

工程建设项目中承包商管理效能提升的要点及措施

柴东

中石化第四建设有限公司 天津市 300450

摘要: 近几年施工的分包队伍不管是专业分包还是劳务分包在施工现场都不同程度地存在合同执行差、安全隐患多、施工质量差、施工进度慢等诸多问题。作为总承包单位,我们要切实履行总包职责,在施工管理过程中与分包商密切协调、彼此配合;过程中采取有效和成熟的总承包管理模式,实现项目安全、质量和工期等综合目标,有效地节约工程成本和工期,优质高效地完成工程建设任务。

关键词: 工程建设项目; 承包商管理; 效能提升; 措施

Key points and measures for improving the efficiency of contractor management in engineering construction projects

Chaidong

Sinopec No.4 Construction Co., Ltd.

Abstract: In recent years, there are many problems in the construction site, such as poor contract execution, many security risks, poor construction quality, slow construction progress and so on. As the general contractor, we should earnestly perform the general contractor's duties and closely coordinate with subcontractors in the process of construction management. In the process, an effective and mature general contracting management mode is adopted to achieve the comprehensive goals of project safety, quality and construction period, effectively save the project cost and construction period, and complete the project construction task with high quality and efficiency.

Keywords: engineering construction project; contractor management; efficiency improvement; measures

引言

近年来,总承包模式的扩充,对承包商管理提出更高要求。在项目建设环节,承包商可依据业主需求,结合实际施工现状,按合同条款执行,促进项目功能的优化。若承包商未严格履行实际工作,未对整个工程建设过程进行有效管理,会降低工程质量,对工程效益造成不良影响。

1、承包商管理的实际状况

在工程建设环节,项目管理水平的提升与相应管理制度的完善性具有密切联系,与企业安全文化渗透性息息相关,与领导层安全生产意识联系相对紧密。换言之,对工程管理具有影响的因素相对较多;若承包商未充分认识到安全管理的重要性,未对整个工程建设环节进行管控,极易增加安全隐患,工程质量与安全管理得不到保障。在项目建设过程中,部分承包商为提升自身经济效益,未严格按照规章制度开展安全生产作业,在安全生产中减少安全生产费用的投入,虽在一定程度上减少了施工成本,但增加了现场施工安全风险,增加安全事故发生概率,危及相关作业人员的安全,进而导致企业产生较高的经济损失,降低工程效益,对企业的信誉和生存发展造成不良影响。

在项目招投标环节,若总包单位未严格按照相应制度对

承包商资质等进行资质审核,未对承包商施工能力等加以考察,未对参与工程项目的管理人员和关键人员进行现场面试,未制定更为细致的责任机制,对承包商管理人员的约束力有所下降,势必会阻碍安全管理措施的落实[1]。当前,企业愈加注重对承包商的诚信管理,并将其作为安全管理的重点,突出该管理工作的重要性,将其落实到工程整个生命周期中,加大承包商管控力度,对承包商各项活动进行监督与实施,提升工程建设水平,提高成本控制成效,打造相对安全的施工环境,实现工程质量建设目标,提高企业综合效益,为企业发展注入更多活力。

2、承包商管理所涉及的方法

在项目建设环节,企业在开展承包商管理工作时,会从安全管理方面切入,对安全规范的落实情况进行监督与管理,增强承包商的安全意识,灌输业主方及总承包单位的管理理念,建立安全文化体系,对相关从业人员进行有效约束,促进承包商管理方法的优化与创新,为管理措施的执行和落实做好铺垫。在此过程中,健全与之相适应的项目管理系统,构建相应的管理体系执行框架来提升管理成效。

2.1 加强综合协调,发挥总包职能

总承包单位要不断完善企业文化建设,营造浓厚安全氛

围, 形成良好的安全生产环境。我们属于劳动密集型行业, 需要大量的人力资源, 但施工生产过程的中低端技术含量决定了从业人员的素质相对不高。加强分包单位的管理, 提升施工人员的安全意识, 是消除安全隐患, 减少安全事故的有效措施。

