

提升工程项目分包管理水平的探索

陈 红 英

(中国水利水电第五工程局有限公司,四川 成都 610066)

摘 要:在当前市场经济资源分配专业化发展形势下,工程项目施工总承包企业在工程建设和管理方面起着施工资源总协调及配置的重要作用,工程分包资源的引入和配置已成为施工总承包企业工程项目履约中重要的控制过程。对如何提高工程项目分包管理进行了探讨,分析了工程项目配置优质分包资源过程控制的重要性,阐述了运用信息化手段提升分包管理给施工企业带来的管理效益。

关键词:分包管理;过程控制;信息化;施工总承包企业

中图分类号:TV7;TV51 **文献标识码:** B **文章编号:**1001-2184(2020)03-0050-05

The Exploration of Improving the Subcontract Management Level of the Projects

CHEN Hongying

(Sinohydro Bureau 5 Co., LTD, Chengdu, Sichuan, 610066)

Abstract: Under the current situation of specialized development of resource allocation of market economy, the general contractor plays an important role in general coordination and allocation of construction resources in project construction and management. The direction and allocation of project subcontract resources has become an important control process in the project performance of the general contractor. This paper discusses how to improve the subcontract management of engineering projects, analyzes the importance of the process control of the allocation of high-quality subcontract resources for engineering projects, and expounds the management benefits brought by the use of information means to improve the subcontract management of construction enterprises.

Key words: subcontract management; process control; informatization; general contractor

1 概 述

在当前市场经济资源分配专业化发展形势下,工程项目分包管理已成为施工总承包企业资源配置不可忽视的重要内容,分包过程控制精细化、规范化是工程项目分包管理的大趋势。规范分包资源引入与配置过程的合规是工程项目分包管理的重点,运用信息化开展分包全过程控制是提升分包管理水平的重要手段。分包管理水平的高低,对施工总承包企业合同履约和经济效益有直接的关联,因此,探索分包管理水平的提升意义非凡。

规范工程项目分包管理行为,加强工程项目分包管理过程控制,提升工程项目分包管理水平,确保工程项目质量、进度、环境和施工安全整体受控,提高施工总承包企业工程项目施工的履约能

力和顾客满意度,维护施工总承包企业整体利益和社会信誉是分包管理的目的,同时,建立有实力长期合作的分包商资源库,亦为施工总承包企业长期发展做好了分包资源储备^[1]。笔者对提升工程项目分包管理水平进行了分析与探索。

2 分包过程易发生的问题、风险分析及应对措施

2.1 易发生的问题与风险分析

(1)工程项目分包规划不及时、不准确,导致工程项目开工后分包招标工作仓促,分包商资源不能及时引入或优质引入,从而为施工总承包企业工程项目合同履约埋下了隐患^[2]。

(2)分包商进场后不按分包合同约定的资源投入进行验证,施工过程不按进度计划对分包商资源投入适时记录及评价,施工日志内容记录不全或无效,给施工总承包企业总承包合同履约埋下了隐患,对分包商提出的窝工补偿等诉求不能

收稿日期:2020-04-23

据实核定埋下了纠纷隐患。

(3)对出库给分包商的材料库存核销不及时或不核销,导致工程材料期间采购计划不准确,资金无效占用或材料浪费;分包合同任务条款执行不严密,导致分包成本重复计入,不同分包商之间成本交叉或重叠;分包结算不适时清算或不及时办理,发生借款、预结算,埋下了分包超结算支付风险。

(4)不及时办理分包合同完工清算,分包商不能及时完工退场,埋下了分包成本追加或与分包商商务问题分歧久拖不决,埋下了分包经济纠纷隐患。

(5)对分包商资质、授权委托书的有效性未适时验证,发生失效情形,埋下了在产生法律纠纷时不能提供有效证据的隐患。

(6)不按分包商评价等级建立资源库,对分包商不适时监控,对不良分包商不识别,使优质分包商不能引入。

2.2 应对措施

2.2.1 建立有效的管理体系及沟通机制

在分包管理中,施工总承包企业要建立有效的内控管理体系及沟通机制和渠道,实现管理信息及控制过程无死角的管理形态^[3]。

2.2.2 最大限度的发挥各类人员的作用

(1)发挥施工总承包企业管理层的模范引领作用。施工总承包企业各级决策层必须定期主动关注、督促各项分包制度的执行,规范实施分包操作流程,革除经验式、惯性式管理行为,分级监督分包事项的阶段性完成评价,确保分包管理制度的执行力。

