

设计企业转型做总承包业务管控模式剖析

焦小亮，孙美，黄磊

(中国电建集团成都勘测设计研究院有限公司,四川 成都 611130)

摘要:设计企业在进行总承包业务转型过程中,面对如此之多的建设模式,如果把握不住其中的区别与特性,将会给企业的项目履约管理带来巨大的风险和隐患。从挖掘本质的思路出发,对不同工程的建设模式及合同管控模式进行了梳理和对比研究,根据各种模式具有的优劣和风险提出了具体的建议。

关键词:建设模式;合同管控模式;市场营销;战略合作;风险防控

中图分类号:F2;C93;F27文献标识码: B文章编号:1001-2184(2021)增 1-0071-04

Analysis and Research on the Management and Control Mode of General Contracting Business in the Transformation of Design Enterprises

JIAO XiaoLiang, SUN Mei, HUANG Lei

(PowerChina Chengdu Engineering Co., LTD, Chengdu, Sichuan, 611130)

Abstract: In the process of business transformation from design to general contracting, design firms are facing so many project construction modes,if the differences and characteristics of these modes are not being understood, it will bring huge risks and hidden dangers to project management. In this regard, starting from the idea of excavating the essence, this paper combs and compares the construction modes and contract management and control modes of different projects, and puts forward some suggestions according to the advantages, disadvantages and risks of the modes.

Key words: construction mode; contract control mode; marketing; strategic cooperation; risk prevention and control

1 概述

随着时代的进步、社会的发展,工程建设领域涉及的建设模式与合同主体关系也在不断发生着演变、迭代,各种名词层出不穷,诸如:DBB、BT、BOT、EPC、F—EPC、PPP^[1]等,设计企业在向工程公司转型的过程中面对如此之多的建设模式,如果把握不住其中的区别与特性,将会给企业的项目履约管理带来巨大的风险和隐患。

在如此多样的建设模式下,如何选择更加科学合理的合同管控模式呢?我们不妨从哲学的角度出发,以“透过现象看本质”的思路来分析这些纷繁复杂的建设模式。通过深入分析,可以看出目前各类建设模式的根本,从合同实施范围、合同主体及履约责任风险的差异出发可以将其分为两大类:工程总承包模式(EPC)^[2]与施工(总)承包

模式,每种模式下又分若干类型,具体如下:

1.1 工程总承包模式(EPC)

(1)独立承揽型:在该合同模式下,企业独自承接合同,根据需要向下分包,并以企业的名义进行E—P—C管理,承担EPC管理责任,企业向下的分包商对各自分包内容负责,企业承担连带管理责任。

(2)联合体型:这种合同模式下,可以分为企业牵头、企业配合两种类型,其特点如下:

①企业牵头:以联合体名义承接合同,一般由企业负责设计(或部分采购)工作,联合体成员方负责施工,企业除对自己承担的设计(或部分采购)工作负全责外,同时,作为联合体牵头方还应承担牵头方的管理责任。

②企业配合:以联合体名义承接合同,一般由企业负责设计(或部分采购)工作,联合体牵头方

收稿日期:2021-09-30

(或相关成员方)负责施工,企业作为成员方之一对自己承担的设计(或部分采购)工作负全责。

1.2 施工(总)承包模式

在该合同模式下,企业以施工单位的角色承接合同,这类情形一般是独立承接施工合同,而采用联合体形式承接合同的较少。

根据设计企业转型为工程公司的特点,设计企业应该是以工程总承包(EPC)业务为主,而施工(总)承包模式并不是设计企业今后建设业务发展的主要方向;同时,在具体实施时一般会采用“类 EPC 管理模式”进行管控,因此未对其进行过多的研究。

由上述不难看出,企业一定要根据自身的市场经营能力和资源储备情况,选择合适的合同管控模式,以便能够有效降低实施风险,获取更优的工程效益。

2 各类合同模式具有的优缺点及风险分析

在对多种建设模式进行总体分类后,对相关类型的合同模式具有的优缺点及面临的主要风险进行了梳理和分析,以便在项目实施过程中进行综合考虑以做出更加合理的决策。

2.1 工程总承包模式(EPC)

