

Discussions on Measures for Contractors to Choose Subcontractors Efficiently for the International Projects in the Emerging Markets Area

Bin Lu, Chaoping Wang*, Jin Wang, Jimin Yi, Maobin Sheng

China Petroleum Pipeline Bureau Co., Ltd., Langfang Hebei

Email: lubin@cnpc.com.cn, *wangchaoping@cnpc.com.cn, wangjin2573@cnpc.com.cn, yijimin@cnpc.com.cn, shengmaobin@cnpc.com.cn

Received: Aug. 4th, 2020; accepted: Sep. 2nd, 2020; published: Sep. 15th, 2020

Abstract

The international project emerging markets area is the physical boundary of the Contractor's existing market network or the initial market area. Because of "new", there are not only opportunities, but also challenges and risks, and then there are many new but significant research topics. This paper, in the perspective of the Contractor, under the guidance of PMBOK, combining with the experience of initial entrance into the Saudi oil and gas engineering market, discusses the requirements and significance of paying attention to the efficient selection of high-quality subcontractors when entering the unfamiliar and high-level international engineering market, and puts forward the specific countermeasures and measures, so as to provide reference for more Chinese enterprises to go out and enter the new market.

Keywords

Contractors, Emerging Markets, Efficiently, Choose Subcontractors, Measures

*通信作者。

论承包商在国际工程新兴市场区域高效遴选优质分包商的措施

路彬, 王朝平*, 王进, 仪记敏, 盛茂彬

中国石油天然气管道局有限公司, 河北 廊坊

Email: lubin@cnpc.com.cn, *wangchaoping@cnpc.com.cn, wangjin2573@cnpc.com.cn, yijimin@cnpc.com.cn, shengmaobin@cnpc.com.cn

收稿日期: 2020年8月4日; 录用日期: 2020年9月2日; 发布日期: 2020年9月15日

摘要

国际工程新兴市场区域, 为承包商现有市场网络的物理边界或初次进入的市场区域。因为“新”, 既孕育着机会, 又孕育着挑战、风险, 也便有了许多崭新但意义重大的研究课题。本文以承包商为视角, 在PMBOK理念的指导下, 联系自己亲身经历的初入沙特油气工程市场的实践, 论述了初入陌生、高水平的国际工程市场时, 关注高效遴选优质分包商的要求及意义, 并为此提出了具体应对路径及措施, 以供更多中资企业走出去、初入新市场时借鉴、参考。

关键词

承包商, 新兴市场, 高效, 遴选分包商, 措施

Copyright © 2020 by author(s), Yangtze University and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

在经济全球化及国际工程市场竞争日趋激烈的今天, 国际工程承包商初入新兴市场, 需科学统筹、深入调研, 高度关注项目执行、公司运行的各类经营风险[1]。其中, 关系项目落地的分包风险便是承包商需谨慎研究的一类重要风险, 而在管控分包风险的各类措施中, 高效遴选优质分包商又是在源头保障项目分包商顺利履约、实现既定项目及公司效益的关键环节。

然而, 在实际的分包管理中, 总承包商依然投入了大量的人力、物力和资源来管理劳务队, 管理精力被牵制, 管理水平无法提高[2]。分包商的优质与否似乎成为了总承包商提升管理能力的关键[3]。

进入新兴市场区域, 面对各种外部挑战和风险, 如何把握外部环境的发展趋向和基本脉络并准确地判断和防范化解外部挑战和风险是重中之重, 而分包商水平的不可预知性也是巨大的阻碍[4]。

