

# 国际工程项目属地分包商的现状及管理对策分析

## The Status and Management Strategies Analysis of Local Sub-contractor In International Construction Project

李飞

Fei Li

中交第三公路工程局有限公司第五工程分公司 中国·北京 101304

CCCC Third Highway Engineering Co. Ltd. Fifth Subsidiary Company, Beijing, 101304, China

**摘要:**随着国际工程的不断发展,越来越多的国际承包商采取属地化的管理模式开拓国际市场,通过属地化管理,能有效控制项目管理成本,提升项目管理水平,提高公司国际竞争力。本文结合中国港湾工程有限责任公司在牙买加多年总承包项目管理实践,对属地专业分包商的发展现状、存在的问题进行了研究,并对管理策略进行了分析,为国际工程参建者提供借鉴。

**Abstract:** With the continuous development of International Construction Project, more and more international contractors adopt the method of localized management to explore overseas market. Through the method of localized management, international contractors can control the project management cost effectively, promote the level of project management and increase the competitiveness of the company. This paper researches the development status and existing problems of the local sub-contractors, analyzes the localized management strategies and provides guidelines for people who are working on the international construction projects.

**关键词:** 国际工程; 属地化; 属地分包商

**Keywords:** International Project; Localization; Local Sub-contractor

**DOI:** 10.36012/etr.v2i11.2906

属地分包商是指国际工程所在国的当地分包商。在牙买加地区,当地专业分包商技术水平较低,管理水平较差,施工质量及进度往往无法得到保障,但当地分包商具有成熟的属地化资源,施工成本较低,通过与当地分包商合作,能充分利用其属地施工资源,降低项目成本,并带动当地就业,维护企业与政府间的合作关系,树立良好的企业形象,进一步开

拓当地市场。

## 1 属地分包商的主要优势

### 1.1 施工资源丰富

属地分包商熟悉当地市场,对当地市场的人工、材料、设备租赁等信息非常了解,能以比外国分包商低的价格在当地

**【作者简介】**李飞(1989~),男,山东青岛人,汉族,大学本科,中级工程师,从事国际工程商务合同、法律研究。

获取人料机。除此之外,外国分包商进入到当地市场时,如果项目规模较大,一般会从国内调遣管理人工、施工人员及设备资源,涉及到人员签证、食宿、交通、设备进口税、消费税等费用,所以在项目成本上比属地分包商花费高。总体上来讲,属地分包商在项目成本上具有较大的优势。

### 1.2 无语言障碍

熟练的语言沟通交流能力和理解能力是国际工程得以顺利实施的基础,在这方面,属地分包商具有先天优势。在施工过程中,属地分包商可以与当地劳工、业主、工程师无障碍高效沟通,对出现的问题及时做出正确合理的解释;同时,属地分包商对工程技术规范和业主要求理解比较透彻,可以避免在工作中出现偏差及错误。相比之下,国内分包商的工程技术及施工人员可能会由于语言交流困难、规范理解偏差导致出现工作效率低,施工错误等现象。

### 1.3 熟悉当地法律法规

属地分包商熟悉当地的法律制度,比国外分包商具有优势。比如在用工方面,由于熟悉当地的劳动法律规定,可以有效避免出现劳工投诉、集体罢工、闹事等劳务纠纷问题,而在很多情况下,如果外国分包商雇佣当地劳工出现劳务纠纷时,当地劳工部门往往会维护当地劳工的权益,外国分包商很难得到公平的待遇,但是引入属地分包商后,类似问题会得以解决。

### 1.4 社会资源广

属地分包商在当地有较广的社会资源,在施工过程中增加了很多便利之处,可以大大提高工程进度。比如,在很多工程项目中,征地拆迁、管线设施迁移等工作由业主负责完成,承包商只负责施工,但由于当地土地资源及管线设施私有化,业主需要协调当地土地管理部门及相关管线设施公司完成拆迁工作,导致征拆工作进度缓慢,单纯靠业主来推动,会出现工程延期风险。属地分包由于在当地具有一定的资源,可以通过与业主、政府部门及管线设施公司高效沟通,催促征拆进度,加快工程进度。

### 1.5 无文化冲突

由于文化背景的差异,很多外国分包商很难融入当地的社会环境,往往会因为不了解当地的文化传统、信仰,出现冲

突、歧视等现象,甚至会导致被当地人抵触的情况,影响工程项目的正常实施。属地分包商是本土企业,无任何文化冲突,能更好的开展项目。

## 2 属地分包商的现状及应对策略

属地分包商虽然有一定的属地优势,但在实际施工过程中,属地分包商在合同履行能力、施工进度、工程质量及资金实力等方面也存在一定的问题,在一定程度上会影响项目的整体施工进度,增加总承包商的施工成本,并影响总承包商对业主的合同约定。

### 2.1 工程进度慢

牙买加当地分包商较多,但大多数施工能力较弱,项目管理思路不清晰,且由于当地生活节奏缓慢,导致当地人做事效率低下,没有时间概念,拖延现象严重,属地分包商没有合同工期的概念,经常出现“磨洋工”现象,施工进度缓慢,施工效率低下,经常出现工程延误的情况。

