

浅谈海外工程物流管理策划

邓 红

(四川电力设计咨询有限责任公司, 四川 成都 610000)

摘 要:随着我国“走出去”战略的深入实施,越来越多的国内企业承接了海外 EPC 工程项目,因而,以机械设备、材料及大件货物出口并进行跨国运输为主要作业的一系列物流活动,成为海外 EPC 工程项目管理中的重要环节。做好海外项目物流管理策划,切实把握项目效益,对海外 EPC 项目的顺利实施及费用与风险控制有着切实的重要意义。

关键词:海外项目;EPC 总承包;全程物流;物流管理策划

中图分类号:U652

文献标志码:A

文章编号:1000-582X(2014)S2-239-03

2007 年,四川电力设计咨询有限责任公司(SEDG)承接了印度 W 发电工程总承包项目,SEDG 承担电站工程四台机组的设计、采购、施工、调试、试运行及性能测试等全过程 EPC 总承包。该项目合同明确总包方提供 EPC 合同范围内设备、材料等供货,并负责目的港口清关,以及货物运输至印度现场的全程物流运输,价格条款为 CFR 印度。印度 W 项目物流管理负责所有中国采购的设备及材料、安装机具,以及调试用仪器仪表分批出口和国际运输,物流供应链的组成含有供货厂家/安装施工单位、运输商、货代、港口、海关、航空公司及船运公司等,国际运输包括海运和空运。出口货物运输总货量约 16 万吨方,批量运输周期持续 3 年多。

海外工程物流管理由于涉及利益相关方较多,同时物流环节的流程相互影响较大,任一环节出现问题都会导致下游环节相应出现问题,因此,海外工程的物流管理是一项综合的系统工程。根据项目实践和体会,认为在海外工程 EPC 合同执行的前期及过程中,应加强对物流管理重要性的认识,做好物流管理策划工作。结合海外项目物流管理要素,提出物流管理策划要点和相关工作建议。

1 海外工程物流管理要素

海外项目物流业务范围主要依据与国外业主签定的主合同而定,是 EPC 下采购管理的重要组成部分,负责项目所有设备材料出口及国际运输。货物从集港、启运港报关、国际运输直到目的港清关、转运、现场卸货都纳入项目物流管理的范畴中。海外

工程物流管理涉及的管理要素主要有:包装管理、商检管理、储运管理、报关清关管理、物流商务及收汇单证管理、运输合同管理、物流风险管理及现场仓储管理等。

2 物流策划

2.1 操作模式

根据项目物流范围及市场实际情况,需要明确物流操作模式。印度 W 项目物流作业包含了启运港报关、国际运输、目的港清关以及境外运输。为了重点发挥分包商经验、技术及集成优势,加强接口控制和管理,提高物流效率,物流操作模式采取了第三方物流模式,即物流运输采取了“门对门”的操作,利于提高物流质量管理,保证工程进度,减少成本,及时、安全运输工程所需物资。

2.2 明确项目进出口程序

海外工程物流涉及设备材料出口、国际运输,是国际贸易活动的组成部分。W 项目贸易方式为对外承包工程,因此需拟定此贸易方式下的进出口程序,其中包括单证基本程序、出口贸易前必备公司资质文件和专用章。关于货物出口,国内主要监督机构有:外汇管理局、税务局、海关、商品检验检疫局、贸促会、银行等。

2.3 研究对外合同商务条款

出口贸易需要报关、收汇、结汇,因此物流工作包括物流商务、物流制单。制单证方法需要与合同中商务条款比如价格条款、支付方式、交货期、运输单证要求相适应。项目执行初期,仔细理解和分析

合同条款,使物流工作各个环节做到心中有数。如果是信用证 L/C 结汇,根据信用证结汇特点,需与业主充分沟通,按照国际惯例,尽量减少其中的支付软条款。工程物流发运特点是发货周期长、分批发运货物,发货计划也将根据现场工程进度进行调整和改变,因此在设备发货出口操作前,必须明确报关单证和收汇单证内容,以便及时、准确制作出口单证,高效完成报关和收汇。

2.4 制定单证流程

出口贸易从商检到订舱,从报关到清关、退税,从现场清点到收汇结汇,都离不开单证。单证操作是报关、收汇中最重要环节之一,贯穿出口贸易及国际运输全过程。物流作业单证管理过程中,首先需要制定单证流程,执行程序化管理,并且为项目部其他相关部门以及工厂、商检机构、货代、银行、航运公司/航空公司等与物流工作的接口和配合提供依据。

