

建设工程项目劳务分包管理与质量监控研究

徐靖语

(中铁二十四局集团上海铁建工程有限公司, 上海市 200071)

摘 要:随着社会分工的细化,为了降低企业运营管理成本,建设行业中施工企业将所承包的工程任务分包给具有相应资质等级的劳务分包单位并对其进行质量监控。对于施工企业来说,劳务分包管理模式已成为大型施工企业完成生产经营任务的重要方式。选择一个好的劳务分包单位,既可以降低项目成本,也可将总承包商的风险进行转移,确保项目进度、质量和安全目标实现^[1]。通过对 J 项目劳务分包管理与质量监控现状研究,发现 J 项目劳务分包管理方面存在很多问题和瓶颈,这些问题如果未及时采取措施化解风险,将直接影响工程的质量、进度、安全等,损害企业自身的名誉和利益。因此,从分包策划、合同管理、分包质量监控、成本核算分析等方面提出了相关措施和建议,确保整体施工任务顺利完成^[2]。

关键词: 分包管理;分包策划;合同管理;质量监控

中图分类号: TU7

文献标志码: B

文章编号: 1009-7716(2022)11-0202-03

1 工程概况

J 项目正线为双线,市域铁路。施工内容包括:跨沪渝特大桥,路基段、七宝站主体结构,营业线防护工程。该段范围内前期工程中包括涉河改造工程、涉铁结构改造工程和涉及市政道路桥梁改建及市政排水改造工程。合同造价含税产值 6.46 亿元。施工计划开工时间 2019 年 10 月,计划竣工时间 2023 年 10 月,计 42 个月。

2 劳务分包管理模式下存在的问题

2.1 没有合理的分包策划

J 项目未根据公司下达的责任目标进行责任成本二次分解,未制定合理的分包策划导致分包之间界面划分、资源配置不合理;施工过程中出现合同段、工作面、工序间衔接不当,导致一些分包商无施工作业面。钻孔灌注桩、桥梁主体结构施工过程中因分包商工程任务调整,且项目部未及时签订补充合同,导致计价数量超出合同数量。劳务分包以人工占比为主,每延误一天施工工期,都有可能酿成人员窝工,对劳务用工成本产生直接影响,引发分包商提出窝工费用索赔。一般总承包商很难认可劳务分包商提出的窝工费用索赔,造成劳务分包商在施工过程中通过偷工减料降低成本的风险,影响分包工程质

量;或引发劳务分包商起诉,造成价格调整或停工风险。施工单位应根据项目行业特点、合同特点、建设环境、自然环境、资源配置等一系列因素及工期要求和国家相关法律法规认真做好分包策划工作^[3],确定分包模式(如包工不包料模式,由分包单位提供机械、辅材及技术为主,钢筋、混凝土等主材由施工单位甲供)、标段划分(根据工期进度要求合理划分施工段,确定专业班组人员合理投入数量,考虑整体施工难点、运输道路、大型周转材料分配等因素)、周转材料(对比甲供与包含分包费用的差异,综合确定最优模式)、界面划分(交叉部位责任划分明确,多家队伍施工时明确各家施工条件及难度,工作量安排合理,避免施工难度大的范围交由一家劳务单位施工,影响工期)。

2.2 “三项招标”制度执行不力

在招投标实施过程中,J 项目没有对劳务分包邀请招标、公开招标、议标的范围进行清晰的划分^[2]。项目部部分分包商的选用采取议标形式,竞争不充分,部分劳务单价超公司指导价,造成项目效益流失。部分招标程序形式随意性较大,发售招标文件、组织开标、评标未严格按照招标管理流程时间节点执行。工程公司需建立施工分包招标管理流程,统一格式标注,明确哪些工程内容可以分包、哪些工程内容不可以分包;哪些工程内容可以专业分包,哪些工程内容可以劳务分包。同时需加强对管理流程的执行力,做到制度化、常态化,发挥管理流程该有的效力;否则,

