

施工企业劳务分包管理的问题与对策分析

赵星华

中交第三公路工程局有限公司工程总承包分公司 北京 100000

摘要: 严格规范施工企业内部的劳务分包管理,及时明确岗位人员职责,以此为出发点,有效避免劳务纠纷事件的发生,从根本上保障了劳务工的合法权益。本文对施工企业劳务分包管理的问题与对策进行分析。

关键词: 施工企业; 劳务分包; 管理困境

一、施工企业劳务分包管理中存在的主要问题

1. 劳务分包队伍选择环节

(1) 劳务分包队伍选择不规范

对于劳务分包队伍的选择,很多施工企业没有明确的选择标准,选用的劳务分包队伍社会背景复杂,增加了现场管理难度,项目管理被动。部分“包工头”利用自己所掌握的信息得到分包工程之后再转手,导致工程被层层分包下去,为日后劳务纠纷留下了一定的隐患^[1]。

(2) 劳务分包合同签订不及时

有的工程只管干活抢进度,施工单位与劳务分包队伍达成口头协议就让其进场施工,进场后边施工边谈合同。在出现变更事项时,造成与劳务队伍结算办理上价格无依据。合同不能及时签订,施工中又疏于管理,导致结算时双方扯皮和纠纷事件时有发生。

(3) 劳务分包合同管理不严格

许多施工企业对劳务分包合同管理缺乏足够重视,往往只与劳务分包队伍达成口头协议或简单的书面协议,没有严格明确双方的责任和义务,形成管理漏洞,弱化约束效果。一些劳务分包队伍利用合同管理的盲点,在工程结算、过量结算,使施工企业损失严重却无法维权^[2]。

2. 施工过程控制环节

(1) 劳务施工作业面缺乏科学策划

劳务分包队伍普遍倾向于选择操作容易、难度偏小、体量较大的作业面。在施工过程中,经常发生劳务分包队伍不服从施工企业统一部署和安排,抢先占据有利作业面,只愿意干大活,细部与高难度部位处理不及时,出现交叉作业,造成工程质量和进度管控的难度增大。

(2) 劳务分包施工缺乏过程控制

施工企业在劳务分包进场后,管理粗放,缺乏过程控制,施工日志缺乏,技术交底流于形式,导致劳务分包大材小用、小材不用,材料浪费极为严重,经常会造成工程隐蔽部位的质量缺陷,也对工程后期结算工作不利。

(3) 劳务再分包缺乏有效控制

尽管法律不允许劳务二次分包,但现实业务中劳务

分包再分包现象仍然屡见不鲜。通常施工企业首次选择的分包队伍实力较有保证,可以帮助防范企业风险。再分包直接造成施工企业和施工一线之间的管理跨度变大,管理层级增加,指令传递延缓,执行力降低^[3]。

3. 劳务工资支付环节

(1) 合同结算及支付条款缺乏细节

在工程项目合同结算、付款方式、合同单价的组成、甲供材料的损耗比例、履约保证金的缴纳金额以及双方权利义务等条款,合同约定不清晰、不明确,或者缺乏规范性、严密性,出现在工程结算时重复结算、过量结算现象。

(2) 劳务工资支付不及时

由于施工企业未能按时结算工程款、未及时将工程款支付给分包单位等现象,导致分包单位资金周转困难。劳务分包单位在资金不足的情况下,出现拖欠劳务工资情况,再疏于不及时沟通,农民工常会自发组织集体讨薪,酿成群体性事件。最终造成施工企业形象受损,影响社会和谐。

(3) 劳务工资支付监管不规范

劳务分包单位普遍采取平时只给农民工发基本生活费,工程竣工后或春节前结清工资等做法,将农民工工资与工程款捆绑在一起,一旦工程款不到位极易导致欠薪。施工单位疏于对劳务分包单位的劳务工工资支付工作台账的监督。

二、劳务分包管理中所存在问题的原因

1. 合规招标工作意识淡薄

在引进劳务分包队伍的过程中,很多施工企业编制招标文件千篇一律,对招标整体工作的规范操作重视度不够,这给后期合同管理带来很大压力,形成法律漏洞。有的施工企业缺失招标流程,甚至出现规避招标行为,这不仅使劳务队伍整体水平得不到保证,还容易滋生腐败^[4]。

2. 企业技术管理不健全

很多施工企业对劳务分包队伍的技术管理工作强调对人的依赖,企业自身技术管理体系不健全。技术管理

人员多数是依靠自己的经验和探索来进行日常管理工作,缺乏系统的理论思考、指导与评估。当前的技术管理工作主要还是汇报审批制的管理模式,缺乏完善的事先审核和事后监管的程序化操作手段。

