

国际工程项目分包结算关键影响因素研究

王海皎^{1*}, 任杉杉², 杨亚峰¹, 刘沛然¹

¹中国石油管道局工程有限公司国际事业部, 河北 廊坊

²廊坊经济技术开发区第一小学, 河北 廊坊

Email: *wanghaijiao@cppmde.com.cn, 2297317189@qq.com, yangyafeng@cppmde.com, liupeiran@cppmde.com

收稿日期: 2021年7月21日; 录用日期: 2021年8月30日; 发布日期: 2021年9月9日

摘 要

分包结算管理是项目费用控制的核心工作之一, 直接影响着项目的经济效益。本文总结了项目设计、施工、合同三个方面对分包结算管理的关键影响因素, 提出了如何把控这些关键因素的方法, 为提高国际工程项目的分包结算管理水平, 降低项目执行过程中的经营风险, 提供了有益的参考。

关键词

分包结算, 关键因素

*通信作者。

Study on Key Factors of International Engineering Projects Sub-Contracting Settlement Management

Haijiao Wang^{1*}, Shanshan Ren², Yafeng Yang¹, Peiran Liu¹

¹China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd. International, Langfang Hebei

²No.1 Primary School of Langfang Economic and Technological Development Zone, Langfang Hebei

Email: *wanghaijiao@cppmde.com.cn, 2297317189@qq.com, yangyafeng@cppmde.com, liupeiran@cppmde.com

Received: Jul. 21st, 2021; accepted: Aug. 30th, 2021; published: Sep. 9th, 2021

Abstract

Subcontract settlement management is one of the core work of project cost control, which directly affects the economic benefits of the project. This paper summarizes the key factors affecting the subcontract settlement management from the aspects of project engineering, construction and contract, and puts forward the methods to control these key factors, so as to provide a useful reference for improving the subcontract settlement management level of international projects and reducing operational risks in the process of project execution.

Keywords

Subcontracting Settlement Management, Key Factors

Copyright © 2021 by author(s) 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

随着中国“一带一路”战略的实施，中国工程建设企业“走出去”的脚步不断加快。近年来，中资企业所承接的国际工程项目规模呈逐年上升的趋势。另一方面，2020年以来，新冠疫情肆虐全球，世界经济低位运行，各国政府和企业均缩减了工程项目的投资额度，导致工程承包商之间的竞争日益激烈。项目利润率大幅下降，并且承受着巨大的成本控制压力和资金压力。

工程分包资源的引入和配置已成为我国工程总承包企业在国际工程项目履约中的重要环节。工程分包费用是国际项目工程费用的重要组成部分，是项目成本控制的重点工作之一，直接影响到项目的经营效益。

项目实际执行过程中，承包商与分包商之间由于合同条款理解分歧、现场完成工程量争议以及现场施工进度等原因，产生的分包进度结算纠纷时有发生。近年来，我国工程经济领域专家学者和工程项目管理人员对于分包结算工作进行了大量研究。据统计，目前国内专家认为工程进度结算产生争议的主要

因素包括：工程量、合同、工期、质量等。产生争议的原因贯穿于项目设计阶段、招投标阶段、现场施工阶段和结算阶段[1]。另一方面，业内对工程项目分包结算的研究大多聚焦于国内工程项目，鲜有对国际工程项目分包结算进行讨论。

分析国际工程项目全过程分包结算的关键影响因素，研究如何把控分包结算过程中关键影响因素，是我国工程建设企业在国际项目成本管理中值得探讨的问题[2]。

2. 设计工作对于分包结算的影响

设计各专业工程师计算的图纸工程量对分包结算具有重要参考价值。在国际项目中，总承包商在进行分包合同招标时，通常使用项目投标时的 IFB (Issue For Biding) 图纸工程量进行招标。分包合同签订时，工程量清单依据此版工程量确定。

