

海外 EPC 项目采供管理的难点与对策

王 维 (中国石油工程建设有限公司 (CPECC) 中东地区公司, 北京 100011)

摘 要: 海外物资企业采用供应链金融融资的困难在于如何有效地控制海运、第三方物流的风险, 因此, 要在供应链融资中建立起一个由国内产品供应商、承运人、第三方承运人组成的战略联盟, 从而实现供应链金融的融资。

关键词: 海外物资; 供应链; 第三方承运人

近几年, 随着“一带一路”倡议的深入推进, 国内“走出去”的建筑施工企业数量不断增加, 但由于许多地区经济落后、资源短缺, 许多项目建设材料都要从我国或其它国家购买, 这给施工企业的采购和供应管理带来了巨大的挑战。尤其是国外的工程, 大多采用 EPC 方式, 在 EPC 项目中, 采购是 EPC 项目管理中的一个重要环节, 其采购费用通常超过 50%。

本文从国外 EPC 管理的特点出发, 强化项目前期的优化设计, 对国外 EPC 项目的采购和供应链进行全面的规划, 对于顺利完成 EPC 项目的管理, 提升我国企业的国际竞争力, 都有着十分重要的作用。

1 海外 EPC 项目采购与供应链管理难点

1.1 各国标准差异化

EPC 项目虽是由总承包单位进行, 但大多是欧美或第三方监管, 各国执行的项目、所处国家的标准也不尽相同, 对标准的理解和认识也不尽相同, 从而对项目材料的验收和验收要求产生较大的影响。具体而言, 首先, 工程设计规范与图纸审批的时限难以掌握, 这将直接影响到工程的组织与执行; 二是在采购项目材料时, 必须由工程监理或业主方对产品进行确认或检查, 若在国内采购, 他们还要到中国的工厂进行产品样品检查, 造成材料采购效率低、耗时较长。

1.2 项目采购周期长

从采购计划申请, 审批, 组织招标, 供应商洽谈, 签订合同, 采购, 工厂生产, 出厂检验, 物资集中港, 出口商检, 确定船期, 海运, 入关商检, 所在国运输和库存管理等等, 牵涉 20 余个环节, 物资从采购到施工现场往往需要 4-5 个月甚至半年的时间, 这也导致了项目采购高额资金的长时间占用, 资金成本高。

1.3 检验流程节点多

一些欠发达国家的物资进口关税居高不下, 一

些诚信程度较差的国家, 更是刻意地为难、拖延、索取额外的费用, 造成了物资清关的时间和成本难以控制, 影响了工程的进度和效益。另外, 由于工作人员对出口业务不熟悉, 造成货箱清单与货品型号、品名、数量不符, 造成了通关延误。

1.4 资金沉淀时间长

例如进口货物, 必须要开出 LC 信用证, 才能收回采购的资金, 而有些国家往往因为外汇不足, 急需采购物资, 所以才会迟迟没有开出远期信用证。一方面, 工程进度会受到影响, 另一方面, 即便有远期信用证, 东道国也必须将全部资金抵押给发证银行, 等到货物到达港口, 再进行结算, 这样一来, 不仅会造成大量的资金闲置, 而且还会产生巨额的资金成本。

1.5 应急保障难度大

在项目中中标之后, 很多业主都会提出 28 天以内的要求, 同时, 由于工程设备的原因, 比如设计上的变化, 比如工地上的设备故障, 比如缺少急需的材料。

1.6 汇率变动不稳定

很多发展中国家的外汇汇率波动, 也是造成工程材料采购费用增加的主要原因。例如, 某国政府在 2016 年突然宣布其货币价值下降 15% 后, 该政策的改变对很多中国公司都产生了巨大的影响。总之, 当前国外项目物料的采购和供应链管理存在以下问题: 国家间标准差、采购环节多、物流跨度大 (国内、海运、国外陆运)、检验节点多 (出厂检验、出口商检、进口商检、工地检验)、不可控因素多等导致的物流信息沟通不畅; 资金沉淀较久、应急保障困难等问题较为突出。

2 合同管理及风险控制

合同管理是海外 EPC 项目采购管理中的一个重要环节, 合同是合同管理核心, 因为国外的 EPC 项目一般都是很大的, 如果合同不完善, 很容易导致重大的后果, 因此, 在合同签订的时候, 要综合

考虑各种可能的因素,从而降低合同的风险。一般而言,合同的风险主要有:①合同条款不公平或者对承包商不利。合同定义模糊,条款不平等,条款遗漏,合同条件中所描述的工程条件与实际情况不符;②履行合同义务的困难,一方面,在签订合同的时候,承包商承诺的项目的质量和进度已经超过了他们的承受能力,而不是他们的预算,导致他们的投标价格太低。