(2)充分发挥传统的“传、帮、带”作用。施工总承包企业要建立“传、帮、带”激励机制,促进分包管理经验的传授以及作风及理念的传承,让新入职员工及早进入工作状态,提升企业的整体分包管理能力。

(3)专人专责分包管理重要的环节和工作。各级经营管理机构要指派专人专责、落实分包合同约定条款在各部门、分包商方面的执行情况。要做到规范分包管理工作,就必须做到细节务实化,要指定专人负责落实分包合同各约定条款的执行及监督管理,如对分包合同涉及的关键人员有效操作证备案、民工队伍花名册及有效证件备

案、分包合同技术交底、班前5分钟教育、履约保证金执行、分包材料的发放领用管理及分公司分包合同执行管理落实掌握情况、签字盖章的分包合同在分公司备案情况逐一落实,并做好定期的管理分析。另外,无论是项目还是上级管理单位,对分包管理资料要提高标准进行管理,可参照永久档案管理要求进行,建立管理台账和卷目、装盒管理,为成本核算、竣工清算和各类阶段检查做好基础工作。

(4)施工总承包企业业务人员必须准确理解制度要求,严格执行工作程序,提高制度执行力,在分包管理实施中留存符合要求的过程证据,以达到符合管理要求和提升执行力的目的。

2.2.3 有效制定控制价格,严格合同执行

(1)“细化分解,控制分包成本,提高项目效益”。将分包管理的各个方面、各个环节结合实际情况,以务实的宗旨进行细化分解控制,如分包控制价格以工序拆分控制,可应对分包商提起的补偿诉求,进而达到控制分包成本、实现精细化管理的目的,提升分包效益。

(2)“互惠互利、严格合同执行,提升分包合同管控能力”。不论在合同谈判还是在合同执行过程中,既要分包商作为合同乙方,又要将其视为施工总承包企业实现管理目标的合作伙伴,从利益、责任、义务等方面均等对待,在不免除乙方应承担的合同义务和责任的前提下,施工总承包企业应积极主动协助其解决出现的合同分歧问题,实现双赢,从而提高分包管理效益。

(3)“加大分包合同过程控制,合理化分包成本,及时办理分包结算”。加大对分包合同执行中的履约监控力度,掌握分包商产生的正常资源消耗,及时办理分包结算,对分包商务分歧及时合理解决,完工清算通盘核查,避免形成结算“糊涂账”,切实防止项目后期积压大量需要清理的分包合同纠纷的发生。

2.2.4 有效管理分包商资源库

“分包商资源分级管理,有效建库”。施工总承包企业在分包商资源管理方面应建立合格分包商综合评价机制,建立分包商履约评定等级与资源库关联信息库,从分包商准入、投标、履约过程等全面进行监控。可将分包商划分为:三A级合格、二A级合格、不合格等级资源,为施工总承包

企业的发展筛选出有实力、又诚信的长期合作伙伴,提升企业的履约能力和市场竞争力^[4]。

2.2.5 加大监督检查,进行履约评价

施工总承包企业应及时、严格落实分包管理检查,定期进行分包商履约评价,及时纠偏,及时将不良分包商从企业分包市场中清除。

3 分包管理体系及制度的建立

施工总承包企业工程项目分包应在充分发挥公司资源效益、有利于工程项目的实施和提高综合效益等前提下通盘考虑,科学规划,避免过度分包,并对全过程实施有效的管理。

3.1 分包管理体系

施工总承包企业可以实行母公司、分公司、项目部分级管理机制,建立工程项目分包管理体系。项目部是工程项目分包管理的执行责任主体,分公司是工程项目分包的管理责任主体,母公司是工程项目分包的管控责任主体。母公司成立工程分包管理领导小组,对分包工作进行统一管理。设置归口职能管理部门,其他相关质量、安

