

# 非洲工程项目实施的几点注意事项

张依民

保利长大海外工程有限公司

**摘要：**非洲国家基础设施落后，具备广阔的基础设施开发潜力。在国家战略的指引下，很多企业已走出去，进入海外与国际工程企业同台竞争，非洲则是我国企业的主要战场之一。众多非洲国家工程环境不尽相同，工程实施标准也存在较大差异。本篇文章从工程设计、本地化、税务、劳工管理、人才培养等几个方面提出了工程项目实施的注意事项，供同行参考借鉴，也十分欢迎读者提出宝贵意见。

**关键词：**工程实施；设计差异；本地化

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2022.04.059

## 一、设计标准不统一，实施差异大

当前非洲大陆一共有61个国家和地区，几乎所有非洲国家都存在较长的殖民历史背景。据统计，当前把法语作为官方语言的国家近30个，英语区国家超过15个，剩余的其他国家基本以西班牙语、葡萄牙语或者阿拉伯语为主。从官方语言可基本判断出，这个国家的曾经的宗主国，可见殖民国家的烙印对语言文化影响之深。同样，工程实施设计标准也是一样，几乎所有的非洲国家都继承了原殖民国家的设计标准。与国内设计明显不同的是，法国标准、英国标准、欧洲标准及美国标准在这些非洲国家应用极为普遍。有时一个国家甚至存在多个不同的工程设计标准。标准的不统一，将会对工程项目实施产生重要影响，甚至会导致项目因设计标准水土不服而出现项目无法实施的情况。还有一种情况是，不同的国家对工程设计标准要求也不尽相同，有的要求完全遵照欧洲标准或者英国标准，也有少数国家可以接受中国标准，当具体国别具体分析。

举例而言，北非阿尔及利亚国家是法语区国家，是一个严格执行法国标准的国家，包括工程师的认证也是严格按照法国标准体系。也就是说，我国设计师不仅需要按照法国标准进行设计工程，同时设计师本身职业资格也需要认证，这样才设计图纸才会得到批复和认可。可见，这对初来乍到的企业而言，如何解决这个难题，

确实存在不小的挑战。笔者的一个经验是，中国承包商可以通过聘请业主认可的设计咨询公司作为项目设计顾问，中国工程师完成设计后，由设计顾问进行签字背书，业主便接收认可。其他类似其他法语区国家普遍存在类似情形。再比如非洲加纳国别，曾是英殖民地，本地工程执行主要采用英国标准，但实际执行并不严格。美国标准、欧洲标准及中国标准本地也不排斥，取决于项目业主要求，土建类项目一般会按照本地英国标准实施，但有些情况中国标准也可，毕竟中国设计标准安全系数高，更保守。但是设备为主的项目业主会严格要求英国标准或欧标实施，即使是国产设备也需要满足，这一点容易忽视。

## 二、本地人工成本不高，但效率低，实施过程应重视培训，实现本地化

自从国家号召我国企业走出去以来，已近20年的时间。非洲国家本地劳动力成本很低，这是共识，一个中国工人一年的成本甚至相当于本地十几个工人一年的成本。但本地工人工作效率也是很低，这对一个工期较紧的项目，有时将形成巨大挑战，往往行不通。有些在非洲规模较大、具备一定政治色彩的项目，在工期压力较大时，我们中国公司往往是通过增加中国工人方式赶进度。当然，这种方式是在一定程度上牺牲成本为代价的，不是最好的解决办法。长远来看，企业竞争力也得不到有效提升。笔者认为，实现本地化管理，注重培训是提高本地人工作效率的重要抓手，应当给予重视。比如可以采用“师傅带徒”方式，一个中国工班长带着本地十来个工人现场实操，一步步操作，反复操作，一个月下来，作业基本就流畅起来，半年之后便成熟练工种。在项目结束后，要注意这些工人资源的保护，把这些熟练工种再派到新项目中。与此同时，选拔较优秀的本地工人作为工班长，以本地师傅带本地人，如此循环，几年时间项目现场人员基本可实现95%以上工人本地化。再延伸下去，中国企业完全可以招聘本地大学生和有经验的管理人员，培训成自己项目合格的管理人

员，这样就可对项目管理层级循序渐进本地化。就当前在非洲的中国企业情况来看，我国工程承包企业现场工人本地化已基本实现，但管理人员本地化还有很多空间。然而，若从培养企业在本地长久经营的角度看，要保持企业源源不断的顽强生命力，从众多欧美企业中脱颖而出，不仅要做到现场人员管理化，管理人员也要做到本地化。

