

国际工程承包

管理概要

李华 编著



中国建筑工业出版社

国际工程承包管理概要

李 华 编著

中国建筑工业出版社

(京)新登字 035 号

图书在版编目 (CIP) 数据

国际工程承包管理概要/李华编著. —北京: 中国建筑工业出版社, 1997

ISBN 7-112-03214-8

I. 国… II. 李… III. 承包工程-管理-世界 IV. F740.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 02794 号

国际工程承包管理概要

李 华 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

新 华 书 店 经 销

北京市兴顺印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/32 印张: 5 字数: 112 千字

1997 年 6 月第一版

1997 年 6 月第一次印刷

印数: 1—4000 册

定价: 7.60 元

ISBN 7-112-03214-8

F·257 (8356)

版权所有 翻版必究

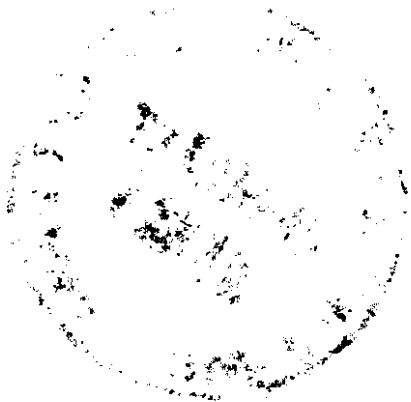
如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

本书是国际工程承包管理方面的人门读物，简明扼要地介绍了国际工程承包管理的内容和关于国际工程招标与投标、国际工程承包合同及索赔等基本知识，还介绍了英美两国建筑工程的概况，以及心理学在国际工程承包中的应用。讲解清楚，重在实用。可作为国际工程承包管理人员和大学建筑管理专业学生的教材，也可供有关业务人员参考。

* * *

责任编辑 徐焰珍



序

我国自实行改革开放政策以来，积极地开展了国际工程承包和劳务合作业务。经过近二十年的努力，目前我国在国际市场上已初步树立了工程承包的良好信誉，布下了扎实的基点。开展国际工程承包和劳务合作，为国家创收了大量的外汇，推动了对外贸易和材料、设备的进出口，学到了国际上先进的工程技术管理和业务，同时也培养了大批工程技术人员。可以说，此项对外业务的发展，在经济效益和社会效益方面收获是十分喜人的。

国际工程承包业务是一项既有工程技术，更有经济管理的综合性业务，同时又受到不同国家间不同的政体、法律、法规、税收，甚至生活习惯等的影响，并冒有一定的风险。因此，要搞好这项业务实在不是轻而易举的事。

综观我国在国际工程承包业务的状况，就工程施工技术和工人的操作工艺水平来说，并不低于国际平均水平，但是在经济管理方面，则存在着较大的差距。我们在对外承包中由于不熟悉国际惯例，缺乏合同管理等知识和经验，不但参加国际工程投标费劲，而且一旦中标，往往一个可以预期盈利的项目，因为上述原因，结果未能达到盈利目的，甚至亏本，有的工程在竣工结算时，本来通过合法索赔，完全可以得到应得的款项，也由于不熟悉业务而白白丢失了机会。凡此种种，教训是不胜枚举的。如果说，对一项新的事业在学习过程中是应该交一些“学费”的话，那么，我们的这种

“学费”未免已经交得够多的了。因此可见，要想搞好国际工程承包业务，能真正立足于国际先进行列，除了要得到政府在有关政策上、经济上、体制上的大力支持外，最重要的是应在工程承包的经济管理上努力学习，熟悉国际惯例，掌握合同管理等知识，特别是通过失败、吃亏等事例，总结经验教训，希望已经交过“学费”以后能少交或不交。

作者以亲身在国外工程承包管理上的实践经验，并以在国内讲课的讲义为基础，编写了本书，系统地介绍了国际工程承包管理概论、工程招投标、承包合同的订立、实施和索赔等有关承包管理的基础知识，同时简要地介绍了英美建筑工程管理和简述了心理学在工程承包管理上的应用等，内容简明扼要，并举有实例，通俗易懂，可操作性强，可作为从事国际工程承包工作人员培训的教材或一般工程技术人员的普及读物，可为他们掌握这方面的基本知识打好基础，以后再有机会接触国际实际工作，从实践中不断充实提高，使我国的国际工程承包事业得到全面的发展。

