

建筑业加快推进工程总承包发展

◎本刊特约评论员

日前,住房和城乡建设部印发《关于进一步推进工程总承包发展的若干意见》(以下简称《若干意见》),以问题为导向,针对关键环节,提出了20条意见和措施,深化建设项目组织实施方式改革、加快推进工程总承包发展。

工程总承包是国际通行的建设项目组织实施方式,但多年来在我国房屋建筑和市政工程领域发展较为缓慢。国家选择此时推进工程总承包发展,建筑企业必须结合社会、行业改革大背景予以理解。一是行业改革趋势驱动。外驱动力表现为社会、经济发展对建筑业提出了新的要求,粗放型发展模式已不适应新时代的要求;内驱动力表现为旧的建设项目组织实施方式和生产方式落后,造成多头管理、成本高企,责任主体多权责不够明晰,工期拖延、质量堪忧。二是为建筑业参与国际竞争作铺垫。“一带一路”战略的推进,把我国建筑业与国际接轨提上了日程。推行工程总承包制,是企业走向更广阔市场的重要前提。

推行工程总承包模式,有利于引导建设单位重视投资决策的科学性,提高

可行性研究报告、工程初步设计的深度和有效性,降低投资风险;有利于明确建设责任主体,落实工程总承包企业责任,发挥工程总承包企业的技术优势和项目管理优势,提高工程建设水平;有利于实现设计、采购、施工、试运行等各阶段工作的深度融合,实现技术、人力、资金和管理资源的高效组合,提高工程建设效率,缩短工程建设周期;有利于加快培养从事工程总承包的专业人才,打造一批具有勘察、设计、采购、施工和试运行等工程总承包能力的国际型工程公司,推动产业转型升级;有利于规范建筑市场秩序,扼制违法发包和转包、违法分包、挂靠等违法违规行为;有利于加快与国际工程承包和管理方式接轨,开拓国际承包市场,带动我国技术、机电设备及工程材料的出口,促进劳务输出,提高我国企业国际竞争力。

因此,进一步完善组织机构,加强工程总承包人才队伍建设、加强工程总承包管理体系建设,打造以项目为核心、以技术为支撑、以项目管理为手段的国际型工程公司将成为大型建筑企业的重中之重。

武汉建筑业

主管 武汉市城乡建设委员会

主办 武汉建筑业协会

联办单位

武汉建筑业协会建筑检测分会

武汉建筑业协会建筑工程招标分会

武汉建筑业协会装配式建筑分会

武汉建筑业协会智能建筑分会

武汉建筑业协会质量管理工作委员会

武汉建筑业协会建筑市场营销工作委员会

武汉建筑业协会总工程师工作委员会

编委会

主任 易文权

副主任 李淼磊

委员(以姓氏笔划为序)

尹向阳 刘先成 刘自明

劳小云 陈于玲 应志刚

张向阳 张国强 余宝琳

吴海涛 柯刚 俞延钢

袁壮丽 刘光辉 高林

程理财 王世峰 彭新文

封面题字 叶如棠

(原城乡建设环境部部长)

编辑发行 《武汉建筑业》编辑部

出版时间 2017年6月

卷首语

建筑业加快推进工程总承包发展

本刊特约评论员 01

瞭望台

住建部权威发布《2016年建筑业发展统计分析》

建市 04

装配式建筑三大技术标准 6月起正式实施

04

工程质量保证金大变革 7月1日起预留比例由5%降至3%

曾金华 05

微言博议

05

专题策划

加快推行 工程总承包

08



【政策】

住建部:2018年1月1日起《建设项目工程总承包管理规范》实施

10

住建部再次发文:要求各省加快推广工程总承包

13

【解读】

住建部建筑市场监管司负责人

就《关于进一步推进工程总承包发展的若干意见》答记者问

15

【研究】

关于推进总承包管理的探索与实践

王泽宇 顾雅婷 18

工程总承包管理存在的五大问题及分析

郑志远 21

简论工程总承包模式应用于装配式建筑的项目管控

王毅 23

谈施工总承包模式下的项目管理

陈建国等 27

谈工程总承包中项目经理的基本素质和责任意识
预测:总承包会是本轮资质改革的重点

朱德祥 29
吴光龙 31

会员之家

风雨同舟砥砺前行——安哥拉琼贝达拉水电站施工纪实	郭留术 段京萍 32
爱心筑福天下 真情洒满人间	王 英 35
中天六建学习型团队建设再推进	辛秋成 36
汉阳市政宝丰北路(常青路 - 建设大道)工程建设纪实	杨俊伟 38
宝业参与“一带一路”建设 树立新标杆吉布提塔朱拉新港开港	方 菲 40
追忆当年她与中铁十一局那段西游情缘	徐云华 白 烽 41
加强六种能力建设 促进集团科学发展	向延昆 42

光影视界

44



P06>>>
勇攀科技高峰

封面人物 张鸿

刊中报

- 1版 协会召开工作会及如何进军装配式建筑培训研讨会
- 2版 宝业杯视频大赛正式启动 会员企业纷纷开展 BIM 培训
- 3版 武汉建筑业协会率团赴品牌防水材料供应商考察调研
- 4版 会员简讯
- 5版 新洲区 2017 年全国安全生产月启动仪式圆满完成
- 6版 葛洲坝集团出席中投论坛 2017“一带一路”与跨境投资 CEO 峰会
- 7版 二航局参建的肯尼亚蒙内铁路正式建成通车
- 8版 2017 年湖北中地建筑战略深化研讨会顺利举行

主 编 李淼磊
副 主 编 李红青
编 辑 安维红 张汉珍 宁继成
韩德柳 忻元跃 陈 钢
姚瑞飞 程 芳 周洪军
李胜琴 张莉娟 黄晋东

地 址 汉口天门墩91号怡青园1单元2楼
邮 编 430015
电 话 (027)85499752
传 真 (027)85748550
邮 箱 whjzyxhyx@163.com
网 址 <http://www.whjzyxh.org>
准 印 证 湖北省内部资料准印证第2027号
(内部资料 免费交流)

住建部权威发布

《2016年建筑业发展统计分析》

5月23日,《2016年建筑业发展统计分析》报告正式公布。报告涵盖了全国建筑业发展态势,地方省份、不同资质类别的发展趋势,非常详尽,为了方便大家阅读,我们整理出部分关键内容,仅供大家参考!

一、建筑业主要指标

不同于2015年的下行颓势,2016年建筑业主要指标全面飘红,建筑业的回暖趋势明显。新签合同额、房屋施工面积、房屋竣工面积、企业数量,一举扭转了负增长态势。增长最快的是新签合同额,2016年超过21万亿,同比增长15.4%。

2016年,建筑业固定资产投资4577.43亿元,增速出现震荡,由2015年增长(21.38%)变为负增长(-6.52%)。建筑业总产值增速在经过2011年至2015年连续5年的下降后,出现反弹。2016年新签合同额212768.30亿元,结束了连续两年的下降态势。

二、区域发展分析

1、东部地区,保持优势

新签工程承包合同额、营业收入、利润总额增幅:东部>中部

建筑业总产值、房屋建筑施工面积、房屋建筑竣工面积增速:东部<中部<苏浙2省,领跑全国。2016年,江苏、浙江两省依然领跑全国各地建筑业,建筑业总产值均超过2万亿元,分别达到25791.76亿元、24989.37亿元,两省建筑业总产值共占全国的26.23%。

2、中部崛起,市场潜力大

除江、浙两省,湖北、山东、四川、广东、北京、河南、福建、湖南、重庆9个地区

的建筑业总产值均超过7000亿元,合计总产值占全国建筑业总产值的42.41%。

3、贵州、云南,增长最快

贵州、云南分别以21.32%、18.30%的增速位居前两位。辽宁、宁夏2个地区出现负增长。

云南、贵州2省,新签合同额增速均超过30%,分别为40.09%、34.74%。

此外,2016年,贵州省特、一级企业房屋建筑施工面积增速全国第一,为22.37%。

三、按资质类别分析

1、施工总承包资质

2016年,12个类别的特、一级施工总承包企业有5607家,完成建筑业总产值105589.76亿元。其中,房屋建筑工程、公路工程、市政公用工程和铁路工程,这4个专业类别,在建筑总产值、营业收入、利润总额三项指标上稳居前四。

新签合同额:

排在前三位的是房屋建筑工程、市政公用工程、公路工程和化工石油工程。这4个类别新签合同额之和,占有所有12个类别新签合同的比重为85.12%。其中,矿山工程、公路工程、铁路工程、冶炼工程和港口与航道工程,增速都超过20%。

营业收入增速:

增速最快的3个类别是电力工程、铁路工程和港口与航道工程类企业,分别为23.23%、10.59%和9.51%。

2、专业承包资质

产值:

河湖整治工程、炉窑工程、城市轨道交通工程、城市及道路照明工程的专业承

包企业建筑业总产值增速较快,均超过了30%。下降最多的是铁路铺轨架梁工程,下降34.6%。

新签合同额:

土石方工程、火电设备安装工程和水工金属结构制作与安装工程专业承包企业新签合同额增速较高,均超过100%。

营业收入:

<http://news.dichan.com/news/37/10.html>

电梯安装工程、铁路电气化工程、机场空管及航站楼弱电系统工程、园林古建筑工程、送变电工程、河湖整治工程比上年有较大增长,增速均超过25%。下降最多的专业是港口与海岸工程,降幅达到87.40%。

四、企业应收工程款问题严重

1、应收工程款金额

房屋建筑工程总承包企业应收工程款13227.71亿元,占12个类别的特、一级总承包企业应收工程款总额的58.44%。市政公用工程、公路工程、铁路工程应收工程款金额,都超过1000亿。

