

浅谈施工企业如何搞好工程劳务分包管理

北京市煤气工程有限公司 (100123) 张园媛

1 企业的现状及实行劳务分包管理的原因

自2003年以来,由于我公司体制机制发生变革,目前已由国有企业转变为国有控股企业。面对外部市场的激烈竞争,顾客要求的逐渐提高,及公司内部工程项目一线施工安装操作工人绝大部分已经分流、自身施工力量薄弱的局面,仅凭公司自有生产资源(生产工人、设备)已不能满足施工需求。

在工人不足时,虽然企业可以采取向社会招聘民工的方式来弥补人力不足,但需按《劳动法》要求对新招聘人员进行岗前技能培训,这会增大企业在培训方面的投入,而且新招聘人员即使经过培训,其施工经验、业务技能等仍无法与具有长期类似施工经历的分包队伍的工人相比。若机械设备不足,企业也可以采取自己购买或从社会上租赁机械设备的方

式。但购买机械,一方面会加大企业的资金投入,使企业面临资金周转的困难;另一方面若购买一些不常用的专用机械设备,在完工后可能会形成机械设备的长期闲置,使企业的资产利用率降低,会在一定程度上影响到企业的经营管理工作。若向社会租赁机械,一是在短时间内不容易租到所需机械,将会影响到工程施工的顺利进行;二是仅仅租赁机械,出租方所要的租金一般都较高,结果会加大企业的投入,使利润降低。

综上所述,在企业自有资源的施工能力不能满足施工需要时,企业实行分包管理,选择具有相应资质和类似施工经验的分包企业协助完成施工任务将是一种较好的选择。

目前,劳务分包企业已成为公司主要合作单位,负责工程项目各道工序的施工。劳务分包管理在项目管理中亦已占有特殊而重要的地位。所以,加强、

二是强化教育,积极营造安全用气氛围。据国家统计局对国民消防安全素质调查显示,有48.6%的人在火灾发生时不懂得如何逃生自救;从近年来发生的重特大火灾事故看,80%以上由于民众消防安全意识淡薄所致。调查发现,46%的人对突发事件的应急方法和措施了解十分有限,26.6%的人根本不了解;47.6%的人认为自己无法面对突发情况,自我逃生。为此,公司紧密结合行业实际,突破常规,创新举措,拓展安全宣传范围,营造出全方位的安全氛围。一方面从入户点火时,工作人员第一时间向用户讲解用气常识,发放《安全用气手册》,实际营运中,全面推广查收员“三位一体”(查收员、宣传员、安全员三种职责于一身)工作法和室内外维修员“点线面相结合”(即:室内维修员以用户报修为起点,认真检修室内供气设施;外管线巡检人员则以发现的管道

漏点为起点,全面检查相应路段管线)工作法。为用户提供全方位的安全供气保障。另一方面公司开展了安全宣传主题系列活动。在市政府、市委的大力支持下,公司集中开展了“冬季安全用气宣传周”活动,并同邯郸电视台、邯郸晚报、电台清晨热线栏目分别开展了安全用气公益宣传、开办了“关注燃气安全、共创和谐邯郸”专栏、安全用气温温馨提示等活动,专门制作了印有安全用气常识、安全敬告内容,以及服务热线的安全警示牌,分批次在市内各个小区进行安装500块安全警示牌。同时,每年利用街企共建渠道,组织人员到社区开展安全宣传百余次,增强了用户安全用气意识,营造出安全和谐的供用气环境,为邯郸市的经济发展和人民生活水平提升做出了积极贡献。

规范劳务分包管理,防范企业经营风险,不断提高经营管理水平,已是我们面临着迫切需要解决的重要工作。

认识到加强、规范劳务分包管理的重要性和迫切性,我们企业就应该积极地培育、发展劳务分包企业,因为这是一项关系到企业改革与发展、关系到社会稳定与和谐的工作。在今后的工作中,我们就更应该充分运用好各种手段和方式来积极推动劳务企业的健康发展。