唐 连 珏

1996年11月6日

于北京

目 录

第一章 国际工程承包管理概论	1
第一节 我国国际工程承包事业现状与展望	1
第二节 国际工程承包	8
第三节 国际劳务合作	18
第四节 国际工程承包管理中的三角关系	24
第五节 国际工程承包合同	27
第六节 国际工程承包的软环境问题	34
第二章 国际工程招标和投标	37
第一节 国际工程招标方式	37
第二节 国际工程招标文件	39
第三节 选择当地代理人	46
第四节 国际工程投标环境调研	51
第五节 投标资格预审	53
第六节 投标报价	54
第七节 开标、评标和决标	59
第八节 国际工程承包的保函	60
第三章 国际工程承包合同订立	66
第一节 国际工程承包合同谈判	66
第二节 制定合同文本	71
第三节 合同的签署	82
第四节 合同的鉴证和公证	83
第四章 国际工程承包合同的实施	85
第一节 保持合同关系	85
第二节 研究合同条款	86

第三节	承包商的保护措施	91
第四节	解决问题和争端	95
第五章	国际工程承包合同索赔	100
第一节	索赔依据	101
第二节	索赔重点	102
第三节	索赔处理	104
第四节	索赔解决	109
第五节	反索赔	112
第六章	英美建筑工程管理	114
第一节	英国的建筑工程管理	114
第二节	美国的建筑工程管理	122
第三节	美国建筑业的设计、承包和工程管理	128
第四节	美国建筑工程的统一标准 CSI 系统	131
第五节	中国承包商进入美国建筑市场的必要条件	133
第七章	心理学与国际工程承包管理	136
第一节	人际关系学说	137
第二节	马斯洛的需要层次学说	138
第三节	X 理论—Y 理论	140
第四节	关于人性的假设	142
第五节	心理学—未来前沿的带头科学	145

第一章 国际工程承包管理概论

目前,我国在国际工程承包和劳务合作方面有了一个长足的发展,而且今后将有比较广阔的发展前景。我国将有越来越多的建筑队伍走向国际工程承包市场。尽管我们在国际工程承包方面取得了可喜的成绩,但是和世界上承包工程大国相比我们仍有很大的差距。我们承包工程的经济效益还很不理想。

国际工程承包对我们来说是一项新兴事业,由于这项事业是在对外经援工作基础上发展起来的,工作中不免采用经援工作的习惯做法,加上我们在国际工程承包管理中缺乏经验,致使我们在工作中蒙受了不应有的损失。因此,研究国际工程承包管理,全面提高经营管理水平,对我国国际承包事业的进一步发展,是至关重要的问题。

第一节 我国国际工程承包事业现状与展望

一、我国国际工程承包事业成绩显著

党的十一届三中全会以来,在对内搞活经济,对外实行开放政策的指引下,我国国际工程承包和劳务合作业务蓬勃地开展起来了。十八年来,我国的国际工程承包和劳务合作业务从无到有,从小到大,取得了可喜的成绩和发展。70年代末期,我国对外承包劳务企业只有数家,年新签合同额仅有2000万美元左右。据统计,截止到1995年底,我国从

事国际工程承包、劳务合作和国际工程咨询的公司已有 578 家,累计签订合同金额达 500.6 亿美元,完成营业额 321.4 亿美元,派出劳务人员共计 110.4 万人次,业务遍及 170 多个国家和地区。1994、1995 连续两年有 23 家公司跻身国际最大的 225 家承包公司行列。而且,我国对外承包劳务领域不断拓宽,层次逐渐提高。1992 年以来外经贸部授予了国内 70 多家甲级设计咨询企业对外开展设计、咨询、勘测和监理经营权。我国设计咨询服务已开始走向国际市场,增强了对外承包工程的前伸后延能力。

与此同时,承包及服务范围不断扩大,实业化程度不断提高。我国部分承包劳务企业由成立之初专营土建劳务发展到可总包大型国际工程项目,从当时各部门各地区对外经济合作的“窗口公司”发展到初具规模的实业化、集团化、国际化公司,并坚持“一业为主,多种经营”,全方位参与投资各有关业务,取得了较好的经济效益。