### 三、实施前做好税务调查，如何享受免税待遇是较为关键

不同国家税法差异较大。工程承包企业自进入该国的第一天开始，就需要了解本地的税法，这决定项目成败，比如利润税、增值税、营业税、关税、预提税、租赁税等等。只有了解清楚后，税务筹划才会做好达到合理避税、不缴冤枉税而又不漏税的目的。非免税项目和免税项目税务处理方法不同。笔者拿加纳国别免税项目举例，供借鉴。

加纳市场工程承包除以上提到的税种，还涉及教育基金、全民健康险、新冠税及在线交易税，进口货物还需缴纳非盟税、西共体税、特殊检查费等。若项目业主为政府部门，又是融资类项目，这种情况项目就具备了免除一定税额的基本条件。根据合同规定，项目免除加纳所有税费。然而实际在申请免税批复时，议会并不会按照合同规定对税费全免。项目为商贷项目，加纳免税法规定，本地材料采购只能免除增值税，同时还需企业在采购中先交后退，其他本地税种一律不可免除。对于进口材料，进口增值税、新冠税、关税及特殊检查费等可免，其他如非盟税、西共体税等总计约货值5%的税种则无法免除。可见若承包商不知晓这一点，报价人员就不会考虑这些税种，报价预留空间不够，项目将会面临较大损失。另外，因本地材料采购增值税是先交后退，如何退回也是一门学问。首先，需要聘请经验丰富的税务专家，了解该国税务系统退税程序。企业按照税务退税程序要求的文件，同时确保提交合格的发票或收据供税务局相关部门审核。其次，税务人员审核过程中，会赴公司和现场调研，确保企业实际经营活动与支出一致，并验证支出票价真伪，最后算出可退税额。再次，税务局根据企业该年度是否完税，对应补缴税额从退税总额种进行扣减，算出企业最终退税额。最后，下级税

务单位上报税务总局净退税额，从而安排退税，最终企业才会享受到增值税免税待遇。对于进口材料方面的免税实现程序又与本地材料采购退税程序不同。企业需要将议会批准的进口材料清单提前录入税务局系统。在材料清关时，海关会严格根据清单中材料种类不再征收相应税费。这里其中要注意的是，材料抵港前免税批文一定要提前办好，以免支付较多滞港费。

### 四、实施前做好本地工程材料及设备市场调研

多数非洲国家工业基础薄弱，大多材料从其他国家进口，少部分材料本地可自主生产。工程实施涉及材料规格品种繁杂，提前做好该国市场材料调研，进行价格对比，这是项目实施前应进行的必要工作。一是从本身设计中使用材料入手，抓住源头。项目开始设计时就要倾向于本地可用材料，要避免采用新工艺和新材料，多采用传统工艺且普通耐久性较好的材料。因为非洲国家实施项目，不仅要考虑材料是否可用问题，更重要的是要考虑后续维修和本地市场材料可替代性。有些项目设计材料基本靠国内完全进口，看似操作简单，但实际上为后续项目维修埋下隐患。项目维修期，一旦需要进行修补，本地市场完全无类似或可用材料，不仅给承包商维修带来不便，同时对业主后续自身维保带来诸多问题。二是从采购成本入手。一般情况下，本地材料含税后，相对国内材料价格较高，毕竟多数非洲国家材料绝大部分从我国进口。有些情况也不然，尤其是新冠疫情的影响、海运费奇高的情况下。比如钢筋，若该国家可生产或者较近的邻国生产，即使考虑免税一定税费的情况下，价格还是要比国内钢筋更具竞争力，这样不再需要从国内费劲周折采购运输。三是设备采购要综合考虑。因非洲国家标准不一，直接影响设备采购范围。可优先选择本地具备售后服务能力的设备供应商，为后续维保服务做铺垫。若本地价格不具备优势，可从国内采购本地同类品牌，这样未来即使需要维保，本地也可有条件维修。另外就是，设备采购一定要注意要国际化，质量过硬，这一点十分重要。中国企业项目实施要不断让非洲改变对中国产品价低、质量也低的错觉，这对提高中国产品形象起到重要的作用。