2 企业生产中应采用的分包管理措施

随着近几年分包工作的开展,通过不断摸索、学习,通过与其他单位交流经验,借鉴其成功之处,通过总结管理经验,我主要总结出以下几点分包管理措施:

2.1 建立健全管理机构,明确职责

从事分包管理工作需掌握经济、法律、技术等多方面的知识,其涉及面之广、综合性之强,使得设立专门机构实施管理变得非常必要。只有合理地设置管理机构并实施有效地管理,企业的分包工作才能朝着预期的目标发展。

我公司在遵守国家《建筑法》、《合同法》等法律法规的规定外,于2006年年底制定了公司内部《工程分包管理办法》,明确了各职能部室的部门职责。在公司内部,按照统一领导、分级管理的原则,将企业的管理层级分为两级,实行公司各部室、项目部两级管理。

由分管生产的副总经理统一领导,主管分包企业的审批及工程施工过程中的工程分包工作,公司生产运营部作为分包企业的主管部门,负责整体协调公司各相关部门参与管理工作,并加强信息沟通。公司其他相关部室及项目部按照公司制定的《工程分包管理办法》中规定的职责各司其职,各负其责。在各部门的团结协作、相互配合下共同对分包企业实施控制与监督管理。

2.2 严格审核分包企业的资格,建立合格分包企业名录及档案

分包企业选择的好坏,对分包工程质量和施工中的管理有重要影响,而且《合同法》和《建筑法》等法规对分包企业的资格也有明确的规定。因此,选择

具有相应资质并具备丰富施工经验的分包企业来协助完成施工任务是十分必要的。

我公司由生产运营部负责对分包企业实施统一管理,在开展分包管理工作时,除了遵守国家的法律法规以外,首先要做好以下几方面的工作:

第一,严格审查分包企业的营业执照、资质证书和安全资格证书等证件,确定分包企业可从事的分包工程的类别。

第二,严格审查分包企业的人员素质、机械设备、资产负债状况。通过这些审查,了解分包企业的施工实力,判断其是否具有履约能力。

第三,调查分包企业以前的业绩,了解分包企业的生产能力,以前施工的工程项目的工程质量、履约信誉等情况。以判断分包企业是否可以在本企业从事分包工程,以及能够分包哪些工程。

第四,建立合格分包企业档案,档案内容包括分包企业每年年检过的营业执照、资质证书、安全证书、法定授权委托书、人员组成情况、以往施工业绩、安全证明及业主评价资料等。

第五,提供施工生产所需的合格分包企业供方名录。

2.3 加强施工生产过程控制,对分包方进行全面、有效的监督管理

公司采用集权式的发包方式。分包方与总包方都以法人的地位签署分包合同,合同的法律地位自然。由公司的生产运营部审批,选择合适的分包企业承揽总包项目的分包工程,经营部签订分包合同,工程施工交由项目团队管理执行。这种方式,公司掌握着较项目更为广泛的信息渠道,公司的发包管理更为规范和程序化,同时具有能与分包方建立长久合作关系的优势,公司集中管理发包,能够在市场中找到更有价值的(性价比最佳)分包价格,有利于公司对项目成本的宏观控制。

在工程开工前,由项目部从公司审批认可的《分包单位合格供方名录》中选择分包企业,填报《分包工程审批表》,生产运营部对其所选择的分包企业进行审核,报主管经理审批后,转发给机关各职能部室,各职能部室按此表办理相关手续,签订分包合同。经审批同意后,项目部才可组织各分包方正式开工;在工程施工过程中,项目部对分包方的现场环境、文明施工、质量、安全进行全面的监督管理。公司

各相关职能部室进一步加强对施工现场的监督检查,发现问题要求项目部及时提出整改意见,并督促改正工作的实施;在工程结束后,项目部对各分包企业进行考核,评价其能力,确保其分包施工的工程项目符合最终的要求。通过对分包企业事前、事中、事后的全过程控制,使公司对分包企业的选择及使用始终处于受控状态。

