

浅析海外工程项目结算管理

——以科威特 JAAC 片区开发项目为例

蔡耀能 桂栋宇

(中国一冶集团有限公司国际工程分公司, 湖北 武汉 430081)

【摘要】本文以科威特JAAC片区开发项目结算工作为例浅析了海外工程项目的结算管理,指出了结算工作的基本原则、结算小组设立的要求和结算专题培训的内容,详细阐述了对外对内结算的前提条件、编制依据和编制过程,然后针对背靠背专业分包商、总承包代签分包商、劳务分包商、僵尸分包商、涉案分包商和超付分包商等六种不同类型分包商总结了各自的结算方法,并指出了结算过程中注意事项和各职能部门工作要点,最后就海外项目结算提出了改进措施及建议。

【关键词】海外片区开发项目; 结算管理; 结算方法; 注意事项; 工作要点; 措施建议

引言:

为加强海外项目集中管控,优化项目过程管理,及时、准确、有序地办理工程结算,减少合同纠纷^[1],保障合法权益,提高项目经济运行效益,从而更好地控制施工成本,规范项目工程结算行为,在此,以科威特JAAC片区开发项目结算管理为例,结合科威特建筑市场特点,参考当地优秀施工企业的管理经验,对海外项目结算工作提出一些建议,所得结论对海外工程承包商具有重要的参考价值。

一、科威特JAAC片区开发工程概况

科威特最大承包商MAK作为总承包商与业主科威特住建部签订合同额47.3亿元的JAAC片区开发项目总承包合同^[2],并将该项目除地基改良工程以外的其他工程分包给中国承包商CFMCC,CFMCC按合同分包条款约定再将部分工程以劳务分包和专业分包方式分包给当地或第三国分包商,其中主要专业分包商得到了住建部的书面批准。

二、结算工作基本原则

工程结算必须基于已签订的工程合同进行结算付款,无合同不得付款,结算工作应遵循基本原则如下:

(一) 廉洁奉公原则

工程结算工作中,应始终以公司利益为最高利益,遵守国内外法律法规、国际法和国际惯例,恪守职业道德,严禁主动索要和被动接受财物,如出现损公肥私性质的不正当计价行为,将按照有关规定给予处罚;

(二) 多级审核原则

工程结算应建立起结算人员之间,部门之间等的编制及审核控制体系,工程结算应该通过多级审核,各级在审核过程中应认真仔细,保证有关手续资料的签字、盖章等齐全,有效。

(三) 准确高效原则

工程结算中的各项计算应及时、准确、清晰、合规,体现出较高的专业水平,同时工程结算工作应保持较高的工作效率。

(四) 可复查性原则

工程结算工作的全过程应有详细、真实的记录及完善的资料管理制度,量价计算过程、审核记录等文件和资料应具备完全的可复查性。

三、设立结算工作小组

科威特JAAC片区开发项目总承包合同条款苛刻,总承包商背靠背执行合同;参与项目建设的分包商和供应商众多,关系复杂,致使整个项目对外对内结算工作量大,每起事件及纠纷需要多部门协调处理。为保证结算工作正常有序高效进行,成立项目部结算工作小组就显得非常有必要,对结算小组的成员也应该有如下相关要求:

(一) 结算小组计量计价人员的综合业务能力要求高

科威特JAAC片区开发项目工作范围涉及专业地基及基础工程、房屋建筑工程、基础设施工程,专业综合程度高,执行欧美技术标准和当地特殊规范,因此,要求工程计量计价人员首先要熟悉欧美技术标准及当地特殊规范,而且对跨专业的计量计

价提出了更高的要求。

(二) 结算小组成员应保持相对稳定, 保证工作连续性

科威特JAAC片区开发项目工期长, 参建分包商多达302家, 材料供应商多达500多家, 合同关系复杂, 为保障现场施工进度, 代签代购代施工的情况很多, 分包合同工作范围变化多, 因此, 除了要求结算人员具备优秀的精准核算量价的综合能力外, 还要求结算人员常驻现场, 熟悉整个项目的合同管理体系和分包商之间的界面划分, 了解每个纠纷事件的来龙去脉, 这样才能保证结算工作的连续性。

四、开展结算专题培训

为了顺利开展国际工程结算工作, 结合当地建筑市场特点, 有必要对工程结算人员的业务做以下专题培训, 包括但不限于:

(一) 对整个项目的合同框架体系、条款进行专题培训

鉴于项目参建方众多, 合同关系错综复杂, 要想做好对外对内分包结算, 首先要明白项目所有参建方之间的合同关系, 对通用合同条款、特殊条款的约定, 以及在整个合同体系内, 哪些条款在实际结算过程中能够背靠背转移化解风险, 哪些是不具备实际操作可能性。比较典型的是总承包商代签合同, 承包商代签合同在执行过程中的工程范围和相应成本划分。

(二) 对结算量计价工作的专题培训

要求对量计价人员的英文图纸的识图算量、对欧美技术标准和当地特殊规范进行专题培训, 以审批工作图和竣工图为基础, 同时结合现场实际情况及测量数据对验收合格的工程量进行计量, 同时, 要以合同为依据, 以市场调查、基础性测算和技术经济分析作为支撑, 对价格进行核定, 以公平、公正的态度, 对验收合格的工程进行量计价。科威特JAAC片区开发项目部组织了结算人员进行项目图纸、16G101平法图集、项目工程量清单和各种工序作业流程现场讲解等专题培训。

(三) 结算谈判专题培训

这是工程项目竣工结算的一个重要环节, 结算过程中的谈判很大程度上会影响最终结算的效果。国际工程结算谈判, 对结算谈判人员自身的英语口语交流能力、技术经济分析等综合专业能力要求很高。由于谈判对象可能是不同的国籍、年龄、经验、性格、文化素养的人, 结算谈判人员应随机应变, 灵活转换谈判技巧。有效地结算谈判, 可以很

好地争取对方理解、接受自己的观点, 减少合同纠纷, 最后双方达成共识。

五、对外结算工作

(一) 前提条件

根据科威特JAAC片区开发项目总承包合同及特殊条款要求, 达到工程结算条件包括但不限于以下几条:

1. 取得项目整体交工验收证明书;
2. 按业主要求完成工程维保工作;
3. 取得业主获批的分包商和供应商结算清单;
4. 取得科威特劳动事务部颁发的“用工合同已解除”的证明;
5. 取得科威特劳动事务部颁发的“已全部支付在合同项目名下登记的工人所得收益”的清算证明;
6. 取得科威特财政部“完税清算证明”。

(二) 编制依据

1. 科威特和海湾六国有关法律法规、规章制度和有关的司法解释;
2. 项目总承包合同文件、特殊条款、技术规范以及必要的招投标文件;
3. 总承包商与承包商的分包合同及补充合同, 相关由总承包商代签分包合同, 代签代购物资及设备合同;
4. 项目竣工图或施工图、施工图会审记录, 经科威特住建部、相关政府部门如消防局、水电部、交通部、公共工程部、市政局, 以及总承包商批准的施工组织设计、设计变更、工程洽商和相关会议纪要;
5. 业主签发的有关现场签证和变更的确认信函;
6. 项目执行过程中的经批准的开、竣工报告或停、复工报告; 各种会议纪要、来往信函、工程过程验收和竣工验收资料等;
7. 业主要求的照片和视频等其他资料

(三) 编制过程

1. 编制工程量计量表。总承包商与住建部完成最终计量后, 依据工程量背靠背原则编制承包商的工程量表。在执行过程中, 采用住建部审批通过的工程量计量表, 依据住建部工程师签字认可的工序报验单进行计量。在最终结算计量过程中, 包干部分的工程量按合同清单工程量执行包干计量; 可调部分工程量, 应该在施工过程中做好计算书的编制和上报, 在获得住建部书面批复后, 计入工程量计量表。所有工序报验单要根据计量表的顺序依次装订。

2. 核实价格。对工程量计量表中的单价按照工程量清单单价核定, 对变更工作的价格, 应参考合同工程量清单中类似或者相似的单价。如果没有类似单价存在, 承包商应该根据该项变更工作合理的市场价格或分包商报价来修正和确定承包商测算的

全综合单价和合价，并在一周内将承包商定价报给总承包商，总承包商再加上其他直接费用以及管理费一起提交至住建部。当住建部不同意此价格时，住建部将自行确定总承包商的单价，通过书面函件签发给总承包商，而承包商将按照合同约定接受总承包商所得金额的80%。