在项目后续施工中，经常会出现图纸升版的情况，导致分包商实际完成的工程量与合同中的工程量存在一定的偏差。这就需要设计部门在图纸升版后，及时更新图纸工程量，并共享给项目施工、合同、控制等相关业务部门，为分包合同结算工作提供参考依据。

对于图纸工程量的管理过程，承包商需要做好以下两点：

1) 聘用设计工程师时，需要对其专业能力和工作态度进行严格的评估与筛选。设计各专业工程师是项目的关键岗位，其业务能力对于图纸工程量的管理工作有着重要的影响。需要他们不仅熟悉业主的标准体系，具有一定的工作经验，更要有严谨的工作态度。

2) 建立图纸工程量管理工作流程。缺乏完整高效的工作流程，工作必然陷入混乱。不仅浪费项目管理资源、增加项目管理成本。甚至导致工程量出现错误，结算金额发生偏差。

3. 施工工作对于分包结算的影响

1) 外籍管理人员

面对日益复杂的国际工程项目，项目管理团队单纯依托国内资源已不能满足项目管理的需要。我国工程建设企业纷纷采取属地化的管理战略，充分利用项目所在国的人力资源，以提高项目管理水平。

项目外籍员工在为项目提高对外协调效率、降低管理成本的同时，也给分包结算管理工作带来一定风险：一方面，在招聘外籍员工时，承包商的选择范围有限，外籍员工与项目签署的大多为临时合同，外籍员工的责任感、忠诚度无法保证；另一方面，部分属地分包商管理人员与项目外籍员工来自同一国家或地区，具有相似的文化教育背景，彼此容易沟通[3] [4]。因此，项目外籍员工对分包商进行工程量确认的时候，难免会发生确认的工程量与分包商实际完成工程量不一致或者不按施工方案施工，恶意变更工程量的情况。

为避免这种情况的发生，项目可采取以下两项措施：

- ① 对于每笔分包结算，工程量都要必须有项目中方人员现场核实；
- ② 对于单价分包合同，施工方案应由项目中方人员负责审批。

总之，对于项目分包结算管理工作，应采取中方人员为主，外籍人员为辅的管理策略，以保证分包结算完全受控。

2) 现场工程量

某些项目的分包工作界面十分复杂，同一单位工程由多家分包商共同完成，或是同一分包商的单笔结算有大量的现场工程量统计数据，这些数据难免会有错误发生。

在上述两种情况下，分包结算过程中必须做好工程量统计，认真审核工程量确认单、核对施工图纸、前期结算资料和同一作业面内，其他分包商的结算资料。

值得一提的是,某些国际项目的质量验收文件中有时也会标注工程量,但这上面的工程量并不准确,仅能证明质量验收过关,并不具有确认工程量的属性,因此,不能作为工程量支持文件。

3) 施工前地貌复测

项目执行过程中,往往存在图纸数据是很多年前的测量数据,现场由于自然或人为的原因,发生了较大的变化,导致实际工程量和设计工程量之间存在巨大差异。

因此,分包商入场前,双方需共同对现场的地貌进行复测。如果现场实际地貌与图纸数据的差别导致承包商增加额外的工程量,承包商可以向业主提出变更请求;此外,对现场地貌数据的记录,也是复核分包商提出合同变更的支持性材料,防止分包商恶意提高索赔额。

4) 对分包商补充施工资源的管理

分包商是以自身利益最大化为目的,施工资源投入有限,施工进度滞后的情况时有发生。国际项目的分包合同中,承包商为保证项目整体进度,往往会在分包合同中约定“当分包施工进度出现严重滞后时,承包商有权补充施工资源,加快施工进度,同时,承包商投入的施工资源的费用将从分包商的进度款中扣除”。施工过程中,需要项目现场负责人对承包商投入的施工资源做好详细记录,双方各自完成的工程量作好记录,并与分包商确认,避免进度款结算时,双方之间对工程量产生争议,结算金额难以达成一致