在控制此类风险时,可以采取如下措施:首先,国外 EPC 项目的合同通常采用 FIDIC 等国际标准的示范文本,因此,承包商必须认真研读此类示范文本,并能够了解合同条款对自身会存在哪方面风险,从而在专用条款中进行针对性修改。在工程项目合同的执行中,要加强对风险的监控,防止合同的风险失控。第二,在项目实施中,索赔常常是项目成本中的一个重要因素,索赔能否得到支持,对项目的盈利状况产生一定的影响,因此,在签订合同时,必须对索赔的提出和付款进行合理、详细和全面的规定,并在履行合同时严格遵守。

3 采购管理及风险控制

在工程采购过程中,材料和设备的购置都是工程造价中的一项重要内容,它贯穿于国外 EPC 工程的每一步,是实施 EPC 项目的一个重要组成部分。在采购过程中,设备和材料的质量将直接影响到整个项目的质量,因此,EPC 项目的实际费用是否合理将直接影响到 EPC 项目的效益。而物资和设备的运送,将会对整个工程的进度产生很大的影响,因此,必须要对工程进行有效的管理和风险控制。

一般而言,在采购过程中,存在两个主要的风险:一是因为没有畅通的采购渠道而带来的风险。由于国外 EPC 项目所需要的原材料来自于全球各地,如果采购渠道不畅通,或者没有足够的国际采购能力,很可能会出现采购物资不到位、采购周期较长等情况,使得工程进度受到拖延,或是出价过高而使得项目收益受到影响。第二,由于业主的个人需要而带来的风险,由于各国的风俗和文化都不一样,业主的产品需求也各不相同。

在不同的产品品质要求下,要确保产品的价格、运输时间等都是一项挑战。首先,承包商要建立和完善产品的国际供货网络,保证所有的商品都有一个正常的国际供货渠道,这样才能保证产品的价格和品质。第二,针对个别产品,承包商应该与客户进行充分的沟通和沟通,了解客户的需求,了解产品的型号、规格、使用情况,并尽量提供样品

供客户参考。

4 海外 EPC 项目采购与供应链管理对策

要解决这一问题,必须从单纯的工程建设转向工程总承包,EPC 项目的主要功能就是进行项目的前期优化设计,这是控制工程造价的重要环节,也是我国众多建筑公司“走出去”的一个薄弱环节,因此,“走出去”的企业必须对此予以高度关注;另外,在项目前期要注意做好海外工程材料采购和供应链管理,围绕设计优化、采购环节等方面的优化。具体来说,有如下内容:

4.1 对接好三个标准体系

三个标准体系分别是:设计标准体系、产品生产标准体系、监督管理标准体系。不同国家对国际工程的设计标准有不同的要求,有欧洲、英国、美国的标准,也有中国的标准,无论设计的是哪一种,在采购材料或设备之前,都要向生产厂商说明技术标准,并且在采购材料之前,必须要与现场的监督人员进行确认,并获得批准,否则会因为不同国家、不同人员对标准的理解不同而产生偏差,从而造成采购错误,从而造成损失。

4.2 建立三个采购层级管理体系

三个采购层级管理体制是指:建立国内总部、所在国区域、建设工程项目的零星临时采购三层采购管理体系,明确职责和审批权限、明确衔接边界。在公司的三个层次上,要建立一个熟悉海外采购、出口业务的专门队伍,尤其要了解物资的出口、通关工作。建立公司物料采购跟踪系统,确保每个批次的物料都有专人跟踪,防止人员交叉、业务交叉丢失(不能出现没有人知道的情况);建立公司的应急管理系统,主要包括建立应急采购审批制度、人员配置、运输渠道等。

4.3 打造三个管理平台

公司可以建立一个信息系统的管理平台,用于海外物资的集中采购和管理。要建立起海外项目管理、国内材料采购、供应商工厂生产、海运物流状态管理、公司总部项目管理等方面的信息交流,及时掌握物资采购状况,包括海运、海关等。

4.4 打造供应链金融融资平台

在国外进行项目建设的过程中,企业要建立一个供应链金融的融资平台,以减少企业的采购资金占用,并利用国外的贸易融资来降低企业的采购资金,从而提高企业的资金利用效率。国外物流企业采用供应链金融融资的困难在于如何有效地控制海运、第三方物流的风险,因此,要在供应链融资中建立起一个由国内产品供应商、承运人、第三方

