

建筑分包工程的成本管理措施探讨

石林¹, 石昕川²

(1. 中国人民武装警察部队水电第三总队, 四川 成都 610036; 2. 重庆大学, 重庆 400045)

摘要:在建筑行业大力发展的今天,工程分包已经成为一种普遍现象。如何让工程总承包商和分包商进行良好的成本管理,达到预期目标并实现共同发展已成为急需研究的课题。结合我国分包工程的现状,提取了影响分包工程成本管理的26个因素,而后从选择分包商、合同管理、现场控制、签证管理和支付制度五个方面,就工程分包过程中的成本管理提出了相关管理措施建议。

关键词:工程项目管理;分包;成本管理;措施

中图分类号:TV51;TV512

文献标识码: B

文章编号:1001-2184(2012)04-0122-03

1 概述

建筑工程项目管理的龙头在于合同管理,合同管理的重点在于经营管理,经营管理则以精细化管理和“开源节流”为主要思路。对于工程承包商而言,“开源”主要是争取有利润的新工程、加强变更索赔和资金回笼;而“节流”则主要是加强成本管理。相对于“开源”,成本管理产生效益更为直接,更能体现单位的项目管理水平,其更加关系到整体工程效益目标的实现。

2 建筑工程分包管理的现状

随着我国经济和建筑市场的发展,很多大中型建筑工程建设越来越多地采用总承包管理模式(General Contract)。鉴于总承包工程的工程量大,涉及的专业面广,总承包商因自身资源不足或由于其对某部分单项工程施工不具备长处,或工程内容不满足自身企业的市场战略需求,以及业主指定分包商等原因,通常将符合总承包合同约定的非主体、非关键性工程进行分包,分包伴随着总承包自然而生。当工程分包已经成为一种普遍现象之时,研究如何让工程总承包商和分包商友好合作,合理降低施工成本,实现双赢就显得尤为必要。

对于成本控制,通常存在两种不同的理解:一种理解认为,实现预定成本的目标就是成本控制的目标,降低成本的方式也仅仅是降低预定成本;另一种理解认为,基于目前的现状,通过各种管理创新措施,对成本发生的条件进行管控,以达到不

断降低成本的目的。显然,第一种理解适用于工程分包招标和合同谈判阶段;而第二种理解则更适用于项目管理的实施阶段。由于实施阶段各种条件更为具体,通过对成本发生的条件进行管控的方法会更多、更有效。笔者就寻找项目运行管理中影响成本发生的关键因素和如何采取有效措施降低其对本成本的影响进行了探讨。

3 影响分包工程成本管理的关键因素

分包工程成本涉及到除合同价款本身(计量和计价)以外的诸多因素。从工程招标方式到质量、变更等合同细则,再到材料、签证、支付等工程实施过程以及完工后的结算、保修等均影响分包工程的成本¹。笔者通过问卷调查和主成分分析的方法,找出了其中的关键影响因素。

首先从现场实际经验出发,综合文献成果分析,找出了分包工程成本超支的原因(即影响分包工程成本管理的因素,表1)。

由于表1中所列的影响因素较多,其影响程度有强有弱,且各因素之间可能具有一定的相关性,为了能够对其有一个清晰、直观的把握,笔者采用问卷调查的方式获取了行业内的管理人士对各因素的看法。将26个因素设为26个变量,然后对通过可靠性检验的问卷调查数据进行主成分分析,最后选取5个主成分进行成分矩阵分析,找出关键的影响因素,其结果如下:

(1)第一主成分中:变量8、17对其影响较大,分别是工程量的确认与结算方式不明确以及设计变更约定不明确,此为分包合同相关因素。

收稿日期:2012-03-17

表1 影响分包工程成本管理因素表

序号	提取的影响因子
1	分包合同形式不完备,导致合同效力缺失 ^[1]
2	分包合同签订不及时
3	合同内容不符合法律法规 ^[1]
4	总包商违法分包
5	选择分包商时资质审查不严,分包商无力履约
6	总包人员与分包队伍串通一气,忽视管理,使项目利益受损
7	分包合同管理不规范,分包商权益得不到保证,使项目出现问题而增加成本
8	工程量的确认与结算方式不明确
9	安全责任约定不明确
10	补充协议、签证、会议纪要等书面记录不完整,导致支付无据
11	现场安全措施未落实
12	支付阶段审查不严格,导致超付
13	生产管理人员未对分包队伍进行技术交底
14	分包商再次分包
15	未将分包工程管理的职责和权限落实到现场管理人员
16	现场签证审查不严格
17	设计变更约定不明确
18	企业内部管理不规范,对分包商的选择没有客观公正的程序和标准
19	争议解决方式不明确
20	总包单位对生产管理人员进行分包合同交底
21	违约责任约定不明确
22	现场施工质量不符合标准
23	生产管理人员与预算人员间不协作,认为成本管理是成本部门的事
24	索赔约定不明确
25	没有目标成本,未建立台账管理,借支超付
26	现场进度未达到限时要求

(2)第二主成分中:变量 12、25 对其影响较大,分别是支付阶段审查不严格导致超付以及没有计划成本,未建立台账管理,借支超付,此为支付本身审查不严格、程序不完善因素。

(3)第三主成分中:变量 16、23 对其影响较大,分别是现场签证审查不严格以及生产管理人员只管生产,不管成本,此为现场签证管理因素。

(4)第四主成分中:变量 22、20 对其影响较大,分别是现场施工质量不符合标准以及总包单位对生产管理人员进行分包合同交底,此为总包企业现场管理方式因素。

(5)第五主成分中:变量 18 对其影响较大,即企业内部管理不规范,对分包商的选择没有客观公正的程序和标准,此为对选择分包商的审查不足的因素。

4 分包工程成本管理的措施

笔者针对影响分包工程成本管理的五类关键因素,按照分包工程实施流程,从以下五个方面分别提出了管理措施与建议。

4.1 分包商的选择管理

对分包工程的管理首先应该从建立企业分包管理体系、选择合适的分包商开始。企业需要从实际经营活动出发,建立、健全分包管理体系,制定相应的规章制度,形成企业内部的规范和标准。在实际管理中,企业经营管理部门、项目部、现场施工人员三级需明确和落实管理职责,对分包活动进行分层管理。在实际选择中,首先应对分包商进行资质评定,对已竣工工程业绩和在建工程情况进行考察和评定;其次,对合格的分包商的施工工程量和专业技术项目数量进行评价;最后,进行工程相关质量、工期、成本、安全等指标的考察和约束,以优选出最合适的分包商。对分包商的合理选择是分包工程成本管理的基础工作。

4.2 分包工程的合同管理

分包合同管理的重点在于合同签订和合同履行。总承包商可参照各类标准合同文本,结合工程实际,考虑分包工程的具体内容、施工环境、工程所需的作业时间、工作面、能力等方面编制分包合同条款。分包合同中必须明确工程的内容、计价方式、质量要求及验收标准、工期、奖金分配和变更、索赔的处理原则、安全及保险方式及双方责任。双方对于变更索赔的职责、对合同谈判和执行中达成的一致意见以及工程中的通信文本都应写入合同作为解释和变更的依据。在合同履行中,应指定专门的项目管理人员负责分包合同,根据法律及合同内容的要求,对合同约定的目标进行过程跟踪和动态管理,分析和预测实施情况,对履行中的问题及早发现、提出和解决,同时履行自身的职责和义务。严密准确的合同内容、规范正式的签订方式、严格合理的履行过程是分包合同管理的要求,也是保护双方利益,确定合同约定目标和任务实现的保障。

4.3 分包工程的现场管理

现场施工过程中,有经验的分包商基本具备独立组织施工的能力,但对于所有分包商而言,总承包商应避免采用“以包代管、以罚代管、以换队伍代替管理”的方式进行管理,应加强现场指导并派专人到现场进行指挥(很可能会发出超过总承包商职责范围的指令),以避免出现因质量失