3. 核实各类扣款。（1）对工程预付款、库存材料预付款、质保金、保险、税务押金的扣还进行核实；

（2）住建部和总承包商按照合同约定提供的相关服务费用，例如代签分包施工费，代购物资及设备，代办签证费、代缴劳工工资、代付分包商和供应商款项、代办工程保险费、代缴保函财务费用等按合同约定进行核实；（3）对各类工程材料、质量、安全、工期、违法违规等罚款事件进行研究核实，最大限度规避罚款。

4. 编制相关支撑文件。支撑文件包括工序报验单，交工证书、合同文件、技术图纸、工程量计量表、变更确认函、相关会议纪要、扣款单据等其他各类业主要求的资料。

六、对内结算工作

（一）前提条件

对内结算工作原则上要在完成对外结算办理完后才能开始办理，这样可以有效避免因工程量超批、缺陷修复和维保费超过质保金造成经济损失的风险。分包商达到工程结算条件包括但不限于以下几条：1. 完成合同内规定工作范围及工程量，住建部对该项目已签发交工证书；2. 按照住建部要求，完成现场的维保工作，直至达到总承包合同要求的质量标准；3. 按照背靠背需要提供的其他资料如工序报验单和住建部现场工程师签认的工程范围或工程量；4. 满足分包合同质量、安全、工期要求，完成了工程部技术部物资部及办公室等部门的结算前流程；5. 业主要求的其他资料。

（二）编制依据

1. 与分包商签订的工程分包合同及补充合同，相关由承包商代签分包合同，代购物资及设备合同；2. 其他参考对外结算编制依据

（三）编制过程

1. 编制工程量计量表。在执行过程中，采用住建部审批通过的工程量计量表，依据住建部工程师签字认可的工序报验单进行计量。其他要求参考承包商对外结算的编制过程。

2. 分包工作范围划分。按承包商现场工程师对

分包工作范围进行签字确认。对于未完成的包干工作范围里的项目计量，要根据住建部审批通过的工序百分比计量表和现场实际完成工程量或已完成工作界面划分进行计量

3. 核实价格。对工程量计量表中的单价按照分包合同工程量清单单价核定，对变更工作的价格，应参考分包合同工程量清单中类似或者相似的单价和价格。如果没有类似单价存在，应参考承包商对外结算价格的80%。

4. 核实各类扣款。对分包商各类扣款的核实应参考承包商对外结算的流程和步骤。

5. 编制相关支撑文件。支撑文件包括工序报验单、交工证书、合同文件、技术图纸、工程量计量表、变更确认函、相关会议纪要、扣款单据等其他各类业主要求的资料。

（四）不同类型分包商结算

1. 背靠背专业分包商结算。（1）在承包商与总承包商完成最终计量后，依据背靠背原则对分包商的工程量进行计量。工程量包含变更部分以住建部审批通过的工程量为准，依据合同单价和变更部分单价，汇总计算分包商竣工已完工程价值。（2）按分包合同约定扣除工程预付款、库存材料预付款、质保金、保险和税务押金等后的已完成工程价值审批单转给财务部。（3）承包商代签分包商的结算，在签订代签分包合同前，要求分包商给承包商写承诺函，承诺代签分包商发生的所有成本由其承担。代签分包商每期发生的成本和产值要求分包商进行签字确认。分包商的结算要等到承包商为其代签的分包商结算完成后才能开始办理。

2. 总承包商代签分包商结算。参考背靠背专业分包商的结算方式，同时注意：（1）要求对总承包商代签分包商的已扣质保金返还承包商账户；（2）总承包商对分包商执行的扣款及承包商对分包商执行的扣款需要双向核实，避免漏记漏扣；（3）对总承包商代签分包商与承包商自签分包商的结算值和成本归属的划分需要清晰明了。

3. 劳务分包商结算。根据劳务分包合同，与分包商办理结算，分包商提供现场工程师签字确认的工程量计量表，以及经工程师签字确认的合同外的工作，汇总计算分包商累计产值。并对超过合同约定的合理材料损耗进行扣除，对在合同执行过程中出现的各类工程质量、安全、工期、违法违规等罚款事件进行扣款，办理最终结算。

4. 僵尸分包商结算。通过所在国的律师事务所

对该分包商签发司法警告函，司法部会根据法人在政府部门的注册地点、自然人在移民局的登记信息来查看分包商的最新联系方式并作为法院认可的联系方式。另外，在警告函中写明分包商在一周内到甲方指定地点办理工程结算，如果未按时办理和提前联系，将视同分包商认可承包商根据合同和现场实际所做的结算值。