在选择属地分包商时,要提高分包商的准入资格,不仅要求分包商要满足工程项目施工资质要求,还应具备实际的施工能力,并且提供类似规模项目的施工业绩及第三方证明材料,同时还应提供其项目管理人员的简历、技术资格证书等资料,总承包商拿到相关资料后,应做好市场调查审核,核实无误后方可与分包商进行下一步合作。同时在施工过程中,总承包商应加强现场进度管控,现场管理人员要每天检查属地分包商施工进度,催促属地分包商按合同要求的进度施工,如发现进度出现缓慢的情况,应及时检查解决;与属地分包商要定期开会,了解其现场的施工进度情况及需要总承包商协调解决的问题,尽快为其解决;要给属地分包商在心理上灌输赶工期的概念,避免出现工期延误现象。

### 2.2 工程质量差

属地分包商经常由于自身技术水平较低,人员投入不足,现场管理人员质量意识薄弱,为节省成本偷工减料等原因导致工程出现质量问题,最终导致承包商出现质量风险,影响合同履行和企业形象。

总承包商应在施工前对属地分包商做好技术交底工作,在交底过程中如发现属地分包商技术水平有限、技术力量不

足的情况,应在施工过程中定期进行技术指导,确保分包商技术水平满足施工要求;在施工过程中应加强属地分包商的质量管理工作,对每一道施工工序要严格按照程序进行报验,发现问题,及时要求整改,整改合格后方可进行下一道工序施工;要定期对分包商的质量人员进行培训,提高质量意识,杜绝发生忽略工程质量的现象,如偷工减料,如有发现,应采取严肃处理,并对分包商按照合同进行处罚,确保现场工程质量;在一些质量要求较高的主材,建议由承包商进行采购,对所有现场进场材料要严格把关,要求提供出厂合格证书,必要时,应做好试验抽检工作,对不满足技术规格要求的材料,应要求分包商予以清场并整改,从源头上控制工程质量。

### 2.3 现金流问题

属地分包商通常资金实力较弱,不具备垫资能力,在签订合同时,一般会要求总承包商提供合同额15%的预付款作为项目前期启动资金,但经常会由于其资金管理不善,出现资金挪作他用的现象,导致签约项目不能正常调遣开工,在个别情况下,甚至会出现分包商收到预付款后,故意拖延开工或毁约的现象;在项目实施过程中,也会出现分包商收到工程款后毁约或总承包商工程款支付不及时导致项目停工的现象,影响项目的正常生产进度。

为避免以上现象的发生,总承包商在与属地分包商签订分包合同时,要在合同支付条款里明确好预付款支付条件,要求分包商提供总承包商认可的银行出具的同等金额的预付款保函原件后,总承包商方可支付预付款;在合同的进度款支付条件中,应约定好按照“背靠背”原则对分包商进行支付,即总承包商收到业主批复的工程款后支付分包商对应的工程款,这样可以大大减少总承包商的资金风险,同时,总承包商应按时与业主进行月度计量,计量后及时跟踪业主付款,确保在合同规定期限内收到工程款,但总承包商应缩短内部分包结算审批流程,确保在收到业主工程款后第一时间支付分包商,避免出现工程进度延误的情况。

### 2.4 合同履行能力较差

很多情况下,属地分包商虽然满足施工资质和施工能力要求,但也会出现以下情况导致工程进度延误或停工的现象:由于自身原因导致现场窝工,但向总承包商提出变更索赔;收到进度款后随意挪用,导致现金流断裂;施工组织不合理,现场管理混乱;对工程内容解读错误导致报价遗漏、报价过低。

总承包商在选择属地分包商时,应严格进行资格审查,在审查业绩时,应要求分包商提供以往项目业主出具的履约评价作为参考,审查公司资金实力时,应要求分包商提供近3年的现金流量表,要选取履约能力好、有一定资本实力的分包商作为合作单位;在进行分包合同招标过程中,要在工程量清单中将工程内容表述清晰明确,针对分包商提出答疑问题做出充分的解答澄清,要仔细审核分包商的报价合理性,对不合理的报价应要求其予以澄清,避免出现报价过低而不能施工的现象;在与分包商的合同谈判中要明确工作内容与范围,划分好权责,设定好违约责任,避免出现推诿扯皮的现象,要求分包商签订合同后提交由总承包商认可的银行开具的履约保函,降低分包商违约风险,同时,针对主合同中的一些关键合同条款,要以“背靠背”形式转移到分包合同中,降低总承包商合同履行风险。

## 3 结束语

总而言之,属地化管理是国际工程承包商发展的必然趋势,通过实施属地化管理,能有效促进企业项目管理水平的提高,降低企业管理成本,增强企业的国际竞争力,是企业立足国际市场、拓展国际业务的重要基础和保障,对提升企业形象至关重要。对于国际工程承包商来讲,如何切实可行的推进属地化管理,成为当前企业在国际化进程中面临的全新挑战。本文对牙买加地区属地分包的现状、存在的问题及在项目实施过程中的管理策略进行了总结分析,为国际工程管理者提供借鉴与指引。