

# 海外项目分包商及分包合同的管理

龚伟

(中国水利水电第十工程局有限公司,四川成都 610072)

**摘要:**结合 CCS 项目开工以来进行的各种类型的分包商管理及各种类型分包合同的执行过程,简要介绍了对其进行管理执行过程中遇到的问题以及采取的措施,总结了对海外项目的分包商及分包合同在工程进行中各阶段的管理重点并提出了优化改进方法。

**关键词:**海外项目;分包商及分包合同;管理重点;优化改进方法;CCS 项目

**中图分类号:**TV51;F24

**文献标识码:** B

**文章编号:**1001-2184(2014)04-0060-03

## 1 概述

由中国水电十局承建的厄瓜多尔 CCS 项目 ECP 主合同形式下所产生的分包合同主要归纳为三大类:(1)基础设施及土木工程项目;(2)以资源为基础的工程项目;(3)制造业工程项目。其中大部分分包合同的执行者为南美市场的分包商。笔者通过在 CCS 项目的工作经历,充分感受到海外项目分包管理具有的特点和难度,也让笔者对其有了更为深刻的理解,现将其充分总结归纳如下,以求共勉。

厄瓜多尔 CCS 项目主合同形式为 EPC 合同,合同总额为 19.797 亿美元,颁布开工令日期为 2010 年 7 月 28 日,总工期 66 个月。甲方:厄瓜多尔科卡科多辛克雷水电股份有限公司(简称 CCS);乙方:中国水利水电第十四工程局(于 2012 年 5 月变更为中国水电股份公司 CCS 项目联营体);监理:墨西哥咨询公司 Fiscalización。

2010 年 12 月 12 日,中国水利水电第十四工程局有限公司与中国水利水电第十工程局有限公司签订了《厄瓜多尔科卡科多辛克雷水电站项目分包协议》,将总合同项下的部分工程以一揽子方式分包给中国水电十局,其中中国水电十局承包部分的合同额为 359 979 828 美元,计划完工时间为 2015 年 3 月 31 日,总工期约 56 个月,共 1 707 d。主要进行当地国道至调节水库道路、调节水库库区业主永久营地及输水隧洞下游段的施工。

厄瓜多尔 CCS 项目是我公司在南美市场的第一个项目。经过笔者从来到项目至今的工作经

历看,CCS 项目分包商的特点为:当地分包商的引进难度较大;对分包商进行引进后的合同谈判进行较艰难;在对分包商进行管理过程中,尤其针对施工进度的控制有难度;分包结算压力大。

项目伊始,我们并没有摸准当地市场,对当地分包商缺乏认识,从而给分包商及合同的管理造成了不少麻烦。

后来在工作过程中,笔者对当地分包商的思想意识形态、性格有了深层次的了解,从而对分包商的管理甚至合同谈判增加了一定的优势筹码;加之对当地资源进行了更为广泛的接触,进而对合同价格的控制有了更好的认知。

## 2 项目分包商的选择、引入及合同谈判

### 2.1 分包商的选择

南美市场是我们从未涉足的市场,故在项目伊始,我们主要是依靠业主与监理的推荐选择分包商队伍。但通过这种推荐的分包商使我方缺乏选取的自主性。在业主与监理推荐的分包商中出现过不少负面例子,后来双方不得被迫终止合同,将项目转包,从而造成了工期和资金的大量浪费,这些都是因对分包商了解不够造成的。

在稍后的分包商选择中,我们做了以下改进:在项目分包前,广撒网,除业主与监理介绍的资源外,也积极发布招标文件及广告,并与联营体共享优秀分包商资源。但其中有一点很关键,就是向投标的分包商索取其公司资质及工程业绩,对其公司的资金资本、人员设备等以及以往所完成的项目进行综合评定,择优选取。CCS 项目中运用此方法选取的优秀分包商例子很多,这些分包商

收稿日期:2014-07-07

在资源配置、现场自身管理、施工进度等各方面都表现出了优秀分包商的素质。

当选取了一定数量的分包商后,就会向这些人选分包商发布报价邀请,根据报价选取理想的分包商。分包成本控制较为成功的例子是管片预制厂钢结构合同。由于工程量很大,在单价里微小的变动对于最终的分包金额都有巨大的影响。经过不断的谈判协商,最终将钢结构单价定为2.25美元/kg,虽然与联营体的价格相比便宜了50美分,但结果却比联营体价格节约了251 088美元的成本。可见,在对分包商选取,尤其是针对大工程量分包项目的分包商选取时,对报价合适的分包商的选取对于项目成本控制来说是多么重要啊!

