

企业管理

以承包商管理为重点的建设项目全方位控制研究

胡 贵 良， 宋 宏 伟

(华电金沙江上游水电开发有限公司,四川 成都 610041)

摘 要:华电金沙江上游水电开发成为“十三五”国家重点水电建设的主战场,工程建设管理已成为当前的重点任务。为有效做好金沙江上游水电开发建设管理工作,金上公司积极开展以承包商管理为重点的建设项目全方位控制研究,针对面临实际问题,从深层次分析管理弱点,创新制度,强化措施,并将成果及时运用于工程管理,目前已取得了初步成效。文章重点从加强承包商管理入手,探究加强工程建设全方位管控的手段、实施过程控制、预期效果,可为类似工程管理提供参考。

关键词:承包商;建设项目;全方位管控;措施实施;初步效果

中图分类号:F721.6;C93;F407.9 **文献标识码:** C **文章编号:**1001-2184(2019)05-0144-04

Research on Comprehensive Control of Construction Projects by Focusing on Contractor Management

HU Guiliang, SONG Hongwei

(Huadian Jinsha River Upstream Hydropower Development Co., LTD, Chengdu, Sichuan, 610041)

Abstract: The hydropower development in the upstream of the Jinsha River of Huadian has become the main battlefield of the national key hydropower construction in the 13th Five Year Plan, and the project construction management has currently become the key task. In order to manage the hydropower development and construction effectively in the upstream of Jinsha River, Jinshang Company has actively carried out a comprehensive control study of construction projects by focusing on contractor management. Aiming at the actual problems, it has made a deep analysis of management weaknesses, innovation of systems, strengthening measures, and timely application of the results into project management, which has achieved preliminary results. Starting from strengthening the contractor management, this paper explores the methods, implementation process control and expected effect of strengthening the comprehensive management and control of engineering construction, which can provide reference for similar engineering management.

Key words: contractor; engineering projects; comprehensive management and control; measure implementation; preliminary results

0 前 言

华电金沙江上游水电开发有限公司(以下称金上公司)成立于2006年4月,是由中国华电集团公司、华电四川发电有限公司和华电国际电力股份有限公司共同出资组建的有限责任公司,主要负责金沙江上游川藏段水电资源和沿江风、光电资源的开发建设和管理。

按照国家发改委批复的金沙江上游“一库十三级”开发方案,规划水电总装机容量1392万kW,其中金上公司负责开发川藏段8级电站,总装机943.6万kW,总投资1700亿元,分别是岗托(120万kW)、岩比(30万kW)、波罗(92万kW)、叶

巴滩(224万kW)、拉哇(200万kW)、巴塘(75万kW)、苏洼龙(120万kW)和昌波(82.6万kW)电站。沿江西藏江达、贡觉、芒康和四川德格、白玉、巴塘6县初步估算可开发光电2000万kW、风电300万kW,可利用水电外送通道与水电打捆送出。

金上川藏段梯级电站已成为“十三五”中央支持西藏经济社会发展的重大项目、助推“三区三州”深度贫困区脱贫攻坚的重点水电项目和国家保持基础设施领域补短板力度的重点项目。2011年9月和2012年7月,金沙江上游规划环评和水电规划报告先后取得批复;2015年11月,苏洼龙水电站获得核准;2016年11月、2017年10月和2019年1月,叶巴滩、巴塘、拉哇水电站先后获得

收稿日期:2019-09-10

核准,金上藏川段核准开工电站总装机达到 619 万 kW,成为“十三五”国家重点水电建设的主战场,工程建设管理已成为金上公司的重点任务。如何加强全方位管控,确保安全、质量、进度、环保、水保和造价等管理可控在控,实现达标投产目标,在新时代清洁能源开发中发挥先导和示范作用,是金上公司工程管理研究的首要任务。

1 管理研究背景

1.1 承包商管理模式的转变及存在问题

1.1.1 承包商管理模式的转变

近年来,随着我国经济快速发展,基建投资增大,基建项目增多,施工企业承担的项目也不断增加,其传统的施工模式已不完全适应工程施工行业发展的需要。在此背景下,各大施工企业加快向施工管理型企业转变,管理模式也从实体施工管理转变为项目总包后再分包的管理模式。

