

大型石化项目进口合同外商现场服务的组织管理

范 喆 (中海炼化采办共享中心, 广东 惠州 516086)

摘要: 进口物资、服务采办是大型石化项目建设的重要组成部分。进口物资、服务的技术复杂性和采购的必要性决定了后续将有外商技术人员提供现场服务。外商现场服务的有效管控将在很大程度上影响设备安装和调试开车的进度, 是项目顺利建成投产的重要保障。笔者结合在某项目外商现场管理的工作经历, 分析经验教训, 对外商现场服务有效管控提出合理的方案和建议。

关键词: 大型; 石化项目; 外商; 管理

近年来, 石化项目国产化装备水平日益提高, 但仍有不少重要的技术工艺包、关键路径的仪表、设备以及主要的反应催化剂等需从国外引进。随之而来的是, 现场从设备到场至项目开车投产约 1.5-2.5 年的时间里将迎来大批外国供应商技术人员 (以下简称“外商”) 进场提供指导服务。对外商现场服务进行有效管控是确保项目安全、有序、顺利建成投产的重要保障。本文以华南地区某大型石化项目一期、二期 (“以下简称 H 项目”) 实践经验为例, 对外商的现场组织管理提供方案和建议。

1 外商现场服务的特点

由于进口的物资服务可能来自世界各地, 前来服务的外商可能来自欧美、日韩、中东等各个国家, 不同的国家, 不同的语言, 不同的文化。要做好外商管理, 首先应了解外商现场服务的特点。

1.1 语言不通

沟通交流离不开语言这座桥梁。现场外商多数来自英语国家, 也有部分外商来自法国、德国、意大利、日本、中东等非英语国家和地区。虽然在经济全球化浪潮下, 英语已成为外商之间沟通的主要语种, 但是在国内石化项目上, 英语尚未真正在项目业主和外商之间普及, 仍需要有效的沟通辅助, 如聘请外部翻译公司、借助翻译软件等手段。

1.2 文化多样

文化多样性主要表现在来自不同国家和地区的外商由于文化认同、宗教习俗、生活习惯等方面的差异所导致的文化冲突和矛盾现象。外商在现场服务期间, 项目业主应充分考虑这种文化差异性, 对不同文化背景的外商人员给予足够的尊重、包容和理解, 尽可能回避矛盾, 从而激发外商的工作热情和积极性, 逢中西方重要节日, 对留在现场工作的外商, 项目业主可组织庆祝招待会活动, 共促合作和友谊。

1.3 日费率高

外商服务日费率有一套复杂的计算程序, 根据公司和地域不同, 一般在 1500 美元 / 至 4000 美元 / 人工日不等, 折合人民币相当于 10000 元至 30000 元 / 人工日, 远远高于国内供应商的服务日费率, 该日费率中通常仅包含固定次数的国际往返, 如需外商人员多次往返服务, 项目业主方可能需要另行支付其国际差旅费用。遇到现场节奏紧张需要外商超时工作的情况, 则需要额外支付日费率 1.5 倍甚至更高的加班费。

1.4 服务期长

外商服务横跨的时间主要从设备安装直至装置开车成功的一年半至两年半时间里, 通常一待就是几个月, 期间遇到现场问题需要外商及时到场给予处理, 有时需要加班加点完成, 尤其到了后期开车期间会 24h 倒班, 因此, 项目业主应对外商的服务期限和考勤应给予针对性管控, 避免出现现场不具备条件就安排外商到场却无事可干的情形, 确保服务时间控制在合同约定的期限内。

1.5 界面复杂

外商服务管理牵涉到项目多个业务部门的工作, 各部门间需通力配合, 捋清职责。工程部和生产运行部门需要了解装置的建设进度和开车进度, 提前沟通好外商进场的时间, 外商进场后需对其进行考勤; 行政部门需做好邀请函签证办理、车辆、就餐、办公等后勤保障服务; 合同采办部需提前准备翻译公司招标, 翻译人员面试筛选工作; HSE 部门需要组织外商和翻译入场培训、办理入场证, 准备劳保用品, 建立外商健康档案; 外商服务期间还需对外商的现场情况进行考评, 对违反现场规定的外商给予处理; 外商服务结束后, 合同采办部和费控部门还需对外商服务的费用进行梳理汇总, 确认是否超出合同金额, 明确责任, 做好费用结算工作。