## 2.2 分包商的引入及合同的谈判与签订

### 2.2.1 针对建筑施工类分包商

针对 CCS 项目的特点,对建筑施工类分包商的引入往往需要在施工进度计划之前考虑。

引入分包商后,需要与分包商进行进一步的合同谈判,其中包括最终分包价格的确定、合同中商务及技术条款的确定,开工日期及合同工期的确定等。

### 2.2.2 针对设备、劳务及服务类及其他资源出租类分包商

CCS 项目的前期工作是大量的土建工作。通过笔者的经历看,设备类分包商的引入及合同谈判、签订最关键的部分在于选取优质设备。

劳务及服务类分包商的选取及合同谈判中的关键点是要尊重当地法律法规、风俗习惯等。厄瓜多尔是一个重人权的国家,对劳动者的保护意识强,所以,在此类分包商引入和谈判时需将这些因素放在首位,这才是能否顺利签订合同、执行合同的关键。例如,厄瓜多尔法律规定一个月中雇员的正常工作日为 22 天,休息日为 8 天。因此,对同一岗位的人员就必须考虑轮休。

## 3 合同执行及分包商管理

分包商引进、合同签订后,接下来就是最关键的执行与管理部分。分包商能否按合同条款执行工作,在很大程度上取决于合同管理人员的现场管理能力以及根据合同约定分包商的能力。其中,现场管理能力是指能良好的与分包商人员进行及时沟通,能发现分包商执行合同中出现的缺

陷及漏洞,能针对这些缺陷及漏洞及时地做出决策并加以改正、修复,能将分包商和自有工作人员、设备合理、有机地结合起来,形成更为高效的工作链接。

而根据合同约定分包商的能力是指:能完全理解并了解合同技术、商务条款,根据分包商工作情况理性判定其工期情况,能根据图纸、质量、安全及各种规范对分包商所完成的工作进行评定、检验及督促,能根据合同结算条款及时跟进分包商工期节点处的结算工作,而不使分包商(尤其是建筑施工类分包商)因为资金短缺而影响施工进度与质量。

### 3.1 设备类、人员劳务服务类以及资源出租类分包商

#### 3.1.1 合同执行

在 CCS 项目中,设备类、人员劳务服务类以及资源出租类分包商及分包商的合同管理工作相对较简单。在设备租赁类合同中,最关键的条款是保证所租赁的设备新、状况好。而在设备租赁类合同中另外一个关键点便是合同工期。拟定合同时对工期的写入需慎重。工期太短,则很多分包商会考虑到工期难以保证,这对重型设备来说盈利几率小,而且合同到期后续签合同会增大工作量;而工期太长,当现场不再需要此设备或需求量小时,造成资源浪费。

#### 3.1.2 现场管理

CCS 项目的特点是:前期土建工作占主要部分,设备、劳务人员以及其他资源(如食宿、网络等)对分包商依赖性很强。

笔者针对设备类做一说明:笔者认为对这些分包商的现场管理最大的关键在于根据施工的不同阶段需对设备的需求做不同的分析、控制并适时作出价格的调整。

所以,管理人员的观察、思考和总结,对资源的有效利用、节约成本是至关重要的。一旦管理人员疏于观察和改进,则在这些租赁方面的资金浪费是很惊人的。笔者曾做过计算:每台设备在考勤上若能节约 1 h 的话,则每个月可节约 1 500 美元,100 台设备将节约 150 000 美元(在 2012 年 2 月至 8 月施工高峰期间还不止这个数字),这是多么令人惊讶的一个数字。所以,点滴的节约,最终汇聚起来将是很大的一笔财富。

3.2 建筑施工类

3.2.1 合同管理

对此类合同的管理则需要更精细的考虑、更周密的计划及更有力的执行强度。CCS项目的前期工作以土建施工及房屋建筑类合同居多。执行合同成功的第一步是能让分包商在签订合同后提交保函并按期进场,因为人员、材料、设备按时进场是分包商能按合同工期完成工作的首要条件。