3.企业财务统筹安排不当

施工企业承建工程时资金投入巨大,对现金流的要求相对较高。若出现工程款垫资与拖欠情况严重,清收清欠效果不理想,或者银行放贷收紧,很快就会影响到施工企业的流动资金。一般情况下,即使发包方很有实力,为规避风险的需要,其付款条件也不会超过进度款的80%,余下20%以上的资金压力转移给施工企业承担。所以,如果施工企业自身实力不足,或者财务规划失当,很容易造成现金流断裂。

三、解决当前施工企业劳务分包管理的对策

1.搭建分包信息库平台,严把劳务分包队伍准入关

(1)搭建信息库网络共享平台

施工企业将劳务分包队伍数据进行信息化管理,建立网络信息共享平台,实现指导、咨询、辅助决策等功能。在需要对外劳务分包时,优先通过信息共享平台进行队伍招标资格遴选。对于平台内信誉好、履约能力强的分包队伍,可纳入长期合作分包队伍进行管理。

(2)建立跟踪评价和考核机制

随着建筑市场环境的变化,劳务队伍自身也在不断变化,有些队伍也可能实力增强或者实力削弱。建立考核机制,定期在企业范围内公布合格分包商名录和“黑名单”队伍,实行动态调整。同时,施工企业必须“与时俱进”,及时完善信息共享平台数据更新。

2.履行招标与合同管理制度,强化劳务分包过程管控

(1)全面推行劳务分包招标制度

在招标准备阶段,施工企业根据图纸合理确定标底和标段,对工期、成本、质量以及各项技术指标充分研究,制订招标文件。在招标阶段,施工企业确保招标信息发布及时,覆盖面广泛。在评标阶段,保证评标人数、专业背景、职业操守等都达到一定标准。在合同签订阶段,加强合同评审,保证企业权益。

(2)强化劳务分包合同管理

一是严格执行“先签合同后进场”的原则。二是编制内部分包合同范本。起草合同时,对工程质量、进度、安全、工期、奖惩制度、工程款结算与支付等条款进行细化,在合同履行中具有可操作性。三是合同签订后及时进行合同交底,进一步明确双方权利与义务^[5]。

(3)落实项目计划管理

要想实现利益可控、风险可控,施工企业必须进行清单核查,摸清整体分部分项工程的盈亏分布点和面,有选择性地组织施工。同时,及时汇总各种经营数据,

对比施工计划,提前发现潜在风险,制定应变措施,落实项目计划。

(4)规范结算和付款程序

一是督促项目验工计价的严肃性,使联合验工、逐级审核、领导分级审批制度得到落实;二是坚持“先计价后付款”的原则和“联审会签”制度,按月结算劳务分包款,并清算应扣费用及代付的农民工工资,预留保证金等后拨付资金,杜绝超付款。

3.优化劳务分包审批流程,加强过程监督管理

(1)优化劳务分包审批流程

施工企业应该结合自身的实际情况,建立一套完善的劳务招标及分包合同管理、劳务分包结算实施细则及审批流程等管理制度,定期组织各项目进行学习,保证制度在项目得到充分的应用和落实。

(2)加强过程监督控制

随时跟踪劳务分包的施工情况,针对劳务分包管理中的质量、进度等问题,及时制止、纠正不符合要求的行为,杜绝窝工、材料浪费、工程结算扯皮、作业面分配不科学等现象,从执行计划、信息反馈和再执行计划三个阶段,实现精细化管理。

(3)强化财务统筹管理,降低资金风险

财务统筹安排必须配合预决算、技术、采购等部门,制定完善的资金供需计划,合理分配项目资金,方便材料采购和工资发放等生产性资金的使用。与此同时,通过企业各职能部门之间的统筹规划与协调发展,施工企业可打造集中化的资金管理体系,为资金灵活运转提供支撑^[6]。

四、结束语

在项目劳务分包管理过程中,施工企业要坚持“依法合规、诚实守信、严管善待、合作共赢、规范动态管理”的原则,严把准入关、录用关、评价关和监督关等各大关口,逐步掌握劳动力资源调配的主导权,高效利用社会资源,培育长期的、稳定的战略合作伙伴。

参考文献:

- [1]杨正贵.浅谈如何加强建筑工程劳务分包管理[J].工程管理,2017.
- [2]陈晓玲,陶燕龙.建设工程合同的风险管理[J].江苏建材,2013.
- [3]杜萍.浅析施工企业劳务分包管理[J].市政技术,2012.
- [4]潘学风.施工企业劳务分包管理审计常见问题及审计重点[J].经贸实践.2018(10)
- [5]胡一非,黄汉华.项目管理中劳务分包管理存在的问题研究[J].建筑与预算.2018(12)
- [6]李勇.施工企业劳务分包管理现状以及对策[J].企业家天地(下半月刊).2014(02)