

国际总承包工程属地化采购管理研究

龙自强

中国石油工程建设有限公司, 北京 100120

[摘要] “一带一路”战略的实施和国内建筑企业的逐渐壮大, 都为国内工程建设企业走向国际市场竞争奠定了坚实的基础, 大量的建筑单位开始在国际工程市场上承接工程。在国际工程的管理过程中, 属地化采购管理是最为常见的管理模式, 这样操作可以降低施工成本、提高业主方满意度, 也有利于施工单位在项目所在地打开市场和赢得地方政府的认可。

[关键词] 国际; 总承包工程; 属地化采购管理

DOI: 10.33142/ec.v2i5.385 中图分类号: F272.92 文献标识码: A

Research on Localization Purchasing Management of International General Contracting Project

LONG Ziqiang

China Petroleum Engineering Construction Co., Ltd., Beijing, China 100120

Abstract: The implementation of "Belt and Road Initiative" strategy and the gradual growth of domestic construction enterprises have laid a solid foundation for domestic engineering construction enterprises to enter the international market competition, and a large number of construction units have begun to undertake projects in the international engineering market. In the process of international project management, localized procurement management is the most common management mode, which can reduce the construction cost, improve the satisfaction of the owner, and is also conducive to the construction unit to open the market and win the recognition of the local government at the site of the project.

Keywords: International; General contracting project; Localized procurement management

引言

对于国际工程项目而言, 属地化采购主要是指的是原材料和人力资源等都从项目所在地进行采购, 这样既可以降低项目的采购成本, 也可以让项目更多的利用地方资源, 拉动地方经济, 从而降低地方对国际承包单位的抵触心理, 有利于工程单位在项目所在地拓展市场。

1 国际工程属地化管理的必要性

目前来说, 国内的建筑业已经相对饱和, 各类工程的投标竞争压力非常大, 所以大量的国内优秀工程建设单位开始将目光放在了国际市场, 利用自身的丰富建筑经验承接大量的国际工程项目。在国际工程项目的管理过程中, 必须通过规范的项目管理和先进的施工技术来有效的提升企业的工程竞争力, 并且还需要利用属地化采购的方式拉近与地方市场的距离, 进而为项目的顺利推进提供保障。项目属地化采购是当前国际工程项目管理中非常重要的环节, 也是通用的一种做法, 这样的做法体现了项目管理的国际化水平和对当地市场的把握能力, 所以国际工程项目的属地化采购管理水平在一定程度上能够反映企业深耕国际市场的竞争力水平。属地化管理主要就是将企业自身的管理模式与施工工艺结合项目所在地的行业标准和市场情况进行调整, 进而让企业可以满足当地的项目管理规定, 并且能够适应当地市场的实际情况, 实现项目资源的就近采购与管理, 这样企业能够更深入的融入到当地市场, 并且实现地方市场的扩展。因此属地化采购管理不仅仅是节约项目成本的需求, 也是企业融入地方市场的自身需求, 更是企业从国家化的公司转化为深耕各个地方市场的跨国集团必经之路。并且随着国际经济形势的日益严峻, 各地之间的物资和人力调度成本逐渐增加, 所以属地化管理可以极大的降低项目资源调度的难度, 本土人力资源与物资资源的直接采购可以避免不必要的项目管理麻烦。区域经济保护的客观存在也为各类资源的自由流动设置了障碍, 所以属地化管理可以有效的减少这种障碍给项目管理带来的麻烦。

此外, 薪酬方面的差距也要求尽可能的在国际项目上减少中方员工的占比, 从而降低项目的成本支出情况, 利用属地化管理提高跨国工程单位的各地区属地化水平, 提高各个项目的实际收益, 打开不同地区的市场, 赢得区域市场的认可, 从而更好的深耕不同地区的市场。

2 属地化管理内容

2.1 员工属地化

属地化管理在人力资源方面的管理主要是体现在项目管理团队与项目施工人员的就近招聘上，一方面通过适当的吸纳地方人员进入到项目管理团队中可以有效的提高项目管理的本地化特点，对地方的市场情况更为熟悉，有利于项目在地方的顺利推进；另一方面适当的吸纳地方人员进入到施工队伍中可以降低劳动力成本，并且还可以为地方创造就业，能够更好的融入地方市场，让地方接纳国际团队。

2.2 分包商属地化

分包商的属地化管理则是更进一步的深耕地方市场措施，主要是通过将工程的各种分项工程适当的分包给地方的承包商，这样可以在保证项目整体利益和推进度的情况下与地方行业分项项目利润，此外项目分包给地方还可以让熟悉地方法律法规的分包商更好的把握项目工程质量，虽然很多时候地方分包商容易存在水平、管理规范性等方面的问题，但是这些可以通过分包合同来适当的控制风险。

2.3 采购属地化

属地化的采购是项目工程属地化管理的最主要部分，工程项目涉及到了大量的设备租赁、原材料采购和生产能力采购需求，这就需要项目管理团队在项目所在地设计采购分公司，然后下放采购权限，直接从当地市场寻求合规的、低成本的物资，然后进行采购和设备租赁，这样可以极大的提高项目管理效率，也能够确保采购的物资都符合地方行业标准，避免国家化标准的差异影响项目验收，此外这种个采购还有利于更紧密的结合地方市场。

3 特定物资从国内进口的风险分析

3.1 法律法规差异性大

(1) 国际总承包项目实施过程中需采购的一些特定物资，比如工程车辆，尤其是需上公路牌照的车辆，如密闭式运输车、洒水车、加油车等，项目所在国在对公路车辆登记检验的认定上，适用的法律法规与国内存在很大差异。如前述密闭式运输车额定载质量的计算方式，中越两国核算的结果差异巨大，最后只能通过改申请厂内专用车辆来规避此风险。再者，项目所在国为保护本国企业，鼓励出口、限制进口，会在法规和关税税率上有意提高部分进口物资的准入条件，导致部分物资进口失败，造成不必要的损失^[4]。