因此, 初入新兴市场区域, 国际工程承包商能否高效遴选出优质分包商, 对在执行项目及公司长远发展至关重要。

2. 承包商在国际工程新兴市场区域高效遴选优质分包商的意义

承包商在国际工程新兴市场区域高效遴选优质分包商, 不仅因分包商的商务、技术实力关系项目及

公司的效益、长远发展，而且在于分包商本身良莠不齐的客观属性及东道国属地分包的法律要求。

2.1. 重要性

2.1.1. 优质分包商是承包商实现合同目的的主要载体

因专业化分工的不同，国际工程承包商一般有三种类似：设计咨询公司、工程承包公司、设备供应商。因这三类公司，在工程的设计、采购、施工的其中一环占有相对优势的技术、商务优势，往往能够通过业主方的资格预审，继而成功突围成为工程的承包商或联合体的牵头方。尽管如此，在复杂的工程承包执行中，诸如以上三类的任何一种承包商都无法独自以自身现有的资源承揽工程的全部工作，需要根据工程实际情况，将其工程的部分或全部进行分包。从这个角度讲，优质分包商是承包商实现合同目的不可或缺的资源补充[5]。

2.1.2. 良好的总分包关系是承包商品牌维护的关键方面

因初入新兴市场，多数分包商与承包商相比，与政府、业主及各类利害关系人保持着更为密切的联系，承包商项目或承包商发生的任何事件，将很可能通过分包商及其人员快速传播出去。尤其，在作者所工作过的中东地区国家，分包商多为由当地人担保或参股的公司，加之伊斯兰宗教或家族的聚居性特征，分包商成为连接外籍承包商与当地社会的重要渠道。

精品工程项目与总分包关系，有利于承包商迅速打造公司品牌与声誉，并促进承包商迅速融入当地社区文化。

2.2. 迫切性

2.2.1. 分包资源良莠不齐

对于国际工程承包商来说，之所以现在才进入某些新兴市场区域，比如沙特、伊朗、欧洲某些国家或地区等，多数原因在于新市场的各类风险，包括经过市场调研后的望而却步、东道国对外资的准入与开放等。无一例外，东道国工程建设市场因缺少国际承包商的充分参与、竞争，分包市场的培育自然也缺乏压力与动力，分包资源往往良莠不齐，因此需要承包商采取一定措施、谨慎选商。

2.2.2. 东道国属地分包的法律要求

关于外资的准入与开放，多数国家都有保护本国产业及国民的倾向，并颁布相关法律。以中东国家为例，沙特有沙化(Saudization)与属地价值提升(In Kingdom Total Value Added, 简称 IKTVA)，要求在沙特承揽工程的国际承包商设定雇佣沙籍的比例及属地分包、属地采购、沙籍工资、供应商培训等费用需占合同额一定比例；在阿拉伯联合酋长国承揽工程项目，也需满足属地价值要求(In Country Value)，与沙特 IKTVA 异曲同工。

3. 承包商高效遴选分包商的路径及应对

以作者所执行的某个沙特阿美项目为例，项目工期 19 个月，承包商需完成各类口径管线 300 公里，阀室 3 座，站场设施 10 座。因初入沙特市场，项目部没有已完工项目的数据支持，而且根据项目部的计划分析以及主合同里程碑要求，需要在合同签订后短短 3 个月内完成所有相关工作的招标、分包，以便保证项目进度要求。

3.1. 指导理念

在环境新、工期紧、任务重的重重困难下，承包商从沙特阿美的工程实际出发，以 PMBOK 知识体系为指导，从启动、规划、执行、监控、收尾等 5 大过程和 47 个项目管理过程组成的 10 大知识领域入

手，以遴选分包商为中心，形成了“招标分包四部工作法”[6]。

3.2. 具体应对路径及措施

3.2.1. 启动阶段

合同静态与动态分析相结合，充分识别分包风险。静态分析合同体系与条款、技术与商务、程序与实质中涉及分包商的相关风险，并与动态分析相结合，将对每种风险可能产生的影响和概率进行估计。只有这样，才能真正地识别分包风险，并可在未来不可承受时，采取规避、转移、减轻、接受风险的控制措施。

3.2.2. 制定分包方案及计划，科学规划

承包商应综合自有资源、分包市场、合同规定、法律要求等情况，并结合启动阶段识别到各类分包风险，如某类资源紧张、分包商管理水平低等，综合合同、经营、设计、生产、采购等各部门，合理制定招标分包方案及计划，并及时召开启动会，以便有序推动各个工作包坚实落地。

