

# 海外工程总承包项目前期阶段各参与方及其职责、利益与风险分析

由于所有海外项目都是由若干当事方所执行，因此，责任的分配和关于如何以协调的方式执行这些项目的计划对于防止冲突至关重要。这种对各方、其利益及其代表的认识和理解发挥了重要的作用，而这又往往被低估。同时，还包括项目与项目所在国地方当局之间的关系。

因此，建议制定冲突应急预案。它凸显了项目中潜在的冲突领域，并使各方做好处理可能演变为冲突分歧的准备，从而防止冲突。

## 一、当事各方

项目中涉及的各方：

- 1、母公司（设施的所有者）
- 2、运营设施的用户
- 3、为承担工作提供资源的支持者
- 4、受项目影响的干系人

以英法海底隧道项目为例，说明国际基础设施项目所涉各方，如下表



所示。在重大基础设施或工业项目的开发、决策和审批过程中，经常会出现与环境问题有关的利益冲突。因为一些当事人不是合同当事人，而是监管和其他参与者。

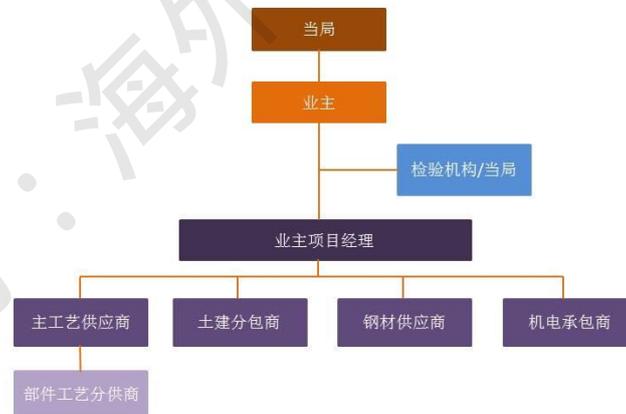
英法海底隧道项目有关各方		
角色	职位	组织
业主		欧洲隧道公司（股东）
用户	运营商	欧洲隧道公司
管理者		Transmanche Link
支持商	融资者、分包商、项目审计、供应商	Banks world-wide, Partners in TML consortium, W.S. Atkins, British Rail and SNCF
干系人	购买方、竞争对手、社会组织	公众旅游，货车，跨海峡渡轮，伦敦肯特郡加来海峡

国际项目通常由若干合同来实施，从而使许多合同方由一个合同结构性地联系起来。承包结构有两种基本类型：总承包类型和按行业类型平行承包（即土木、建筑、机电、制冷、供热、通风空调等）。

项目中作为任何主要角色的所有人都需要了解项目各方、目标、利益、组织、代表以及他们预期的行为，以便在项目实施过程中提供最佳表



现。这涉及到大量的谈判，特别是业主代表、总包商和主工艺供应商。尤其重要的是，各方对这种工作和责任分配有一个清晰的画面，希望所有各方都看到并尊重这一情况。



## 二、签约各方责任分配



原创文章 深度学习  
海外投资与国际工程

实施工程所需的全部工作和服务范围必须在供应商、承包商和业主之间进行分配，工作包必须与实施工程所需的工作相符。这种工作范围分配的控制建议在每个项目阶段的开始时进行，并应由业主和总承包商共同执行。下表说明了在项目开发阶段以及设计和施工实施阶段的典型职责分配。

在大型国际项目中，业主与主工艺供应商/总承包商之间的关系至关重要。

项目开发阶段业主与总包商/主工艺供应商之间工作范围分配的原则		
任务	业主/用户	总包商与主工艺供应商
基本概念	主要责任人	咨询角色
工艺设计	定义投入与预期成果	主要责任
地点	主要责任人	咨询角色/专家角色
总图布置	主要责任人	专家角色
政府许可	主要责任人	咨询角色
基本工作分解结构	批准	专家角色
合同结构	批准	专家角色
工作范围划分控制	批准	专家角色



项目实施阶段业主与总包商/主工艺供应商之间工作范围分配的原则		
任务	业主/用户	总包商与主工艺供应商
合同生效	主要责任人	可以参与
政府批准	部分责任人	部分责任人
设计	批准	主要责任人
设计批准	批准	主要责任人
设备与材料试验	批准	主要责任人
现场施工准备	主要责任人	批准
现场动员	批准	主要责任人
安装质量	批准	主要责任人
进度测量	批准	主要责任人
安装	批准	主要责任人
预试车检查	批准	主要责任人
原材料满足规范	主要责任人	批准
试车与培训	批准	主要责任人
试运行	批准	主要责任人
验收	批准	主要责任人
保证	主要责任人	主要责任人
运营与维护	主要责任人	批准

