工工资拖欠问题，缺乏法律保护和管理机制，造成民工罢工、堵塞工地交通等等影响项目进度。还有一方面是在争取合同时无论什么条件都答应，一旦赢得合同，便利用种种理由，拒绝合同谈判期间不切实际的承诺。外方在合同谈判中非常难以理解中方作出的承诺的履行性，造成不信任的信誉危机。合营公司中方缺乏大型复杂项目长期技术管理人才培养和储备的计划。南海石化这一特大型复杂项目是一个学习和培养项目管理人才的宝贵机会，合营公司中方应该利用合营合同和股东这一有利地位，安排和培养特大型项目运作和管理的国际型项目经理和各类项目管理专业人才，如合同经理、财务经理、采购经理、施工经理。合营公司中外双方在管理理念上的冲突。由于国外工程项目执行的法律环境、合同的严肃性，外方一旦签订合同，主要依靠“帮助”承包商全面履行合同定义的责任和义务的管理理念。国内工程项目的法律合同环境还不健全，而中方需要通过“控制”的方式严格监督承包商履行合同的责任和义务，往往事无巨细，造成对承包商工作的过度干涉。缺乏可持续性发展的项目

管理理念。没有维持可持续性发展策划、计划和实施手段。  
100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问  
[www.100test.com](http://www.100test.com)