2.1.1 独立承揽型

优点:这类合同由于是企业独立承接合同,且往往是企业独自或以企业为主经营获得的项目,企业对合同的分包、对分包商的管理以及项目的利润分配等方面都拥有较大的主导权和话语权,有利于项目总体管控和项目收益,主要优点为:

(1)有利于新签合同、营业收入等经营指标的归集;

(2)有利于工程业绩的确认;

(3)有利于项目收益的分配,提高项目利润;

(4)有利于分包管理和总体管控。

缺点:该合同模式下需要企业总体负责、总体策划,其投入相对较多,具有的主要缺点为:

(1)分包管理工作量较大,从总体分标规划、招标计划到分包商的监管等都需要总承包项目部总体策划和管理;

(2)由于总体工作内容较多,总承包项目部的人力资源配置相对而言需要较为齐全才能满足管理需求。当然,在实际实施过程中,施

工项目的管理部分可以采用总包——分包一体化管理的策略以实现资源整合,适当降低投入。

主要风险:由于是由企业独自承接合同,必须完成合同的全部工作内容,企业需要对合同实施范围的工作负总责,既使对部分工作内容进行向下分包,但若分包商出现问题,企业仍需承担连带管理责任^[3]。

2.1.2 联合体型

(1)企业牵头。

优点:由于该合同模式采用联合体形式承接合同,通过联合体内部分工,企业一般只承担设计(或部分采购)工作,实施范围相对单一,且其为企业擅长的业务,实施风险较小,其主要优点为:①有利于新签合同、营业收入等经营指标的归集;②有利于工程业绩的确认;③有利于项目目标的管控,管理质量有保障;④项目部资源投入相对较少。

缺点:由于联合体成员单位主要是根据联合体内部分工范围和职责开展工作,企业虽然作为项目的牵头方,但一般情况下对联合体成员单位的监管缺乏力度,成员单位会对企业的总体监管行为产生抵触情绪,联合体内部关系不易调和,特别是在项目实施出现问题时,企业想要发挥牵头方职能进行协调、干预时会遇到较大阻力。

主要风险:由于企业是作为联合体牵头方承接合同,因此,企业需要对合同实施范围的工作负总体管理责任,既使联合体内部协议对联合体各成员方各自承担的工作内容进行了约定,也明确了责任,但一旦成员方出现问题后,成员方虽然承担主要责任,但企业作为联合体的牵头方,也需要承担连带管理责任。

(2)企业配合。

优点:由于该合同模式采用联合体形式承接合同,通过联合体内部分工,企业一般只承担设计(或部分采购)工作,实施范围相对单一,且为公司擅长的业务,实施风险较小,同时也不需要承担牵头方的管理责任,其主要优点为:①有利于项目目标管控,管理质量有保障;②项目部资源投入相对较少。

缺点:该合同模式下,往往项目合同的获取主要是由牵头方成员单位经营所得,企业在项目管

理、分工及利润分配等方面均缺少话语权,其主要缺点为:①对新签合同、营业收入等经营指标的归集缺少话语权,一般情况仅能获取设计(或部分采购)份额的营业收入和相应的利润,指标数值一般不大,即使通过谈判能够获取一部分施工份额的营收,也往往无法获取与之相匹配的施工利润;②工程业绩的确认存在局限性,一般情况只能确认设计或设备成套业绩。

主要风险:在该合同模式下,有些项目为了获取施工份额的营收,往往需要通过一定的合同或联合体内部分工变更调整其所承担的工作范围。由于承担了部分施工份额,常常会出现在施工利润不足的情况下还要承担该部分施工管理的风险。

2.2 施工(总)承包模式

鉴于设计企业转型为工程公司的战略发展过程中一般不会按照纯施工项目进行资源配置和项目管控,而这类建设模式下的合同模式往往比较简单,涉及到的仅为专业分包及劳务分包两种情形,因此,文中不再赘述。