全、技术、物资、设备、财务等职能部门协管。对工程项目分包的分包计划、招标、合同签订、结算、支付、变更等进行全过程实时管理,分包管理体系见图 1。

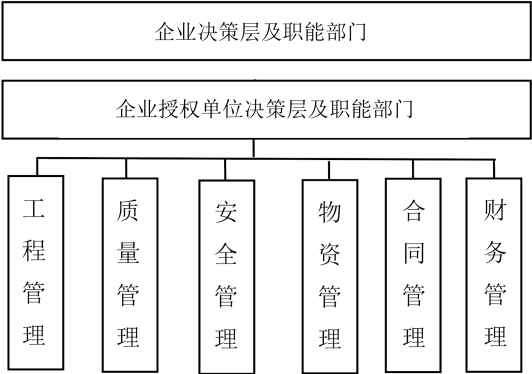


图 1 分包管理体系图

在国家法律法规容许范围,施工总承包企业的工程项目分包以专业模式和劳务作业模式实施且分级授权实施控制,分包管理额度分级权限示例见图 2。

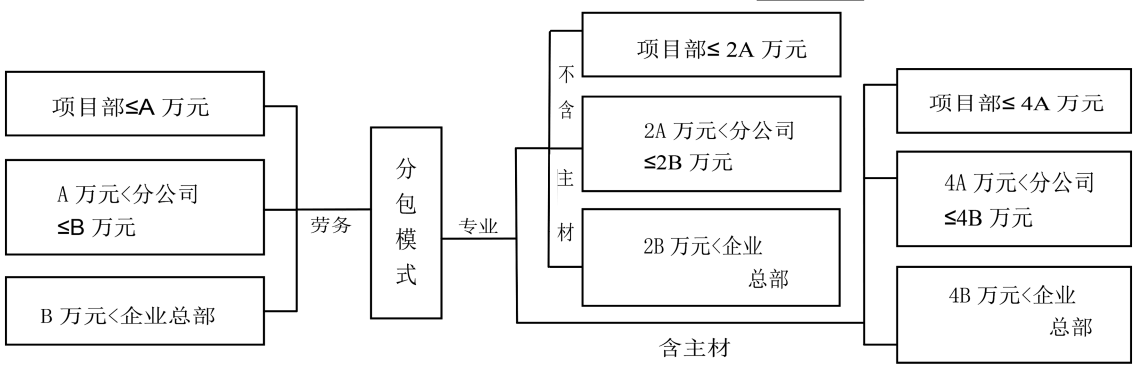


图 2 分包管理额度分级权限示例框图

3.2 建立健全分包管理制度

在工程项目分包管理方面,施工总承包企业应遵循法律法规建立以下制度。

(1)分包计划制度:施工总承包企业在签订承包合同后组织项目技术、合同、物资设备、税务等人员对工程项目的分包实施编制分包计划^[3],完成标价分离、提出完整的目标指标、分包方案及要求,结合工程项目的实际情况,明确分包控制指导价格编制原则及依据。

(2)分包合同审批与备案制度:施工总承包企业应建立分级、分权限、授权管理的分包合同审批制度,明确工作程序及流程。

(3)分包商资源库制度:建立分包商资源库,对分包商准入设置评审环节;将优秀的分包商培育为长期合作伙伴,提高总承包企业整合分包商资源的范围和能力。

(4)竞争性选择分包商制度:通过符合总承包合同要求的“公开招标”“邀请招标”“竞争性谈判招标”“询价招标”等方式采取竞争性选择分包商,为工程项目高效履约引入优质施工资源。

(5)分包商履约管理制度:对分包商投入项目现场的资源(设备、材料、人员和资金等)进行有效登记和管理,对其技术、进度、质量、安全等进行有效管控,实行符合法规要求的保证金制度,严格分

包签证、结算、支付程序，严格坚持“先结算、后支付”的原则，保持分包合同履行良好。

(6)重大事项报告制度：项目部对于分包商出现重大事项时必须按照上级单位重大事项报告制度的规定，在规定的时间内报告上级管理机构，分公司或母公司根据重大事项的具体情况研究对策，快速协调处理并报告相关上级归口管理单位。