2.5 编制海关 HS 编码

根据海关税则规定出项目设备材料的海关编码清单,此清单应同时列明海关的监管条件。工作中对货物做基本的监管条件查询和了解,对应 HS 编码,明确货物是否需要商检或出具其他相应的证明或文件。若属于监管货物,须提早办理相关部门出具的证明文件,报关时交海关审核。若该出具而未出具,货物一经查验,会扣货罚款,严重的会遭受降级处理。又由于海关编码的归类不是唯一对应性,同一个设备根据不同的用途和不同的归类有不同的编码,甚至商检的要求都不一样。如 GGH,若归类到锅炉附件,处理锅炉烟气用途,则不需要商检,但若归类到其他热交换装置,则需要商检。因此,在整理海关编码时,最好有类似工程发货编码清单做参考,或者找有同类产品出口经验的厂家核实,采用已经顺利出口的编码。

2.6 出口退税策划

不同的海关编码,出口退税率不一样。电厂设备品名多而杂,选用海关编码时需要考虑出口退税率,对设备的属性用途要有所了解,避免错误选择海关编码造成出口退税损失。出口退税策划工作还有一个重要环节,就是核算出口报关金额。统一策划出口报关金额和收汇金额,按出口换汇成本进行核算和调整,为保障顺利退税,出口换汇成本最好控制在 5~8 之间。退税工作中,需要要求工厂开具增值税发票。增值税发票首先交到税务局认证,认证无误的增值税票退税联及海关退还的报关单退税联,和商业发票一起递交申报退税。这一系列退税用全套单据需要保证名称、单位、货物描述等一致,且总

金额需要保持一致。

2.7 拟定发运计划

发运计划依据施工计划并组织动态更新,编制过程中应考虑的因素包含有货物交付进度、货物的运输安全、货物运输成本、货物生产及仓储进度情况。印度项目通常业主会提供发运计划表格样张“billing schedule”,要求总承包商合同签订后的 30 d 提供“billing schedule”供他们审批,此表格里有发运货物名称、发运时间、货到目的港时间及货值,也作为在目的港货物进口的海关备案文件,每批次货物印度清关时,海关将逐项核销此表中的货物金额。

2.8 运输保险策划

保险策划是项目物流风险管理重要工作之一。项目保险是通过专门的机构,根据有关法律,运用大数法则,签订保险合同,当风险事故发生时,就可以获得保险公司的补偿,从而将风险转移给保险公司。例如在国际承包工程中常见的建筑工程一切险、安装工程一切险和建筑安装工程第三者责任险。物流运输保险可以由总承包方自行购买也可以由运输公司代为购买,有时根据不同国家法律要求和合同条款要求,也有业主承担保险。印度项目合同多数规定由业主买项目一切险,其中包括物流运输保险。一般来讲,海外工程运输是海陆联运,包括中国和印度两个港口的货物装卸以及海洋运输,购买运输保险是规避供货风险的重要因素。项目部应对保险合同进行认真审核,审核要点有保险人和被保险人信息确认,与主合同相关保险条款一致,以及保险期限等,保险期限依据供货期,并适当长于项目供货期,以避免项目进度延期导致保险合同续约或变更风险,各种保险条例是否是最新版本条款等等。如果信用证结汇单证需要保单,还需确认收到货物信息后出保单的时间。从整个工程角度,如果是业主负责保险,在发货前期,承包方需要与业主达成协议,若运输过程中发生货损,业主除尽快找保险公司索赔外,还应保证供货方收汇。如因此不能及时进行货物修复或更换,以及延误工期造成的损失将由业主承担。向业主说明,运输保险最好选运输一切险:“仓至仓条款”(Warehouse to Warehouse Clause-WWClause),即保险责任自被保险货物在保险单所载明的起运地发货人仓库或储存处所开始生效。以规避装运前货物风险。