(1) 人员管理

在工程开工前,要求劳务分包队伍实行实名制管理,在项目部进行劳务人员花名册备案。在这里,需强调的是人员岗位培训,这项工作应贯穿于对分包队伍管理的全过程。培训不拘形式,可以集中培训,也可以现场演练、考核。培训内容根据施工情况具体而定,不论采取何种形式,任何内容的培训,都要讲究实效,注重工作能力的考核与评价。不但要重视管理层的培训,更要重视对一线操作工人的培训。对于关键岗位的管理人员应具备相应的资格,对于特殊工种必须持证上岗,并经岗前培训、考试,合格后方可进入现场施工。要求在进场前,项目部要做好对每名劳务人员的安全教育工作,并做好教育、培训记录,记录上要有每名劳务人员的签字。

(2) 进度控制

① 制定目标与进度计划

分包的工作不一定是像总包那样,生产是连续的,分包方只承担了工程的某一个部分的工作,受其他分包影响,分包的工作可能是间断的,所以总包对分包的工期目标或进度计划也是动态的,根据实际情况随时调整的,总包要让分包认识到这一点,在合同中予以明确,以免分包方因非自身原因的工期耽误,向总包方提出过多索赔。总包的计划或工期目标,务必要仔细计划,符合实际。

② 整体协调

由于上面的原因,总包方在制定计划时,必须整体协调,不能专注于某一项,整体协调包括时间上、空间上的、与其他施工单位的系统协调,这是总包方在项目管理中必须要做好的管理义务。

③ 动态检查

进度管理的基本工作就是进度检查。“加快进度的最有效方法,就是缩短进度检查的时间间隔。”项目进度在不断变化,只有动态的检查进度,才能控制进度。检查进度不应局限于完成工程量上,还应包括

分包方的人力设备投入、材料供应、工作面的协调以及文明施工、环境保护、安全生产等多方面内容。

(3) 合同管理

首先,要确定合同范围。根据分包计划,在工程开工前便可对分包工程进行合同内容确定。这里所说“合同范围”不仅指工作内容,而是指对分包工程合同价格构成影响的所有因素,包括工作内容、质量标准、技术规范、材料规格、开竣工时间、进度安排、责任和义务、使用设备、技术和管理人员、风险分摊等等因素。

在合同中确定了合同范围,明确了分包工程量清单及分包工程量定价,这样就能很好地解决了先干后算,算不清扯皮闹纠纷的问题。以往的劳务分包项目常常是劳务分包队伍先进场干活,合同慢慢订。干的过程中不知道自己是赔是赚。结算时双方很容易出现互相推诿扯皮,甚至发生劳务纠纷。通过确定合同范围,明确分包定价,改为先算后干,先签合同再进场,使劳务企业心中有底,结算时有据可依,发生纠纷也容易处理。此办法对劳务企业这个弱势群体起到了很好的保护作用,同时也可规范发包方的结算支付行为。

在签订合同后,要召开履约部门负责人学习、分析分包合同。使大家对签约概况、合同精神、主要目标以及本部门在分包合同履行中所负的责任都有较深入的了解。以便大家能从全局出发、协同工作,认真履行完企业的义务,避免承担相应的违约责任。同时也可以起到认真督促分包方全面履行其义务,保证合同目的的实现。

在这里需要强调的一点是,公司作为总包方(或承包方),在资金和利润方面要充分考虑到分包方的利益,当分包方的利润受到威胁时,除非存在更大的利益交换使分包方做出暂时的牺牲,否则,分包方将不会顾及信誉,必定会采取偷工减料、消极管理来降低成本。可以说利润是获得良好服务的前提。保证质量的前提必须是要保证分包方也要受益,但同时,限制分包方获取暴利的方法则是要尽可能的了解对方。

另外,由于上面提到对分包方的进度计划管理是动态的、变化的。这种计划安排,会造成在时间上的不均衡,使分包方的工作时而忙、时而闲,可能造成分包方在成本上的损失。总包方应允许分包方在