2、应收工程款增速惊人

港口与航道工程类企业应收工程款增速排名第一,达35.65%。除化工石油工程类总承包企业外,其余11类特、一级施工总承包企业的应收工程款增速均超过了10%。

3、专业承包企业

应收工程款增速较快的是水利水电机电设备安装工程和铁路电气化工程专业承包企业,分别增长了446.13%和133.12%。城市轨道交通工程,降幅最大,下降84.96%。(建市)

装配式建筑三大技术标准6月起正式实施

6月起,由住房城乡建设部组织编制的《装配式混凝土建筑技术标准》、《装配式钢结构建筑技术标准》、《装配式木结构建筑技术标准》正式实施。

为贯彻落实中央有关精神,健全装配式建筑标准规范体系,住房和城乡建设部组织有关单位编制了混凝土、钢结构、木结构三本装配式建筑技术规范,规范编制工作于2016年9月底全面启动,2017年1月10日正式发布。三个标准将有效发挥引领作用,推动我国装配式建筑健康快速持

续发展。

装配式建筑技术标准注重标准先进性和前瞻性,由总则、术语、基本规定、建筑设计与集成设计、建筑部品部件生产与运输、施工与安装、验收及其使用与维护等组成。各章节构架以完善装配式建筑的全面顶层设计创新引领为核心,突出装配式建筑的完整建筑产品体系集成建筑特点,着眼点是完整建筑产品的预制部品部件的工业化生产、安装和管理方式等,解决实现装配式建造方式创新发展的基本问题。



工程质量保证金大变革

7月1日起预留比例由5%降至3%

6月9日上午,在国务院新闻办公室举行的国务院政策例行吹风会上,住房城乡建设部工程质量安全监管司司长李如生表示,6月7日国务院常务会议推出新的降费措施,其中决定把建筑领域工程质量保证金的预留比例上限由5%降至3%,预计每年可减轻企业负担2100亿元左右。

工程质量保证金是指工程发包人与承包人在建设工程承包合同中约定,用于

保证承包人在建设工程缺陷责任期内(一般为1至2年)履行缺陷修复义务的资金。工程质量保证金通常按照工程结算价款总额的一定比例计取,由发包人从承包人工程结算款中预留。缺陷责任期内,承包人履行合同约定责任;缺陷责任期满,发包人向承包人返还工程质量保证金。

据了解,工程质量保证金实际用于工程维修的费用较低,大量的质量保证金属于闲

置资金,因此降低工程质量保证金的预留比例上限,不会影响工程质量维修责任的履行。同时,降低工程质量保证金预留比例上限,一方面可以有效减少建筑业企业资金占压,补充流动资金,减少银行贷款,降低企业经营成本,进一步为建筑业企业减负;另一方面,企业资金充裕后,可以在更新机械设备、技术研发、人员培训等方面加大投入,有利于提高工程质量水平。(曾金华)

李森森 6-3

昨天@远见财税李志远老师说,有些建筑企业老板,为了一点点挂靠费,让不靠谱的人挂靠做工程,还为其担保。项目履约出问题了,律师函,银行执行担保通知或法院判决书都送达了,他看了无动,就采取鸵鸟政策,若无其事地扔在一旁,不去处置,结果酿成大错,失去了和解或减少损失的最后机会。



李森森 8-30

学习沈祝三先生:
精益求精的工匠精神;
一诺千金的诚信品格;
毁家兴学的爱国情怀;
身残志坚的人生境界。



李森森 1小时前

沈祝三先生的孙子找到了,正在和武汉市宁波商会陈秘书长一起与武汉建筑业协会的同志商量为沈老先生塑像的事情。



李森森 7-10

实施营改增后,建筑钢构件加工企业税负大幅增加,承担钢结构吊装业务的工程公司税负下降。但这并不可怕,市场经济最终会使不同行业利润均衡化,不可能让所有加工厂亏损,所有吊装公司赚钱。营改增后,管理成本会有所增加,管理难度和要求明显提高,真正有风险的是那些管理粗放、水平难以提升的企业。



李森森 8-1

今后,秘书处联系会员要将责任分解到人,做到守土有责:

- 1、保证联系畅通;
- 2、需要时上门走访,问收到杂志和通知没,问参加活动情况,问有何建议和要求,问有无经验需要报道;
- 3、今后所有通知点对点、人对人发,包括微信、QQ、邮件和电话,逐一确认;
- 4、定期交流所联系单位情况,并进行评比。



勇攀科技高峰

——记“全国创新争先奖状”获得者、中交二航局总工程师张鸿

5月27日,在“全国科技工作者日暨创新争先奖励大会”上,人力资源社会保障部、中国科协、科技部、国务院国资委联合评选的全国创新争先奖公布了获奖名单,来自全国的10个科技工作者团队获创新争先奖牌,272名科技工作者分别获创新争先奖章和创新争先奖状。中交二航局总工程师张鸿荣获“全国创新争先奖状”。

自马尔代夫中马友谊大桥2016年初宣布正式开工建设以来,它便成为了业界和社会关注的焦点。说起中马友谊大桥项目,不得不提及一个人,他就是该项目的技术总顾问张鸿。



虽然每次转变都有困难,但我喜欢

更多人熟悉张鸿是因为他担任过多座国家重点大桥项目的总工程师,参与建设过国内外众多的桥梁工程。现在,张鸿负责中马友谊大桥的技术工作,他坦言这是个挑战。然而这位优秀的桥梁工程师表示,在最初涉及桥梁工程领域时,对他而言也是个挑战。

张鸿介绍说,1983年他港口航道专业本科毕业后进入了中交第二航务工程局有限公司,承担港口码头的设计工作。他作为主要设计人员参与的第一个项目是“广州黄埔港新沙港区”工程,这个项目填补了国内“格型钢板桩码头”结构型式的空白,并且获得了1993年交通部科技进步二等奖。随后,他承担了“深圳友联船厂修船基地码头”工程和菲律宾最大的渔港工程及巴基斯坦码头等国内外十多个工程的设计工作,在水工方面,张鸿学以致用,一展才华。

自1983年进入二航局,干了14年

水工的张鸿,作为局里的年轻副总工程师,被推到了企业转型的前沿。

“我最初从事港口航道专业的设计,1997年开始涉及桥梁工程,应该说从水工专业转到桥梁设计施工管理,专业背景的变化,具体工作的变化,这些对我的挑战都很大。”张鸿如是说。他设计的第一座桥是孟加拉国的一座大桥工程,设计难度非常大,况且又是一座国外的桥梁,不仅要考虑国外的规范标准,还要考虑大桥设计的可行性。孟加拉这座桥的国外咨询公司设计的沉井基础深度和宽度之比远远大于规范的要求,且沉井入土深度较大,孟加拉当地受飓风影响也较大。设计基础沉井高度50米,水深20米,沉井着床稳定性难度非常大,实施过程中,第一个沉井在下沉过程中就产生了倾覆。后来张鸿考虑,能不能利用水工的优势,采用钢管桩基础的方案,桥梁和水工还是有一种关联性的。随后,张鸿举一反三,拿出了以大

直径钢管斜桩基础替代沉井基础的设计方案,获得了业主的一致肯定。

就这样,张鸿开始他的建桥之路。2002年,张鸿任二航局总工程师,这期间,他主持了一大批具有世界影响的国家重点工程项目,其中包括润扬长江大桥、苏通长江大桥、杭州湾跨海大桥等等。当我们细数起张鸿所参与的桥梁工程时,他才发现,时至今日他的桥梁工作比在工作生涯前期的水工时间还要长一半。“我1983年毕业到1997年做了14年的水工,1997年做桥梁到2017年是二十一年。虽然每一次转变都是有困难的,但是我觉得还好,做什么还是取决于技术管理基础。”张鸿说。而如今的中马友谊大桥,是一项举世瞩目、极具挑战的工程,张鸿笑道:“做比较大的、难度比较高的工程,包括设计、施工,我比较感兴趣,也不觉得是挑战,而是喜欢。”

我还是想到工地现场去学习

张鸿随着二航局转战桥梁建设行业，在专业跨越的同时，他也同时进行着从设计到施工和管理的跨越。1999年，武汉军山大桥正在建设中，这是张鸿第一次负责桥梁的施工管理工作。在现场他和工人打成一片，一起讨论方案，研究施工方法。

“我还是想到工地现场去学习。”张鸿回忆道。武汉军山长江大桥是一个比较大的项目，跨度大，工期紧，张鸿又是指挥又负责技术。当时正值三四月份，一天深夜，突然下起了暴雨，张鸿第一时间跑到了工地，指挥现场人员分工协作，他和工人都被浇

在了雨里，艰难完成了主墩封底混凝土前准备工作。张鸿说：“既然是我负责，我就要把能想到的都想到，把所有工作做细。虽然负责施工管理的时候吃了不少苦，但是在现场的吃苦和积累实践经验是慢慢走向成功的一个过程。”

做一名合格的工程师，就像老中医一样

20世纪90年代初，当国内很多科技人员纷纷出国发展之时，张鸿却没有接受国外业主的优厚待遇和极力挽留，选择了回国。他说：“当时还是想在国内发展，因为国内的市场在不断地扩大，发展环境也很好，为自己国家做事和为别人做事的感觉不一样。”张鸿毅然回国后，在桥梁行业施展开来。这个半路出家的桥梁工程师取得了不俗的成绩，或许也是当年选择回国的初衷成就了他。

已经52岁的张鸿看起来比实际年龄年轻很多，随和健谈，脸上始终带着笑容。

众所周知，从事桥梁工程是一项特别累的工作，作为工程师更要首当其冲。张鸿在外地担任“设代”两年，在国外工作三年，自2002年任二航局总工以来到现在，大部分时间他都在外地负责项目，根本无暇顾及家人。而对于这些苦衷，张鸿却很不在意：“搞工程没有办法，就是这个工作性质。不能说自己艰苦，还有很多人比你更苦，有的人父母去世了都没能见上最后一面。所以说苦不值一提。”

