

建筑工程施工总承包与分包管理

白艳萍¹ 侯伟华²

1. 乌鲁木齐经济技术开发区(头屯河区)建设工程质量安全监督站; 2. 中工科建集团有限公司新疆分公司

摘要: 作者结合多年在施工一线的从业经历以及在建设行政主管部门的工作经验, 对于如何做好施工项目总承包与各分包单位的管理从多方位的角度进行了阐释。

关键词: 总承包与分包; 管理; 建筑工程

引言

企业之间的较量, 无论是国内还是国际市场, 归根结底还是人才及强有力的管理能力、综合素质的较量。对于施工总承包单位来说, 如果所有的分部分项都由自己来施工, 点多面广, 势必会投入过多的人力、物力、财力, 分散精力, 降低管理效率。本人总结多年在施工单位及建筑行业主管部门的工作经历及经验, 从总分包管理现状分析、分包队伍地选择、分包合同地签订、施工质量、安全、进度、成本控制等方面如何进行管理做了简要地论述。

一、施工总承包与分包管理现状

当前, 中国建筑市场与国际化接轨程度越来越高, 为了增强其核心竞争力, 无论是大型建筑国企还是私企, 都必须剥离不良资产, 甩掉低端资源, 轻装上阵, 专注于综合管理水平的提升。目前, 高、精、尖及大型综合体项目对工期和成本要求更为严格, 同时, 对总承包单位的综合管理能力及分包单位的专业化水平提出了更高的要求, 总包单位对专业化分包单位的依赖程度进一步增加。

分包向更专业化程度集中, 向精细化方向发展, 专业技术水平及专业技术人才优势凸显。

二、专业化分包队伍的选择

(一) 建立分包商档案库

总承包单位建立合格的分包商档案库, 根据不同专业不同领域以及专业化程度高低来选拔建立, 对分包单位的资质、业绩、规模、商业信誉、履约能力、专业化程度、管理人员层次、物力、财力、具体实施的人员情况、技术水平、机械化程度等方面进行全面地深入调研, 严格考核后方可纳入档案库, 确保资料翔实可靠, 为企业提高选择分包商的效率。

(二) 通过招投标确定分包商

对于超过一定规模的、专业化程度要求高的分部分项可以通过公开招标的方式来选拔优秀的专业施工队伍。

三、分包合同管理

总分包关系是平等合作关系, 双方均追求利益最大化。在公平、自愿、平等的前提下签订分包合同主要在于明确甲乙双方主体的责、权、利, 约束双方履行责任, 保护双方权益, 同时也为日后双方产生分歧提供强有力的法律保障, 避免风险的发生。

(一) 制定分包合同管理办法

总承包单位要制定本企业的分包合同管理办法, 对公司所属各项目部所有分包合同进行统一的整体管理。分包合同统一管理有利于促进管理规范化, 保证项目分包合同正确履行。将专项承包合同、劳务分包合同、机械租赁(拆、卸)维修保养合同、供货合同等各个分包合同从谈判、评审、签约、备案、管理到履行各个环节都逐一规范化、制度化、专业化, 由总包单位各对口职能部门、专业技术人员去管理、实施。

(二) 做好分包合同评审

评审是合同管理中至关重要的一个环节, 要对分包合同内容的完整性、条款的合法性、签订程序、合同内容、合同价款、验收结算条款、付款条件、结算方式、质量标准、安全管理目标、工期要求以及违约条款等做一个整体的评估、审定, 公司商务部、生产部、预算部、财务部、技术部、质量部、安全部等各专

业各职能部门都要参与合同条款的评审。

(三) 制定标准的制式分包合同

企业要将本单位所有项目部使用的分包合同标准化, 形成统一的制式合同, 实施过程中补充的条款以补充协议的形式作为合同附件。

对于合同额度大、重要的分部分项及专业化程度高的专项由总包单位法人与分包单位签订, 盖法人单位合同章, 并盖骑缝章; 其他分包项目可由企业法人授权项目部自行寻找和选择分包商, 由项目部直接签订分包合同, 授权书要明确授权范围。

四、安全、质量、进度、成本管理

如何做好现场的总分包管理, 可采取如下措施:

(一) 例会制度

每天召开生产例会。晨会主要是总包单位项目部管理人员参加, 时间要尽可能紧凑, 反映在组织协调管理中存在的问题, 定当天目标、安排任务; 下午召开生产会, 参与施工各方的主要管理人员均参会, 协调解决各分包单位相互配合过程中发生的各种问题。

(二) 严格执行分包合同及各项管理制度

在施工现场经常会碰到这样的问题: 同样的分包队伍, 在不同的项目部施工水平不一样。为什么? 原因出在总包单位的管理团队, 主要因为管理方法不得当, 力度不够。分包单位很多, 从项目一开始如果对一个分包队伍管理松懈, 那其他队伍就会效仿, 所以从一开始就要刹住这种风气, 做到严管重罚, 严格执行合同及各项管理制度。

(三) 逐层签订安全协议

安全生产是一切正常运行的前提和保障。安全协议要逐层签订, 层层分解, 把目标责任落实到每一位身上。安全协议中要明确责、权、利, 制订安全管理目标、奖惩措施及奖罚金额, 并要坚决执行才能取得好的效果。

五、企业文化建设

乍一看企业文化建设与施工现场的总分包管理似乎没有什么必然联系, 其实不然。企业文化是一个企业指导思想、经营理念、管理制度、价值观念、工作作风的集中体现, 渗透在企业的所有经营活动中, 包括项目管理。企业文化的精髓在于人才管理, 项目管理的根本也在于人的管理, 用企业先进的管理理念与分包单位谈合作、用完善的管理制度约束激励分包单位、用严谨的工作作风去要求分包单位, 将企业文化的宣传渗透到项目部每一个角落, 无形中会影响到每一位施工作业人员。

结束语

随着建筑市场向高、精、尖方向发展及向海外市场的拓展, 项目管理的内容更加广泛, 对项目管理工作提出了更高的要求。总、分包单位要紧跟时代发展的步伐, 充分展示自身技术及管理优势, 提高质量及服务水平, 实现合作共赢。

参考文献

[1] 王军. 电力工程总承包项目对施工分包的风险管理[J]. 低碳世界, 2016(26):141~142.

[2] 吕玉惠, 俞启元, 张尚. 基于价值网战略的建筑施工企业分包风险管理体系统研究[J]. 建筑经济, 2016(9):92~94.

作者简介:

白艳萍, 女, 新疆人, 本科, 高级工程师, 国家注册一级建造师, 国家注册监理工程师, 清华大学 2019年秋季访问学者, 乌鲁木齐经济技术开发区(头屯河区)建设工程质量安全监督站, 研究方向: 施工技术 & 建设工程质量安全管理

侯伟华, 男, 广东梅州人, 本科, 工程师, 中工科建集团有限公司新疆分公司, 研究方向: 市政、公路、水利