(7)分包商履约评价制度：加强对分包商履约期间的评价工作，注重分包商施工设备、技术管理、施工水平、协作配合等方面的评价。依据履约

评价，母公司对分包商实施等级管理，对不合格的分包商及时清退；对恶意违约的分包商实施禁入管理。

4 分包管理全过程信息化方案

逻辑路径：分包计划审批→分包招标文件审批→分包商资格审查→招标文件澄清审查→分包开评标决标确认→分包合同审批→分包变更洽谈单/分包索赔单审批→分包工程量计量→分包进度结算→分包完工结算。项目分包的常规逻辑流程见图 3。

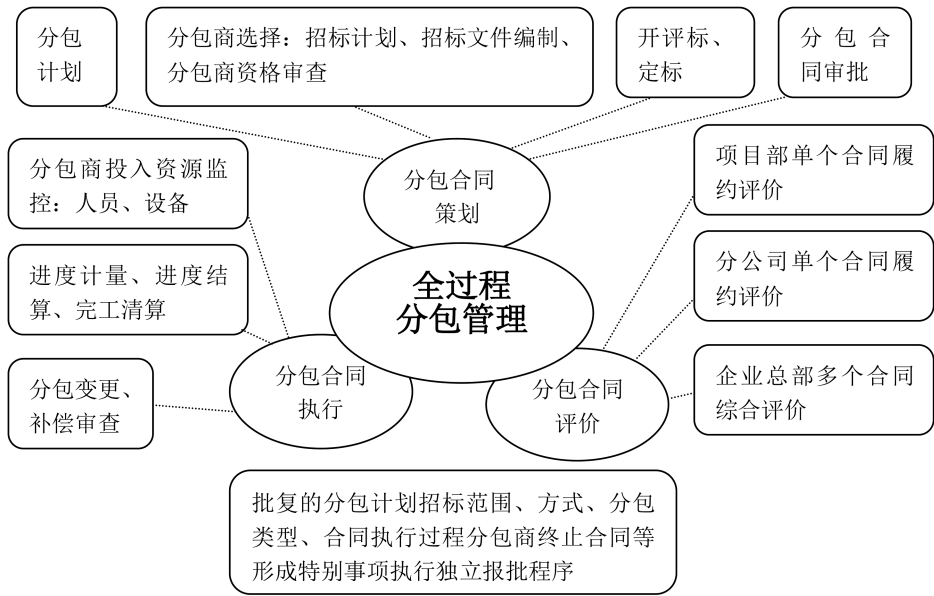


图 3 项目分包的常规逻辑流程图

笔者根据长期的从业经验，对施工总承包企业实施分包管理信息化的建立和使用方面提出了以下建议与意见：

在施工总承包企业工程项目分包管理中引入信息化管理系统，需根据企业分包管理的分级授权管理体系对分包管理全过程建立信息化系统架构，将企业分包管理的制度和流程固化在信息化系统，对分包策划、分包招标文件、分包投标人、分包决标、分包合同、分包结算、分包商履约评价等过程通过系统进行管控，全面过程控制，不留死角，使企业分包管理从策划、执行、评价全过程实现信息标准化管理，确保分包管理的合法合规。同时，借助信息系统建立自动生成的各类分包管理信息台账及报表，大量减少人工基础业务工作，提升分包管理的工作效率。

在信息功能模块建设方面，还需特别注意逻辑的闭环关联。如在分包商资格审查环节，分包商的选择必须来源于资源库；在开标环节，分包商的来源必须来自审查通过的分包商资源；在决标环节，分包商来源于开标环节资源；在合同环节，分包商来源于决标环节分包商。环环相扣，通过信息技术数据关联杜绝可能的人为违规操作。