控而返工、材料浪费、资源配置不合理等问题而造成成本大量增加的情况。

在现场管理中,由于材料费用约占整个工程造价的30%~80%,因此其直接影响到整个工程的盈亏。而部分材料的价格和购买方式可能在工程实施过程中发生很大变化,故必须进行科学的材料管理,以保证工程按时按质在控制价范围内顺利完成。从材料的流转程序看,材料管理工作必须从采购、收料、验收、库管、发料、使用6个环节进行重点控制。在施工企业内部,应定期进行材料核销,辅助内部定额的编制和修订,以便进行适时准确的预算编制和成本管理。

4.4 分包工程的签证管理

现场签证作为工程结算的最直接且几乎唯一的计量依据,是分包工程成本管理的关键环节。在分包工程实施前,总承包商应做好技术统筹和交底,并将该交底文件作为施工和结算的主要依据。分项工程或工序的计量必须由项目部的技术、测量、质检等部门对工程量及时进行签证(并在签证中附必要的简图、计算公式、文字说明),完成后交总工程师或项目经理签证后方为有效。

对于施工过程中现场指派完成的、设计图纸外、合同范围外或应急抢险的项目,应及时完善书面手续,做好实施事由和工程量的签证,以便于总承包商合同管理人员进行计量以成为审计核查的依据,必要时亦需将相关、清晰的影音资料进行备案。对于既可按计日工计、也可按收方计量的零星项目,双方必须事先约定并告知合同管理人员。及时的签证、清晰的计量程序、完善的计量依据和合理的计量方式都是分包合同执行中保证工程进度、避免争执、解决矛盾的基础。

4.5 分包工程的支付管理

对于分包合同,若没有严格的支付制度则容易出现超付,从而导致总包方对分包商失去制约的手段,甚至造成公司的损失。引进信息化管理可以有效地进行支付管理。信息化支付流程开始于生产经理确认质、量后送达经营部门,而后经营

部门进行量、价核算,生成结算单据,计算当月应付工程款,填报付款申请后由办公信息化系统转入公司经营部门、生产主管经理进行逐级审核传递,审批完成再转入公司财务部门进行支付。支付完成后,经营部门对结算单据进行成本归集,建立分包合同台账,以便明晰账目和控制总成本。同时,项目管理人员也可在网络系统上随时查阅各家分包商的合同条款内容、进度信息、支付情况、材料领取等各项指标信息。支付制度的信息化管理即结合严格的签证管理,通过线性的流程控制,对分包价款支付进行质、量、价的逐级把关,建立透明的分账和总价管控,这些措施都将促进分包合同支付制度和程序管理进一步规范和完善。

5 结语

由以上分析可以看出,在建设工程分包中,要进行良好的成本控制需要多个环节工作的结合。除以上提出的五个关键因素外,还有许多直接或间接地影响最终工程造价的因素。在实际工作中,需结合工程的具体特点认真分析,以确保开展有效的成本管理。

仍需指出的是:无论是总承包工程还是分包工程,施工安全、质量和进度亦为项目管理的重点。为了达到既定目标,必须保障施工生产的各个方面。作为承包商,不得存在任何侥幸和投机的心理,否则可能适得其反,导致成本增加,最终导致成本失控,进而影响项目的收益和企业的发展。在整个工程实施过程中均需要全面协调、相互协作、合理分担,以实现最终多赢。

参考文献:

- [1] 宋力,孟仁富,徐小兵.水利工程施工分包合同效力的确认[J].水利经济,2008,26(2):(3):55~56,64.

作者简介:

石林(1980-),男,四川安岳人,工程师,学士,从事水电工程施工经营管理工作;

石昕川(1986-),女,四川安岳人,在读硕士研究生,研究方向:工程项目管理。

(责任编辑:胡友权)

长河坝电站大坝开始填筑

5月28日,由水电五局有限公司承建的、国家支持藏区发展能源建设重点开发项目、国内在建第三高土石坝大坝——长河坝水电站大坝正式开始填筑。长河坝水电站位于四川省甘孜州康定县境内大渡河中上游,为大渡河干流水电规划“三库22级”中的第10级电站。电站总装机容量260万千瓦,年发电量为107.9亿千瓦时,大坝坝高240米,集超高心墙堆石坝、河床深厚覆盖层、高地震烈度、狭窄河谷四大难度于一体,目前世界上尚无已建成同等规模工程。