报价时考虑这种进度上的风险,但双方一旦接受合同,分包方就必须面对这种风险,必须按照合同约定的工期保质保量的完成生产任务。

(4)质量管理

要加强对分包工程的质量管理,不能以包代管。合同法已明确规定:“分包方与承包方一起就分包工程质量向业主负连带责任。”工程质量的好坏,直接关系到承包方的信誉和利益。

在施工过程中,必须将分包队伍纳入企业质量管理体系中,项目的质量管理体系组织结构直接深入到分包队伍,对分包队伍负责的分项施工过程要作为施工过程控制的重要监控点。涉及到特殊、关键过程的施工项目,严格按照特殊、关键过程的程序要求进行控制。坚持执行技术交底制度,对施工过程中存在的质量隐患及时提出问题,制定纠正、预防措施并严格落实,设专人进行验证。形成从检查到制定纠正、预防措施的良好循环,使施工质量呈螺旋上升的趋势。

(5)安全管理

管生产同时要管安全,在施工生产中安全管理不容麻痹疏忽。

在生产过程的管理工作中对分包方的安全管理同样也必须抓好以下几项工作的落实:

①明确责任和目标:在合同协议内明确分包方安全文明施工的责任事项,及文明施工的目标。

②注意过程检查和控制:对分包方的施工生产,总包方应现场专人负责勤检查勤督促。

③作好系统综合管理:对有多个分包方的项目,多个分包方同时施工,容易交叉污染,造成相互扯皮,必须清楚的明确各方责任,出现问题及时处理,防止因一家的破坏,使其他分包方受影响,挫伤积极性,形成恶性循环。

(6)履约跟踪评价

当一项工程项目完工后,由项目部的项目经理组织技术员、质控员、工长等管理人员对本项目的分包情况进行小结,对分包方的施工能力、施工进度、工程质量以及信誉等情况做出评价,并上报企业主管部门存入分包方的档案中,作为下次是否使用该分包方的依据。

同时,按照公司三标一体化管理体系的要求以及《工程分包管理办法》的规定,对分包企业还要进

行定期审核,重新评价其能力,确保其分包施工的工程项目符合最终的要求,实现对分包方进行质量、环境、安全三方面的全面控制与管理以及加强对分包方的日常基础管理的总目标。

公司定于每年2月对上年度被列为合格供方的分包企业进行评价。由生产运营部组织各相关职能部门对分包企业的合同履行情况、资源保障能力、特殊工种持证上岗、施工管理、安全生产、质量管理、服务质量及信誉等方面情况进行综合考评,实行优胜劣汰。通过公司各部门相互配合,共同完成对分包企业的监督与动态管理。

在施工生产过程中,以上这些因素是相互影响、相互关联的。所以,对分包企业的管理更需要公司不同部门之间相互沟通、紧密配合、加强协作,才能使分包企业的管理在受控状态下正常运行,取得更好的效果。

3 劳务分包管理工作存在的主要问题及解决办法

分析了劳务企业的发展现状,经过一段时间的实践,我们也看到了在规范劳务分包市场,发展劳务分包企业方面仍存在很多问题,这里面既有客观因素,也有主观原因。我公司在通过定期对分包企业进行考核及评价后发现,目前劳务分包企业在施工过程中主要存在的问题有以下几点:

(1)发生质量事故隐患或安全事故隐患未能及时纠正时;

(2)施工中出现质量问题,如:材料方面质量问题,以次充好,鱼目混珠。

针对分包企业质量不佳可采取以下几点措施:

①构成工程实体的主要材料由总包方供应,防止分包方使用质量低劣的材料而造成工程质量问题。

②对分包方采购的其他材料在分包合同中详细指明材料的品牌、材质、性能参数等,现场严把材料关,进场前进行检验,不合格的材料不得存放在施工现场,更不得用于施工。

③设立专职的现场施工员,负责对分包方所施工的工程进行旁站监督检查。不合格的工序不得进入下道工序施工,并且必须由分包方修复合格并承

担相应费用。

④提高自身业务水平,做好动态检查,研究质量缺陷,分析原因,制定改进计划,实施和督促分包企业改进。

(3)有不服从统一生产调度的现象发生
针对这一问题采取的措施:

①在合同或协议中明确要求分包单位承担协调配合义务。

②现场管理采用奖罚等激励措施。

③教育分包企业树立项目整体的系统观念,强化分包企业主动配合总包管理的行为。

(4)分包企业现场管理人员和施工人员的整体素质有待进一步提高。

针对这一问题采取的措施:

①在施工前严格审查,防止低素质队伍进入;

②督促分包企业采取措施加大培训投入,必要时由总包方直接介入专项管理;

③由总包方直接提供技术支持。

4 未来几年对劳务分包管理工作设想

2007年,建委对农民工的管理加大了管理力度,我公司的分包管理也正在逐步走向正轨。针对以往在日常管理工作中发现的问题和存在的不足,今后为共同建立通畅有序、合法规范的合作渠道,对劳务分包企业的管理重点要做好以下几项工作:

4.1 加强沟通,加大控制、管理力度

机关部室要各司其职,积极配合、沟通、相互协作,加大对分包企业的控制、管理力度。

4.2 进一步加强、规范劳务分包现场管理

项目部要进一步完善对分包单位劳务人员的现场管理,使其更加规范化、秩序化(包括对现场劳务人员实行实名制管理、加强质量控制管理、强化进场前安全教育及安全生产培训、技术培训管理等)。

4.3 加大施工过程中的监督考核力度

监督考核制度是一种强制性的管理措施,要做好考核工作,首先要制定切实可行的考核标准,考核标准要细化,使考核工作做到有理有据。考核要坚持公正、客观的原则,根据考核结果进行相应的奖罚。另外,对考核结果的兑现也是下一次考核的起点,结果的落实将会起到承上启下的作用。

4.4 进一步加强合同管理

加强项目成本预测、分析、核算工作,明确劳务分包合同价款在工程成本中所占比重;

4.5 组建劳务公司,提高企业核心竞争力

使用成建制的劳务队伍是目前分包管理的一种方式,但根据公司生产的现状,需要进一步优化管理层,并培养自己的施工作业队伍,加强基础作业层建设,进而搞活作业层。同时,为符合公司做大作强,保持持续发展、拓宽业务渠道的总体发展思路,今后要以提高公司整体素质和核心竞争力为主要目标。因此,下一阶段的主要工作就是要组建一家与公司有利益一致关系的劳务型公司。组建劳务公司作为规范劳务市场的补充措施,由劳务公司负责培养、输送自有劳务人员,解决公司生产用工需要和对技术工种的需要,向企业统一派遣劳务人员,保证他们的有序流动。

4.6 抓好培训工作的落实

做好对劳务人员的技能培训和作业资格等级考评工作,并反馈考评结果和有关管理建议,使劳务队伍技能水平不断提高。

4.7 加强分包企业的自我管理

随着分包企业授权度的提高,分包企业也将趋向更多的自我管理,其内部要对所属劳务人员实施有效、全面、全过程的管理,要努力提高所属队伍的综合素质,保证满足企业的用工需求。

5 结论

由于市场竞争的加剧,工程项目的施工变得越来越专业化,对质量和服务水平的要求也越来越高。专业化的趋势不可避免,企业不会是大而全,而是精而强。这种趋势将使企业压缩规模,专注于提升核心竞争力,将更多使用外包的形式,利用更有效率的资源。所以,劳务分包企业已经是企业开展正常的生产经营活动不可分割的一部分,在生产过程中更好地做好分包的管理工作,将是未来市场竞争的核心,也是我们企业更好发展的核心。

参考文献

- 1 《建筑业企业资质管理规定》第二章第五条.2007年6月26日