工程中技术协调工作的成功是确保施工进度的先决条件。要把各承包商全部纳入总包技术部门的管理中, 项目各部门应利用例会、联系单、函件等多种形式, 在工作中充分发挥总包管理职能, 作好各方的统一协调工作。技术部门在图纸审核时着重注意各专业之间的交叉配合, 对存在的问题之处, 立即与业主方和设计院沟通变更图纸, 以确保现场施工对各工序顺利按期完成。

3、注重巡回检查机制的建立

在承包商开展作业时, 对其具有影响的外部因素相对较多, 如现场环境、外部参观和政府部门检查等。因此, 企业应注重对第三方的引进, 提升承包商队伍建设水平, 建立检查督导机制, 促进专家指导作用的充分发挥。专家可采用不同的方式对承包商作业现场进行评估, 如访谈、管理制度文件查阅等, 明确检查的重点, 提升施工作业评估合理性[2]。与此同时, 专家应对已制定的承包商管理体系进行深入解读, 考量机械设备台班使用情况, 提出相应的整改建议, 让承包商对施工管理措施进行改进, 使得施工现场更加安全和有效。

3.1 注重风险防控档案的构建

在项目工程中, 建设方与承包方应注重沟通交流工作的开展, 做好技术交底与反交底工作, 优化管理措施, 提升管理效果, 对相关人员的工作行为加以约束, 及时调整施工机具等, 使其运行愈加稳定, 减少风险和隐患, 弥补施工管理中的不足之处, 加大危险源控制力度, 降低安全事故发生概率。在此过程中, 管理方应深入分析施工过程中可能存在的危险源, 并建立相应的危险源档案, 对潜在的风险进行识别、分析与归档处理, 在此基础上, 制定针对性较强的管理制度, 保障风险防控管理工作的有序进行, 为承包商的发展提供助力。

3.2 提升考核奖惩机制的完善性

在承包商管理环节, 为提升管理成效, 应注重考核工作的实施。对考核期限加以明确, 提升激励与惩罚措施的融合度, 对承包商进行正确引导, 使其主动参与的工程管理中, 激发承包商全员参与的工作热情, 从而提高安全管理水平。在对承包商进行考核时, 应注重对考核内容的优化, 如施工进度、安全与质量管理、文明施工和施工工效等, 充分

掌握承包商工作状况, 明确其取得的成绩是否达到相应标准。除此之外, 应对考核结果进行分析, 若承包商考核出现不合格现象, 应对其采取相应的处罚措施, 增强承包商的管理意识与责任意识, 为项目正常运行做好铺垫[3]。

3.3 注重完工管理的总结

在工程项目建设过程中, 各承包方应注重总结已经发生的样板工程和存在的典型问题。在此过程中, 总承包方应充分发挥自身职能, 组织召集承包商代表, 开展规模相对较大的现场协调推动会议, 对项目建设过程中的得失情况进行总结, 选取表现相对较好的承包商, 现场交流经验并对其良好的管理模式进行推广。在会议过程中, 所涉及的结果与内容应纳入管理体系中, 做好归档留存工作, 促进可追溯管理成果的形成, 为工程管理制度的完善提供档案支持。另外, 应注重对优秀承包商的学习, 对自身管理模式等加以改进, 提升施工管理质量。

3.4 积极开展安全培训工作

在工程建设环节, 企业应从安全管理方面着手, 积极开展安全培训工作, 对承包商的安全意识加以强化, 使其自觉履行自身职能, 对整个施工现场进行管理, 保障安全措施落实, 提升施工人员安全性[4]。与此同时, 承包商应提升对施工人员的重视程度, 适当增加专项演练与警示教育等的频次, 对施工人员的职业素养进行培育, 让其充分认识到本质安全的重要性, 使其主动参与到安全管理中, 提升安全管理机制执行力度。在施工人员培训环节, 应注重案例教育法的应用, 将近些年发生的同类别施工安全事故作为切入点, 深化施工人员对安全事故的了解, 使其对事故危害性具有清晰认知; 分析事故事件成因, 并引以为鉴, 明晰施工安全管理的薄弱之处, 将其作为安全管理的重点与难点, 提升管理成效, 树立安全红线思维。另外, 在对承包商管理人员进行培训时, 应开展考核工作, 评估承包商员工对安全管理相关知识的掌握程度, 检查其知识应用水平, 最大限度发挥承包商的管理职能, 使得施工作业推进秩序化。