1.1.2 存在的问题

1.1.2.1 工程安全、质量、进度、造价等控制难度增大

随着承包商转为管理型企业,项目建设主要施工资源配置转由分包协作队伍直接承担,工程施工过程的实质性责任转到分包协作队伍,承包商承担对分包协作队伍的管理责任。在工程建设过程中,经常存在部分承包商对项目管理重视不够、管理不善、以包代管、技术和施工设备投入不足等情况,建设方对工程安全、质量、进度、造价等控制难度大大增加。

1.1.2.2 承包商管理不善、造成合同现金流紧张而产生管理风险

在工程建设中,建设单位与承包商签订的合同约定了各项保证金扣留(或预交)条款,主要有履约保证金、质保金、安全施工保证金、民工工资保证金、森林防火保证金、廉政保证金等项目,总量约为合同价款的 10%。在工程施工过程中,常因承包商管理不善,造成施工进度比计划滞后,分包队伍完成的产值少,扣除各项保证金后,剩余结算款少,导致项目现金流紧张等问题。为维持施工方基本的现金流,满足工程施工正常推进需要,建设方不得已而采用工程结算预结、暂结、缓扣材料款等方式解决。由此,因承包商管理不善导致的进度滞后、完成产值低等问题,给工程建设带来两大隐患:一是预结暂结和缓扣的甲供材料款扣回困难,增加建设单位资金管理风险;二是现金流

紧张,导致分包协作队伍采取拖欠民工工资等手段缓解,由此引起民工阻工、上访等不稳定问题。

1.2 金沙江上游水电开发环境复杂

金沙江上游地处青藏高原腹地,生态环境敏感而脆弱,环境容量小,同时又是藏族聚集区,民族文化独特,经济社会发展比较落后,地方诉求高且诉求较多。复杂的建设环境,给金沙江上游水电开发建设带来困难,工程建设、移民搬迁安置、生态环境保护等方面都面临巨大压力,给工程建设管理提出了更高的要求。

1.3 开拓思路、创新管理势在必行

金沙江上游水电开发对优化国家能源结构有着至关重要的作用,对促进藏区社会经济跨越式发展具有很好的拉动作用,加快开发建设意义重大。但面对复杂的建设环境和目前国内承包商管理模式,要想全面做好金沙江上游水电工程建设管理,现有的建设管理制度难以很好解决面临的实际问题,开拓思路、创新管理势在必行。为此,金上公司结合开展“强基”工作,在梳理、修订、完善现有制度基础上,针对面临的实际问题,重点开展了“以承包商管理为重点的建设项目全方位控制研究”,从管理存在问题的源头入手,深层次剖析原因,着重加强承包商、分包协作队伍和民工工资监督管理,以创新制度来规范和解决管理存在的不足,在承包商管理方面采取严格准入、规范选商、择优使用、过程严控、动态管理、严格监督、落实责任等措施严格管理,目的是使工程建设可控在控,确保工程建设顺利开展。

2 管理创新思路及做法

2.1 创新思路及措施

坚持“明确主体、合作共赢”的管理理念和思路,结合金沙江上游水电开发面临的实际情况,以工程建设为纽带,在做好安全、质量、进度和造价等管理的同时,深层次全过程加强承包商管理,采取创新编制《施工承包商管理办法》和《工程建设分包及民工工资监督管理办法》的措施,加强管理,保障工程建设各个方面可控在控,确保工程建设按既定目标有序推进。

2.2 加强全过程管理

2.2.1 招投标阶段管理

(1)重视建安工程招标文件审查,重点审查投标人的资信、业绩、财务、资源配置;合同风险分担

的合理性;地下工程、灌浆工程以及其他隐蔽工程工程量清单的合理性;业主供应材料核销方法的合理性;民工工资保证金的扣除比例、处理原则及返还方式等。招标文件中增设施工合同结算后须进行结算审计,审计完成后方可支付相关款项。

