透視國際工程履約風險管理技巧

榮工工程公司副董事長
曾景琮

一、前言

營造工程具有勞力密集，資本密集，產期冗長，競爭劇烈，製程不穩，遷移頻繁與業務不穩等特性，故屬一辛苦，成本不易掌控與極具風險之行業，若再加上營造工程特有之強烈地域性(地理、氣候、人文、風俗與政治等)本質，非外地營造廠商欲參與該地區之營造市場，除非工程項目特殊，為本地廠商力有未逮者，否則其風險將加倍於本地廠商。

因此，有意參與國際工程之業者，必須深切瞭解其可能面臨的風險，並評估其管控風險能力是否力足克服，否則身陷其中，恐有脫身不易，終至鎩羽而歸之虞。

二、國際工程可能遭遇之風險

1. 估價風險：

   估價過低誤投

   估價過低原因;

1.1-專業評估誤判：

   施工技術誤判，品質要求誤判，圖說數量誤判，標單項目漏項但其它標單文件已要求。

1.2 低估工程所在國或所在地潛在之影響價格因素

1.2.1-人力資源：

當地勞力資源短缺，必須引進外勞，但有引進地區，最低工資等限制規定。

1.2.2-物料資源：

當地資源短缺，必須境外輸入，自何境外輸入？

1.2.3-設備資源：

施工機具當地缺乏，須自境外動，動員費用？關稅問題

1.2.4-運輸資源：

當地交通基礎建設狀況，運輸方式？港口與機場設備能量？運輸是否充裕？是否自備？

1.2.5-動力資源：

包括電力及用水等是否足夠？自備發電機？自行運水？

1.2.6-稅負：

VAT、地方稅、國家稅

1.3 低估合約條件風險

1.3.1-違約罰款：

合約是否定有

（1）約定性逾期罰款(Liquid damage）。

（2）衍生性罰款(Consequential Damage)

例如：業主受其它損害之賠償、罰款等

1.3.2-計價問題：計價幣值、付款條件

- 當地幣值穩定，則以當地幣值計價.
- 當地幣值不穩，則以美金或其它強勢貨幣計價. 若無法爭取，則對採購使用之強勢貨幣採如購買遠期外匯之避險措施付款保證

1.3.3-驗收條件

1.3.4-保固期限

1.3.5-爭議處理：

—調解（Mediation）：調解方式。

—仲裁（Arbitration）：仲裁法、仲裁地及使用語言。

—訴訟(Litigation）：準據法（governing Law）、管轄法院（Court having jurisdiction ）及使用語言

二、國際工程可能遭遇之風險

2. 履約期間面臨之風險

2.1-外派人員問題：

外派人員必須具專業、語言能力、領導統御、抗壓、敬業、無家庭問題之精英專業管理人才，但工程界青壯年齡層，普遍缺乏該類人才。

2.2-資金面問題：

押標金、履約保證、預付款保證、保固金保證、營運資金…等，自有資金是否足夠或由誰提供服務與支持。

2.3-合約語言問題：英文、當地語言

2.4-額外費用：

意外稅負、額外費用、工作證費用、不合理捐，外國人與本地採購價差

2.5-外包風險：

當地廠商對合約尊重或信守程度

2.6-政府效率：

2.7-勞動合約問題：

2.8-員工管理、員工檢舉問題：

2.9-材料、設備採購問題：

2.10-運輸問題：

2.11-付款問題：

未依約付款或被迫墊款施工

2.12-尾款付款能否如約定給付：

2.13-是否有後續市場：若無，則合約保固成本占工程成本之%將上揚

三、避險技巧

3.1-慎選地區，或國家

3.2-過濾與慎選標案

3.3-培養具專業、語言能力與抗壓性之領導幹部：政府協助訓練人才

3.4-評估財務能力：政府亦須協助解決各種保證及融資

3.5-遴選合宜之當地代理商（sponsor）

3.6-遴選合宜之當地協力廠商

3.7-遴選合宜可靠之當地幹部

3.8-引進外籍工程或專業人員：

如聘合約顧問、菲籍工程師、嫻熟當地語言之外籍幹部

3.9-國內同業結合共同投標或與顧問公司策略聯盟，爭取統包工程。

四、結論

進入國際工程市場，恰似攻城掠地，勝了，擁有地盤攜取利益，敗了損兵折將甚至危及公司營運，不可不慎，必須：

知己－瞭解自己之能力，包括人力、財力、物力等

知彼－收集及研究工程所在國之各項情資，包括當地法令、風俗習慣、人力、材料、水、電、機具、天然資源及稅負、政府效率等。

所謂謀而後動，工程同業必須慎選探討文內略述之各項問題並評估是否公司能力足以克服大部份問題後始能進入。

政府站在鼓勵業界走出國門，拓展商機，以解國內工程市場日益萎縮困境之立場，理應在商情收集、人才培育、稅負減輕、解決糾紛及各項保證與融資上給予協助及支持。