3 合同管控模式选择的参考标准

如何选择更优的合同管控模式呢?不妨从项目来源看,沿着这条思路不难看出:其实项目的获取方式将会对最终的合同模式和管控模式产生决定性的作用,再辅以企业自身的资源情况和其他目的可以得出以下合同管控模式选择的参考标准。

3.1 企业主导(含独立)经营获取的项目

对于由企业主导(含独立)经营获取的项目,企业对项目合同及管控模式、分包方案、项目份额及利润分配等拥有绝对的话语权和决定权,企业可以根据自身需要选择合同模式和管控模式,在该类型下推荐以下两种合同管控模式:

(1)企业独立承揽模式。对于企业在项目经营阶段采取独立投标获取的项目,原则上推荐由企业独立承接合同,这样有利于项目收益最大化,也便于对项目的总体的管控,企业可以根据需要选择在自身施工资质满足要求的情况下进行自主管控。

(2)企业牵头的联合体模式。对于企业在项目经营阶段采用联合体形式参与投标并以企业作为经营主导方获取的项目,原则上推荐由企业作为联合体牵头方以联合体形式承接合同,这样实

施既有利于项目经营指标和业绩的归集,也能在联合体内部份额分配、利润分配方面占据主动,起主导作用。

对于上述两种合同管控模式下如何选择,工程公司应着重从获取项目指标、业绩和利润以及锻炼项目管理团队等方面进行考虑。

3.2 企业配合经营获取的项目

对于非企业主导经营获取的项目,企业往往缺乏话语权,这种情形下,一般应根据企业在项目经营阶段的参与方式确定合同管控模式,通常有以下两种类型:

(1)专业分包模式。对于企业作为非联合体成员参与项目经营时,往往以专业分包方的角色参与项目实施,企业一般会作为项目的设计(或部分采购)分包单位,主要承担项目勘察、设计(或部分采购)工作。

(2)联合体(成员)模式。对于企业作为联合体成员参与项目经营时,企业往往根据联合体内部分工、作为联合体成员方(非牵头方)参与项目实施,主要承担项目的勘察与设计(或部分采购)工作。

在上述两种合同管控模式下,企业通常以设计(或部分采购)份额为主,即使在合作谈判中可能获取部分施工份额和营收指标,但在多数情况下也会缺少足够的份额收益,只能实现“空转”或微利,与其需要承担的管理风险往往不成正比。因此,在这类合同管控模式下,企业应重点关注专业份额,即设计(或部分采购)份额的业绩和收益,而对于是否在谈判中获取施工份额,应根据实施风险进行权衡,若风险太大,可以考虑放弃这部分份额;如果风险在可控范围之内,则可以争取获取营收指标,而不宜过于关注或纠结能够在该份额中获取多少收益。

4 管理水平的提升及风险防控措施

在分析了上述几种合同管控模式具有的优缺点和主要风险后,工程公司考虑的就是如何趋利避害、采取积极的市场经营措施占据主动,如果确实无法主导市场获取合同时,则应采取合理的风险转移手段有效地降低风险,为顺利履约提供保障。下面介绍一些用于管理水平的提升及风险防控方面的措施。

4.1 源头引领,提升市场营销能力

企业应加强市场营销团队能力的建设,大力提升平台公司及各分(子)公司市场的营销能力,从源头引领,提高其独立经营水平,逐步提高独立经营获取项目的占比,从而为公司在合同管控模式的选择上争取主动。对此,建议采取以下具体措施:

(1)加强对市场经营人员能力的培训,打造一支具有较强综合能力的市场经营团队;

(2)加强区域市场调研,做好市场布局,深耕核心市场区域,打好“阵地战”,“步步为营”,分阶段拓展;

(3)做好核心大客户资源库的建设与维护,大力推进与大客户的战略合作,加强客户满意度管理,形成长效沟通机制;