(2)设备材料采购招标文件中严格执行已确定的设计原则、选型和技术参数,严禁擅自扩大供货范围或提高标准。

(3)做好工程师预算价编制,避免低价恶性竞争,影响工程顺利推进。

(4)评标过程中,安排合理的时间,做好清标工作,重点分析投标文件中的价格风险,尤其是不平衡报价,通过对投标文件澄清予以消除。

2.2.2 合同谈判及签订阶段管理

(1)在合同谈判前,开展合同风险评审,重点分析工程量清单中主要项目、单价明显偏高或偏低项目、隐蔽工程等项目中的合同价格风险,并结合评标报告中指出的合同价格风险事项,在合同谈判中消除风险。

(2)与拟中标承包商开展合同预谈判工作,重点是对拟投入本项目的技术管理人员、设备、分包范围、协作队伍等进行初步审核,对其协作队伍能力和信誉进行考察,对信誉差、履约能力弱的协作队伍要求其进行调整,并将合同预谈判和协作队伍考察情况报集团公司备案。

2.2.3 合同实施阶段管理

2.2.3.1 安全方面

承包商对其施工范围内的安全负总责。必须具备相应的施工资质和安全资质。安全管理体系健全,承包商将分包协作队伍的安全管理纳入到其安全保证体系和安全监督体系中,严禁以包代管。执行建设项目安全生产管理委员会发布的安全方针、目标和有关规定。接受建设管理单位、监理单位和主管部门对安全文明施工的监督与检查。对各级检查提出的意见按要求进行整改和落实。

2.2.3.2 质量方面

承包商建立健全质量体系、质量管理机构与质量检测机构。制定保证施工质量的技术措施,加强技术培训,提高质量意识和能力。使用符合合同规定质量标准的工程材料及设备。接受达标投产考核,接受监理单位和建设管理单位对施工质量检查监督,并予以积极配合。

2.2.3.3 进度方面

承包商根据工程节点工期计划,统筹编制工程进度计划。加强施工资源投入,重视配套工程进度。积极配合建设单位管理,适时开展工程进度分析、预测及纠偏。

2.2.3.4 造价方面

承包商严格按照合同管理。服从建设单位优化管理工作。开工前必须进行地形复测,严格工程计量、签证程序管理,计量出现争议时,要服从建设单位委托的第三方测量验证结果。

2.2.3.5 环保水保方面

承包商严格按照批复的环保水保总体设计和“三同时”实施方案进行施工,切实做好生态保护和污染防控工作。

2.2.3.6 甲供材料核销方面

承包商严格按照建设单位制定的甲供材料核销办法进行材料核销,对不按期进行物资核销的行为进行处罚。

2.2.3.7 信息化管理方面

承包商按照建设方信息系统管理要求,配置信息系统操作专职人员,根据建设单位或监理人要求,及时填报相关资料,所有结算资料均须经管理系统进行填报和审批,否则不予结算。

2.2.3.8 综合考核奖励方面

为促进工程建设有效开展,采取重要土建和机电安装工程对参建单位采用综合考核奖励,综合考核奖励在招标文件中按不超过本合同报价的3%单列报价,该项费用使用应严格按照建设单位规定执行。

2.2.3.9 重点创新管理环节控制

(1)分包管理。严禁承包商将合同整体违法转包和分包,所有分包均需经建设管理单位审批同意。经审批同意的专业分包或劳务分包,其主要内容及分包单位应在建设管理单位与承包商的合同谈判期间明确,并纳入合同约定之中。建设管理单位对拟分包单位的资质、履约能力、信誉度、是否有污点案例等方面进行审查,审查不合格者不予准入。

合同执行过程中发生的分包,承包商应事先报经监理单位和建设管理单位审批同意后方可实施。

(2)民工工资发放。承包商所有用工按国家有关规定签订劳动合同,明确权利和义务。民工

工资发放严格按照建设管理单位制定的管理办法执行,承包商项目部应统一造册,具体包括人员编号、姓名、性别、身份证号、工资卡账号、每月出勤天数及应发工资、实发工资等,由民工专管员填写。每月工资册应附上经分包单位负责人和民工签字确认的工资表。每次发放民工工资后,将银行发放记录打印,连同民工工资表,经项目部盖章后作为凭证留存备查。