我国是在国际工程承包市场萧条,承包商林立,竞争日趋激烈的情况下,开展国际工程承包和劳务合作业务的。工作中我们坚持“平等互利,形式多样,讲求实效,共同发展”的经济合作方针,以及“守约、保质、薄利、重义”的经营原则。我国承包公司经过自己不懈的努力,得到了工程所在国及合作方面的赞赏,并在国际工程承包市场上初步树立了信誉。十八年来,通过开展国际工程承包和劳务合作项目,加深了我国和工程所在国人民之间的了解,增进了友谊,推动了对外贸易和有关材料、设备的进出口,促进了在其他领域的国际经济技术合作。特别重要的是:通过开展国际工程承包和劳务合作项目,我们的工程技术人员学到了国外工程设计、施工和管理经验,培养锻炼了一大批既懂技术又懂

外语的管理人才，获得了良好的经济效益和社会效益。

二、我国对外工程承包管理中存在的问题

我国在国际工程承包方面取得了可喜的成绩，但由于我们起步晚，再加上这项工作是在对外经援工作基础上发展起来的，沿用了经援工作的一些做法。因此，我国国际工程承包管理中存在一些弱点：

(1) 我对外公司缺乏管理人才，特别是项目经理。多数技术人员不通外语，缺乏国际工程承包、合同管理、索赔、外贸、金融、法律和现代管理知识。

(2) 在众多的对外公司中，有些公司属于“窗口公司”，他们招揽业务，签订工程承包合同，然后把合同交给另外的公司去实施。由于签订合同的公司和实施合同的公司隶属关系不同，工作中往往出现一些难以调和的矛盾。

(3) 我对外公司名义注册资本虽然不少，但实际经济实力有限，流动资金较少，因此财务应变能力较差。由于银行开不出投标保函或履约保函，因而只好忍痛割爱，放弃一些本可到手的项目。

(4) 一些对外公司喜欢涌入同一个国家和地区。为了获得一个工程项目，通常以压价竞争。一些外国公司或咨询工程师常利用这一特点，而最终吃亏的还是我们自己。例如在中东一个很小的国家，就有 30 多家中国承包商在那里注册，在工程承包和劳务合作等项目上，都出现过激烈竞争的现象。

(5) 国际上一些大公司由于与一些国际金融组织关系较好，加上本身有一定经济实力，常通过议标获得一些有利可图的项目。我对外公司在融资或带资承包工程方面能力较差，常失去一些大好机会。

(6) 由于受国内“吃大锅饭”传统体制的影响，工程管

理人员对成本核算不够重视，不算细账，不算经济帐，缺乏责任感和市场意识，存在着施工现场管理较差，浪费较大的现象，结果常常使一个本来较为理想的项目出现亏损。

三、我国对外工程承包和劳务合作业务的机遇

随着我国改革的不断深入，国际工程承包和劳务市场的不断发展，我国加入世界贸易组织的呼声越来越高，我国对外公司的商业机会日益增加，开展国际工程承包和劳务合作业务大有可为。

1. 中东地区市场

海湾战争后，科威特开始重建，投资巨大，估计可达 500～750 亿美元，成为各国承包商争夺的焦点。其他产油国随着财政经济的好转，承包劳务市场也在迅速恢复。中东地区，地广人稀，文化不发达，要想在短期内根本改变主要依靠外籍劳务的状况是不可能的。随着该区经济状况的进一步改善，中东仍然是一个潜力巨大的、具有很大吸引力的工程承包和劳务市场。

2. 亚太地区市场

亚太地区政治上相对稳定，经济高速发展，贸易地位上升，投资势头强劲，区域合作潜力巨大，生机盎然，前景广阔。1994 年在茂物举行的亚太经济合作组织领导人非正式会议，就 21 世纪的前景、亚太经济合作的优先领域以及促进合作的手段和机制，广泛地交换了意见，在一些重要问题上达成了共识，发表了最后文件《亚太经济合作组织领导人经济展望声明》。这对亚太国家和地区之间增进彼此了解，加强互相信任，推动平等交流，发展互利合作，维护和平有积极意义。与此同时，也为我们开拓国际工程承包和劳务合作业务带来良好的机遇。

