

The Management and Practice of Local Subcontractor in Saudi Arabia

Chen Bian*, Liguang Liang, Chaoming Zheng, Jianhe Qin

China Petroleum Pipeline Engineering Co., Ltd., Langfang Hebei
Email: *906964107@qq.com, 479670539@qq.com

Received: Jul. 7th, 2020; accepted: Aug. 5th, 2020; published: Sep. 15th, 2020

Abstract

Local subcontractor is an important role in the international project, because it has some special advantages. In this article, Saudi project for the background, subcontractor for the starting point, we discuss problems arising during the construction and propose improving measures.

Keywords

Subcontractor, Construction, Management

*通信作者。

沙特属地分包商管理与实践

边 晨*, 梁立国, 郑朝明, 秦建合

中国石油管道局工程有限公司, 河北 廊坊
Email: *906964107@qq.com, 479670539@qq.com

收稿日期: 2020年7月7日; 录用日期: 2020年8月5日; 发布日期: 2020年9月15日

摘 要

属地分包商由于有着独特的优势,在国际施工项目中占据重要地位。本文以沙特FFP (Free Flow project, 以下简称哈拉德项目)为背景,属地分包商IUC为切入点,分析在项目实施过程中分包商出现的问题,以及提出一些分包商管理方面的思路。

关键词

分包商, 施工, 管理

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

随着“走出去”战略的实施,在国际工程中,由于属地分包商有着其独特的优势,在企业自身资源不足的情况下,属地分包商成为国内企业承包国际项目完成某些专业施工活动的首选,而属地分包商的施工水平同时影响着总承包商对业主的履约能力,对属地分包商的施工、质量、进度、资源等管理水平很大程度决定了项目能否顺利开展。

国外机构对于分包商管理的研究成果在欧美发达国际市场较为实用,值得国内企业学习和借鉴,但由于国内企业和国外企业很多方面存在本质差别,所以这些理念在国内企业的项目实践中显得水土不服。

国内已有多名专家对国际工程分包领域做出一定研究,曹旭对国际工程项目分包管理的风险因素进行分析,提出合同管理的重要性[1]。张在良提出在管理属地分包商时,不能仅由从属关系出发,更要给予分包商一定支持和帮助,使得分包商水平不断提高,实现共赢[2]。但尽管如此,在具体到某个地区或国家,且具体以某类企业,并结合相关项目实际展开的深入研究案例仍然少见。

2. 项目简介及属地分包商背景

沙特作为中石油管道局工程有限公司国际化战略的重要一站,已进驻4年,至今已有在建项目6个,新中标项目1个,投标项目2个。沙特哈拉德项目是管道局与沙特阿美公司签订的第2个项目。出于对项目自有资源不足的考虑,沙特哈拉德项目共引进各专业28家属地分包商参与现场施工活动,其中土建分包商8家,分包商IUC (International Union General Contracting Establishment)作为其中一家,主要工作

范围为管沟开挖、回填、管帽修复，以及场站的基础开挖、安装、回填工作。IUC 是一家沙特属地分包商，成立于 2007 年，已在沙特承包/分包完成多个项目，主营业务为建筑/构筑物、土建施工、防水施工、通信施工等。

3. 施工过程中分包商存在的问题

3.1. 资源不足、进度滞后

属地分包商有着资源多、渠道广的优势，借助着熟悉当地市场、语言沟通能力强、熟悉劳务法规等优势，能在最短的时间筹集足够多的人力、设备来完成工作。也正因为如此，分包商会同时参与多个项目的分包，而分包商往往根据进度款的支付额度和到款速度来决定将资源优先投入到哪个项目上，造成个别项目资源短缺。

IUC 在哈拉德项目场站土建施工过程中，多次遇到测量员、力工不足，进而滞后基础的安装工作。据了解，IUC 共有 4 名测量员，在场站土建施工过程中，其承接的另一个项目也在同时进行，直接导致资源不能合理分配，影响总承包方进度。站场另一个土建分包商 Wasmi 更是由于资源不足，直接撤场，导致后期重新更换分包商，投入较多的时间成本。