5 风险识别控制体系的建立

施工总承包企业要创新思维，解放思想，实现工程项目分包过程的有效控制，对以下风险进行识别并予以控制：

(1)识别企业各级人员的经验式管理，通过加大培训的方式达到改变的目的，以有效、科学、精细化管理替代粗放，从而在过程管理中实现控制风险的目的。

(2)推广运用“四新技术”,降低分包成本,以实现工程项目的效益目标。

(3)识别民工群体操作技能薄弱或精神意识松散因素,采取加大操作培训或精神辅导的方式提升技能工人的能动性^[5]。

(4)定期识别制度执行两张皮风险点,采取有效措施纠偏,确保分包管理的合规性。

(5)识别分包管理全过程风险因素,建立预警机制,控制风险。

(6)定期识别工程项目分包管理中的亮点及失误,编制案列进行交流,防范同类风险再次发生。

完整有效的风险识别及管控体系是确保分包合规合法化的关键,施工总承包企业不能忽视。

6 分包商的评价与管理

笔者在文中对此已进行了一些片段性论述,但对分包商的评价与管理极其重要,在此予以重点说明:施工总承包企业通过运用信息化手段对分包商合同履行进行系统化的定期评价,将评价结果关联于分包商动态管理信息数据库并采取多种方式予以公布,使履约信誉不良的分包商禁入,不再承揽分包工程,从而防止其给总承包履约和效益带来的风险。

6.1 分包商评价原则

(1)有利于提高公司竞争力,提高配置社会资源的能力与水平,促进企业的科学发展;

(2)有利于提高公司工程分包合同履行水平,规范工程分包行为,降低企业经营成本和经营风险,促进在建项目精益化管理;

(3)有利于工程进度、质量、环境保护和职业健康、安全生产管理目标的实现,保证工程正常履约;

(4)有利于长期合作伙伴的培养,促进分包商与公司“荣辱与共、风险共担、长期合作、共同发展”,促进分包商管理的制度化、标准化、程序化;

(5)有目的地培养一批有实力的分包队伍。坚持以培育与规范并重,管理与服务同步,促进工程分包行为双向健康发展。

6.2 分包商评价结果的使用原则

(1)优先选择合格等级以上、较高等级的分包商参与公司范围内的分包招标竞标活动(限于年度评价结果);

(2)限制不合格等级分包商在半年内不能参与公司范围内的竞标活动(适用各期评价结果);

(3)禁用等级分包商永久不能参与公司范围内的竞标活动(适用各期评价结果);

(4)设置对优秀和良好等级分包商在公司范围内分包工程招投评标加分制度;

(5)分包合同履行保证金可按评价等级差额收取。

7 结 语

分包管理关联着工程项目管理的各个方面,也直接影响到施工总承包企业的经济效益。加强分包管理是施工总承包企业工程项目良好履约、增强企业市场竞争力的一项重要保障。施工总承包企业为了做好分包管理,必须建立合理、有效的管理体系,制定完善的管理制度,运用先进的信息化管理手段,从投标竞争、项目施工策划、分包商资源引入、分包合同履行评价等着手,对工程项目分包实施全过程控制,在实现安全文明施工、确保工程质量符合合同要求的前提下保障企业的经济效益。

参考文献:

[1] 肖毓武.工程项目分包管理存在的常见问题及对策[J].中国招标,2011,20(34):34—35.

[2] 李 超.在质量体系的框架中强化对分包队伍管理[J].科技信息,2009,26(9):152.

[3] 郑一平.浅谈建筑行业对分包队安全管理对策[J].福建建筑,2007,25(4):80—81.

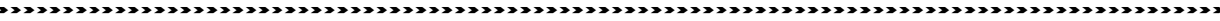
[4] 兰 洁.公路工程建设项目分包管理存在的问题与对策[J].重庆文理学院学报,2015,34(5):92—95.

[5] 何运杰.项目管理中的分包队伍管理思考[J].商场现代化,2010,39(612):27—28.

作者简介:

陈红英(1976-),女,甘肃兰州人,工程师,从事承包合同及分包管理工作.

(责任编辑:李燕辉)



新疆阿尔塔什水利枢纽大坝面板混凝土浇筑完成

5月29日,由中国水电五局承建的新疆阿尔塔什水利枢纽大坝工程面板混凝土全部浇筑完成,提前3d实现节点目标。该工程是国务院确定的“十三五”期间172项重大水利工程之一,也是新疆最大的水利工程,坝体为混凝土面板堆石坝,坝高164.8m,坝基为94m深厚覆盖层,坝体总填筑工程量约2500万m³,工程因高面板堆石坝、超高边坡处理、高地震烈度设防、深厚覆盖层等设计和施工方面的难点,被业界称为“新疆三峡工程”。

(中水五局 供稿)