(4)不断提升项目履约的质量,以优质的项目履约作为品牌与“敲门砖”,助力二次经营。

4.2 培养战略合作伙伴

不论是由企业独立承接合同,还是以联合体形式承接合同,都需要培养战略合作伙伴,其能够与企业利益共享,风险共担,优势互补,互助共赢。

在与战略合作伙伴形成的合力下,既能在市场营销阶段利用各自的优势提升市场竞标能力,又能在履约阶段通过合理的分工各负其责,减少各自资源的投入,降低履约风险。

4.3 结合区域市场战略,实行区域管理

推行项目群管理机制,用“加法”代替“乘法”。鼓励建设项目分区域划分项目群,积极推进项目群管理机制,在基本项目团队的基础上适当增加少量的必要管理人员,从而替代简单的复制项目团队,成倍叠加管理人员,减少投入以降低管理成本。

4.4 风险防控措施

(1)利用合同措施转移风险。合同措施是最重要、也是最直接的一种风险转移措施。企业独立承接合同时,一般会通过分包合同将建安工程分包给有资质的分包商,当以联合体形式承接合同时,一般会通过联合体协议明确联合体各方的分工及职责。在以上两大类型的合同管控模式下,都需要通过合同措施(分包合同或联合体协议)明确工作范围,责权边界,违约责任,结算支

付、验收移交保修等核心内容,一般情况下,其主要核心条款应与上游合同有关约定对等,传递风险,起到风险转移的作用。

在此情况下,建议企业应针对这两大类(还可根据企业牵头或配合的情形进行细分)分包合同、联合体协议的合同文本研究编制标准化范本,以确保公司利益,降低履约风险。

(2)加强项目管理人才的培养^[4]。项目履约阶段是项目全生命周期中的核心阶段,在这个阶段要实现项目的主要目标,防控各类风险,涉及安全、环水保、质量、进度、费用等各个方面的问题。因此,加强项目管理人才培养,培养“一岗多责,一专多能”、具备较强综合能力的高素质管理人员,组建强有力的项目管理团队,一方面能够为项目履约目标的顺利实现和各类风险的有效防控提供保障;另一方面也能在一定程度上减少人力资源的投入。

(3)梳理关键管控点,有效履行管理责任。企业在各类合同管控模式下作为项目合同履约的主体之一,都将履行相应的职责,完成相应的合同工作内容,特别是在企业独立承接合同及以联合体牵头方承接合同的情形下企业所应承担的管理责任更为重大。为有效规避或降低履约管理风险,应以合同为依据分析企业在各合同主体之间的责权关系,梳理项目的关键管控点,形成必要、核心管理事项清单,积极完成相应的清单工作,履行相关管理责任。

(4)加强过程管控,抓住关键环节^[5]。在项目管理过程中一定要重视加强过程管控,针对关键环节加强监管,有效控制风险,应重视以下几点:①规范项目管理流程,做好项目管理记录,有效规避管理风险。项目部、分公司在项目管理过程中一定要重视管理流程,确保流程完整,合法依规,同时要在过程监管中留存管理工作记录,确保记录完整、齐全、闭环。②加强资金管理,量入为出,严控垫资和超付。③根据不同的合同环境,投入适当的项目管理人员,创造更高的人均营收利润率。④针对合同特定干系人,在开展能力评估后制定合同实施方案和控制措施,设置“防火墙”。

综上所述,设计企业在转型道路上需要从本

(下转第 107 页)

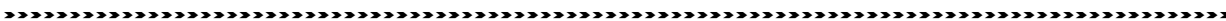
后由项目实施机构(某市水务局)组织各参建管理单位召开月例会共同确定上月所询价材料的结算价。另外,由于当地亦为省重点发展对象,所在地区在建项目较多,也可以效仿佛山市由政府搭建询价网络平台并统一监管,让无信息价材料在当地的市场中更加公开透明,也有利于当地政府对材料设备的价格管控,做到整合资源、数据共享。在其实施过程中,也可以同时搭载诚信评价体系^[4],为其他采购人及供应商提供有价值的参考依据。