亚太地区，特别是东南亚地区，工程发包主要集中在基础设施、能源、工业和一般建筑等项目方面。预料，在今后十年中，亚洲地区主要国家将在电话、道路、航空港、铁路、码头和其他有关基础设施方面有巨大投资。另一方面，90年代，亚洲国家特别是东南亚国家和地区，如日本、韩国和东盟等，劳务短缺的情况将进一步加剧。

3. 欧洲市场

两德统一后，东部重建工作耗资巨大，成为欧洲最为活跃的承包劳务市场。在劳务合作机会方面，西欧国家面临日趋严重的人口自然增长率下降和人口老龄化的问题，将为外籍不同层次的劳务提供更多的就业机会。东欧和独联体国家劳务市场巨大，特别是远东和西伯利亚地区，劳动力严重不足，开发这一地区，对外籍劳务的需求会相当广泛。建筑业、农业、森林采伐、采矿、交通运输、渔业、资源加工、轻工业等行业对劳务的需求量都很大，是一个潜力巨大的劳务市场。

此外，非洲、北美和拉丁美洲也存在着不少的工程承包和劳务合作机会，为国际工程承包界所重视。

四、我国对外工程承包的战略和策略

国际工程承包和劳务合作市场经过80年代的大萧条之后，已经由原来的卖方市场变成为买方市场。西方承包大国的承包公司不断发展壮大，同时，一大批发展中国家的承包公司也日趋成熟起来，并加入了激烈的市场竞争行列，形成了公司林立，竞争加剧的趋势。面对如此形势，我国对外工程承包公司如何寻求新的发展和开拓新的局面？如何获得良好的效益？要求我们必须探讨适应新形势的战略和策略。

1. 应该加强市场研究

应及时和准确地捕捉信息、分析信息和研究信息，了解各国经济发展动态和建筑市场行情的变化。中国以积极的建设性的态度参加了 1993 年 11 月在西雅图举行的亚太经济合作会议，取得了很大的收获。我国对外公司就应该根据这一新形势及时调整战略和策略；既要巩固传统的老市场，又要开拓新市场，力求扩大市场份额，并获得预期的经济效益和社会效益。为此，一般可以从下列几条渠道获取有关工程项目的信息：

- (1) 国内外出版的各种文字的报刊杂志；
- (2) 有关国家以及 WTO（世界贸易组织）公布的财政计划和预算；
- (3) 世界银行以及其他各类银行和财团发行的专业刊物和年报；
- (4) 国内外大型公司发行的专业刊物以及年报；
- (5) 中国驻外使馆及其他驻外机构；
- (6) 还可以通过与国内外的代理人或咨询公司、国内外各界友好人士和华侨的交往建立联系和获得信息。

2. 我们应充分重视支付方式的多样化

目前，国际工程承包项目多集中在中东、非洲和东南亚，由于发展中国家财政经济困难，特别是外汇十分短缺，因此，发展中国家的工程承包项目费用的支付出现了多样化的趋势：有的用当地货币支付；有的采用延期付款方式；有的采用实物支付方式，诸如石油、天然气、矿石、木材、农药、化肥、钢材、农产品等；有的要求承包商带资兴建，待工程完成后支付；有的采用承包商出资修建，项目建成后，承包商自营一段时间，待承包商收回全部投资并获得一定的利润之后，再移交给业主；等等。总之，过去那种以单一货币支

付的方式已不复存在了。如果我们不重视支付方式的多样化，我们势必要失去许多有获利机会的项目。

3. 注重交钥匙 (Turn key proposal) 的承建方式

为了摆脱一项工程从清理现场到“交钥匙”这一漫长的历程以及监督工程的一系列烦恼，有些业主倾向于“交钥匙”的承建方式，而且这种方式日趋增多。这种方式要求承包商提供从可行性研究，项目设计，土建施工，设备安装、调试、试运转，人员培训和项目经营管理等一揽子服务。这就对承包商提出了更高的要求。