收稿日期: 2022-06-09

作者简介: 徐靖语(1989—),女,本科,工程师,从事工程造价工作。

很多流程制度仅是形式性的存在。

2.3 对分包商的制约不够

J项目未采用公司示范合同文本,擅自删除履约保证金条款内容,签订的分包合同缺失重要条款。劳务分包本质上就是总承包商把自身的利益和风险通过劳务分包模式转让一部分给分包商。因此,分包商完成的分包工程质量成果必须让总承包商满意。如果不能保质保量完成工程项目,总承包商有权采取相应的惩罚措施。履约保证金体现了总承包商对分包商的制约,J项目在这方面的重视度不够,可能导致当分包商出现违约情况时,无法根据合同对其追究责任,只能项目部自己承担损失^[1]。应按照公司示范合同文本执行预留履约保证金(或保函),确保分包商服从总承包商的指挥和安排^[3]。

2.4 合同管理弱化

(1)J项目签订50多份大小劳务合同,在劳务合同履行过程中,跟踪管理监督和控制力度较弱,验工计价不规范,未严格执行合同。使用零星用工和临时机械台班的事情时有发生,签证补偿多,劳务费超支严重。项目部未正确对待分包合同签证,签证管理未严格按照公司管理办法和分包承诺制执行,未及时上报公司进行审核。

(2)项目临时工程成本均超责任预算,包括施工便道围挡、钢便桥、驻地建设、钢筋棚等。其中,施工便道较责任预算亏损约700万元。主要原因:一是临建策划不充分。策划缺少临时工程量及预算金额,方案不能满足工程实际需要。二是过程把控不到位,现场施工随意性较大,与施工队伍签订的合同已明确规定“施工管区主便道由甲方统一修建,移交给乙方使用,由乙方负责维护并承担相应费用。施工临时用电、用水、员工住房、料场硬化、材料下垫上盖、其他临时设施的修建、工程项目(工序)承包范围内施工便道的修建、使用与维护均由乙方自行解决,并承担相关的费用”,但J项目施工管区范围内发生的所有便道费用均由甲方承担修建费,未在相应劳务队伍的计价款中扣除。

(3)项目部分周转材料包含在劳务分包合同综合单价中,但项目部又自行采购了周转材料且未在劳务费结算中扣除,增加项目成本。

造成以上问题的原因,首先是J项目合同交底不清。合同管理人员未针对合同存在的风险对项目部全体人员进行交底,未分析合同的每条规定如何履行、风险点在哪里、一旦合同一方违反条款约定应该

如何维权、如何保存证据等,从而无法做到在合同履行过程中严格执行合同条款。其次,项目部未做好施工现场原始数据的收集,包括照片、影像、会议纪要、施工方案、技术交底、与分包单位的来往函件等,审核分包结算和合同外签证事项时无法做到有理有据。

2.5 未建立分包质量监控收方验收制度

已完工退场的分包队伍未办理竣工验收交接手续。分包质量监控验收制度是保证分包工程质量、控制工程成本的重要措施^[4]。施工过程中应安排专人严格管控,做到实测实量收方。如果临时工程实际施工与原方案出现偏差,超方工程实施前需上报补充方案,审批通过后方可实施。施工时需做好原因记录,以图纸、方案为依据,项目相关负责人与分包人员一起现场实测验收。

建立和实施完善的分包质量验收体系可以加强对分包施工过程的严格管理,如果工程验收合格,则由项目出具竣工验收报告^[3]。该过程主要是通过收方验收将总承包商质量成本等风险进行转移,如果存在质量瑕疵、超方严重情况,可通过拒绝验收、无收方手续不办理进度结算等措施将风险留存,再由劳务分包单位进行质量修复或查找超方原因^[5]。

2.6 经济活动分析流于形式

J项目未建立经济活动分析月度例会制度。项目经济活动分析是控制成本管理的重要抓手,项目部未通过经济活动分析例会讨论分包项目施工过程中成本执行情况,没有按责任预算进行成本控制,责任预算劳务成本与真实数据偏差较大,项目奖罚机制落实不到位,项目人员对劳务成本偏差情况不关心。针对项目前期劳务分包结算过程出现的亏损情况没有高度重视,发现亏损未及时采取措施化解风险,造成项目效益的流失。