在项目实施阶段，由于双方需要处理和协商问题的数量和严重性的原因，这种关系通常会受到很大的压力。这种压力会导致分歧演变为冲突。首先，从预防冲突的角度和整体项目成果的角度来看，合理地准备和减少这种压力的处理是有益的！大多数项目在前期工作范围的分配、供应和工作界限的定义、设备规范和功能规范等方面都有“改进的空间”。这些领域造成了国际项目中大多数的分歧和冲突。建议在起草和谈判合同之前努力减少这些诱因。

另一种日益重要的关系是业主和主要工艺供应商/总包商与地方当局之间的关系。以QHSE（质量健康安全环境）为代表的法规问题往往成为一个项目真正关键的问题。



### 三、合同各方及其利益分析

每个合同的合作伙伴在项目实施之前，花一些时间对对方及其主要代表的信息进行了解和分析。与重大冲突爆发时的花费相比，所涉及的努力和成本是微乎其微，而且它有助于防止此类冲突爆发！

### 四、冲突应急预案

项目经理及其团队为项目启动会议更新或准备的项目计划或项目实施手册应包含一章关于冲突预防和解决方案的内容，包括所有承包商相关人员应遵循的程序和指示。这个冲突应急计划可以遵循以下几点来制定：

1. 仔细阅读正式的“项目说明”，以了解项目的目标、范围和参与方
2. 非常仔细阅读“合同及其所有附件”，以便熟悉双方的责任和合同程序
3. 对合同结构和合同双方关系的合同程序的理解和解释（合同程序是合同双方之间往来的描述，如设计批准程序或工作范围变更程序等）。

应遵守公司授权规定。



## 五、适用于本合同的法律、法规、法令和标准

项目及其实施工作（特别是项目所在国开展的工作）受项目所在国法律的约束。法律包括项目所在国当局颁布的法规、法令和标准。项目合同与项目所在国法律等发生矛盾的，项目所在国法律优先。这是一个潜在冲突的地方。

特别是交钥匙承包商必须调查和熟悉管辖合同的法律、法规、法令和标准，因为交钥匙承包可以在当地成立一家公司，并在项目竣工后再次清算作比较。

在项目所在国工作的外籍人员的当地所得税正成为当地税务局日益关注的领域！这也适用于当地增值税和公司所得税等！由于对涉及当地法律和当局的规划和准备不足而产生的额外项目费用通常是项目预算超支的主要原因！

## 六、项目所在国当局

基本上，项目需要项目所在国当局三种类型的批准：



### 1、在施工和施工前批准成立、建设和运营项目-包括以下调查和批准:

- 基本工艺设计和设备布局所必需的批准
- 土质调查
- 厂址批准
- 基础设施和公用设施批准
- 环境影响评估
- 环保批准
- 施工许可
- 工业生产许可证
- 设备进口许可等

### 2、按照项目开始前的批准，竣工设备正确操作的许可证:

- 安全与健康指示的批准，作为操作手册和维护手册的一部分
- 环境保护措施、控制和指示批准
- 防火文件和培训，消防程序和培训，以及在发生爆炸时安全指示的批准

### 3、符合项目批准的设备运行:

- 安全、健康和环境指示以及适当的设备文件、培训和合规检查
- 防火、消防、爆炸安全指示和适当的设备文件，培训和合规检查



预先准备和执行必要的调查、设计和规划，并在必要时利用外部专业服务作为自身内部准备的补充业主应该是主要责任人，并对该活动全面负责。业主可以将工作委托给咨询顾问，工艺供应商和承包商也可以，但整体责任仍由业主、承包商和工艺供应商承担！

## 七、其他参与方

- 1、当地银行
- 2、非政府组织（NGO's）
- 3、国际银行
- 4、国际金融机构（IFI），如国际金融公司（IFC）、非洲开发银行、德意志银行（DEG）等。
- 5、外国政府援助组织

银行、国际金融机构和援助组织可能通过融资协议间接成为合同伙伴。

## 八、总结

如果对对方的情况和利益有更好的了解和理解，双方之间的冲突就可



以避免或处理。在项目开发阶段，各方之间必须仔细分配项目中的责任和义务，并形成文档。它必须基于项目的总体需求和各方的能力，而不是一厢情愿的想法或隐藏费用做法。还必须考虑到监管要求。这些需求增加了项目的复杂性，并导致了更高的分歧和冲突风险。

建议在合同起草和谈判准备与进行前中两个阶段更加强调这些方面，这会形成更好的合同基础，从而减少冲突风险。

微信号：海外投资与国际工程