3.5 对承包商施工过程及施工管理问题

市场上任何一家承包商都不会从事没有利润的工程项目, 都是以营利为目的, 只是利润多少而已。严格禁止承包商队伍在施工过程中出现偷工减料行为, 项目部要加强工程项目的过程控制, 特别是隐蔽工程。有些项目材料由总包方提供, 材料领取开具限额领料作为控制依据, 但过程出现丢失、浪费, 必将出现材料缺口, 施工作业队伍用以次充好来避免项目部对其扣款, 最后造成质量问题还要总承包单位来负责。

在项目建设过程中,为提升承包商管理水平,让其充分发挥自身职责,应注重制度落实情况监督与控制工作的进行,加大对承包商的约束力度,创建相对安全的施工环境,为施工作业推进打好基础[5]。首先,应对施工过程中存在的风险进行分析,如高空作业、受限空间作业和起重作业等,引进先进的设备设施,如升降车、曲臂车,适当减少架设搭拆出现的高风险作业;采用机械化设备来减少相关人员的工作量,以免对施工人员安全造成威胁。其次,应注重安全管理措施的落实,对进入现场的人员身份进行核查,建立岗位风险培训机制,让所有作业人员入脑入心;对交叉作业过程进行管理,采取错时、错位的方式来降低施工风险。最后应注重风险管理工作的开展,并将其落实到整个施工环节,提升风险识别水平,并对风险进行评价,确认风险类型与等级,并制定相关的应急处理措施;提高风险可控性与可接受性,推动承包商职能的充分发挥,为工程效益的提高提供支持。

在施工管理过程中,总承包单位对于材料的领用控制不严,技术部、供应部以及经营部之间缺乏必要的沟通和联系,在材料的使用量、材料款项的核销方面不尽合理,有的承包商甚至利用项目部管理上的漏洞,多次领取或者重复性领取材料,从而使材料的使用量严重超标,造成工期的影响和费用的增加。

在工程建设的过程中,作业队伍与不能及时将现场的变更情况报告给项目部,这样常常导致工程变更、现场签证严重滞后的现象,从而导致总承包单位和业主沟通滞后,导致承包单位本应得到的签证不能及时得到确认后在后期出现争议现象。

工程计量统计不标准。在工程计量过程中,工作量统计以及相关资料不完整,有时还会存在超前或者滞后计量现象。有时在工程项目变更后,业主尚未进行签证确认,项目部就将签证给了承包商。

结束语

在工程项目建设环节,为充分发挥承包商效能,提升项目运行质量,应从承包商管理方面着手,加大对承包商的约束力度,让其及时转变和适应总承包方的发展管理理念;对整个施工现场进行监督与管理,及时发现其中存在的安全和质量隐患,并建立相应的整改措施,确认整改时限,提升现场本质安全;将成本费用控制在目标计划之内,为工程经济效益的提升做好铺垫。与此同时,承包商对工程建设成本进行管控,在保证自身效益的同时,可提高工程综合效益,为工程使用奠定基础。

参考文献:

- [1]张超亮. 面向工程建造项目的承包商作业 HSE 评估管理研究[J]. 天津科技,2023,50(02):9-12.
- [2]佟巍. 基建承包商管理信息平台的研发与应用[J]. 中国管理信息化,2021,24(04):85-86.
- [3]陈东虎,吕红刚,彭博. 如何利用 QHSE 做好承包商管理工作[J]. 化工管理,2020,(04):24-25.
- [4]胡贵良,宋宏伟. 以承包商管理为重点的建设项目全方位控制研究[J]. 四川水力发电,2019,38(05):144-147.
- [5]王佩红,王荣基. 工程建设承包商管理系统升级方案[J]. 石油工程建设,2018,44(S1):156-162.