在面对难题时，有的人会因压力太大而影响睡眠，张鸿笑着说：“我没有睡不着

觉，并非不睡觉就能把工作做出来。对于重大复杂工程，就要不断地思考、讨论、判断和沟通，心里要有底。”这种乐观的心态和喜欢挑战的性格，让张鸿拥有了丰富的技术、经验、见识，在面对一个接一个极高难度的大工程时泰然以对。当记者问到如何成为一名优秀的设计师和工程师时，张鸿认为，作为工程师，一要有解决问题的能力，二要有足够的经验，三要有一定的实践。“做一名合格工程师要具备一定的理论基础及一定的工程经验，并且不断地实践，慢慢吸收，就像老中医一样。”



中交集团总裁孟凤朝(右二)在王海怀、刘先鹏、张鸿陪同下视察苏通大桥



开工典礼与张鸿总工、万骏义书记合影

创新不是一个人、两个人的创新，要全员创新

“我参与的很多桥梁工程都有挑战性，不是拿来就能做的，之前没有相关的经验可借鉴。”张鸿说。的确，无论在水工方面，还是在桥梁工程方面，张鸿和他的团队攻克了一系列技术难题，填补了一项又一项国内空白，打造出了被中外专家称之为“无可挑剔”“无与伦比”的工程。

张鸿作为二航局的总工程师主管设计院、技术中心等部门，这些都是企业的

核心技术部门。谈到创新，张鸿认为有两个因素很关键，一个是企业发展的需要，一个是企业管理者是否重视。张鸿说：“下一步我们要继续思考，要形成很好的创新模式。所以，我们还要加大力度，拓展产业链。完善相关机制体制，把创新做得更完美。创新不是一个人、两个人的创新，而是全员创新。我们现在是多学科的创新和发展，很多人才形成一个专业团队，每个专

业团队有不同的发展方向，几个专业团队达到比较高的水平，他们之间再相互连接，从而带动整个研发团队取得更大的发展。”

对于未来，张鸿表示，二航局在技术方面有一定规划，他的愿景是希望四五年后二航局会有比较大的发展，形成更大集群的研发平台。“要一步一步地走，我们有这个愿望，希望能够达到。”张鸿坚定地说。

加快推行

随着供给侧改革的深入开展，我国需求侧的市场主导地位愈加突显，建设单位作为买方市场，势必将更多选择对其更有利的 EPC 工程总承包发包模式。

工程总承包

近年来，BIM 技术、装配式建筑的应用与发展，无不标志着建筑业将告别传统落后时代，向着工业化、信息化、精细化的方向发展。面对严峻的国际、国内形势，各大集团不断通过收购、兼并、重组等模式，整合各方资源“抱团”发展。EPC 工程总承包作为覆盖建筑产品的全寿命周期的承包模式，将工程全过程归到统一的管理之下，提供全过程服务模式，必将受到市场更多的青睐。

【政策】

住建部:2018年1月1日起 《建设项目工程总承包管理规范》实施

近日,住房和城乡建设部发布第 1535 号公告,批准《建设项目工程总承包管理规范》为国家标准,编号为 GB/T50358-2017,自 2018 年 1 月 1 日起实施。出台有关的背景、重大内容的调整和补充以及问题解决的方法,工程建设相关各方需要深入了解。



工程总承包项目管理办法

第一章 总则

第一条(目的和意义)为促进本市建设工程勘察、设计、施工等各阶段的深度融合,有效控制项目投资、提高工程建设效率,进一步推进和规范本市工程总承包的实施和发展,根据有关法律法规,结合本市实际情况,制定本办法。

第二条(定义)本办法所称工程总承包,是指从事工程总承包的企业(以下简称工程总承包企业)按照与建设单位签订的合同,对工程项目的勘察、设计、采购、施工等实行全过程的承包,并对工程的质量、安全、工期和造价等全面负责的承包方式。

工程总承包一般采用设计—采购—施工总承包或者设计—施工总承包模式。建设单位也可以根据项目特点和实际需要,按照风险合理分担原则和承包工作内容采用其他工程总承包模

式。

第三条(适用范围)经市建设行政管理部门或者试点区建设行政管理部门确定的试点项目,采用工程总承包组织建设和监督管理的,适用本办法。

政府投资项目、采用装配式或者 BIM 建造技术的项目应当积极采用工程总承包模式。

国家部委对于专业工程的工程总承包另有规定的,从其规定。

第四条(管理部门)市建设行政管理部门负责本市工程总承包活动的监督管理;区建设行政管理部门按照其职责权限,负责本行政区域内工程总承包活动的监督管理。

第二章 承发包管理

第五条(发包阶段)工程总承包发包可以采用以下方式实施:

(一)项目审批、核准或者备案手续完成;其中政府投资项目的工程可行性研究报告已获得批准,进行工程总承包发包;

(二)初步设计文件获得批准或者总体设计文件通过审查,并已完成依法必须进行的勘察和设计招标,进行工程总承包发包。

第六条(发包条件)采用工程总承包方式招标的,应具备下

列条件:

(一)按照国家及本市有关规定,已完成项目审批、核准或者备案手续;

(二)建设资金来源已经落实;

(三)有招标所需的基础资料;

(四)满足法律、法规及本市其他相关规定。

采用本办法第五条第(一)项情形发包的,工程项目的建设规模、设计方案、功能需求、技术标准、工艺路线、投资限额及主要设备规格等均应确定,并满足下列情形之一:

(一)经核定的重点产业项目;

(二)建设标准明确的一般工业项目;

(三)功能需求可由国家或行业技术标准、规程确定的市政基础设施及维修项目、园林绿化项目;

(四)受汛期等因素制约的中、小型水利项目;

(五)采用装配式或者 BIM 建造技术的中、小型房屋建筑项目;

(六)列入市级重大工程且对建设周期有特殊要求的项目;

(七)其他前期条件充分且功能技术符合工程总承包发包的项目。

第七条(承包人资格)工程总承包企业应当具备与发包工程规模相适应的工程设计资质(工程设计专项资质和事务所资质除外)或施工总承包资质,且具有相应的组织机构、项目管理体系、项目管理专业人员和工程业绩。

第八条(承包禁止条件)工程总承包企业不得是工程总承包项目的代建单位、项目管理单位、监理单位、招标代理单位或者与前述单位有控股或者被控股关系的机构或单位。

采用本办法第五条第(二)项情形发包的,工程总承包企业还不得是项目的初步设计文件或者总体设计文件的设计单位或者与其有控股或者被控股关系的机构或单位。

第九条(项目负责人资格)工程总承包项目负责人应当具有相应工程建设类注册执业资格(包括注册建筑师、勘察设计注册工程师、注册建造师、注册监理工程师),拥有与工程建设相关的专业技术知识,熟悉工程总承包项目管理知识和相关法律法规,具有工程总承包项目管理经验,并具备较强的组织协调能力和良好的职业道德。

第十条(再发包情形)存在以下情形之一的,本办法称为工程总承包再发包:

(一)工程总承包企业具备相应的设计和施工资质的,可以自行实施工程的设计和施工业务,也可以将工程的全部设计或者全部施工业务再发包给具备相应资质条件的设计单位、施工总承包单位;

(二)工程总承包企业仅具备相应的设计或者施工资质的,应当自行实施其资质承揽范围内的设计或者施工业务,并将其资质承揽范围外的全部施工或者全部设计业务再发包给具备相应资质条件的施工总承包单位或者设计单位;

(三)工程总承包企业可以将工程的全部勘察业务再发包给具备相应资质条件的勘察单位。

上述工程总承包再发包,可以不再通过招标方式,但应当经建设单位同意,并在工程总承包合同中予以明确。

第十一条(暂估价招标)以暂估价形式包含在工程总承包招

标范围内的,达到国家规定应当招标规模标准的重要设备、材料以及专业工程,应当依法进行招标。

工程总承包暂估价招标应当由建设单位,或者工程总承包单位,或者建设单位和工程总承包单位联合体作为招标人。

第十二条(禁止转包和违法分包)工程总承包企业不得将工程总承包项目进行转包,不得将工程总承包项目中设计和施工全部业务一并或者分别再发包给其他单位。工程总承包企业自行实施设计的,不得将工程总承包项目工程主体部分的设计业务分包给其他单位。工程总承包企业自行实施施工的,不得将工程总承包项目工程主体结构的施工业务分包给其他单位。

第十三条(招标文件编制)工程总承包项目招标文件的编制按照国家及本市相关规定执行:

(一)招标文件中应当提供完备、准确的水文、地勘、地形、工程可行性研究报告及其批复材料等基础资料,以保证投标方案的深度、准确度、针对性以及对工程风险的合理评估;

(二)招标文件中应当明确招标的内容及范围,主要包括:设计、勘察、设备采购以及施工的内容及范围、功能、质量、安全、工期、验收等量化指标;

(三)招标文件中应当明确招标人和中标人的责任和权利,主要包括:工作范围、风险划分、项目目标、奖惩条款、计量支付条款、变更程序及变更价款的确定条款、价格调整条款、索赔程序及条款、工程保险、不可抗力处理条款等;

(四)招标文件中应当要求投标人在其投标文件中明确再发包和分包内容;

(五)采用 BIM 技术或者装配式技术的,招标文件中应当有明确要求;建设单位对承诺采用 BIM 技术或装配式技术的投标人应当适当设置加分条件;

(六)建设单位应当在招标文件中明确最高投标限价。

第十四条(评标办法)工程总承包评标宜采用综合评估法,综合评估因素主要包括工程总承包报价、项目管理组织方案、勘察设计方案、设备采购方案、施工组织设计或者施工计划、质量安全保证措施、工程总承包项目业绩及信用等。工程总承包评标办法由市住房和城乡建设管理委员会另行制定。