承运人组成的战略联盟,从而实现供应链金融的融资。

4.5 打造关税——信用证统一的管控平台

为了减少关税,可以在某些低关税国家或自由贸易国家注册 SPV 公司,采用第三方进行贸易,在不违反规则的前提下,可以适当地规避或减少进口关税。进口报关也要进行比较,找有资质的本地清关公司,以减少清关的成本。

加强对 LC 信用证的管理,应加强银企合作,增强企业信用,降低信用证签发在银行的资金抵押。要强化对进口货物的质押,尤其是对某些免税项目的担保,要确保出口货物不能用于其它非免税项目,必须提供免关税的信用证。

因此,除了加强对信用证的管理外,还应与东道国的海关保持良好的联系,在免税商品进入免税项目后,要立即请海关人员到工地进行查验,并及时将质押的信用证收回,否则,如果不能及时清理,将会对公司的资金造成很大的影响;二是随着时间的推移,由于人员的变化,也会加大信用证的清理工作的难度。

4.6 采购材料设备的成本控制

由于海外 EPC 项目对材料和设备的管理要求很高,如果材料和设备的交货时间不符合,很可能会影响施工进度,造成工期延误,造成索赔,甚至超过采购预算,造成采购费用的失控。

在实际的管理和控制中,首先要根据合同的技术要求,进行设备的选择、设备和系统的配置的优化、运输的科学安排。要充分考虑到资金的时间价值,最大限度地减少资金占用,最大限度地控制设备的交货期,同时还要严格控制进货的批发期和批发期,减少物料和设备的储存费用,从而降低物料和设备的使用成本。要做好物料和设备的存放,避免物料、设备受潮、被盗、晒伤,保证设备的使用和运行的稳定性。

4.7 施工费用的成本控制

施工成本是工程造价的一个重要组成部分,施工成本的确定要综合考虑当地的物价水平、施工环境、货币稳定性、货源状况和技术规范等。在工程造价和工程造价风险的控制上,可以采取如下措施:第一,优化施工组织设计;第二,对工程造价进行工艺控制;第三,加强对工程的优化、施工方案的评审;第四,要做好工地的协调工作。

4.8 加强合格供应商的管理

要建立所在国合格供应商、国内合格供应商和第三国合格供应商名录,各级合格供应商的管理和

顾客重点也不一样,国内合格供应商要选择有出口产品生产许可、有国际质量体系认证许可的产品供应商或生产企业纳入到供应商管理体系,要及时把不守合同、提供伪劣产品和售后服务质量差的企业淘汰出合格供应商名录。增加企业的战略采购比例,以提升企业的采购效率。利用公司内部集中采购的优势,与供应商签订战略采购协议,缩短国内采购和采购的时间,缩短国内的采购周期,对大宗商品,可以签订到岸、目的地交货的合同。降低采购风险,缩短交货时间。要优先挑选在本国有销售机构或有服务网络的供货商,以使售后服务问题最小化。

4.9 转型升级,把采购转化成企业国际贸易优势

国际工程承包带动国际贸易的发展,已成为众多跨国工程公司转变的重要途径,既要加强国外的物资采购,又要向跨国贸易和所在国的供应链平台管理服务转变。例如跨国电子商务公司,组建具有自主知识产权的跨境电子商务经营管理系统,利用国外的工程材料采购业务,拓展公司的业务板块,积极开展进出口跨境双向贸易,借助国际工程承包所在国的品牌优势,延伸产业链,积极开展所在国的建材装修出口贸易,一方面满足自己工程项目装修建材的需求,另一方面解决当地装修建材物资短缺问题。

5 结语

总之,为了确保 EPC 采购项目的顺利进行,我们必须将项目管理、风险识别和风险管理结合起来,并在项目的实施过程中不断地总结管理和控制的经验,从而使 EPC 采购项目的履约水平不断提高。

参考文献:

- [1] 丘亮新.海外 EPC 项目采供管理的难点与对策[J]. 施工企业管理,2020(3):3.
- [2] 曹晨.浅谈海外 EPC 项目技术管理存在的问题及对策[J]. 华电技术,2018,40(7):3.
- [3] 王志洋.海外港口 EPC 项目的设计管理和优化对策[J]. 珠江水运,2017(22):2.
- [4] 许飞修.海外 EPC 项目风险管理问题和对策分析[J]. 数字化用户,2019(02).
- [5] 张旭林.工程总承包项目管理中存在的问题及对策研究[D]. 重庆:重庆大学 2016(06).
- [6] 安哲,韩松,柯劲松.国际 EPC 工程项目采购管理风险分析及应对措施[J]. 冶金丛刊,2019,04(08):128-129.