其次,便是对合同中约定的各个工期节点按时进行检查验收。只有在小的工期节点上达到要求,才能在总合同进度上满足要求。例如,项目的土石方开挖分包商MAMUT是厄瓜多尔很有实力的分包商,其部署在十局项目的施工设备、人员及现场管理能力、施工进度等都很优秀,但在执行合同中后期出现了明显的进度滞后。我方则立即组织召开了多次管理人员沟通会议,了解到出现此状况的原因是因为结算滞后、资金链断裂。对此,我方立即组织测量人员对其已完成的工程量进行测量验收并跟进结算,此问题得以解决。

所以,针对海外项目当地建筑施工类分包商的分包合同,最重要的是抓住小工期节点,只有对小工期节点中的进度、质量、结算等工作做到有效控制,才能在总的进度、质量及最终合同完工验收、结算时做到有效控制,最终顺利执行合同。

3.2.2 现场管理

现场管理的首要条件是对分包合同中的条款有全面的了解;其次,根据分包商现场工作情况,对比合同技术及商务要求,对分包商现场人员、设备及材料进行评估,考虑是否需增加资源,亦或是将资源重点投入到某一点。这些都需要合同管理人员在现场管理时认真观察、合理评估、正确做出决策。

4 对未来国际建筑工程项目分包管理的展望

(1) 专业化程度更高。总包商向管理方向发展,分包商则向专业施工分化。专业素质更高,劳

务素质也将大幅度提高。

(2) 组织更灵活,组织界限将模糊,总包项目团队也将出现分化,总包商将更多地针对任务的临时性团队组合来完成任务。

(3) 管理更规范化,合同管理意识更高,分包价格更趋合理化,更有利于提高自身素质。

(4) 管理方法和手段更趋科学化。

(5) 国内专业化的分包队伍也在走出中国,走向世界,承接国际化项目管理的工程项目。

(6) 分包商授权度更高,分包商权利会增大。

(7) 分包商的自觉性更强,总包商对分包商的管理越来越精简,分包商的施工质量更规范。

5 结语

工程项目管理的成败在于其管理水平。管理水平不是一朝一夕就能提高的,需要在实际项目中善于总结以往项目的管理经验及教训,不断完善分包管理方法和手段,健全分包管理体系,改变分包管理现状,创造有利条件,为工程项目管理再上新台阶献计献策。从工程管理的目标考虑,实现“合作、共赢、共生”是工程顺利开展乃至今后再次合作的基础。通过与分包单位的有效合作,使建设工程顺利竣工,达到预期的赢利目标是所有工程建设单位共同的目标,也是大家共同努力的方向。

参考文献:

- [1] 白思俊.现代项目管理(中册)[M].北京:机械工业出版社.2002.
- [2] 成虎,丛培经.工程项目管理[M].北京:中国建筑工业出版社.2006.
- [3] 毛佳平.建筑工程项目管理[M].北京:清华大学出版社.2007.
- [4] 全国一级建造师执业资格考试用书编写委员会.建设工程项目管理[M].北京:中国建筑工业出版社,2009.

作者简介:

龚伟(1987-),男,湖北十堰人,助理工程师,学士,从事合同管理工作。(责任编辑:李燕辉)

2014年南方九省(市、区)水电学会联络会暨学术交流会在宜昌召开

2014年9月17~19日,2014年南方九省(市、区)水电学会联络会暨学术交流会在宜昌召开。会议由湖北清江公司董事长、湖北省水电学会副理事长谭少华主持,介绍了出席会议的领导及来宾。三峡大学党委书记李建林教授致欢迎辞并介绍了三峡大学的成长历程。中国水电学会吴仪航常务副秘书长、湖北省水电学会常晓华理事长也先后在开幕式上讲话,预祝会议圆满成功。在大会学术交流中,长委会郑守仁院士、中国水电学会吴仪航常务副秘书长、长委会原副主任傅秀堂、三峡梯调中心王玉华副总工、武汉大学杨国录教授等11名专家、代表做了精彩的学术报告,图文并茂,获得与会代表的热烈掌声。来自南方片区水电学会的代表近百人出席了会议,会议出版了学术论文集,并对湖北省小水电实施生态流量及机组更新改造进行了实地考察。在完成了会议议程后,会议圆满结束。