### 五、遵守本地法律，特别是劳工法律

非洲国际实施项目要守法，相信企业都会明白触犯

法律红线，未来会面临哪些后果。就拿劳工法律而言，相信多数项目在实施过程中都忽略了这一点。实际而言，很多非洲国家劳工法是健全的。若遇到欧洲银行融资类项目，融资方甚至会要求承包商按照欧洲劳工法律住宿及劳动保障待遇招聘本地工人。项目实施注意杜绝“家长式”招聘或者辞退本地工人。建议要了解清楚本地法律社保待遇、最低工资水平、加班规定等方面。工人招聘合同要通过聘请本地专业律师拟定范本，明确辞退程序。目前很多企业存在非洲项目实施时不给本地工人交社保或者签署合同这种做法看似目前节约了一定成本，省去很多繁琐的报批程序，但实际上未来项目实施过程中将面临较大的法律风险。这种情况，只要工人上诉，企业将会被严重处罚，甚至面临巨额赔偿。特别是在非洲一些相对发达的国家和地区，工人自我权益保护意识较强，工会权力也较大，劳工法律倾向保护本地工人权益。现实中再非不少企业都有类似经验教训，这一点在实施项目要十分注意。

### 六、加强外语学习，培养复合型国际工程管理人才

语言是沟通的桥梁，项目进场实施有计划性培养复合型国际工程管理人才十分重要。既懂工程有懂语言人才稀缺，建议项目实施的中高层至少熟练掌握一门外语。很多在非企业项目，包括国企当前项目经理与外方沟通，仍靠翻译去沟通交流，不仅工作效率低，同时与自身国际化工程企业形象不匹配，这种沟通往往会成为是一大障碍。项目实施前企业可组织管理人员开展外语培训，保证外语基础，这样在外派项目后，管理人员也可较快融入本地良好的外语环境，经过项目的历练，培养复合型国际工程人才发展潜力。

### 七、环保方面

非洲国家正处于快发展阶段，但很多国家对环保方面十分重视，像乌干达、肯尼亚等国家早已出台禁塑令，可见对环境保护的重视。绿水青山就是金山银山，在非洲国家同样适用。就当前现状，我国承包企业受益于改革开放土木高速发展的时代，工程技术施工可谓一流，但在实施环境保护方面不够重视。拿项目可行性环评报告来说，目前项目实施前很少完全结合本地的实际情况真正去落实环评影响报告，多数是按照固定格式去完成报告而已。环保潜意识的淡薄，在项目实施过程

中容易遭遇本地环保部门或环保人士的处罚和批评，有时天价罚单往往让项目无所适从，最终导致企业形象受损，一时成为众矢之的。因此项目实施前要配备专门HSE经理，从进场开始就将环评工作贯穿到整个项目管理过程中，而当前现状是配备该岗位的项目寥寥。需要注意的是，有些非洲的项目，环评管理是重要考量指标，特别是欧洲银行贷款项目，环境保护甚至决定项目成败。这些项目对环评要求更高，不仅要求要满足非洲国家本国的环保要求，更重要的是要满足欧洲标准下的环境保护要求。

### 八、项目实施与新冠疫情防控要两者兼顾，因地施策

突如其来的新冠肺炎，打破了原有的生活节奏，改变了世界人民的生活方式。同样，对非洲工程项目实施也带来巨大影响。项目实施与疫情防控交织，如何做到既不耽搁项目实施，又可以控制疫情的蔓延，减少感染，这对所有海外项目的实施是巨大的挑战。非洲国情与国内不同，彻底封控是难以做到的，也是不符合实际的。非洲国家经济本来相对落后，有些国家吃饭都是问题，根本谈不上疫情的防控，业主更是不允许项目因疫情原因而停止。与国内防控政策不同的是，项目的实施要因地制宜，因地施策。出国人员要严格疫苗接种，本地人员与国内人员要分区管理，生活和居住应严格物理隔离，设置专门隔离室。项目现场严格按照要求正确佩戴口罩，坚持每天测温，配备专门人员定时消杀。若发现疑似病例，第一时间隔离观察，及时开展核酸检测。按照项目防控预案，及时送确诊患者到指定医院治疗。

### 结束语

非洲项目实施因各国家情况的不同有其特殊性，尤其是再叠加新冠肺炎疫情的影响，让项目实施变得更加有挑战性。工程管理者要摒弃国内实施项目固有模式，转变思维模式，因地施策，把握工程实施的关键影响要素，相信国际工程管理同仁最终会交出一份满意的答卷。

### 参考文献

- [1] 谢彪主编，《国际工程市场开发与项目管理》，电子工业出版社。
- [2] 崔启亮著，《本地化项目管理》对外经济贸易大学出版社。