2.9 危险品出口策划

有特殊品发运如液体、油、腐蚀品、电池等危险品,应按海关要求单独报关。危险品涉及电厂设备的主要有树脂类、油漆类、油类等,货物需要进行规

范的危险品保证,并拿到商检局的危险品保证书。关于危险品单独报关、运输等工作,策划、发运工作需提前做,并一定要与物流分包商讨论好报关方案和运输方案。

2.10 国际货代选择

国际货代对海外工程项目物流的支持作用不可低估,选择一家较强实力的运输分包商极为重要。要求运输分包商通晓国际贸易环节,精通各种运输业务,熟知相关法律法规,业务关系广泛,信息来源准确及时。这样,不论在各个进出口操作环节,货代真正起到重要的桥梁和纽带作用。

3 其他物流策划管理需加强的方面

3.1 高度重视包装管理

工程项下出口货物包装一直是各公司项目管理中需要可持续改进的问题。工程项目的货物包装有3个重要作用:一是工程物资单件货物造价比较高,好的包装能直接保护货物本身安全;二是工程物资从工厂到工地一般距离较长,运输环节较多,物流本身对包装的要求就很高;三是从大范围来讲,包装包括了唛头和装箱单的制作,唛头和装箱单与货物本身准确与否,将关系货物交接是否顺利、准确。

1)国际物流操作中,大部分包装破损的情况出现在地脚螺栓、钢结构、热轧钢板等货物中,这些货物通常以箱、捆形式包装,一个包装单元有若干单位货物,建议除加固包装四角和吊点外,也需为包装单元里的单位货物依次编码或注明标记,以备包装破损后仍可迅速还原。

2)包装上的唛头制作质量有待提高。一些厂家的唛头制作不牢固或不具备防水保护,运输、装卸过程容易丢失,建议将唛头喷涂在货物或包装本身多个位置。也有些货物上的唛头两处不一致,即我们常说出现了“阴阳唛头”,还有少部分出现唛头与清关单上箱件号不同。在港口监装过程中,与检查包装一样,经常要求工厂进行包装、唛头整改,但由于装船时间紧,堆放场地等因素,只能进行临时处理。货物唛头是识别货物的重要标志,长途运输、多次装运、倒运容易是唛头丢失和损坏,建议厂家出货前认真核对,并规定最大可允许错误率和惩罚机制。

3.2 做好发运计划策划及相关方协调

发运工作主要围绕现场施工进度、工厂设备制造和备货进度进行安排,发运计划需要提前拟定和

策划,实施中更应注意协调物流分包商的车船准备,最大限度安排车、船、人员等。

例如印度W项目,由于业主原因,导致工期拖延,施工进度同之前有较大差别,原发运计划势必要进行变更,然而由于多数情况下,工厂已经完成备货,特别是大件设备和一些重要设备,因而部分发运计划未更新,仍然按照原来进行了实施。由此产生了以下影响:一些货物被迫在国内港外堆存,产生堆存费用;大量货物堆存于印度港口很长一段时间,增加了港口堆存费,给组织发运现场也带来较大影响,同时带来了货物不易辨识问题;为了赶进度,有些货物临时改用集装箱形式集中发运,造成发运压力较大。建议今后在工厂供货合同中添加有关弹性供货计划条款,以便减少自身压力;在清关时间上,保证清关单证不延迟,以免影响发运工作展开。

3.3 现场仓储管理策划

现场堆场的区域划分应按照发运计划、施工进度设计堆场大小,有条件情况下建议划分为正常货物区、急货区、包装及货物破损区等区域,以便接货、点货方便。优先修整好进出场道路、规划好出入口(最好为多口单向形式),避免车辆拥堵。

堆场储存货物的基本思路可以借鉴港口码头的规划经验,将堆场首先按批次、船次进行划分为几个大区域,一个区域的货物交接给施工方后可以被下一个批次的货物重复使用,称为ID-01,02,03...,至于划分几个大区域够用则由发运计划和施工进度确定,然后在大区域里可以划分更小的区域,并编号为ID-01-01,02...,目的是大致记录每件货物的具体存放位置,接货时要对每车、每件货物的位置和到货时间、货物完好状况进行记录,破损货物进行拍照建档。在货物交接施工单位和堆场清理时,同样要对货物位置、完好状况进行更新。为了节省堆场,要注重对堆场货物实时进行二次码放、移位工作。

4 结 语

海外工程物流管理涉及的工作内容繁杂多变,专业性强,协调工作量大,在工作实践中努力做到计划、组织、协调和控制,以及适应国际市场竞争,不断探索管理经验和提升管理水平,为承接的海外工程项目顺利实施和实现项目目标提供有力保证。