

施工企业扩展海外市场资审工作需注意问题探讨

周振

中铝铁矿控股有限公司

摘要：施工企业要想在激烈的海外市场竞争中脱颖而出，资审在市场开发展中占据着重要地位。多数大型项目、大型企业在前期实施的资审工作在工作量以及复杂程度上已经远远超过原本项目投标，因此资审工作成为海外工程项目中市场开发和管理的重点。同时，资审工作的实施能让承包商对市场有一个更深入的认识与了解，对业主可能产生的投资动向进行分析，并且全面了解竞争对手，进而为市场开发、市场规划提供决策依据以及信息支持。本文对施工企业扩展海外市场在资审工作上需注意的问题进行了详细的探讨。

关键词：资审工作；海外工程项目；市场开发

【DOI】 10.12254/j.issn.2096-6539.2023.13.076

一、引言

资审工作主要指项目在正式招投标之前从事的活动，招标人在发放具体招标文件以及申请进入到某个地区或者是国家之前，对报名投标的申请人进行全面的资质考核，保证承包商具有市场准入资质以及项目投标资质。这一过程是对承包上的承包资格、承包能力、承包业绩、历史工程情况、信誉、财务情况等多个方面的考核。资审的方式能够使业主对投标人的整体财务状况、工程经验、技术水平等进行多方面的审核，进而选择符合资审实际需求的承包商，减少评标过程中的工作时间以及费用，促进工作效率的提高，使招标成本得以不断降低。对于投标人而言，积极协调有关部门和力量，组织有关资源，主动应对资审，提交一份高质量的资审“答卷”，对于展示企业国际形象，提高企业国际竞争力，提高投标的成功率，具有重要意义。本文从施工企业（或投标人）角度分析做好资审工作的策略、风险及应对措施。

二、施工企业扩展海外市场提升资审竞争力策略分析

（一）超前规划与全过程管理

首先，做好前期调研。通过资审工作的实施，能够对市场进行前期调研，并且与企业自身优势结合在一起，进而对潜在业主进行挖掘，在具体实施过程中需对资审要求进行收集与整理。总体来讲，需对市场当中的业主进行认真分析与研究，加强对项目信息的掌握，这是进入到市场当中的先决条件，也是资审在制定决策时的重要参考。其次，针对资审进行严格分工。传统模式

下，企业进行准入资审，通常会为业主提供想要获得的内容，业主一般想要的内容也都比较固定，但是也不乏部分业主对承包商资审有比较严格的要求，可能会存在将文件打印数百页的情况，并且在质量要求上也比较苛刻，这种要求实际上已经远远超过大型项目的要求，无论是复杂性，还是严谨性方面都比较强。因此，一般的做法已经难以适应实际需求，在此情况下，可以组织部门中的技术骨干进行详细研究，根据项目在投标时的具体管理办法，制定比较严格的实践节点与分工计划，并且将具体内容追踪落实。除此之外，需针对相关问题进行多次讨论，然后对汇总的资审材料进行细致审核。再次，注意信息积累与交流。在资审批注之后，将各个市场中的信息资料进行收集与存档，使信息能在组织当中流转，这种方式的运用，能够避免由于人员流动出现工作空档问题。最后，设立专人收集整理。在自身注册正式通过之后，指定专人在业主网进行定期登录，及时将业主发布的项目信息收集和整理出来，并将其作为进行市场开发与市场决策的数据支持。

（二）加强资审与投标互动

项目在进行资格预审时，如果业主在不同时期针对技术问题和商务部门之间进行澄清，促进资审文件的不断完善，则说明业主对企业比较认可，并且对项目的启动比较迫切。同时如果出现了业主的工程师多次联系，投标报价前期进行试探通气的情况，在和业主进行资审互动时，基本可以确定业主有着比较迫切的投资意图。除此之外，如果业主和企业接触比较频繁，在后期对项目细节有所放松，则说明项目可供选择的选项不多，企业在竞争优势上比较明显。如果出现了上述几种情况，说明企业入围项目的可能性比较大，这在一定程度上能增加在投标报价方面的主动权。

（三）增强企业综合信息化水平

运用组织资审的形式能够获得大量的数据信息，通过运用数据，能够实现对企业信息平台的编制，进而使后期资审投标提供补充与支持，促进企业在信息化综合管理水平方面的提升。在进行市场开发过程中，无论是项目相关的投标资审，还是企业相关的注册自身，需会涉及这几方面的内容：①工程项目具体名称、整体规模、建设地点、资金来源等。②对参与资格预审投标人的具体要求，主要包括投标人应具备的工程经验、资金、工作人员、机械设备、技术等方面，以及针对