3.2. 分包商管理能力不足

由于沙特哈拉德项目业主为阿美石油公司，有着严格的质量管理程序，每项工作进行前后均需申请 RFI (Request for Inspection) 及关闭 RFI，以此记录这项工作的开始和完成。

分包商 IUC 在进行管线回填工作时，忽略阿美工作程序的重要性，在完成部分线路回填后，未能及时申请验收并关闭相应 RFI。导致在事后最终验收时，发现一些已完工作未达到合格标准，需要重新返工处理。一方面增加了时间成本，另一方面延误了我方向业主的进度款申请。

3.3. 施工计划不匹配

总承包方和分包商有着不同的工作范围，各自的利益不同，分包商往往优先挑选容易完成的工作，而将时间成本、资金成本较高的工作留到最后，这是分包商的“通病”。

在哈拉德项目场站施工过程中，为保证“新站-老站”连头工作的顺利进行，需要提前完成老站内的相关土建工作，以便随时应对业主的连头计划。但由此涉及到一个最棘手的问题就是许可，面对站内有效工作时间短、业主检查频率高、工作效率低下等不利因素使得分包望而却步。在施工部署上，分包商优先把站外所有的土建工作完成后，将有限的资源随即转入到其他“产出量更高”的施工地点，而站内工作却迟迟不动。最终迫于进度的压力，由总承包方组织人员完成站内剩余土建工作。

4. 属地分包管理建议

由于属地分包商在当地的独特优势，其在国际工程中扮演着重要的角色。对属地分包商管理得当，会对总承包商施工进度、质量、成本有很大改善，管理不当则会增加各种施工风险，造成项目工期滞后，项目亏损。所以，制定一套切实可行、易于实施的分包商管理制度，是国际项目施工过程中必不可少的。

4.1. 优化分包商评选方法、建立优秀分包商名录

4.1.1. 多途径寻找分包商

项目启动前，首要任务就是挑选合格的分包商，而如果是新开发的市场，这项工作显然是不易的。对于挑选分包商，要采用“广撒网”及推荐的形式。通过当地报纸、网站、媒体可以找到一些分包商的

信息,同时可以经由业主推荐得到较专业的分包商。另外,通过拜访当地中国承包商在建项目来获得相关信息,由于他们与属地分包商已有一定接触,并对当地市场有一定了解,由此得到的信息往往更具参考性、借鉴性。

4.1.2. 健全分包商评价机制,建立优秀分包商名录

一个国际大中型项目从开工到收尾,短则一年,长则近十年,在项目执行过程中,与多个专业的分包商均有接触,同时也一定程度了解了当地市场。再结合当地兄弟单位的一些反馈,挑选优秀、合格的专业分包商,建立分包商名录。考察因素主要包括企业资质、组织机构、资源(人员、设备)情况、以往承接项目信息、履约能力、信用度等[3]。

管道局在沙特市场已深耕多年,目前与在建项目合作的分包商上百个,水平参差不齐,将以上考察分包商信息汇总分析,根据合作经验,挑选履约能力较好的分包商,淘汰信誉度较差的分包商[4],划分等级,建立专属管道、场站市场的合格专业分包商名录,作为管道局的一份组织过程资产。今后如有新建项目,可以直接用来参考,节约了调研、筛选、分析的时间,提高了工作效率,也为项目的顺利进行提供了有力保障。

4.2. 加强合同管理,邀请专业机构协助拟定合同

对于国际工程合同,由于总承包方对当地政策、市场规则等不够了解,往往拟定的合同具有片面性,造成施工过程中处于被动状态,项目后期极易造成分包商对总承包方的索赔。

业主与总承包商签订的主合同是整个项目拟定任何合同的依据,所有合同不能背离主合同规定的责任、义务。拟定分包合同前,要认真研读主合同的内容,研究整体工作范围的同时,对项目的工期、进度、质量、安全等各方面进行分析,同时考量自身资源、管理能力,以此确定分包范围[5]。