3 采取措施

3.1 重视分包策划

明确工程项目责任成本目标是整个项目成本支出的最高限额,是分包项目的最高限价。根据责任成本目标科学地进行分包策划,项目部必须严格执行分包专项策划,无特殊情况不得随意更改。在项目实施过程中,出现重大变化,需要对分包专项策划进行调整的,应综合分析当地常规影响工程进度变化的因素(如疫情停工、政策影响等),针对重大变化制定调整方案,经审批同意后执行。

3.2 推行分包管理责任书

实行分包管理责任书制度。劳务分包合同签订后,项目部即下达《分包管理责任书》,内容包含分包单位充分理解工程项目整体施工组织及部署,针对部署情况如何细化及保证措施做承诺^[1]。例如:将质量安全目标、工期目标、环保目标进行阶段性控制,增设周期考核节点,可以设置一些奖罚措施,对于能够提前完成且质量合格的分包商给予一定的奖励,以及达不到质量管理目标的具体处罚,以此调动分包商施工的积极性^[5]。责任书由项目部经理与劳务分包负责人共同签订,意在推动分包商严格按照总承包商的质量安全施工管理要求组织施工,接受总承包商的质量监控检查^[4]。

3.3 做好合同履约过程管理

(1)修订完善公司劳务分包指导价,根据分包指导价控制劳务分包合同单价,分包合同签订单价严格执行公司指导价,原则上不高于公司指导单价。对于超过公司指导价10%的条目,要逐条说明原因,并上报公司备案。

(2)合同清单编制,完善分包合同工程量清单,避免合同清单漏项,明确合同清单综合单价包含的具体施工内容,规避分包过程扯皮调价的风险。例如:劳务分包合同应明确甲乙双方及各家分包安全文明施工责任范围,明确双方工作内容,列全分包提供材料清单。

(3)合同签订后,针对合同存在的风险对项目部全体人员进行交底,明确工作内容及清单计价规则等,减少后期争议及纠纷。指定专人跟踪收集分包反索赔资料:分包人材机投入情况统计,劳动力人数、工种每日一清点;分包材料机械进场验收统计台账(分包提供辅材、周转材料、小型机具的品牌、参数、成色、数量及相关手续)。分包开工令收集及台账建立,避免存在因分包进场滞后导致工期延误造成成本费用增加风险。尤其出现窝工情况时,需记录分包每周投入的各项资源,规避分包索赔风险。

(4)加强对分包工程质量监控的责任意识。项目部不能签完分包管理责任书,听听汇报对分包项目撒手不管,听之任之。针对项目部制定的工期安排计划,施工组织设计严格进行技术交底,与劳务队伍沟通具体实施方案,确保计划可行(劳务班组数量确定及每个标段用工需求计算,避免过紧或过松,做好书面确认)。监督分包商落实施工工艺要求和安全风险

防范措施,定期对劳务分包项目进行过程考核,了解分包管理存在的问题和困难,确保对劳务分包队伍施工力量配备,综合施工能力与项目部协作能力,内部管理能力等方面进行质量监控和帮扶^[1]。

(5)劳务分包队伍完工后,项目部依据双方签订的合同,补充合同,已批准的变更设计、会议纪要及其他与劳务计价有关的资料及时办理完工结算工作,保证分包结算办理时效性,规避项目效益流失风险。分包总结算做好收支对比分析,主材消耗的对比分析,过程扣款要全面梳理。

3.4 加强分包信誉评价

建立劳务分包队伍信息数据库^[1],数据库包含的信息有分包商的资质、本身技术水平和过往的业绩。另外,还有合作时的项目内容、最终完成情况等^[3]。对劳务分包单位的奖罚情况也应该纳入分包信誉评价中。目前工程公司是要求J项目每年两次上报分包信用评价,节点分别在6月中旬和12月中旬。但存在部分劳务分包商在上报信誉评价的节点前已完工退场,J项目经理部就认为已完工退场的分包单位不用上报信誉评价,仅上报在建劳务分包商信誉评价。劳务分包单位施工能力不符合标准主要是在准入审查时对申请准入单位以往的施工业绩完成情况未进行有效的分析评价。所以,劳务分包项目完工后,需要对分包单位所参加工程的类别、质量完成情况、履约信誉等进行综合评价,方便工程公司对所有在建和已完项目的分包商进行分类评判,选择优秀等级分包商保持联系与长期合作^[1]。