4. 合同工作对分包结算的影响

1) 分包合同工作范围和责任矩阵

分包合同执行过程中,承包商和分包商对工作范围的争议经常发生。这种情况虽然不可避免,但在合同正式签署之前,承包商应组织项目设计人员、现场施工管理人员、项目合同商务管理人员共同进行合同评审工作,仔细斟酌合同的各项条款,合同中务必使用规范、准确、通用的专业词汇。分包工作范围和责任界面表述清楚,不要发生遗漏。承包商和分包商在充分理解合同本意的基础上,对合同的条款的形成统一的认识,最大程度的减少在合同履行过程中产生争议[5]。

2) 合同履行

分包合同中要明确规定,分包商有履行合同全部工作范围的义务,如果不能完成或按施工计划节点完成,承包商有权补充新的施工资源协助完成,而由此产生的全部相关费用,承包商有权从分包商的进度款中扣除。

需要注意的是,分包结算时,承包商是要求分包商不能申请承包商协助完成工作的费用,还是要求分包商申请承包商协助完成工作的费用,承包商再从进度款中扣除协助分包商完成此工作的费用。需要承包商在结算前测算出二者的金额,选择适合于承包商的方法进行结算。

3) 保函

对于需要支付预付款的分包合同,分包合同要明确预付款界定,对于属地分包商必须要求其提供预付款保函后才能支付工程预付款[6],尤其注意预付款保函有效期要确保覆盖能够扣除全部预付款的日期,避免预付款没扣完的情况下,分包商提出索赔或终止履行合同,使承包商陷入被动。

国际工程项目的属地中小规模分包商大多不能够提供履约保函,但承包商应尽量要求分包商提供履约保函,或是提供当地行业协会的认证,以保障自身的权益。

4) 书面证据

承包商对于分包进度款结算文件的提交、审核、反馈、批准等,需要以正式信函或传送文件的方式进行,以留有书面证据。一旦双方日后产生分包结算争议,可以追溯相关证据,理清双方责任[7]。

5) 会议纪要

某些分包合同的执行过程中,承包商与分包商会签署关于调整合同价款的会议纪要。这些会议纪要同样具有法律效力,同时也是结算金额的依据[8]。需要注意的是,这些会议纪要里的关于价格的条款,会伴随有对工期的要求或者其他条件,结算时需要注意分包商必须在满足会议纪要分包商所履行义务的基础之上,按照新价格进行结算。

5. 结论

国际工程项目中,属地分包已然成为项目执行过程中不可或缺的一部分。但属地分包在项目中起到积极作用的同时,分包结算过程中出现问题也时有发生。本文总结了项目设计、施工、合同三个方面对分包结算管理的关键影响因素,提出了如何把控这些关键因素的方法,为提高国际项目的分包结算管理水平,降低项目执行过程中的经营风险,提供了有益的参考。

参考文献

- [1] 袁永纲. 单价合同的竣工结算工程量争议问题解决机制研究[D]: [硕士学位论文]. 天津: 天津大学, 2014.
- [2] 李开武. 浅谈施工企业分包工程成本控制[J]. 交通财会, 2001(8): 32-33.
- [3] 宋扬, 王素洁. 国际工程项目属地化管理利弊分析及建议[J]. 项目管理技术, 2019, 17(2): 98-102.
- [4] 王晓磊. 我国国际工程项目劳务属地化管理研究[D]: [硕士学位论文]. 天津: 天津大学, 2014.
- [5] 王海皎, 任杉杉, 李栋, 等. 浅谈沙特阿拉伯地区项目属地分包结算管理[J]. 石油天然气学报, 2020, 42(3): 266-270.
- [6] 张煜. 海外工程项目的财务风险管理研究——以上海隧道工程股份有限公司为例[J]. 纳税, 2019(12): 60-61.
- [7] 温胜利. 论施工企业在项目管理中如何落实以书面文字为准[J]. 价值工程, 2011(17): 80.
- [8] 柏林泉, 钟瑞宝. 海外工程项目执行过程中会议纪要的法律性质[J]. 管理学家, 2019(5): 56-57.