第十五条(评标委员会的组成)评标委员会由招标人代表和有关技术、经济等方面的专家组成,总人数为不少于 9 人的单数。

第十六条(提交投标文件截止时间)建设单位应当合理确定投标文件编制时间,自招标文件开始发售之日起至投标人提交投标文件截止时间止,采用本办法第五条第(一)项情形发包的,不得少于 45 日;采用本办法第五条第(二)项情形发包的,不得少于 30 日。

第十七条(专业分包)工程总承包企业和再发包承包单位应当自行完成承包工程范围内的主体工作,但可根据合同约定依法将其承包工程范围内的非主体工作分包给具有相应资质的分包单位。

第十八条(分包要求)工程总承包企业对承包工程进行分包的,应当征得建设单位同意;再发包承包单位对承包工程进行分包的,应当征得工程总承包企业同意。分包要求应当在招标文件中明确。

第三章 合同和结算

第十九条(合同形式)工程总承包项目宜采用总价包干的固定总价合同,合同价格应当在充分竞争的基础上合理确定,除招标文件或者工程总承包合同中约定的调价原则外,工程总承包合同价格一般不予调整。

第二十条(风险分担原则)建设单位和工程总承包企业应当在招标文件以及工程总承包合同中约定总承包风险的合理分担。建设单位承担的风险包括:

(一)建设单位提出的工期或建设标准调整、设计变更、主要工艺标准或者工程

规模的调整;

(二)因国家政策、法律法规变化引起的工程费变化;

(三)主要工程材料价格和招标时基价相比,波动幅度超过总承包合同约定幅度的部分;

(四)难以预见的地质自然灾害、不可预知的地下溶洞、采空区或障碍物、有毒气体等重大地质变化,其损失与处置费由建设单位承担;因总承包单位施工组织、措施不当等造成的上述问题,其损失和处置费由工程总承包企业承担;

(五)其他不可抗力所造成的工程费的增加。除上述建设单位承担的风险外,其他风险可以在工程总承包合同中约定由工程总承包企业承担。

第二十一条(结算和审计)采用固定总价合同的工程总承包项目在计价结算和审计时,仅对符合工程总承包合同约定的变更调整部分进行审核,对工程总承包合同中的固定总价包干部分不再另行审核,审计部门可以对工程总承包合同中的固定总价的依据进行调查。

第四章 参建单位的责任和义务

第二十二条(建设单位责任)建设单位应当向工程总承包企业、工程监理等单位提供与建设工程有关的原始资料,原始资料应真实、准确、齐全。工程总承包项目正式开工前,建设单位应当做好与工程总承包项目实施相关的动拆迁、管线搬迁、三通一平等准备工作。

第二十三条(工程总承包企业项目组织)工程总承包企业应当具备与工程总承包项目相适应的管理能力,建立与工程总承包项目相适应的项目团队,实施工程总承包合同范围内的勘察、设计、采购、施工、性能检测、试运行、验收配合和交付等工程内容的总协调、总集成,督促再发承包单位和分包单位加强现场管理,全面履行工程总承包项目管理职责。

第二十四条(工程总承包企业、再发承包单位责任)工程总承包企业应当按照工程总承包合同的约定,对总承包工程

范围内的工程设计、施工质量、施工现场安全生产和工程进度等负总责;再发承包单位应当按照再发承包合同的约定对工程总承包企业负责;工程总承包企业和再发承包单位对再发承包工程承担连带责任。

第二十五条(合同信息报送)参建单位应当按照本市有关规定向本市建设行政主管部门报送工程总承包合同、再发承包合同和分包合同。

第二十六条(总承包项目人员配备)工程总承包企业应当配备项目负责人、项目设计负责人、项目勘察负责人、项目技术负责人、工程质量负责人、施工安全负责人、项目造价负责人等主要项目管理人员;再发承包单位及分包单位应当按照国家及本市有关规定配备项目管理人员。

第二十七条(项目负责人责任)工程总承包企业项目负责人负责工程总承包项

目的勘察、设计、施工等工程内容的总体组织、协调和实施,对工程总承包项目的工程质量、施工安全、工程工期和工程造价等负全面管理责任;再发承包单位和分包单位的项目负责人,对合同责任范围内的工程质量和施工安全承担连带管理责任;工程总承包企业和再发承包单位项目负责人不得同时在两个或两个以上的工程项目上担任项目负责人。

第二十八条(监理单位责任)监理单位应当对工程总承包范围内的工程质量和施工安全实施监督管理,监理单位应当配备与监理工作相适应的项目监理机构人员,并承担相应监理责任。项目监理机构在项目实施过程中发现勘察、设计、施工行为违反法律法规、强制性技术标准或者合同约定的,应当要求工程总承包企业予以改正;工程总承包企业拒不改正的,应当及时报告建设单位。

第五章 监督管理

第二十九条(施工图审查)工程总承包项目按照相关法规规定应当进行施工图审查的,建设单位可以根据项目实施情况,将施工图分阶段报工程总承包项目所在地建设行政主管部门审查。

第三十条(施工许可)建设单位可以在符合国家和本市相关规定的前提下,一次性申请领取工程总承包项目的施工许可证,也可以根据施工图审查进度分标段申请领取施工许可证。

第三十一条(过程资料)工程总承包项

目的各类工程管理技术性文件、报验表格等资料应按工程总承包项目特点和相关规定进行调整;工程资料由建设单位、工程总承包企业、监理单位负责人根据各自职能签署意见。

第三十二条(竣工验收和保修)工程总承包企业、监理单位等工程总承包参建单位应参与建设单位组织的工程竣工验收;工程竣工验收中总承包范围内涉及勘察、设计、施工等由工程总承包企业全面负责。

第三十三条(法律责任)工程总承包项目在设计过程中,有违反《中华人民共和国建筑法》、《中华人民共和国招标投标法》、《建设工程勘察设计管理条例》、《建设工程质量管理条例》、《建设工程安全管理条例》、《上海市建筑市场管理条例》等建筑业相关法律、法规的,按其相应处罚规定追究工程总承包企业和工程总承包项目负责人的法律责任。

住建部再次发文： 要求各省加快推广工程总承包



住房城乡建设部办公厅关于定期报送加强建筑设计管理等有关工作进展情况的通知

建办市函[2017]353号

各省、自治区住房城乡建设厅，直辖市建委，北京市规划国土委：

为贯彻落实中央城市工作会议精神和《中共中央国务院关于进一步加强城市规划建设管理工作的若干意见》《国务院办公厅关于促进建筑业持续健康发展的意见》（国办发〔2017〕19号）要求，指导和推进各地加强建筑设计管理、推广工程总承包制以及培育全过程工程咨询等工作，请各省（自治区、直辖市）定期报送贯彻落实有关工作进展情况。现将有关事项通知如下。

一、报送内容

（一）加强勘察设计管理，贯彻新时期建筑方针、完善建筑设计招标投标监管、提升建筑设计水平、开展建筑评论、严格勘察设计市场准入和清出等情况。

（二）培育全过程工程咨询，试行建筑师负责制、加强个人执业资格管理、推动勘察设计和企业和个人执业保险等情况。

（三）推广工程总承包，实行工程总承包的企业和项目落地情况。

具体内容详见附件。

二、报送要求

（一）各省级住房城乡建设主管部门要高度重视此项工作，指定专人负责，严格按照附件内容认真填报，确保数据准确，内容详实。

（二）从2017年二季度起至2018年底，各省级住房城乡建设主管部门于每季度结束后10日内，将本地区有关工作进展情况报告及附件（含电子版）一并报送我部建筑市场监管司。

联系人：郑海平 王三星

联系电话：010-58934169 010-58933759（传真）

电子邮箱：kcsj604@163.com

附件：落实中央城市工作会议精神加强建筑设计管理等有关工作进展情况统计表

中华人民共和国住房和城乡建设部办公厅

2017年5月25日

（此件主动公开）

住房城乡建设部关于进一步推进工程总承包发展的若干意见

建市[2016]93号

各省、自治区住房城乡建设厅，直辖市建委，北京市规委，新疆生产建设兵团建设局，国务院有关部门建设司（局）：

为落实《中共中央国务院关于进一步加强城市规划建设管理工作的若干意见》，深化建设项目组织实施方式改革，推广工程总承包制，提升工程建设质量和效益，现提出以下意见。

一、大力推进工程总承包

（一）充分认识推进工程总承包的意义。工程总承包是国际通行的建设项目组织实施方式。大力推进工程总承包，有利于提升项目可行性和初步设计深度，实现设计、采购、施工等各阶段工作的深度融合，提高工程建设水平；有利于发挥工程总承包企业的技术和管理优势，促进企业做优做强，推动产业转型升级，服务于“一带一路”战略实施。

（二）工程总承包的主要模式。工程总承包是指从事工程总承包的企业按照与建设单位签订的合同，对工程项目的的设计、采购、施工等实行全过程的承包，并对工程的质量、安全、工期和造价等全面负责的承包方式。工程总承包一般采用设计—采购—施工总承包或者设计—施工总承包模式。建设单位也可以根据项目特点和实际需要，按照风险合理分担原则和承包工作内容采用其他工程总承包模式。

（三）优先采用工程总承包模式。建设单位在选择建设项目组织实施方式时，应当本着质量可靠、效率优先的原则，优先采用工程总承包模式。政府投资项目和装配式建筑应当积极采用工程总承包模式。

二、完善工程总承包管理制度

（四）工程总承包项目的发包阶段。建设单位可以根据项目特点，在可行性研究、方案设计或者初步设计完成后，按照确定的建设规模、建设标准、投资限额、工程质量和进度要求等进行工程总承包项目发包。

（五）建设单位的项目管理。建设单位应当加强工程总承包项目全过程管理，督促工程总承包企业履行合同义务。建设单位根据自身资源和能力，可以自行对工程总承包项目进行管理，也可以委托项目管理单位，依照合同对工程总承包项目进行管理。项目管理单位可以是本项目的可行性研究、方案设计或者初步设计单位，也可以是其他工程设计、施工或者监理等单位，但项目管理单位不得与工程总承包企业具有利害关系。