鉴于总承包方对沙特当地政策、法规不够熟悉,邀请当地专业法务机构协助制定分包合同是总承包方降低自身风险的有效措施。对主合同和分包合同条款逐字逐句解析,基于当地政策、法规的前提下,协助拟定分包合同,挖掘每一项可能引起对方索赔的关键点,逐字修正。对总承包方不利的合同条款,尽量删除,以免带来利益风险。

4.3. 合理制定分包商进度款拨付条款

以业主验收合格为进度款支付的前提。分包商为了赶工期、节省资源,往往造成质量不达标,业主验收不通过。而分包商向总承包方申请进度款的时候,以现场完成工程量作为申请量,要求支付进度款,即支付款金额实则多于分包商有效完成工作量,以致于在项目后期,总承包方需要自己增加资源来完成本属于分包商的工作,造成成本增加。鉴于此,实施保证金制度,便于后期统筹处理,在审核分包商工程量确认单时,以业主验收认可的工作量为依据,有任何质量问题导致验收不达标的工程量,总承包方不予确认,拒绝支付相应工程量进度款,并要求分包商尽快整改。

4.4. 依据分包商的履约情况逐步释放工程量

在项目执行过程中,如果将某个专业的工程完全交给一个分包商时,往往分包商会有“唯我独大”的心态,将在项目的进度、质量控制上占据优势,而总承包方处于被动,再加上对分包商进度款拨付不及时等原因,后期会制约总承包方的整体施工进度。

解决这一问题的关键在于要对分包商形成竞争趋势,挑选 2~3 个具有实力的分包商承担某一专业工程的施工,使每个分包商都处于竞争之中,避免出现“只有我能干、必须由我干”的情况。另外,在与分包商签订合同时,避免一次性将全部专业工程交给一个分包商,而是初期先释放一定比例,后续根据

各分包商的施工能力评价、履约情况，逐步释放工程量。这样总承包方将明显占据主动地位，一定程度上能很好的控制分包商，整体上把握项目的施工质量、进度等各方面要求。

4.5. 协助分包商共同制定施工计划

分包商作为整个项目执行过程中的一部分，对项目有至关重要的作用。甚至部分施工工序起着承上启下的作用，若分包商的某一工序未能按时完成，很可能会引起一系列的连锁反应，制约后续多个工序的顺利开展。由此可见，制定一个切合可行、合理的分包施工计划同样重要。

分包商的施工计划需根据总承包方的整体计划为依据，结合关键路径、里程碑节点，细化作业活动，完善计划编制。总承包商协助分包商对其施工计划进行审核、批准，对与总承包商计划偏差较大部分进行重点分析，找出原因，及时纠偏。使分包商施工计划与总承包商有序衔接，提高整体项目工效。

5. 结论

属地分包商有着价格低、资源广等优势，将是国际工程中不可或缺的一部分，但同时由于属地市场复杂、分包商的履约能力和施工能力参差不齐，在引入分包商的同时，要提高准入标准，并制定有效可行的合同条款，加强合同管理，同时本文以独特的视角提出根据分包商的履约情况逐步释放工程量的管理措施。另一方面，要加强与分包商的沟通，促使分包商和总承包商的目标一致，提高其管理水平，有效降低分包成本。最后积累分包商管理经验，为企业拓展国际市场奠定坚实基础。

参考文献

- [1] 曹旭. 国际工程项目分包管理常见风险分析[J]. 中国管理信息化, 2016, 19(16): 94-95.
- [2] 张在良, 朱健. 国际工程项目施工分包商的合作与管理实践[J]. 石油工程建设, 2012, 38(2): 64-68.
- [3] 袁明国, 钟雪妮. 埃塞俄比亚属地分包管理浅析[J]. 四川水力发电, 2014, 33(3): 34-37.
- [4] 王素洁, 宋洋. 国际工程项目属地分包商管理优劣势分析及改进建议[J]. 山西建筑, 2019, 45(3): 231-232.
- [5] 侯超军. 非洲地区国际工程项目承包分包商的风险研究[D]: [硕士学位论文]. 合肥: 合肥工业大学, 2011.