这些方面的实际执行力。并且能够提供让招标人比较满意的证明，这样才能促进资格预审的顺利实现。③业主名称、招标机构名称，工程项目整体承包方式，招标的具体范围，工程开工、竣工的时等。④招标人需根据工程竣工、施工、保修中需要的材料、劳务、设备等问题提交预审申请书。⑤预审文件的详细办公室名称以及地址、购买文件的实际价格与时间、负责人姓名。⑥预审文件定焦的截止日期、负责人姓名、详细地址等。⑦向具有资格的投标人发出预审通知的时间。由于资审工作每年都要进行，并且工作量比较繁重，因此构建系统性信息收集和输出体系十分必要。在此过程中，可以建设市场开发相关的信息平台，根据资审要求、内容等进行多次研究与讨论、制定标准化体系。同时，对日常获得的资产信息进行整理与分类，然后将其置于平台中，这能为今后自身的实施提供较大便利。这种方式的运用，能够避免人员流动造成的影响，资审工作能一直处于标准平台体系中，并且实现有效运作。虽然项目资审要求比较多样化，但是通过对信息化方式的运用，能够高效将项目任务完成。

（四）利用资审信息促进市场开发

就企业资审和投标项目自身来讲，要求信息都处于不断变化中，通过对资审信息的分析与研究，可以对业主的投资想法与投资意图有深入的认识与了解，进而使市场开发获得良好的参考依据。通过对一段时间市场开发相关的资审进行统计，可以发现很多业主投资发生的变化。通过这种方式的运用，能够使企业在进行市场开发时更具方向性。

三、资审风险分析

（一）对投标资格的不实陈述

（1）不履约合同和诉讼案件信息

不履约合同是指因（投标人作为）承包商违约导致的合同不履约情形，须经业主决定且承包商承认或经诉讼或仲裁最终裁定承包商违约，不包括业主单方宣称承包商不履约而最终被仲裁或诉讼驳回的情形。

不履约合同和诉讼信息是反映投标人合同履行表现的重要参考指标，投标人担心披露此类信息会对投标带来不利影响，常常习惯性地选择不披露或不完全披露，有时还会出现多个投标文件披露信息不一致的情况。例如，某项目招标要求投标人须披露近5年不履约合同的情况，且要求未决诉讼金额不超过其资产净额的50%。如投标人A企业在不履约合同和未决诉讼信息表中均填写“无”，未披露任何信息。事后查明，A企业在投标前已经因履约不佳被两个项目雇主终止了合同并被施以取消资格制裁。同时，其还与前项目雇主有未决诉讼案

件。A企业被认定在披露不履约和诉讼信息上存在不实陈述。

（2）利益冲突

根据多边银行采购规则，投标人不得存在利益冲突，投标人一经被发现有利利益冲突将被取消资格。典型的利益冲突情形包括关联公司参与同一个项目投标，投标人与招标人存在可能影响招标公正性的利害关系，例如投标人与招标人有紧密的商业或亲属关系，投标人的关联公司担任招标人咨询顾问或参与了招标项目工程设计等。如某投标人以其自身名义和其子公司品牌参与同一项目投标，意图增加中标机会，属于典型的利益冲突情形，构成共谋行为。又如投标人未如实披露与其母公司一名董事会成员存在利益冲突的情况，该董事会成员作为招标方项目管理委员会成员参与了项目采购工作。

（3）关于披露制裁信息

多边银行采购文件对投标人披露制裁信息的要求不尽相同，但无一例外都对被制裁公司和个人的投标资格施加了限制，即禁止被取消资格的公司和个人参与其资助项目的投标。为此，投标人须在投标函或廉政声明函文件中就其未遭受取消资格制裁进行声明。以世行项目为例，投标人须声明投标相关各方没有受到取消资格制裁：投标人及参与投标的分包商、供应商、咨询、生产商和服务提供商及其控制公司或个人未被世行临时暂停资格或取消资格（包括世行根据多边开发银行《共同实施制裁决议的协议》实施的取消资格制裁）。

（4）投标主体信息不实

典型的不实陈述行为包括两类。

一是借用品牌或者以他人名义参加投标，包括使用他人资质证书和资格文件、伪造联营体协议文件等，投标主体和合同实际执行主体不一致。

二是伪造投标主体资质证书或资格文件。在联营体投标中，投标人未如实披露其在联营体中的角色属于典型的不实陈述情形。如A公司与另两家公司组成联营体参与了项目资格预审和投标，并提交了联合体协议（以下简称“外部协议”）。

外部协议规定，联合体由A和另两家联合体伙伴组成，A公司作为牵头方。而实际上，A公司并无意参与项目实施，仅在名义上代表联营体对外签署文件和派驻4名专业人员，并获得合同金额3%的费用。为此，A公司又与该两家联合体伙伴以及两家当地公司签订了内部联合体协议（以下简称“内部协议”），约定外部协议为名义协议，A公司不实质参与项目执行，两家联合体伙伴和两家当地公司负责合同执行。世行制裁委员会裁定A公司作为投标联合体牵头方未如实披露其在合同执行