（六）工程总承包企业的选择。建设

单位可以依法采用招标或者直接发包的方式选择工程总承包企业。工程总承包评标可以采用综合评估法,评审的主要因素包括工程总承包报价、项目管理组织方案、设计方案、设备采购方案、施工计划、工程业绩等。工程总承包项目可以采用总价合同或者成本加酬金合同,合同价格应当在充分竞争的基础上合理确定,合同的制订可以参照住房城乡建设部、工商总局联合印发的建设项目工程总承包合同示范文本。

(七)工程总承包企业的基本条件。工程总承包企业应当具有与工程规模相适应的工程设计资质或者施工资质,相应的财务、风险承担能力,同时具有相应的组织机构、项目管理体系、项目管理专业人员和工程业绩。

(八)工程总承包项目经理的基本要求。工程总承包项目经理应当取得工程建设类注册执业资格或者高级专业技术职称,担任过工程总承包项目经理、设计项目负责人或者施工项目经理,熟悉工程建设相关法律法规和标准,同时具有相应工程业绩。

(九)工程总承包项目的分包。工程总承包企业可以在其资质证书许可的工程项目范围内自行实施设计和施工,也可以根据合同约定或者经建设单位同意,直接将工程项目的设计或者施工业务择优分包给具有相应资质的企业。仅具有设计资质的企业承接工程总承包项目时,应当将工程总承包项目中的施工业务依法分包给具有相应施工资质的企业。仅具有施工资质的企业承接工程总承包项目时,应当将工程总承包项目中的设计业务依法分包给具有相应设计资质的企业。

(十)工程总承包项目严禁转包和违法分包。工程总承包企业应当加强对分包的管理,不得将工程总承包项目转包,也不得将工程总承包项目中设计和施工业务一并或者分别分包给其他单位。工程总承包企业自行实施设计的,不得将工程总承包项目工程主体部分的设计业务分包给其他单位。工程总承包企业自行实施施工的,不得将工程总承包项目工程主体结构的施工业务分包给其他单位。

(十一)工程总承包企业的义务和责任。工程总承包企业应当加强对工程总

承包项目的管理,根据合同约定和项目特点,制定项目管理计划和项目实施计划,建立工程管理与协调制度,加强设计、采购与施工的协调,完善和优化设计,改进施工方案,合理调配设计、采购和施工力量,实现对工程总承包项目的有效控制。工程总承包企业对工程总承包项目的质量和安全全面负责。工程总承包企业按照合同约定对建设单位负责,分包企业按照分包合同的约定对工程总承包企业负责。工程分包不能免除工程总承包企业的合同义务和法律责任,工程总承包企业和分包企业就分包工程对建设单位承担连带责任。

(十二)工程总承包项目的风险管理。工程总承包企业和建设单位应当加强风险管理,公平合理分担风险。工程总承包企业按照合同约定向建设单位出具履约担保,建设单位向工程总承包企业出具支付担保。

(十三)工程总承包项目的监管手续。按照法规规定进行施工图设计文件审查的工程总承包项目,可以根据实际情况按照单体工程进行施工图设计文件审查。住房城乡建设主管部门可以根据工程总承包合同及分包合同确定的设计、施工企业,依法办理建设工程质量、安全监督和施工许可等相关手续。相关许可和备案表格,以及需要工程总承包企业签署意见的相关工程管理技术文件,应当增加工程总承包企业、工程总承包项目经理等栏目。

(十四)安全生产许可证和质量保修。工程总承包企业自行实施工程总承包项目施工的,应当依法取得安全生产许可证;将工程总承包项目中的施工业务依法分包给具有相应资质的施工企业完成的,施工企业应当依法取得安全生产许可证。工程总承包企业应当组织分包企业配合建设单位完成工程竣工验收,签署工程质量保修书。

三、提升企业工程总承包能力和水平

(十五)完善工程总承包企业组织机构。工程总承包企业要根据开展工程总承包业务的实际需要,及时调整和完善企业组织机构、专业设置和人员结构,形成集设计、采购和施工各阶段项目管理于一体,技术与管理密切结合,具有工程总承包能力的组织体系。

(十六)加强工程总承包人才队伍建设。工程总承包企业要高度重视工程总承包的项目经理及从事项目控制、设计管理、采购管理、施工管理、合同管理、质量安全管理 and 风险管理等方面的人才培养。加强项目管理业务培训,并在工程总承包项目实践中锻炼人才、培育人才,培养一批符合工程总承包业务需求的专业人才,为开展工程总承包业务提供人才支撑。

(十七)加强工程总承包项目管理体系建设。工程总承包企业要不断建立完善包括技术标准、管理标准、质量管理体系、职业健康安全和环境管理体系在内的工程总承包项目管理标准体系。加强对分包企业的跟踪、评估和管理,充分利用市场优质资源,保证项目的有效实施。积极推广应用先进实用的项目管理软件,建立与工程总承包管理相适应的信息网络平台,完善相关数据库,提高数据统计、分析和管控水平。

四、加强推进工程总承包发展的组织和实施

(十八)加强组织领导。各级住房城乡建设主管部门要高度重视推进工程总承包发展工作,创新建设工程管理机制,完善相关配套政策;加强领导,推进各项制度措施落实,明确管理部门,依据职责加强对房屋建筑和市政工程的工程总承包活动的监督管理;加强与发展改革、财政、税务、审计等有关部门的沟通协调,积极解决制约工程总承包项目实施的有关问题。

(十九)加强示范引导。各级住房城乡建设主管部门要引导工程建设项目采用工程总承包模式进行建设,从重点企业入手,培育一批工程总承包骨干企业,发挥示范引领带动作用,提高工程总承包的供给质量和能力。加大宣传力度,加强人员培训,及时总结和推广经验,扩大工程总承包的影响力。

(二十)发挥行业组织作用。充分发挥行业组织桥梁和纽带作用,在推进工程总承包发展过程中,行业组织要积极反映企业诉求,协助政府开展相关政策研究,组织开展工程总承包项目管理人才培养,开展工程总承包企业经验交流,促进工程总承包发展。

中华人民共和国住房和城乡建设部
2016年5月20日

【解读】

提高工程总承包供给能力 推动建筑业转型升级

——住建部建筑市场监管司负责人就《关于进一步推进工程总承包发展的若干意见》答记者问

近日,住房城乡建设部印发了《关于进一步推进工程总承包发展的若干意见》(以下简称《若干意见》)。《若干意见》要求,深化建设项目组织实施方式改革,推广工程总承包制,提升工程建设质量和效益,提高工程总承包的供给能力。对此,记者采访了住房城乡建设部建筑市场监管司有关方面负责人。

记者:出台《若干意见》的背景是什么?

答:《若干意见》出台主要有以下三方面考虑:

一是贯彻中央城市工作会议精神的重大措施。

2015年12月,中央城市工作会议召开,习近平总书记、李克强总理发表重要讲话。2016年2月,中共中央、国务院印发《关于进一步加强城市规划建设管理工作的若干意见》,明确提出:“深化建设项目组织实施方式改革,推广工程总承包制”。《若干意见》的出台,是贯彻中央城市工作会议精神,落实推广工程总承包制的重要举措,文件的颁布,将有力推进工程总承包的发展。

二是改革建设项目组织实施方式的需要。

建筑业是国民经济的支柱产业,“十二五”期间,全社会固定资产投资不断增加,建筑业总产值不断提升。2015年全社会固定资产投资56.2万亿元,比上年增长9.8%,全社会建筑业实现增加值4.6万亿元,占国内生产总值的6.9%。建筑业为推进我国基础设施建设和城镇化发展,改善人民群众居住条件,吸纳农村转移劳动力等作出了重要贡献。

但是,建筑业和工程建设发展存在着一些问题,需要通过改革加以解决,如建设项目组织实施方式和生产方式落后,目



前主要采用的设计施工平行发包的传统工程建设模式,这种建设模式设计与施工脱节,设计与施工协调工作量大,管理成本高,责任主体多权责不够明晰,容易推诿扯皮,造成工期拖延、造价突破等问题。推广工程总承包制,可以有效解决上述问题,促进工程建设提质增效,推动建筑业发展,更好发挥投资对经济的促进作用。

三是解决工程总承包实践中存在的问题需要。

目前,工程总承包在化工、石化、冶金、建材等工程建设领域,已经得到一定范围应用,在房屋建筑和市政工程领域虽然部分地区和企业也进行了探索,但总体上发展相对缓慢。工程总承包发展中也存在一些障碍,如工程总承包主体定位不清晰,工程总承包企业、项目经理的基本条件不明确,工程总承包企业的选择、分包管理没有明确的规定等,都需要出台《若干意见》明确政策,推进工程总承包发展。

2014年,住房城乡建设部同意浙江省住房城乡建设厅开展工程总承包试点,2016年,住房城乡建设部同意吉林、福建、湖南、广西、四川、上海、重庆七个省(自治区、直辖市)住房城乡建设厅(建委)开展工程总承包试点,上述省(自治区、直辖市)在房屋建筑和市政工程领域开展工程总承包的探索,取得了一定的经验,为出台《若干意见》奠定了基础。2015年、2016年的人大建议和政协提案分别专门提出了推进工程总承包的建议,建议出台具体的政策,在政府工程中加快推进工程总承包模式,反映了行业和社会对进一步推进工程总承包发展的强烈要求。

记者:出台《若干意见》的意义是什么?