2 外商现场服务管理模式及措施建议

2.1 管理目标

①积极响应。外商现场服务管理机构的设置必须服务于现场需要,必须确保能第一时间响应现场需求,及时安排外商到位;②合规有序。结合项目现场的各项制度及纪律要求,外商现场服务管理机构应配合现场做好涉外合同管理,严控违反项目HSE制度、现场秩序和外事纪律事件的发生,加强对外商和相关第三方人员的安全和守纪培训;③费用可控。外商技术服务费也是合同中一笔不小的费用,但因外商服务往往与现场问题的解决同时发生,前者的费用管控往往容易被业主忽视,导致合同技术服务费超支;④职责清晰。考虑到外商管理界面复杂,牵涉的部门众多,必须制定相应的制度和 workflows 确保每项工作能落实落地,部门之间责任清晰;⑤人员精简。因外商到场服务主要集中存在于项目建设期,如招聘专人进行专职管理,项目后期将面临人员安置遣散等问题。因此应最大限度利用现有人力资源,减少专职管理人员,避免造成项目后期人员冗余。

2.2 管理模式

项目业主应根据项目的组织管理方式和外商人员数量多少选择合适的外商现场服务管理模式,建立外事规章制度,明确各部门职责界面,有助于现场服务管理高效、有序、费用可控。

以笔者在H项目的外商管理经验为例,项目建设高峰期有60-70名外商同时在场,项目成立了外商现场服务管理办公室(以下简称“外办”),因外办为项目临时性机构,没有专门的人员编制。因此,项目组将外办设置在行政管理部门,主要依托行政部的人力资源。外办作为统一对外联络的窗口,负责项目外商现场服务一切事宜包括行政后勤、HSE培训、现场事务的总体协调,资源调配、工作安排,并牵头编制外商现场服务管理制度,以及设置外事工作流程。外办上级机构为外商现场服务管理领导小组(以下简称“领导小组”),负责外商管理的全面领导和决策指挥;外办下设的具体工作执行为从各相关部门抽调的采办、人事、工程、生产、HSE、费控等人员(以下简称“执行人员”),兼职负责各部门有关外商的事务。

为有效管理外商现场服务,H项目外办制定了《外商现场服务管理实施细则》(以下简称“制度”),制度明确了外商服务中采办、工程/生产、HSE、行政部、费控等相关部门的职责,建立了外商服务从立项申请、迎来送往、邀请函/签证办理、HSE管理、外

商日常考勤、现场服务费用变更、翻译管理等全流程,有力保证了外商现场服务管理工作规范有序,各部门之间责任清晰,工作分工落实到位。

外商现场服务管理最大的风险在于能否在合同约定的时间内完成现场所有问题的处理,确保合同费用不超支。H项目一期建设后期,某些装置开车进度延误,外商服务人日数大幅度上升,致使技术服务费用远远超出原合同。主要原因在于对现场服务费用的管控没有明确责任归属,费用一旦超支,部门之间容易相互推卸责任,影响问题的解决。二期项目在吸取此前经验教训基础上,在制度中特别明确了:工程/生产运行部作为现场和装置的管理者,也对外商工作时间、人日数及费用负有直接管理责任,工程/运行部相关人员应根据现场进度提前做好外商进场时间,计划安排、有效合理安排外商工作,充分利用好合同内规定的天数,避免超支。因职责明确到位,二期项目的费用得到了合理管控,费用超支情形明显减少。

2.3 管理措施及建议

外商现场服务涉及到的部门人员、方方面面因素较多,需要进行全面动态的精细化管理。

2.3.1 考勤管理

工程部/运行部对外商在现场每阶段工作应做好计划,要求外商提供现场工作日志,审核考勤记录;一旦发现外商工作不称职的情况,应及时与外商项目经理协商,必要时提出更换;若现场工作提前结束,应及时与之协商离场时间,若现场工作滞后,外商天数有超出的可能,要及时召集相关部门讨论是否延期及延期的时间,并形成报告详细说明延期的事由,上报领导小组审批,批准后方可执行。

2.3.2 加班管理

外商如需加班须得到现场工程部/运行部的确认,该加班是因为哪方原因,属于必要加班还是自费加班,需在加班前明确,以避免增加不必要的考勤。如属于必要加班,工程部/运行部需按制度要求提前走流程申报。

2.3.3 安全管理

保障人员安全是重中之重。对于前来服务的外商,采办人员在邀请时应通知其购买必要的保险并审核外商人员的健康证明。外商入场前HSE应做好安全教育,宣贯施工现场的各种规章制度、安全规定,并要求外商签字认可,形成书面记录备案。现场工作期间,工程部/运行部工程师应陪同外商前往现场,做好风险提示工作。