民工工资监督管理施行民工工资保证金机制,每个项目工资保证金额度原则上在300万元~500万元范围。民工工资保证金实行考核返还管理,年度考核合格,返还该年度扣留保证金的总额或合同约定的一定比例;存在拖欠民工工资情况的,暂不予返还,依据考核结果给予处罚。

(3)承包商管理考核及处罚措施。按照《施工承包商管理办法》规定,建设管理单位对承包商的考核从八个方面进行全方位综合考核,分别为:施工组织机构及日常工作、安全文明施工管理、质量控制、进度控制、造价控制、环水保管理、甲供物资及设备管理、附加考核。综合考核的结果评定分为AAA(信誉优秀)、A(信誉良好)、B(信誉一般)、C(信誉不良)四个等级。综合考核原则上每年年终进行,对综合考评结果为AAA级的承包商,金上公司颁发荣誉证书;对综合考评结果为A、B、C的施工承包商,要求限期改进施工工作;C级的承包商,金上公司将其列为信誉不良承包商,列为“黑名单”,限制其参与金上公司的工程投标,并上报集团公司建议限制其参与集团公司范围工程投标,限制时间原则性为1至2年,解禁限制时间可视具体情况决定。

3 措施实施后的初步效果

金上公司目前在建工程主要是电站筹建项目,以承包商管理为重点的建设项目全方位控制研究成果及措施,已在上述工程建设管理过程中(上接第127页)

护了永久建筑物混凝土及周围民居、高压线等,同时保障了发电机组的安全运行,得到了监理和业主的高度认可,该施工方法和控制过程及监控所得的数据,在同类复杂环境项目可以借鉴应用,即分析环境、实践、实验、收集分析数据、重复实验、调整参数达到目的。

参考文献:

[1] 《爆破安全规程》[S].GB 6722—2014.

初步发挥作用,效果较明显,主要体现在以下几个方面:一是安全管理规范,无发生安全管理事故;二是质量、进度和工程建设管理可控在控;三是承包商管理明显加强,自制度颁发实施后,现场无发生因承包商管理原因造成的民工阻工和闹事事件;四是创建平安、文明工地效果初步显现。

4 结 语

为有效做好金沙江上游水电开发建设管理工作,金上公司积极开展以承包商管理为重点的建设项目全方位控制研究,针对面临实际问题,从深层次分析管理弱点,创新制度,强化措施,并将成果及时运用于工程管理,目前已取得了初步成效。金沙江上游藏区水电开发建设涉及敏感因素多、难度大,随着流域开发的进展,开工项目逐渐增多,参与建设的承包商数量也会大幅增加,工程建设管理工作将更加繁重,金上公司将结合开展“强基”工作,继续加强相关领域的管理研究,全面提升管理水平,努力实现管理规范化、精益化、信息化的目标。

参考文献:

[1] 梁润生.浅谈水利水电工程建设管理中存在的问题和应对措施[J].科学技术创新:2017(22).
[2] 马立嵩.水利水电工程建设管理中存在的问题及应对措施分析[J].科技创新与应用:2017(09).
[3] 雷刚.水利工程管理现代化与精细化建设探讨[J].工程技术研究:2019(09).
[4] 王艳玲.水电站工程建设中的风险管理分析[J].黑龙江水利科技:2015(04).
[5] 严玲,贺星红,高海超.基于合理化建议的承包商创收研究[J].中国港湾建设:2013(02).

作者简介:

胡贵良(1967-),男,江西黎川人,高级工程师,华电金沙江上游水电开发有限公司党委书记、董事长,从事电力企业经营管理工
宋宏伟(1967-),男,河南荥阳人,高级工程师,华电金沙江上游水电开发有限公司移民管理部副主任,从事项目建设管理和移民管理工作。
(责任编辑:卓政昌)

[2] 《水电水利工程爆破施工技术规范》[S].DL/T 5135—2013.
[3] 《水电水利工程爆破安全监测规程》[S].DL/T 5333—2005.
[4] 刘殿中.工程爆破实用手册[S].北京:冶金工业出版社,1999.653—655.

作者简介:

唐 凯(1972-),男,四川金堂人,工程师,从事水利水电测量及施工技术与管理工
熊 亮(1989-),男,四川成都人,项目技术员,助理工程师。
(责任编辑:卓政昌)