中的真实角色和安排，存在不实陈述。针对A公司提出其行为在某些国家是合法的抗辩，世行制裁委员会强调其判定依据的是世行采购规则，而非某一特定管辖权的法律。

（二）对财务能力的不实陈述

（1）伪造财务数据

如某项目投标人在投标时称其2008-2012年期间的年营业额约为2290万美元，且提供了据称经审计的财务报表复印件。后经其国家主管部门证实，其实际年度财务报表显示的营业额远低于投标所称的金额，构成不实陈述。

（2）不完整或不准确的在建合同信息

招标文件要求投标人列出其所有在建工程或在执行合同，包括已中标、收到意向函及未收到完整完工证书的合同信息，以证明其能为执行所投标项目和其他在建项目提供的财务能力。实务中，部分在建项目关键数据容易发生信息填报不完整或不准确的情况，例如项目未完合同金额、剩余合同工期以及在建合同月资金总需求等，要求投标企业对相关数据有完善的统计管理。

此外，某些投标企业对提供在建合同信息的范围理解存在偏差，例如，认为签约但未开工的项目不属于披露范围，但规则并非如此。

如某项目投标人未如实披露已签约但未正式开工的在建项目信息。虽然投标人认为尚未实施这些项目且未投入资源，但世行制裁委员会认为该项披露要求没有规定除外情形，项目是否动工不能作为免除披露义务的理由，因此被判定为不实陈述。

四、资审合规风险的防范措施

建立投标合规管理体系是企业防范投标合规风险的有效措施，其本质是以合规风控点为导向，将合规管控措施嵌入投标业务流程，形成以投标部门为主、各职能部门协同的工作和监管机制，从而实现投标工作能力的提升。

（一）规范投标审查流程

建立以投标代表为主要责任人的投标合规审查流程，明确投标团队的合规职责和分工，把合规职责嵌入到审查流程中，严格遵守业务和合规双重审查原则。对于特定类型项目和规模体量较大项目，可由企业总部组织投标审查。

（二）健全投标专职队伍

健全资格文件编标人员队伍，由专业能力和实践经验兼备的专职人员负责投标资格文件的编制和审查工作，固定人员编制，保持专职队伍的稳定性。

（三）建立投标信息管理和协同机制

建立企业总部职能部门和投标部门协同工作机制，规范投标信息管理和使用流程，由总部职能部门负责基础信息的收集、维护和管理，规范各类投标基础数据获取的来源和流程，并通过网络办公系统实现信息的申请、审批和使用。

投标基础资料可按如下分类管理：

1. 工程经验资料
2. 履约信誉信息（含诉讼、未履约和制裁记录）
3. 项目管理人员资料
4. 财务状况资料
5. 在建合同信息
6. 设备资料

（四）建立业绩库

在企业层面建立统一的业绩库管理体系，由专职部门专人负责业绩库的日常管理，规范业绩资料入库、维护和使用程序，将业绩库作为投标业绩资料的唯一来源，并建立对库外业绩材料的审查和使用程序。

结语

总之，投标资格审查是投标过程的重要组成部分，也是招标方判断投标人资格能力和选择中标人的重要依据，通常包括财务状况、施工经验、人员和设备及履约信誉（含不履约和诉讼记录）等方面的信息。资审的运用能够使业主单位对承包商的实际情况有更深入的认识与了解，降低项目在实施时的风险，为项目的顺利运行提供一定保证。同时，也能使承包商形成责任意识，在项目实施时更具方向性。本文针对目前施工企业在海外工程扩展过程中资审工作的风险，深入探讨了海外工程投标过程中资审工作的注意事项和风险防范措施，希望能够为提升我国海外工程的资审合规性提供参考。

参考文献

- [1] 李东升. 海外工程项目市场开发阶段风险预控[J]. 环球市场, 2019(12): 109.
- [2] 盛建慧. 海外工程项目市场开发阶段风险预控[J]. 建筑工程技术与设计, 2019(01): 2463.
- [3] 田伟. 海外工程项目市场开发阶段风险预控阐述[J]. 门窗, 2016(06): 191.
- [4] 景浩. 承包商海外工程风险量化及对比分析[D]. 对外经济贸易大学, 2019.
- [5] 王斌. 海外工程项目风险管理研究[D]. 北京建筑大学, 2018.
- [6] 官宇翔. 基于平衡记分卡的海外工程项目绩效评价研究[D]. 北京交通大学, 2017.
- [7] 严云开. 海外工程项目物资国际采购管理研究[D]. 北京交通大学, 2017.