(2) 我国承接的国际工程很多位于发展中国家和经济相对落后的区域，这些地区的经济管理制度和规范性都相对欠缺，所以直接从国内运输物资过去容易受到各种限制，而从项目所在地进行采购则可以提高地方政府对项目的认可度，在照顾地方经济的同时也为项目顺利推进做保障，避免项目推进中的意外风险和其他困难出现。

3.2 采购成本高

3.2.1 运输成本

对于油田地面设施中的部分物资，从国内进口的运输成本一般会高于属地国当地采购。比如部分撬装设备，需要把主设备进口到国内成撬后再运到国外的现场，这就增加了二次运输，如果在属地国寻找比较好的合作伙伴解决成撬问题，就节约了运输成本。再如危险化学品的采购，在属地国采买不涉及海运成本，而从国内进口还需要租赁高额的危险品货柜进行运输。

3.2.2 税费成本

属地化采购还可以节约一大笔关税成本，尤其是各类物资的采购很容易在通关的时候缴纳各种税费，因此通过属地化采购就可以避免这种情况的出现，尤其是享受了关税减免的业主方，非常抵触从海外采购含高税的物资，这就涉及到承接工程时候的合同约定内容，必须适当的从项目所在地进行采购。

3.2.3 清关查验成本

从其他地区进行物资采购的时候，还需要承担清关成本，尤其是一些特征设备还会反复的进行查验，这样就会增加项目物资采购的时间成本和资金成本。此外还存在个别国家在海关进行清关的时候，故意拖延和反复的进行检查，这些都会给项目的管理带来额外的风险，属地化管理则可以避免这些不必要的房内寻那。

4 有形的属地化资源管理

4.1 属地化人力资源的管理

人口红利的逐渐消失是我国经济发展面临的重要问题，当前我国劳动力人口占比和总量都在逐渐的下滑，所以必

然会逐渐的抬高劳动力成本,这时候国际项目就需要考虑是否要降低中国员工的占比问题,我国人员外派到国家进行项目的建设与管理就需要承担更高的人力成本,并且往返的路途成本等其他成本也会成为项目和公司的负担。所以属地化管理必然会逐渐成为跨国公司人力资源管理的重要手段,且这种属地化水平会逐渐的进行提高,从而保证企业的成本控制能力和盈利水平。此外,本土员工还能够充分的利用本地优势推进项目的进程,在进行采购、施工、管理和与地方政府进行沟通时,本土员工都具备外派员工所不具备的文化优势和认同感。因此人力资源的属地化管理能够为项目打开新的市场提供强有力的人才保证,很多时候跨国公司需要本地人员作为桥梁实现与本地市场的沟通和融合,这也是各类跨国集团的分公司管理团队逐渐提高本地人员占比的原因所在。

4.2 采购属地化

国际工程采购涉及诸多管理环节,任何一个环节的疏漏都可能给项目现场带来不可挽回的损失。在落实国际工程采购属地化的过程中,承包商要充分调查、了解当地市场的原材料及机械设备供应情况,将属地采购与国内采购相结合,避免因长期等待属地采购的供货而耽误本应由国内采购的运输时间。另外,要建立完善的采购信息数据库,将属地采购流程纳入整个项目的采购管理体系中,使属地采购标准化、规范化,以充分发挥属地采购在缩短采购周期方面的优势。

4.3 考察供应商并实施属地化采购

(1) 进口需要额外办理审批手续的、报建报批与当地公共部门有接口的设备物资,如工程车辆、通信系统、消防器材、危险化学品等特殊物资。这类物资如采用国内进口方式,审批环节多,不确定因素大,如果与属地国主管机关沟通失效被加征额外税费或者根本无法清关,将对工程的进度、成本造成实质影响。

(2) 需要定期保养和长期售后服务的设备,如电梯、空调等。这类物资需要定期进行检测或保养,如采用国内进口方式,售后服务工作将难以开展,即便供应商委托工程所在国售后服务公司开展售后服务,其效率和工作效果也难以令人满意。对于决定属地化采购的物资,应在项目实施阶段对当地供应商进行充分调研,了解其物资供应渠道。如能本地制造生产的,应重点关注其资信能力、生产能力和售后服务态度;如本地无法生产,需要当地供应商自行组织进口的,应重点考察该供应商与当地政府机构,如海关、税局、登记检验部门等核心权力部门的协调和沟通能力。

5 结语:

随着我国“一带一路”倡议的实施,参与境外工程的中国承包商越来越多,竞争愈加激烈。对于部分物资因地制宜,实施属地化采购,可以有效规避一系列采购风险,优化供应链,降低采购总体成本。做好境外工程的物资采购管理,对控制项目总成本、提升公司竞争力具有重大意义。

[参考文献]

- [1] 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(02):98-102.
- [2] 邓晨曦. 国际总承包工程属地化采购管理研究[J]. 机电信息,2019(03):79-80.
- [3] 赵君. 国际工程市场属地化经营研究[J]. 科技资讯,2015(13):135-137.
- [4] 冯忠良. 国际工程属地化经营实证研究[J]. 科技经济市场,2013(11):96-98.
- [5] 郭风春,曾学明,周博,柴宝红. 国际工程承包中属地化管理模式的探讨[J]. 公路交通科技(应用技术版),2012(07):362-366.

作者简介:龙自强(1979.12-),专业:机械,职称:工程师,毕业学校:西南石油大学。