5. 涉案分包商结算。科威特诉讼程序长，工作效率低，诉讼官司的最终判决需要等待漫长时间，一般为3—7年不等，有些需要10年以上。针对此类涉案分包商结算，应该争取双方和解以致撤诉。和解的最佳时机一个是在投诉前，另一个是在双方在诉讼期间表现出和解意向时。在和解过程中要注意以下事项：（1）鉴于案件均有特殊性，应该对各个案件案情区别对待和分析，准备和解前的证据资料，确认该资料内容的真实性、准确性和完整性，尽量让涉案分包商在承包商财务人员在场监督下查看完整的财务凭证资料；（2）和解协议必须在我们律师事务所和高级法律顾问的见证下进行，和解有利于承包商降低工程成本，减少资金支付。

6. 超付分包商结算。（1）在项目执行过程中监控有超付风险的分包商。每月由财务部门向项目部公开存在超付风险的分包商，尽早发现问题并制定可行防范预案。（2）超付金额应从分包商下月进度款、最后一期进度款、质保金、税务押金、农民工保证金、各种现金保函和银行保函中扣还；还可以通过协商减少或免除分包商认为不合理的扣款，补交部分超付款项来解决少量超付问题；对于超付金额较大的分包商，既给不出合适的理由又不服从安排拖延工期，承包商将通过法律途径追回超付款项。

七、结算过程中注意事项

（一）已解除合同的分包结算

根据双方签订的合同解除协议，对相关责权利进行清理。

（二）工期罚款

根据总承包合同工期罚款计算公式，对未按合同工期完成工程量进行罚款^[3]。工期罚款=未完合同价/合同总工期* 0.25*延误天数。其中对分包商工期罚款计算，根据背靠背合同原则套用总包单价参与计算。

（三）索赔

在项目实施过程中，承包商聘请了咨询工程师、索赔工程师、国际知名索赔公司和当地著名的律师事务所在项目部中外籍工程师的支持和协助下完成了300

多封对外索赔信函，一定程度上规避了项目的各种风险，并为项目结算提前做好索赔资料管理。

1. 对业主签证索赔资料；2. 对分包商、供应商或其他相关单位索赔资料；3. 反索赔资料收集整理，避免被项目相关方索赔。

（四）签证变更

1. 承包商技术部在工程部协助下收集住建部现场工程师的非正式签单或口头指令后，将现场签证和口头指令变成拟做的设计变更单报住建部工程师审核批准，然后由住建部技术工程师下达正式的设计变更单给总承包商，承包商和分包商按此遵照执行并提交变更费用通知待总承包商和住建部批准或回复，然后住建部和总承包商将在当期月进度款中予以支付。2. 分包商签证变更的计量计价原则上是按合同约定背靠背地执行住建部对变更工程价款的书面信函的批复。

八、结算过程中承包商各职能部门工作要点

（一）经营管理

1. 编制对外对内结算工作计划。（1）在完成整个项目最终交工验收的次月初，按总承包合同对住建部和总承包商上报对外结算资料即最后一期量单，并在两个半月的时间内批复完成结算款的支付。由于项目保修期长达2年，加上各级承包商及时收款的需要，一般都提前向住建部申报和审批最后一期进度款。承包商充分利用自身结算编制能力、分包商和总承包商造价工程师的算量能力共同对住建部核对完成了对外最终结算值。（2）承包商根据总承包合同和分包合同相关条款、公司要求、项目类型、专业类型、工程量大小、预算员能力和责任心来制定详细的对内结算计划包括结算项目、责任人、完成时间、配合部门和相关人等上报公司审批后遵照执行，按月按季按年完成结算计划。

2. 分包商结算资料的完整性。分包商应提交工程验收证明书、交工证明、工程计量书、图纸、现场签字认可的签证及其他结算需要的文件；分包结算资料要求至少一式四份原件，要满足承包商及其项目部各部门的使用需要。

3. 结算资料的审核。承包商经营部结算经办人负责对分包结算资料进行审核，对结算资料不全的，要求分包商补全；同时，结算经办人需要仔细核对合同内工程量计量、签证及变更计量、核对合同价格。计算结果要经得起检查，工程量计量有异议的地方，经办人应该同分包商核对并达成一致，对需要修改的计算应在分包商结算书上手写更改，