答:《若干意见》是对中央城市工作会议精神的落实,其颁布必将有力推进工程总承包制的实施,促进工程建设提质增效,推动行业转型升级,提升企业的国际竞争力。

一是有利于降低工程投资风险。工程总承包能够引导建设单位强化项目前期工作,提高项目可行性和初步设计深度,降低投资风险;减少建设单位协调设计、施工工作,降低管理协调成本;可以通过总价合同和风险分担,控制投资总额。



二是有利于提高工程建设质量和效益。工程总承包项目在设计阶段就充分考虑施工的可行性,开展精细化设计和优化设计,有效节约投资;可以实现设计和施工的合理交叉,缩短建设工期;能够发挥责任主体单一的优势,由工程总承包企业对质量、安全、工期、造价全面负责,明晰责任;有利于发挥工程总承包企业的技术和管理优势,实现设计、采购、施工等各阶段工作的深度融合和资源的高效配置,提高工程建设水平。

三是有利于推动行业转型升级。企业承接工程总承包业务,不仅需要技术优势,而且需要具备强大的资金实力、深化设计能力、完备的采购系统以及获取技术精良专业分包资源的能力和项目管理能力。工程总承包的推进,将有力促进企业上述能力提升,引导企业调整组织机构,建立工程总承包项目管理标准体系,从市场低端走向高端,在更高层次参与国际竞争,推动行业转型升级。

四是有利于提升国际竞争力。国际工程市场普遍采用工程总承包模式,大力推广工程总承包,能够使得企业和人才在项目实践中得到锻炼,在项目管理上与国际接轨。“一带一路”战略的实施,工程市场国际化以及国内工程总承包的实践,都将加快培养我国具有国际竞争力的工程总承包骨干企业,不断提高国际工程承包市场竞争力。

记者:工程总承包有哪些模式?

答:工程总承包是指从事工程总承包的企业按照与建设单位签订的合同,对工程的设计、采购、施工等实行全过程的承包,并对工程的质量、安全、工期和造价等全面负责的承包方式。工程总承包一般采用设计—采购—施工总承包或者设计—施工总承包模式。建设单位也可以根据项目特点和实际需要,按照风险合理分担原则和承包工作内容采用其他工程总承包模式。

记者:如何引导建设项目优先采用工程总承包模式?

答:《若干意见》规定,建设单位在选择建设项目组织实施方

式时,应当本着质量可靠、效率优先的原则,优先采用工程总承包模式。政府投资项目和装配式建筑应当积极采用工程总承包模式。

记者:工程总承包项目在哪个阶段发包?

答:建设单位可以根据项目特点,可在可行性研究、方案设计或者初步设计完成后,按照确定的建设规模、建设标准、投资限额、工程质量和进度要求进行工程总承包项目发包。

记者:建设单位如何对工程总承包项目进行管理?

答:建设单位应当加强工程总承包项目全过程管理,督促工程总承包企业履行合同义务。建设单位有相应管理机构、资源和能力的,可以自行对工程总承包项目进行管理。如果建设单位自身能力不足,也可以委托项目管理单位,依照合同规定职责对工程总承包项目进行管理。项目管理单位可以是本项目的可行性研究、方案设计或者初步设计单位,也可以是其他工程设计、施工或者监理等单位,但项目管理单位不得与工程总承包企业具有利害关系。

记者:建设单位如何选择工程总承包企业?

答:建设单位可以依法采用招标或者直接发包的方式选择工程总承包企业。工程总承包评标可以采用综合评估法,评审的主要因素包括工程总承包报价、项目管理组织方案、设计方案、设备采购方案、施工计划、工程业绩等。工程总承包项目可以采用总价合同或者成本加酬金合同,合同价格应当在充分竞争的基础上合理确定,合同的制订可以参照住房城乡建设部、工商总局联合印发的建设项目工程总承包合同示范文本。

记者:工程总承包企业应具备哪些基本条件?

答:工程总承包企业应当具有与工程规模相适应的工程设计资质或者施工资质,相应的财务、风险承担能力,同时具有相应的组织机构、项目管理体系、项目管理专业人员和工程业绩。

记者:担任工程总承包项目经理应符合哪些基本要求?

答:工程总承包项目经理应当取得工程建设类注册执业资



格或者高级专业技术职称,担任过工程总承包项目经理、设计项目负责人或者施工项目经理,熟悉工程建设相关法律法规和标准,同时具有相应工程业绩。

记者:工程总承包企业能否对所承担项目的设计和施工等进行分包?

答:工程总承包企业可以在其资质证书许可的工程项目范围内自行实施设计和施工,也可以根据合同约定或者经建设单位同意,直接将工程项目的设计或者施工业务择优分包给具有相应资质的企业。仅具有设计资质的企业承接工程总承包项目时,应当将工程总承包项目中的施工业务依法分包给具有相应施工资质的企业。仅具有施工资质的企业承接工程总承包项目时,应当将工程总承包项目中的设计业务依法分包给具有相应设计资质的企业。

但是,工程总承包企业不得将工程总承包项目转包,也不得将工程总承包项目中设计和施工业务一并或者分别分包给其他单位。工程总承包企业自行实施设计的,不得将工程总承包项目工程主体部分的设计业务分包给其他单位。工程总承包企业自行实施施工的,不得将工程总承包项目工程主体结构的施工业务分包给其他单位。

记者:与设计、施工企业分别承包相比,工程总承包企业的义务和责任有什么不同?

答:在设计、施工分别承包的模式下,设计、施工企业只对各自承担的设计、施工部分负责,缺乏对项目整体实施的考虑,两者之间衔接缺乏协调,对实施中出现的问题往往互相推诿,责任不清,影响了工程质量、安全、工期和造价。

工程总承包企业应当依照与建设单位签订的合同对工程的质量、安全、工期和造价等全面负责。

工程总承包企业按照合同约定对建设单位负责,分包企业按照分包合同的约定对工程总承包企业负责。工程分包不能免除工程总承包企业的合同义务和法律责任,工程总承包企业和分包企业就分包工程对建设单位承担连带责任。

记者:工程总承包项目如何办理施工图审查、建设工程质量、安全监督和施工许可?

答:按照法规规定进行施工图设计文件审查的工程总承包项目,可以根据实际情况按照单体工程进行施工图设计文件审查。住房城乡建设主管部门可以根据工程总承包合同及分包合同确定的设计、施工企业,依法办理建设工程质量、安全监督和施工许可等相关手续。相关许可和备案表格以及需要工程总承

包企业签署意见的相关工程管理技术文件,应当增加工程总承包企业、工程总承包项目经理等栏目。

记者:工程总承包企业是否必须取得安全生产许可证?

答:工程总承包企业自行实施工程总承包项目施工的,应当依法取得安全生产许可证。设计企业承担工程总承包项目并将其中的施工业务依法分包给具有相应资质的施工企业完成的,由施工企业依法取得安全生产许可证,设计企业不再领取安全生产许可证。

记者:工程总承包企业是否承担工程保修责任?

答:工程总承包企业应当组织分包企业配合建设单位完成工程竣工验收,签署工程质量保修书,并依照质量保修书承担工程保修责任。

记者:如何引导企业提升工程总承包能力?

答:企业开展总承包业务需要相应的管理体系,目前一些设计企业或者施工企业原有的组织机构、人才队伍、管理体系等已无法适应工程总承包业务的开展,为此,开展工程总承包的企业应该按照《若干意见》要求,参照国际工程公司的模式和《建设项目工程总承包管理规范》,进一步完善组织机构,加强工程总承包人才队伍建设,加强工程总承包管理体系建设,逐步成为以项目为核心、以技术为支撑、以项目管理为手段的国际型工程公司。

记者:各级住房城乡建设主管部门如何加强组织领导?

答:各级住房城乡建设主管部门要高度重视推进工程总承包发展工作。第一,要创新建设工程管理机制,完善相关配套政策;第二,要加强领导,推进各项制度措施落实,明确管理部门,依据职责加强对房屋建筑和市政工程的工程总承包活动的监督管理;第三,要加强与发展改革、财政、税务、审计等有关部门的沟通协调,积极解决制约工程总承包项目实施的有关问题;第四,要加强示范引导,从重点企业入手,培育一批工程总承包骨干企业,发挥示范引领带动作用,提高工程总承包的供给质量和能力;第五,要加大宣传力度,加强人员培训,及时总结和推广经验,扩大工程总承包的影响力。

记者:在推进工程总承包方面行业组织应如何发挥作用?

答:行业组织是连接企业和政府的桥梁和纽带,聚集了丰富的社会资源。在推进工程总承包发展过程中,行业组织要积极反映企业诉求,协助政府开展相关政策研究,组织开展工程总承包项目管理人才培训,开展工程总承包企业经验交流,促进工程总承包发展。

来源:搜狐



【研究】

关于推进总承包管理的探索与实践

◎文 / 王泽宇 顾雅婷

建筑行业推行工程总承包管理,可以解决工程项目所有工作的颗粒度和口径不一致,设计施工维度、各专业维度、各业务维度等工作不匹配;改变建筑行业粗放的管理方式,规避过多的主观管理和经验管理,信息的收集、加工、反馈机制缺失,策划、计划、执行、跟踪、评估的管理习惯缺失,专业不一致、工序不协调、空间相冲突、部署不合理产生成本流失和资源浪费。

一、推进总承包管理的背景

(一)外部环境

国家力推“一带一路”,牵头成立“亚投行”,设置“丝路基金”,既是中国与全球经济深度融合的战略载体,又是全方位对外开放的长期国家意志,长期大规模的对外投资为我们提供了巨大的发展机遇。全球发展中国家,尤其是人口密集的亚洲发展中国家政府对基础设施投资建设显现出前所未有的热情,提出各项优惠举措,降低贸易壁垒,吸引外来投资,海外业务呈现大好的发展前景。结合海外业务的特点和需求,综合发达国家建筑市场的发展轨迹,总承包模式依然成为当下和未来的主流,我们需要“走出去”,更需要“挣回来”。