3.2.3. 执行方面，平稳、有序推进，依法招标分包

扩散讯息、放大选商范围。初入新市场，针对劳务供应、设备租赁等常见业务，承包商不会遇到分包商资源紧张的情况，但对特殊作业，比如非开挖穿越、智能检测等，则需要扩大选商的范围。这样的专业服务商，尤其在阿美体系内提供服务，一方面可选择范围极其有限，另一方面提供服务的质量、价格差别很大、参差不齐。承包商可以通过以下几个方面的渠道保障选商的范围：第一，利用前期市场调研、投标询价时的部分分包商，作为选商的基础数据库。前期历史数据及实际的合作情况，可以有效挖掘出分包商的资源、管理、履约等方面的情况；第二，通过业主及合作伙伴的推介，可以吸引众多分包商前来洽谈，可以扩大招标选商的基础数据库。阿美系统内相关工作的分包商短名单，也可以作为具体工作招标选商的有效资源。但该类分包商，因在阿美短名单内，实力较强，但价格往往偏高、工作比较饱满、合作态度有待改善。相关合作伙伴，包括公司代理、项目投标时已联系的分包商，也会推荐部分属地分包商；第三，承包商也可采用报纸广告等公众媒体，扩大选商的范围；第四，初入新市场，承包商为配合招标、择优选商，也应在团队内设置专门的招标管理岗。选择曾在当地油气工程企业有过招标经验的工程师，利用他对沙特当地工程市场及油气工程分包商资源的熟悉，将会有效扩大选商的范围与效率[7]。

承包商应面谈分包商，对其进行资格预审。经过第一步后，承包商已经有了针对项目分包工作的相对健全的分包商数据库，但是否收录其中的分包商、其技术、商务实力如何，则需要经过面谈，尤其需经过严格的资格预审，才可以纳入招标分包的短名单。承包商通过与分包商探讨其及对一些具体问题的理解，可以比较清晰地判断该分包商是否拥有阿美相关工作的经验。比如，可以聊下分包商曾经给阿美或阿美承包商的工作业绩，可以问下分包商为阿美提供服务时对设备、人员有哪些要求，可以与分包商交流下现场工作许可的问题，最后可以再请教下阿美针对该类工作的标准和要求。这样的面谈，涉及资源、管理、技术，基本可以初步检验分包商对阿美及具体工作的了解。其次，通过面试后，招标主管将事先制定的分包商资格预审文件清单发送对方，请他们按照资格预审文件的要求提供相关资质文件。提交这些基本资质文件后，经审核通过，证明这些分包商已具备进入我方招标选商的短名单。承包商方可给对方发送招标文件[8]。

承包商应依法选商、合规招标、高效推进。根据公司招标管理办法，承包商拟招标的工程分包或服务合同的招标方案、招标结果需根据预算金额的大小报事业部、公司或中石油集团公司审核批准。为理清招标流程，需对招标团队进行培训，让他们分工协作、具体负责，以便尽快熟悉工作流程，做到依法

合规。同时,为避免风险,承包商应编制一整套标准招标文件,并在主合同基础上,结合沙特阿美及项目的具体情况,对履约担保、付款周期、逾期违约金、违约条款等进行了适度调整,以保障承包商有效管控属地分包商。另外,根据主合同规定,任何分包商进场前都需报沙特阿美批准。为避免延误时间,在报送阿美前,承包商应首先与阿美相关部门进行沟通,以确认分包商有阿美认可的供应商编号,不至于报送分包商后遭阿美拒绝,影响后续工程进展。合规程序的培训、宣贯及与标准文件的准备,有利于保障承包商招标分包的合法、合规,将有效提升招标分包的进度[9]。

承包商应多渠道落实承包商实力,并进行实地考察。沙特阿美对承包商资格预审后,还会安排其工程师对承包商目前进行施工的某处现场进行实地考察,以最终核实、验证承包商的管理、履约等能力。面对沙特鱼目混杂的分包市场,针对任何拟授标的分包商,承包商在最终授标前,也需对其正在执行的阿美项目的现场进行实地考察,或对其自有设备情况进行实地考察。作为最后一道保障,实地考察在实际执行中能够帮助承包商识破不少分包商,他们或推辞考察,或不能提供文件里描述的自有资源,以避免后期履约不能的现象发生。对分包商实地考察,最大程度保障了所选分包商名副其实[10]。