3.5 加强成本与核算分析

通过经济活动分析对劳务分包商的工程质量进行严格监管^[4]。建立经济活动分析月度例会制度,注重经济活动分析会的质量,做好项目分包队伍的合同、计价、付款等基础台账,与财务保持每月对账制度,确保数据的真实性和完整性^[4]。对分包项目施工过程中成本执行情况进行监控和分析,进行分包成本责任预算对比、阶段性盈亏分析,探讨影响成本的重要因素,查找已经出现或潜在的分包商索赔点,及时发现存在的不足,制定行之有效的纠偏措施并安排责任到人。同时也要对由于不可抗力等原因造成的目标偏差做出合理调整。

4 结 语

劳务分包管理的不规范和不精确性,不仅会给工程质量控制和安全生产带来巨大风险隐患,也会

(下转第217页)

表 7 地下车库规模测算表			
客流类别	测算停车位 / 个	考虑预留停车位 / 个	停车场面积 /m ²
停车场	820	1 120 ~ 1 520	44 800 ~ 60 800

平方米,应充分地下空间设置;在实际布局时结合未来新能源小汽车配套设施的占地、网约车、共享汽车的普及、职工停车场的占用等因素影响进行适当调整。最终规模见表 8。

5 结 语

城市交通枢纽包括多种交通方式,如何将他们有机的组合起来,包括多方面的考虑因素,如合理性、经济性、便捷性、高效性等。交通设施规模预测是不可或缺的,是一切枢纽设计的理论基础和前提。

综合交通枢纽交通接驳设施规模预测的基础是客流预测,但是客流预测本身是一项复杂的工作,目前还没有形成固定的分析计算方式,预测分析的理论和方法还在不断发展和完善中^[2]。并且客流预测的结果并不能保证与远景年的情况完全一致,在多年的发展过程中,各种不确定因素都可能会对客流产生很大的影响。因此,在有了交通接驳设施的规模预

表 8 接驳设施汇总表				
客流构成	高峰小时需求规模 / (人次·h ⁻¹)	设施规模 /m ²	优化调整 /m ²	备注
旅游大巴	51	1 000	1 000	平均载客人数 40 人 / 车,发车位周转率 2 车次 /h
长途大巴	153	2 880	3 000	平均载客人数 30 人 / 车,发车位周转率 2 车次 /h
公交车	663	2 400	2 400	发车间隔 15 min/ 趟,载客率 40 人 / 车,场站面积 400 m ² / 线路
出租车	211	1 533	1 600	载客率 1.5 人 / 车,平均在蓄车区等待 20 min
小汽车	548	44 800 ~ 60 800	45 000 ~ 61 000	考虑枢纽接驳客流及预留停车需求;计算时考虑乘客接送站客流特性,分别计算

测结果后,还要更多的结合枢纽布局形式,考虑各种交通流线的合理性,全盘考虑综合交通枢纽的布局。

参考文献:

[1] 邓亚娟.城市交通场站与枢纽规划设计[M].北京:人民交通出版社股份有限公司,2018.

[2] 黄伟.综合交通枢纽的客流预测分析[J].城市交通,2004,2(3):35-38.

(上接第 204 页)

对建筑施工企业的业绩产生负面影响。因此,加强建设工程项目劳务分包管理与质量监控,是决定工程项目成败和提高施工企业核心竞争力的关键^[4]。将大型工程合法合规分包给多个专业队伍,加强分包队伍执行过程的监督考核,既提升了项目管理人员的成本意识,实现劳务分包成本动态管理,又塑造了工程公司与分包商之间长期合作、优势互补、诚信互利的双赢关系。

参考文献:

[1] 徐洋洋.ZJ 公司工程项目劳务分包管理研究[D].陕西:长安大学,2020.

[2] 高孟林.以建设单位视角解析工程分包管理[J].中国设备工程,2019,18(9):165-166.

[3] 郭胜.GC 公司劳务分包法律风险防范研究[D].陕西:西安石油大学,2020.

[4] 齐新炬.高速公路施工项目中的分包管理与质量监控研究[D].南昌:南昌大学,2019.

[5] 王金龙,宋之杰.多种创新分包成本控制方法在项目管理中的应用[J].中国港湾建设,2014,193(3):77-80.