4.4 建议调整询价方式

由于原询价确价办法中的电话询价、网络询价存在一定的随意性和不确定性因此,建议采取现场选样、封样、在样本固定后给供应商一个更感官直接的印象,再将影响价格相关的设计参数、质量要求、需求量、交货方式、付款方式等因素以书面形式对供应商明确,以询价函的方式询价,从而有利于供应商进行准确的报价。而对于总价低于 20 万元的单次采购项目,完全可以不通过询价而直接采用竞争性谈判或单一来源的采购(由于其总价较小,对项目费用的控制几乎没有影响)。

4.5 建议成立专业询价小组^[5]

建议成立具备专业化水平的询价小组,同时扩大当地政府的采购评审专家库,并根据相关要求将专家从大类分为技术、经济、法律类专家,根据需求抽选专家。如果涉及到利益相关人员,应当主动报备并回避本次询价的抽选。时间上,应该在询价前成立询价小组并做好相关准备。另外,询价专家也应做好保密工作。



(上接第 74 页)

质上分析、选择更为合理的合同管控模式,根据自身的市场经营能力和资源储备情况,参考项目的具体特点和内、外部环境边界条件,辅以必要的风险防控措施,发挥自身优势,提升项目管理质量,确保项目目标的顺利实现。

参考文献:

[1] 李启明,邓小鹏. 建设项目采购模式与管理[M].北京:中国建筑工业出版社,2011.
[2] 建设项目工程总承包管理规范,GB/T50358-2017[S].
[3] 王岳森,李学福,赵李萍. 工程建设项目管理模式研究[M].北京:中国铁道出版社,2019.

5 结 语

鉴于当今的工程建设已越来越智能化、提倡并推行装配式工程、打造智慧工地。因此,人工费在工程造价中的比例也逐年下降,此时,控制好材料设备的价格成本往往能起到关键作用。由于近年开展的新能源建设其材料设备费用更是占据其总成本的 70% 以上,因此,做好询价确价工作的重要性不容小觑。而面临的重大问题则是地方以往的经验或地方询价管理办法已严重不适应新的形势,而制定新的办法往往又需要一定的时间和过程、面临不小的阻力。因此,实施询价机制改革,使其达到便利性、适用性和公平性。

参考文献:

[1] 李俊伟. 谈材料设备询价采购工作[J]. 山西建筑,2015,41(33):240-241.
[2] 蒋慧杰,刘衍伟,唐敏,等. PPP 模式下建设工程材料设备询价采购网络服务平台的构建研究——以深圳市为例[J]. 经济建筑,2017,38(11):62-66.
[3] 武田艳,林知炎. 对设备询价采购方式的探讨[J]. 建材发展导向,2003,1(4):82-86.
[4] 李冬青. 建设工程材料设备询价采购整体解决方案的应用研究[J]. 工程造价管理,2016,27(4):42-45.
[5] 孙鸿燕. 运用网络公开询价采购的实践总结[J]. 中国招标,2017,26(24):21-22.

作者简介:

郭宇成(1992-),男,四川成都人,助理工程师,学士,从事工程造价、费用控制分析工作等;
向华琦(1986-),男,湖南慈利人,高级工程师,硕士,从事投标报价、合同管理、费用控制等工作;
李 肖(1986-),男,四川简阳人,工程师,学士,从事工程建设招投标、合同管理、成本控制等工作。

(责任编辑:李燕辉)

[4] 陈勇,曲曠胜,刘坤等. 工程项目管理[M]. 北京:清华大学出版社,2016.
[5] 范云龙,朱星宇. EPC 工程总承包项目管理手册及实践[M]. 北京:清华大学出版社,2016.

作者简介:

焦小亮(1990-),男,河南焦作人,工程师,硕士,从事国际市政工程、风电工程等项目技术与管理工作;
孙 美(1978-),女,四川广元人,工程师,从事建设工程施工技术与管理工作;
黄 磊(1980-),男,四川内江人,高级工程师,学士,从事工程建设技术及项目管理工作。

(责任编辑:李燕辉)