(二)内部环境

随着建筑市场的不断发育,建筑行业正在发生巨大变革,大量总承包项目涌现,主要体现在如下几个方面:

1、传统房地产企业转型升级。随着

国内地产行业下行,传统地产商迅速转型,其工程建设业务组织方式转向总承包。

2、新兴投资主体的出现。对于像电商、险资等企业,工程建设并非其主业,而其业务的拓展对基础设施的建设需求旺盛,他们不可能去建立一套完整的项目管理体系和组建一个庞大的工程管理团队,他们急需寻找一个能为其提供设计、采购、施工一揽子服务的承包商。

3、建筑工业化项目带动。近年来,国家大力推广建筑工业化,工业化建筑“五化一体”的特性,要求其设计、加工、装配需要由一家承包商来完成方能实现效益最大化。

4、政府投资项目。政府投资项目包含路桥、环保、康乐等基础设施,也包含大量的医院、学校、保障房等房建业务,因政府因其没有专业的工程建设管理团队,其投资的项目首选总承包模式。

二、总承包管理业务的特点

(一)项目体量大

根据我司已承接和正在跟踪的新型总承包项目来看,该类项目多数体量较大,尤其体现在基础设施及新兴投资主体领域。

(二)承包合同范围广

该类项目除少量政府垄断工程外,几乎全部要求总承包商承担,在传统模式的基础上新增了大量专业工程和管理业务。

(三)合同风险加大

业主希望通过总承包模式减少他在工程建设过程中的风险和业务,通过合约条款将大量业主风险转移至总承包商。

(四)技术难度加大

随着合同范围的扩大,我们将面临着对大量陌生专业领域的管控,更面临着对多专业统筹和集成负责。

(五)组织管理难度加大

总承包商是项目推进方的引领者,所以需要对项目实施目标、推进节奏进行总体规划;是促进各方有序作业的组织者,所以需要对项目从总体到局部、从局部到细节进行系统策划;是记录并实时化解过程纠纷的仲裁者,所以需要从合约源头、设计施工过程、完成结果进行全链条业务管理;总承包商是项目所有实施风险的责任主体,所以需要对项目进行全周期(设计、采购、施工)、全方位(质量、安全、进度、成本)总体把控。

三、总承包管理需解决的问题

(一)具体管什么

在工程建设过程中，“总承包管理”这个名词不绝于耳，但总承包管理到底管什么，管理的外延有多宽，管理的内涵有多深，现阶段其实有很多的困惑，典型的困惑主要有三类：一是只有总承包管理的原则，缺乏落地实施的具体路径和方法；二是跟现有传统的项目管理混杂，总承包管理和施工管理的定位不清晰、界面不清晰；三是总承包管理总是局限在某个点或局部的经验总结或探讨，没有成体系的解决方案。笔者认为对总承包管理体系的梳理和业务流程的再造，是总承包管理的核心；这也是一项艰苦的系统性的工作，需要花费大量的精力去重塑总承包管理制度体系，并要在实践中反复检验和提升。

(二)到底谁去管

围绕总承包管理的外延和内涵，到底用一个什么样的组织架构去实施具体的

管理工作，现阶段存在很多争论：一是既有的组织体系因为职责定位不清晰，尽管说的是总承包管理，其实只是在传统项目管理基础上，简单地添加了一些总包管理工作，并没有形成总承包管理的常态化体系；二是尽管将总承包管理机构与传统施工管理机构进行了分离，但因为缺少管理流程的设计，双方的工作界面并不清晰，基本上是靠经验或临时的指令开展工作。总承包管理和传统管理的职责交织在一起，剪不断、理还乱；三是围绕组织体系的授权不清晰，现有授权基本还是沿袭了传统房建施工管理的授权，总承包管理需要的统筹、协调能力无法充分发挥；四是对总承包管理的考核机制不完善。现有项目仍然是以项目兑现考核为主的考核体系，与总承包管理的定位、目标和过程管理匹配度并不高。因此，对总承包管理组织架构体系的重塑和变革，是总承包管理的基

础，这也是一项创新性和变革性的工作，需要从组织设置、授权体系和考核体系等几个方面进行整体设计。

(三)究竟谁能管

工程总承包管理到底需要具备什么样的能力？从我们几个项目的实践来看，有些能力是我们已具备，比如项目现场管理能力；有些能力是需要提升，比如项目计划管理能力；有些能力是需要升华，比如招采管理能力；有些能力缺失，比如项目设计管理能力等。有了业务管理流程的规范和管理组织体系的完善，但如果没有具体能力的支撑，总承包管理的绩效仍然无法提升。笔者认为培育和提升符合需求的基础能力，是总承包管理的支撑，特别是在设计管理、计划管理和招采管理等几个方面能力的提升，是能否有效开展总承包管理的重要支撑，需要加快该项能力的形成。

四、关于推进总承包管理的建议

(一)业务梳理

为解决总承包管理到底管什么，需要解决三个层次问题：一是对于总承包商来说，我们的总承包管理需要管什么？二是总承包项目两层架构，各自需要管什么？三是两层架构中，总包管理层新增了设计岗、计划岗、专业工程师岗，这些岗位要管什么，由此带来了哪些岗位的职能调整以及调整的内容是什么？

要解决上述问题，避免管理遗漏、管理重叠和管理交叉，需要寻找系统方法按照正确的思路进行整个业务的梳理。目前我司各区域公司均有试点项目，以试点项目为载体，以工程项目的每一类实体构件为单元，延伸出四条管理业务涉及的工作内容，即报批报建、设计管理、施工管理、商务管理四条业务线条涉及的所有工作内容；再将每项工作内容按照总承包项目两层组织架构的职能分层次剥离，形成两层架构不同的管理层次；最后将总包管理层主控工作内容，分解至各个岗位，其中需充分认识到计划岗、非实体任务的执行岗位，再者是类同质量、安全的监督岗。

(二)组织建设

总承包管理是一项复杂的系统工程，需要有一个系统的组织来完成，那么什么样的组织才适合总承包管理？笔者认为管理组织体系的调整必须紧跟业务的需求，现阶段各区域公司既有的新型总承包业务占比各不相同，对“十三五”期间总承包

区域市场的发育程度预判也有较大差别，管理组织体系的调整不搞“一刀切”，应根据总承包业务的饱和度分阶段逐步推进，可分为“三步走”：一是新型总承包项目1-2个，项目管理较为常规，可通过设立“总承包推进小组”，针对现有管理体系的缺陷进行针对性补强管理，兼职总承包管理探索；二是新型总承包项目达3-5个，且项目体量较大、要求高，需要组建独立的“总承包管理中心”，与传统部门联合承担所在区域公司新型总承包项目的管理，开展对总承包管理体系的全面研究；三是新型总承包项目5个以上，且体量和合约额在区域公司占比较大，需要基于前述两个阶段的探索和研究，全面调整总承包管理组织体系，以适应新的管理需求。

1. 总承包管理推进小组

(1)机构设置。可以托管于区域公司工程部，多专业的专职工作小组，人员素质要求高，数量控制在5-8人。

(2)部门职能。一是针对所在区域公司的个别总承包项目，辅助其他职能部门完成新要求下的总承包管理；二是以试点项目为载体，探索总承包模式下的管理需求和解决措施。

(3)工作机制。总承包管理推进小组人员编制在机关、阶段性工作在项目，承担支撑机关各职能部门管理和支撑项目能力缺陷的双重职责。

2. 总承包管理中心

(1)机构设置。作为区域公司职能部门，可托管于区域公司生产副总，与其他职能部门联合或者主导管理所在区域公司新型总承包项目；总承包管理中心人员侧重于传统业务之外的专业工程师，人员数量约为15-20人。

(2)部门职能。在总承包推进小组升级为总承包管理中心，研究适合所在区域公司的总承包管理办法、工具方法，全面孵化区域公司总承包管理能力；作为所在区域公司总承包项目市场开拓的后盾，支撑工程承接过程中的模式推介、总承包管理交流、前置配合等各项工作；承担所在区域公司对总承包业务的管理，以及支撑各总承包项目的正常推进。

(3)工作机制。总承包管理中心人员编制在机关、阶段性工作在项目；主导或与传统业务部门联合管理新型总承包项目；针对项目专业能力缺陷，以小组制阶段性驻场的方式支撑项目工作。

3. 构建总承包全面管理体系

基于前述两个阶段的探索、研究和沉淀，随着总承包业务的增加，依靠“点式”支撑(总承包管理推进小组)和“拼接”管理(总承包管理中心)已不能满足对总承包业务的管理，需要全面构件总承包管理体系。

对应于三局A模式项目管理组织架构，初步想法是在区域公司层面同样需要搭建矩阵式架构，即成立总承包管理专业

支撑部,区域公司班子层面设立总承包管理专业总监,原因有二:一是对应于项目架构,设置区域公司层面的职能架构——总承包管理专业支撑部,便于对口管理和协调;二是总承包管理涉及各个专业,工程、商务、技术等各业务口均需要相应的专业基础,而同一专业在各业务口重复配置将造成资源浪费和联动不畅。

(1)机构设置。区域公司班子层面增设总承包管理专业总监,部门层面增设总承包管理专业支撑部,专业支撑部与传统业务部门形成矩阵式架构;总承包管理专业支撑部人员配置强化专业背景,其他职能部门人员配置强化业务背景。专业支撑部人员需要对工程建设实现全专业覆盖,具体人数需要根据业务规模、具体工作量协调配置。

(2)部门职能。专注于专业,在区域公司层面,全面支撑区域公司各职能部门的业务管理;在项目层面,负责项目专业工程师团队的组建,全面支撑项目各职能部门的业务管理。

(3)工作机制。总承包管理专业支撑系统形成,区域公司机关层面与项目层面专业工程师小组全面分离,项目层面的专业工程师作为项目团队的成员,履行项目管理职责;机关层面的专业工程师作为机关团队的成员,履行机关层面的管理职责。