保留更改痕迹，最终结果要达到双方认可；

4. 结算资料复核。经营部结算经办人将分包结算资料审核初稿递交给部门内复核人审核，复核人审核无误签字后再递交给经营部长及经营经理审核；

5. 其他职能部门审核结算资料。经营部审核无误后，再将结算书递交其他各部门审核，并对分包工程的工作范围、分包质量、安全、进度等方面进行核对与客观评价；

6. 审核会签。所有职能部门审核无误后，经办人及各部门和分包商在结算书上签字确认，最后递交项目经理签字确认。

7. 开展结算劳动竞赛。按照结算工作计划结合海外工程特点，划归项目部各职能部门工作，将结算工作落实到组织，更要落实到个人，同时给予劳动竞赛奖励，激励员工工作积极性。

8. 注意事项。双方在对内结算核对过程中需谨慎签字，要对计算结果负责；作为承包商，不应轻易签字，即便需要签字，也只能单页小签且单页原件必须留存经营部；双方最终在结算书上签字确认时，只能签名，不能附加任何形式的保留意见等字样。

（二）现场管理

1. 书面通知现场整改，为结算扣款做好铺垫。施工过程中由于分包商原因造成的质量缺陷需要修补的部分，按照扣款三部曲的原则，首先写信告知分包商，明确整改期限。如果分包商在规定期限内未整改完毕，再次去信给分包商告知承包商项目部已经安排人员整改，最后待整改完毕后再次写信给分包商，注明修补费用明细和附件，视为最终结算扣款依据。

2. 及时回复分包商信函。分包商在施工过程中发给承包商的信函要及时回复，并附上相关的照片附件，规避结算过程中出现的索赔风险。

3. 适时利用第三方记录来证明现场事件。对于长期处于失联状态的分包商，为避免结算过程中出现的分包商赖账情况，项目部将每月发生的分包商工作范围的修补费用扣款单让现场工程师签字确认后以信件抄送总承包商，在结算过程中可以作为第三方证明的支撑性资料。

4. 做好维保台账管理。项目维保期间做好每日的维保人员登记台账，并对每日的施工照片进行整理，方便分包商结算时进行核查，扣款做到有理有据。

5. 做好工作界面管理，通过书面及影音方式记录事实。平时施工过程中做好工作面划分，尤其是中途退场的分包商一定要做好工作交接单并让现场工程师签字确认，同时进行摄影和摄像作为记录留存，避免结算过程中出现同一项工作内容出现工程量过重的情况。

（三）物资管理

1. 签字模板。分包商签订合同后必须书面指定授权人，并要求授权人留下“签名模板”（英文/阿文/中文）、ID复印件。

2. 材料领料章。物资部设计雕刻一定数量的领料章，凡是新签的分包商，必须与物资部门签订领料协议，物资部起草“物资领料章”的用途和要求，执行“一份合同对应一个用料章号码”；为了方便分包商加快施工，领料过程中按照“认章又认人”的原则发放材料，仓库管理人员必须要求每份出库单都要有分包商盖章和授权人签字。

3. 分包商盖章。分包商领用物资时，有一张出库单就做一张扣款单，要求分包商当场签字并加盖其公司章，保证扣款及时有效。

4. 物资用料计划或信函。在与分包商签订施工合同时，必须明确告知分包商遵守承包商的“材料领用制度和流程”，仓库在收到物资部签字同意的物资需求计划单或信函后才能给予采购和发放。

5. 出库单填写。在填写中英文版物资出库单时，一定要详细填写各栏内容，英文名称，物资单价、金额等内容要填写完整。

6. 及时转账扣款。物资部及时将分包领料时已经签字的物资出库单和扣款单交财务记账，做一张，交一张，以保证扣款信息及时准确，各部门必须联动，在对分包商当月进度款审批时，一定要把各项扣款都记入。

（四）财务管理

1. 严格遵循分包合同和公司制度办理分包结算。按照合同规定工作范围核定分包商产值收入和财务成本。对于无法履行合同的分包商，及时发出警告，该终止合同的要采取措施及时止损，完成分包商清算。

2. 结算分包商统一采用财务部规定的分包商编码。财务部必须以分包合同为依据建立分包商会计科目，而且必须输入分包商的全称。项目部统一按财务部的分包商编码核算分包商收入，办理分包商扣款。不仅提高工作效率，而且还能保证准确性。