2.3.4 过程文件管理

外商在现场工作期间,相关部门和施工单位会不定期与外商定期召开现场例会,讨论决策各种问题的方案,形成会议纪要;采办工程师应重视现场过程记录文件的收集整理,对这些现场过程文件及时整理归档,这些将是今后买卖双方合同结算或索赔时不可或缺的重要依据。

2.3.5 翻译管理

项目业主应充分发挥现场翻译人员的沟通桥梁作用。工程部/运行部及采办人员应与翻译人员保持良好的沟通,有助于更好的掌握现场情况。借助翻译与外商工作的紧密性,由其承担一部分现场外事的体管理工作和联络工作,可提高现场工作效率。

2.3.6 关系管理

进口合同制造商来自世界不同国家,有着不同的文化习俗,饮食习惯。一般外商服务期限,少则几天,多则几个月。对待前来服务的外商,项目业主应在工作和饮食起居上给予必要的关怀,制作符合其口味的工作餐点,尤其是在中国和西方重大节日期间,安排好节日活动,组织宴请、周边旅游等友好活动增进双方友情,润滑双方的工作关系。H项目一期在外商现场工作期间,逢圣诞节、新年等重大节日时,邀请外商、翻译及业主方相关人员参加派对,适当给予放假调休,并适时组织外商品尝当地美食,体验当地风俗,此举不仅增进了双方的感情,也大大促进了外商的工作热情和积极性,展现出良好的企业氛围,体现了企业的人文关怀。

3 重视合同签订前的工作

外商现场服务管理是一项繁琐细致的工作,离不开项目高层的支持重视、各部门通力配合,以及高效的管理模式和流程的选择。其实进口合同签订前期的工作也极大影响后期的执行,且往往容易被忽视。

采购招标阶段应明确技术服务的具体形式和计费方式,最终落实在合同中,以便执行时有据可依。根据合同情况,选择一种合理的技术服务计费形式,明确服务人数和天数。

通常技术服务费有两种计费形式:一种是包干制,至完成装置验收交付为止;一种是提前预计合同中外商技术服务人日数,确定一个日费率,最终按实际出勤情况结算。两种形式各有利弊。

对于包干使用的技术服务费会消除合同费用追加的风险,在买方对进口设备或工艺的性能不是十分了解,对外商服务的总工作量缺乏经验积累的情况下可以

采用,但还是需要掌握一定的分寸,否则容易使外商报价“一边倒”,直接增加合同成本。在合同执行时,买方会根据项目进展情况,需要外商做到“随叫随到”,现场“有求必应”,而外商则会考虑人力成本,只能做到适时的派遣外商服务人员。这表明双方对技术服务的认知已经出现分歧,如缺乏进一步沟通,将会直接损害双方的合作关系,对项目执行造成不利影响。

对于按日费率实际结算的形式,买方在执行合同时相对谨慎。当现场不具备服务条件时,不应轻易邀请外商到现场;在外商指导过程中,业主人员应全力支持他们的工作,尽量避免窝工造成外商加班,争取在合同规定的时间内完成工作。H项目的进口合同主要采用的是第二种计费形式,因此对后续外商现场服务执行的时间、效率和管理提出了较高的要求。

合同中应对外商服务人员的资历、经验等提出明确要求,作为检验外商服务人员的工作能力,支付技术服务费的依据。通常项目业主都希望前来服务的技术人员为经验丰富的专家,而外商则会统筹考虑其人员分配情况,不一定会按照业主意愿派遣,有可能派来的是资历较浅的,或者从就近地区安排人员。如果前期不在招标文件中加以明确,有可能导致投标商为了中标降低价格,而报出资历较低的人员费率。

明确项目业主与外商的工作界面,对双方互派人员拟提供的办公设施、交通、工作餐标准等。此项在招标时往往容易被买方忽视,虽然不会对合同费用造成太大影响,但却直接影响后续执行。通常按照对等原则,业主方技术人员前往外商工厂参加审查会,设备验收等活动时也可要求对方提供同等待遇。以上内容在前期技术交流时应充分沟通,尽量满足对方的合理需求。最终可形成模板化的文字,放进招标文件中,有助于外商投标时能清晰的了解业主方的要求,报价更加合理。

4 结语

项目规模可大可小,但现场合同执行的枝枝叶叶一个都不会少,任务与责任必须分散落实。前期认真把握合同条款,中期组建合适的管理机构,后期切实有效的管控执行是外商现场服务管理工作规范有序、环环相扣、不可或缺的重要保证。进口合同执行中因为有了外商这一特殊群体而使服务内容变得生动多变,无论采用何种管理方式,都是为了保持融洽的工作关系,实现买卖双方高效合作,最终助力项目顺利投产。这才是进口合同外商现场管理的最终目标所在。