

建筑施工企业优质分包链的打造

张莹萍, 刘晓楠

(中交河海工程有限公司)

摘要: 为了进一步提升建筑施工企业分包管理标准化、规范化水平, 促使与各分包商形成诚信、创新、合作、共赢的战略合作伙伴关系, 文章结合项目施工需要和分包商管理制度, 采用优质分包商短名单、提高分包商准入标准和加强分包商制度管理3种创新管理方法, 打造诚实守信、履约能力强及共赢发展的战略链条, 从建筑的上下游供应链角度提高建筑企业的战略竞争力。

关键词: 建筑企业; 优质分包链; 短名单; 管理制度

0 引言

建筑企业从早期的单一业务单元发展成多专业融合的综合施工企业, 综合施工需要融合众多合作伙伴共同完成复杂项目的建设。单打独斗的建筑企业在市场中没有竞争力, 也不符合企业的利益发展方向。以供应链的管理思维模式打造企业发展的核心竞争力是一种新的管理模式^[1]。其创新性在于融合产业上下游的企业, 打造供应链的合作模式, 形成长期合作稳定关系链条, 获得供应链上的共赢。但如何打造一个优质的分包合作链条至关重要, 链条上的各企业质量以及如何管理都是研究的重点。

1 建筑施工企业分包现状

目前建设施工企业的分包企业管理水平低下, 专业化程度不高, 基础力量薄弱, 管理素质参差不齐, 随着建筑业对施工管理的要求不断提高, 对分包商现代化的需求也日益提高, 尤其是专业化程度高的分部分项工程和专业化的分包企业^[2]。

首先, 大多数建筑企业分包商的选择模式单一, 比如采用公开招标方式, 分包商的选择流程及周期过长, 导致一部分优质分包商放弃投标; 其次, 分包合同签订不规范, 不重视合同边界条件的设置, 对合同条款分析不透彻, 容易出现因界面划分问题而扯皮的现象, 进而影响分包商在施工过程的履约情况; 最后, 建筑企业对于分包商管理, 虽然会建立相应的分包商库, 但评价机制不完善, 优质分包链缺失, 大部分建筑企业关注的重点在于分包商入库程序的管理^[3], 忽视了对分包商的维护和战略分包商队伍建立机制, 导致

选择合适的分包商总是成为困扰企业的难题。

2 建筑施工企业优质分包链的打造

为适应企业快速转型升级的需要, 促进可持续发展, 打造建筑施工企业优质分包链必须整合现有资源、降本增效、完善分包链体系, 充分发挥竞争力。随着企业不断发展、市场开放性程度的提高、国家相关政策和法律法规的进一步完善, 建筑市场分工更趋专业化的同时分包也更加专业化^[4]。在项目管理中更好地做好分包管理, 打造资质合规、诚实守信、规模适度、实力雄健、抗风险能力强、履约优良、共赢发展的分包商队伍, 是未来建筑市场竞争的核心。

2.1 分包商管理职责区分

2.1.1 公司总部层面

1) 企业建立规范的分包商推荐制度, 主要提供相关资料及考察报告, 及时审核分包商准入资料, 负责对推荐的分包商实时维护且对投标环节行为进行评价, 以优质分包商短名单招标方式建立优质分包商库。

2) 企业建立分包采购管理制度应根据项目特点及招标内容采用不同的招标形式, 在保证程序合规、质量可控的基础上尽量简化程序, 提高效率, 制定邀请招标、竞争性谈判及询价采购等方式的采购流程, 甚至可以根据分包商的级别设置不同的履约保证金提交金额, 避免因程序、制度的原因阻碍优质分包商的进入。

3) 企业建立分包合同管理制度, 制定标准分包合同范本、台账, 保证合同的公平性, 避免出现霸王条款, 在分包合同签订后督促项目部进行

分包合同交底使合同双方明确各自的权利和义务,更好地指导施工现场。

4) 建立健全分包商管理制度,明确界定总包企业和分包商的职责界面,以制度、行为的规范执行为基础,对分包商的人员、设备、材料及现场管理履约情况进行规范管理并建立严格的奖惩等评价机制,将分包商进行分级分等管理,并在招标过程中根据分包商等级给予信用评价等级相应的分值。

2.1.2 基层项目部层面

1) 分包商的管理职责主要包括收集分包商信息,向公司推荐符合要求的分包商,负责分包商准入资料的初步审查,参与分包商的履约评价及其他分包商管理相关工作。

2) 项目部层面优先采用公司制定的标准合同范本,保证合同的公平性,并在合同签订后及时进行分包合同交底,解读合同工作范围、权利义务,确保对合同理解一致,建立分包合同计量、支付台账注重分包过程履约管理。