3. 及时办理扣款。项目部各职能部门扣款办理

要及时、必须有分包商有效授权人的签字认可，才能送交财务部入账。

4. 收取结算资料。安排专人收取分包商结算清单、分包商产值发票、公司税务证明资料。

5. 分包商保函管理。结算过程中安排专人管理分包商银行保函及保函延期工作，避免因未完成分包商结算而分包商保函过期的情况发生。

6. 大额资金支付。分包商大额款项支付走“三重一大”领导集体联签审批手续。

（五）行政管理

1. 严格按照分包商合同条款，安排专人对分包商的机票、签证、劳务费用进行清理，做好扣款单及台账。

2. 承包商应定期清理在此项目名下已办理签证的分包商人员，根据科威特当地劳动法，分包工程完工后应向总承包商提交信函，请求解除上述人员的签证，并在当地机关注销该人员的银行卡，电话卡等绑定业务。

3. 承包商接收到的信件包括结算资料和竣工图及时给领导审阅后传送至相关部门，需要发送给分包商的信件第一时间进行派送，保障信函的时效性，接收的授权函信件首先给予财务部签收，签收后将原件交由财务部保存，其他部门签收复印件，所有信件做好分包商签收并做好台账登记、复印和扫描工作，以便于后期各部门的查阅及追溯。

九、改进措施及建议

（一）保证结算分包商联络方式的有效性

考虑到海外工程分包商涉及多个国家的施工队伍，仅科威特JAAC片区开发项目部涉及8个国家。为保证结算过程中的双方信息沟通的有效性和通畅性，在分包合同签订时要在合同中指定甲乙双方的授权联系人、联系电话、EMAIL、传真、邮寄地址，在合同执行过程中如果联系方式有变化，需要书面通知对方，以避免甲乙双方在结算时出现失联，致使结算信息传递中断和接收无效。

（二）各职能部门应配置独立的资料员

现场施工记录、设计变更通知书、现场变更鉴定及签证等基础资料不健全一直是工程建设及结算工作的软肋。特别是海外工程项目体量大，涉及超过300多家分包商，500多家供应商，项目工期长，基础资料丢失概率大，因此，各职能部门必须配备专人，负责本部门资料的收集和整理，保证项目最终结算时资料的完整性。同时，全部所有文件必须及时归档并扫描，上传至云端档案管理系统，保证资料的完整性、

永久性和查阅便利性，提高结算效率。

（三）结算过程中必要的法律支持

中建迪拜分公司高级合同经理Mr. Vassilio会谈时谈道：中国人“中庸之道”“以和为贵”的经营理念在海外工程项目建设中体现明显，表现在利益受到损害使更多的是承受，而不是反抗。确实，在海外工程结算过程中发生的经济纠纷，很少“讲情面”，而是“谈合同”。特别是在结算工作中，所有的纠纷集中暴露出来，一些无法协商解决的问题，通常以仲裁或诉讼来解决。所以合理使用法律武器来维护自己的利益，就显得很有必要，比起欧美施工企业，中资企业还需要一段时间来适应。承包商在结算过程中也正在用国际化的思维，用当地的合法途径来应对以下问题：

1. 对结算资料的合法有效性、授权有效性和资料时效性进行审核；2. 对结算债权的追讨，如承包商作为原告，控诉SANDCO供应商，目前从法院的审核报告看，对承包商胜诉有利。

（四）严格签订和执行结算协议

无论是与总承包商还是分包商结算完成后，中国承包商都应该克服各种困难，像国内项目结算一样，严格签订和执行结算协议以确定工程造价、分包成本和债权债务。

十、结语

海外工程项目结算管理是个系统工程，需要承包商各个职能部门及其相关人员协同作战，才能高效地完成项目结算任务，获得不错的结算效果。只有这样，海外工程项目方能做到开源节流，获得预期或超额经济效益，为海外市场持续健康发展保驾护航。

参考文献：

- [1] 柴晓娜.在中东地区承揽工程需要注意的问题——以科威特为例[J].建筑, 2018(17): 22-24.
- [2] 尤欢, 郎旭海.总承包国际工程合同风险管理[J].电力勘测设计, 2023(10): 6-8+13.
- [3] 柴晓娜.在科威特承揽工程需要注意的问题[J].国际工程与劳务, 2018(07): 46-48.

作者简介：

蔡耀能（1972-），男，湖北武汉人，高级工程师，从事国际工程企业经营管理和市场开拓工作。

桂栋宇（1990—），男，湖北武汉人，工程师，从事国际工程经营管理和项目管理工作。