同样对于供货商也是适用的,规范境外国际工程项目供货商现场技术服务管理流程,保障工程项目所需的供货商现场技术服务有序实施,保证供货商及时到场,提高供货商技术服务质量,缩短供货商现场服务时间,节约项目现场服务费用[11]。

承包商初入新兴市场区域为高效遴选分包商,以 PMBOK 理念为指导,主要在启动、规划、执行等阶段,从资源获取、资格预审、合规程序、实地考察等方面提出了应对路径及措施,最大程度保障所选择的分包商可信赖,其提供的服务质优价廉。

4. 结论

初入新兴市场区域,优质分包商的协同、支持对于走出去的国际工程承包商来,不仅意义重大,而且是法律的客观要求。以沙特市场为例,承包商在 PMBOK 理念的指导下,主要在启动、规划、执行等阶段入手,从资源获取、资格预审、合规程序、实地考察等方面提出了应对路径及措施,最大程度保障所选择的分包商可信赖,其提供的服务质优价廉,并进而保障项目、公司的经营效益及品牌。

当然,因本文主要论述初入市场时高效选择分包商的应对措施,并未将 PMBOK 理念下五大过程中的监控、收尾纳入本次的讨论。严格意义上讲,承包商尽管在启动、规划、执行等阶段在选商方面做足了功课,但项目执行情况复杂,难免出现所选分包商因其它原因不能履约等情形,或本项目表现不错的分包商在公司其它项目上出现问题。

在未来的选商工作中,运用上述方法,选商方式横向到边,选商审批纵向到底,过程管控无缝衔接,弥补选商管理短板,规范企业经营行为[12],通过全面的分包商解析,选择最优质分包商将不再成为困惑承包商的难题。同时,从建立市场区域内优质分包资源库的角度,承包商仍应通过监控分包商实际履约表现、对分包商后期评估及建立黑名单制度等,在项目管理的五大过程中来全过程识别、选择、评估分包商。不过,这也将是本文立足承包商初入新兴市场区域高效遴选分包商的维度,提出应对路径及措施的价值所在。

参考文献

- [1] 张菽萱,王顺洋,游礼志,陈明飞. 外包商评选决策之研究——以评选台湾金属表面处理业为例[J]. 服务科学和管理, 2015, 4(4): 63-70.
- [2] 龚伟君. 建筑工程项目分包管理浅析[J]. 科技与企业, 2015(16).
- [3] 候波. 工程项目分承包管理特点粗探[J]. 黑龙江科技信息, 2008(12): 205.

- [4] 中宏国研信息技术研究院课题组. 防范化解风险, 与世界大潮流共进[J]. 社会科学报, 2020-07-30(001).
- [5] 范家福. 国际工程项目管理与合同履约[J]. 北方建筑, 2017, 2(6): 72-74.
- [6] 刘广仁. 应用 PMBOK 知识体系助推油气管道企业工程项目管理新突破[J]. 石油天然气学报, 2019, 41(6): 6.
- [7] 程维娜. EPC 总承包模式下项目分包招标管理策略探究[J]. 价值工程, 2019(22): 40-41.
- [8] 汤全林. 招标投标入门(一)—招标投标基本概念[J]. 太阳能, 2003(2).
- [9] 周晨阳. 浅谈国际工程分包招标管理[J]. 信息记录材料, 2017(10): 163-165.
- [10] 路彬, 吴鑫, 高云青. 初探沙特阿美合同变更索赔困境及破局[EB/OL]. 中国建设工程法律评论, 2020.
- [11] 王琦, 黄引萍, 黄盛华, 崔立新. 境外油气工程项目供货商现场技术服务的管理与组织[J]. 石油天然气学报, 2019, 41(5): 61-65.
- [12] 裴喜亮. 全方位多方式选商管理[J]. 企业管理, 2017, 426(2): 62-64.