3) 在现场分包管理中识别分包商能力薄弱环节、质量进度审核点、分包商管理的风险点等进行针对性的重点管控,遵从合同双方的义务。

2.2 分包链内分包商选定方法

2.2.1 优质分包商短名单招募

为满足承接项目的项目类别、工程特点、市场状况、公司战略和采购策略,制定有针对性的分类准入方式。整合项目特点,结合自身业务实际,对所需的专业进行优质分包商短名单公开招募,选定战略合作专业分包商用于具体项目中。这种方式能够公开、广泛引入优质分包资源,弥补分包商资源不足的问题,且每年进行更新、优胜劣汰,选择优质合作伙伴,达到了建立具有专业特色优质分包商链的采购效果,减少了后续项目对接的分包招标流程,规避了指定分包商、先进场后签合同、挂靠、资质不足等问题。

2.2.2 分包商资格预审准入

1) 分包商的准入关。分包商资格除了具有一定经营规模和服务能力、良好的信誉和完善的财务制度、良好的环保意识等基本条件外,还需满足承接项目的项目类别、工程特点、市场状况、公司战略和采购策略。

2) 准入审核方面。应在基层项目经理部成立以项目经理为组长的分包商引入考察小组,组员

包括总工程师、生产副经理及负责分包商管理部门负责人,并设置专人负责整理过程资料,严格审查投标人资格。

3) 通过资格预审的分包商。由项目分包商引入考察小组进行实地考察并填报分包商考察评价表。考察小组根据考察结果择优向公司报送试用分包商,并将分包商考察评价表及资格预审资料向公司报批。满足准入条件的分包商在管理系统中履行相应程序,经审查、审批通过后即可成为试用分包商,并获得分包合同签订资格。

2.3 分包商日常管理

对分包商进行日常管理,动态掌握分包商的基本信息,对分包合同进行边界条件限定,确认人员、设备、物资和现场管理按照合同条款执行,了解分包商的合作情况,规避信息变化可能带来的采购风险,重点关注分包商基本信息变更。基本信息包括分包商通过信息平台提供的法律主体资格、国家规定必须进行定期核检的证书、联系方式等。

2.4 分包商考核评价

采购部对分包商投标环节行为进行评价;生产管理部按照分包商评价管理相关制度进行信用评价;法务合约部按照相关管理要求进行资信评价。公司根据各部门提供的整体考核评价结果对分包商进行动态调整并发布。

3 黑名单制度

黑名单分包商是指在招标、采购及履约过程中,发生违法、违纪、违反招投标规则和公司相关规定、不遵守合同约定与承诺、与公司存在诉讼、利用商业贿赂及其它不正当手段谋取利益的分包商。

与黑名单分包商的合同正在履行的项目应立即终止合同,启用备选分包商。如不能立即停止合作,需提交书面报告、短期解决方案和预计停止合作时间等内容向采购管理中心备案。合同履行完毕后,项目经理部不得与该分包商合作。

黑名单制度相关禁止性规定如下:

1) 严禁使用黑名单分包商参建工程。项目经理部应全面审查分包商资格,禁止使用或变相使用黑名单分包商,禁止使用导致分包商被评为黑名单分包商的实际履约负责人所控制的新分包商参建工程。

2) 严禁使用挂靠分包商。一经查实,将对项

目经理部启用黄色预警,勒令分包商退场,并将分包商及其委托代理人列入黑名单。

3) 严禁未签订合同便允许分包商进驻现场,以防止进场后因合同条款协商不一致而被分包商威逼要挟、索要损失或阻碍施工。项目实施过程中,若发现未与分包商签订合同便允许其进驻现场的,将对项目经理部及项目经理启用黄色预警,所产生的经济处罚及因此造成的一切不良后果和损失,均由项目班子成员承担^[9]。

4 结语

本文引进了供应链的管理思维模式,提出在建筑市场竞争日益激烈的情况下,采用分包商短名单的形式严格按照要求筛选,建立分包商评价指标,在筛选的基础上形成优质分包资源库,便于企业在投标前获得更大的竞争力。同时分

包商供应链建立完成后进行科学的日常管理,在企业管理过程中不断筛选和精进,最终为企业提升核心竞争力和管理经济效益,为可持续多元化发展奠定坚实的基础。在未来的管理过程中,对优质分包链施工过程中的动态管理还需进一步探究。

参考文献:

- [1] 王瑾. 建筑供应链视角下的分包商选择研究[D]. 西安:西安建筑科技大学, 2012.
- [2] 张双杰. 实现对分包商的全生命周期管理[J]. 施工企业管理, 2021(4):72-73.
- [3] 王媛, 齐明思, 曾志强, 等. 施工项目分包商管理水平评价方法研究[J]. 建筑技术, 2017, 48(4):410-413.
- [4] 曹锋. 论市场专业化与分包商管理[J]. 大众商务(下半月), 2010(9):141.
- [5] 吴志惠. 关于采购与供应管理的研究方法初探[J]. 中国采购发展报告, 2011:219-234.