4. 要加强中国对外公司内部的联合和协调，考虑经营方面的集团化、国际化和股份制，并向多功能的综合经营方向发展

对外公司在对外开展业务的过程中，需要雄厚的资金作后盾。有了资金的优势，就能立足国际承包市场，把握经营的主动权。我国对外公司名义注册资本虽然不少，但实际经济实力薄弱，流动资金很少，因而财务应变能力较差。通过加强我国对外公司内部的联合和股份制，可以弥补这一不足。

5. 人才是关键

自开展对外工程承包和劳务合作业务十八年来，虽然培养了一批干部，但由于更换频繁，经验未能系统积累和总结传授。在一些项目上，由于管理人员不懂得国际承包知识，出现了一些失误，结果导致亏损。所以，加强人才培训和稳定骨干队伍，非常重要。

(1) 应当对国际工程承包行业的职工进行培训，提高其工程技术、经营管理、法律、商贸和外语水平。

(2) 有计划地在某些大专院校设置专业和专门课程，定向培养，解决专门人员的稳定来源。

(3) 有计划地向国外建筑业同行派出技术劳务（或研修生），这部分技术劳务回国后可以成为骨干力量。

(4) 制定适当政策，稳定和鼓励现有骨干力量，积累总结国际工程承包经验，长期从事国际工程承包和劳务合作事业。

第二节 国际工程承包

国际工程承包是一项综合性的输出活动，是国际间通过商务方式进行的一种经济技术交往。承包商通过国际工程承包可以带动资本、技术、劳务、设备及材料的出口。国际工程承包是扩大对外贸易、增加外汇收入的重要渠道，也是增加就业机会、促进技术发展与合作的有效手段。

一、国际工程承包合同当事人

在国际工程承包市场上，工程项目种类繁多，但是它们都遵循同一程序。首先，业主对项目提出设想，然后由建筑师对项目作出设计，最后承包商按照规范和图纸进行施工。论及国际工程承包管理，我们有必要对合同的当事人各方有一个清楚的认识：

（一）业主（Owner）

根据美国建筑师协会 AIA 文件，在业主和承包商的协议中，业主被认为是一个法人、自然人或联合体，业主一词系指业主本人或其授权代表。所有的业主都拥有一种共同的东西——那就是需要。如果这种需要要求尽快付诸行动或收到效益，业主就要聘请建筑师（咨询工程师）将自己的设想向前推进一步，或者说请建筑师把自己的设想变成设计概念。

在国际工程承包市场上，通常使用业主（Owner）一词，

也有些国家和地区使用雇主 (Employer) 一词。其含义是一样的。在我国国内建筑市场上, 建设单位实际上就是类似于业主的角色。过去在某些大、中型项目中, 工程指挥部行使了业主的权力。国家计委规定自 1992 年起, 新开工的大中型基本建设项目原则上都要实行项目业主责任制 (1996 年改成项目法人责任制), 以促使我国的投资效益有一个根本的改观。

(二) 建筑师 (Architect)

在国际通用的 FIDIC 条款中, 使用工程师 (Engineer) 一词, 其含义相同。

在西方, 建筑师通常指经官方许可, 从事建筑和构筑物设计并监督其施工的专业人士。在国际工程承包活动中, 建筑师/工程师一词则指, 业主聘用在工程项目建设过程中为其提供咨询服务的专业顾问, 可以是咨询公司派出的专家班子, 也可以是个人开业的咨询工程师。服务范围包括可行性研究, 设计方案、图纸和技术说明, 编制概预算, 准备招标文件, 组织设备采购和施工招标, 监督承包商正确地履行合同, 检验进场的材料、设备, 检查施工进度和施工工艺, 检测工程质量和数量, 进行隐蔽工程验收、中间验收和竣工验收, 审核确认付款凭证, 处理索赔事项, 组织生产职工培训, 直至试车准备投产。至于在某一工程项目上的具体服务内容, 则由业主和建筑师/工程师在聘任协议中详细规定。而在项目实施过程中, 建筑师/工程师与承包商的关系, 其职责范围和工作方式, 在业主与承包商签订的工程承包合同中也要做出明确详尽的规定。由此可见, 在国际工程承包活动中, 建筑师/工程师是一个能发挥重要作用的角色。

1988 年以来, 我国在一些大中型建设项目中, 开始实行建设监理制。建设监理包括政府监理和社会监理。建设监理