(三)能力建设

上面谈到分三个阶段推进总承包管理组织体系建设,对应于组织体系,但并非有了组织,就有了能力,那么总承包管理的能力建设工作应如何开展?笔者认为需从项目管理团队的能力建设和社会资源整合的能力建设两个方面入手。

1、管理团队的能力建设

(1)基础技能的培训

对于管理团队的能力建设主要有两大方面,一是专业知识的培训,二是业务知识的培训,区域公司除了积极响应和参加由公司层面组织的各类培训外,还应针对具体管理需求,多种形式地开展培训工作,比如组织讲座、搭建交流平台、技能比赛等。

(2)工具方法的研究与应用

公司总承包事业部在2015-2016年,开发了总承包管理系统方法——《基于功能区及专业信息梳理,推动总承包项目的系统管理》,各区域公司进行深入研究和应用,在实践中反馈和总结优化意见。

总承包管理是一项系统工作,涉及各层次成百上千管理活动,也需要各区域公司在具体管理实践中去优化、创新管理方法。在区域公司层面需要搭建平台,制定多样化的措施去激发管理团队的智慧。

(3)同类数据的规整和沉淀

为尽可能降低决策风险,减少对个人能力的依赖,对同类数据的规整与沉淀显得尤为重要。为此,总承包事业部牵头规划涵盖工程建设过程中各个设计、采购、施工三大业务板块的12个数据库框架,在2016年完成了其中6个数据库框架的搭建。那么区域公司,首先是积极参与数据库框架的研究与搭建;其次作为数据库的直接使用方,快速响应对历史数据的收集和沉淀工作,加速数据库的形成;三是作为数据库的最大受益者,应确保原始数据沉淀的准确性。

2、社会资源整合的能力建设

(1)内部资源整合

受历史市场环境的影响,我司下辖区域公司专注于土建,专业公司专注于专业

工程,设计院作为独立的分支机构局限于传统的设计思维,面对新兴总承包业务,需做总体统筹和管控,如何实现“单领域最强”向“综合统筹最强”成为当下聚焦的课题。

对于内部资源的整合采用“行政指令+合约关系”双重模式。随着总承包业务的不断扩大,弊端不断凸显,亟需打造新型的内部协作关系,新型协作关系可从机构调整、考核体系、合作方式几方面入手,更需要区域公司借助试点项目的载体,作出创新的探索和研究,实现管理合力,支撑企业的长远发展。

(2)社会资源整合

三局“441文件”中,明确强调了资源保障体系,强大的资源保障体系对应的是对资源整合的能力。新型总承包模式下的管理范围和深度大幅增加,企业原有的资源库亟待扩充。为了快速开展该项工作,笔者认为可从以下三个方面推进:一是对公司既有资源的重新分类、梳理评价,优化资源利用基础数据;二是以传统总承包项目为基础,吸纳优质的甲指分包;三是以试点项目为载体,通过考察评价,引进优质资源。要与各项资源匹配的制度保障体系、考核体系、评价体系,则在重点以试点项目的实践逐步形成、完善和优化。

总之,总承包管理并非只是原有管理体系上的查漏补缺和优化升级,涉及到组织体系变革和业务流程重塑的全新版块。虽然做了一些探索、研究和推进工作,但尚未形成完整的系统解决方案。本文所述对于总承包管理的推进,仅供参考。

(作者单位:中建三局一公司总承包事业部)





工程总承包管理存在的五大问题及分析

◎文 / 郑志远

工程总承包是一种承包形式,具有很大的灵活性,可对不同阶段的建筑工程项目开展施工。国际工程中的总承包及分散平行承包之间有多种中间形式,可根据工程的特殊性、业主状况及要求、市场条件、承包商的能力和资信等选择不同的承包模式。而我国工程总承包管理经常出现一些人为可控的主观问题,导致施工质量得不到保证等。笔者认为,目前我国建筑工程总承包管理存在着总承包方与业主关系协调、成本管理、质量及设计质量管理、工期(进度)管理、总承包合同与分包合同管理等五个方面的问题。

一、总承包方与业主间关系协调问题

建筑工程总承包方与业主方的关系在前期,一般还是很不错的,当时双方了解不深、没有直接的利益冲突,双方协商、沟通比较好。但随着建筑工程的逐步实施,双方都怀有各自不同的任务、目标和利益,业主方主要尽可能地想控制成本,

这与总承包方想增加利润的目的不一致,分歧不可避免出现,再加上施工任务紧张,需要组织协调的事情多(如总承包内部各职能部门之间、总承包与分包之间、总承包与监理之间、总承包与设计、与材料供应商之间等),同时总承包方希望尽

快完成建设工期,对部分自己认为的小事情(如局部的设计更改)自己做主,而业主并不认为这是小事情,加上沟通不及时等,必然产生一些误会或偶然的误会,从而影响到建筑工程的质量、成本、工期等方面的一些管理。

二、质量及设计质量管理问题

工程建设项目中的质量控制是与进度控制、成本控制三大目标并列的目标控制之一,工程质量作为工程建设的核心,在根本上决定了工程项目的整个生命线,而施工过程中的工程质量的优劣要点及准备工作,不仅仅是作为开发建设问题,还是经济问题和民生问题,如果处理不好,会直接关系到人民群众的切身利益,也关系到社会和谐稳定的发展大局。

1、业主在施工过程中参与太多,不按程序下达指令,还夹杂部分自己个人因素,没有一定规范和实际操作性可参考,将指令越过总承包直接下达分包单位或作业班组甚至作业人员,导致与总承包下

达的相关指令产生冲突,使工期延误。

2、总承包工程的工期时间紧张,全面质量管理的意识不够强,重工期往往使质量成为口号;对分包管理时信息中断,指令未真正传递到作业班组;总承包的指令执行力度不够,没有完全实现总承包管理;在工程建设中需要采取的施工措施,也往往因多级转包中各单位对管理费用的抽取致使施工费用降低,施工作业班组为求利益最大化,减少或取消部分措施环节,导致施工措施无法满足工程需要。

3、分包方对作业人员的质量培训流于形式,大多为应付业主、总承包的相关检查,实际操作能力不足;大多数作业人

员(农民工)存在对施工质量、技术要求不清楚,在培训期间不够重视或没有听懂,具体技术操作还是按自己以往的经验进行;施工顺序倒置,造成二次返工延误工期;分包单位不顾程序管理蛮干,未按要求进行隐蔽验收。

4、设计分包的问题。在建筑工程总承包管理中,常会遇到设计质量的问题,设计方案与设计图纸不符合国家与地方的法律、法规与条例、规范,或者设计的深度不够、不满足国家规范关于设计深度的要求;设计分包在工程预算方面比较笼统、抽象,致使建筑工程成本过高。

三、进度(工期)管理问题

进度(工期)管理在整个项目目标控制体系中处于协调、带动其它工作的重要地位,其好坏将直接影响项目能否实现合同要求的进度目标,也将直接影响到项目的效益。总承包方在控制进度方面,为了追求企业利益,希望能加快工程建设的进度,不仅能获得业主适当的奖励,还可节约项目管理的人力费用、材料和设备、机械保管费用与使用费,加快使用设备和资

金的周转速度,降低建筑工程成本,提升总承包企业的经济效益。

1、在设计阶段,总承包方急于加快设计进度,提出加快进度的不合理要求,甚至边设计、边施工,图纸没有经过认真的校对与审查,在施工后才发现图纸设计有问题。

2、在施工阶段,总承包方对进度的不合理要求表现为过于重视建筑工程的施

工进度而忽视了工程质量的管理。

3、进度计划制定的不合理,缺乏全面性和科学性,凭经验和业主方的要求随意的制定工期计划,常出现不联系实际的情况;即使工期计划是完整的,也存在执行不严格的问题,让进度管理难以到位。

4、总承包方管理人员的专业能力还不能适应要求,专业面还不宽,经验还不足,管理能力还有待提高。

四、总承包合同与分包合同管理问题

总承包方受投资开发商的委托,对项目实施总承包管理。同时,总承包方也与分包方签订分包合同,将自身没有资质与能力完成的分部分项工程分包给其他专业单位或劳务公司,甲乙双方之间都承担着很重的责任与风险。

在分包合同管理方面存在的主要问题有:(1)合同文本应用不当、合同文字不

严谨;(2)合同与合同条款自身不够完整;(3)分包合同在合同条款约定中往往只重视商务条款,忽视了工期管理、质量管理、安全管理等条款,即使建立了合同评审制度,质量管理合同主要条款的评审也多流于形式;(4)分包单位管理水平不够、人员素质不高、分包难以完整、按时履行分包合同,造成不少的建筑工程没有达到合同

目标的要求,不能严格按合同约定履约;(5)合同实施时对分包工程进行监管,苦于没有合同依据,发生质量纠纷时难以约束分包方;(6)对分包在施工过程中,没有对工期监督措施的约定;(7)分包合同中对分包无工期违约处罚条款或有处罚条款但只作泛泛的约定,无可操作性,等等。

五、成本管理与控制问题

建筑企业面临着更加激烈的市场竞争,如能为社会提供质量优、工期短、成本低的产品,还要获取一定的经济效益,关键在于有低廉的成本。建筑工程总承包模式是一种适应新的建筑承包形式需求而产生的一种项目经营模式,对于总承包方来说,由于要履行管理勘察、设计、施工、采购等环节的合同责任,在履约过程中还要获利,则必须控制成本,而成本管理又是最复杂、最难控制的,也是最有效的管理,即属工程总承包管理的核心。

总承包项目成本管理及控制的主要问题如下:(1)总承包合同对项目定价的不合理,缺乏准确性,致使合同履行风险大;(2)项目管理人员经济观念不强,对项目成本控制的参与不够,各个环节的成本管理不到位;(3)责任成本管理流于形式。

项目成本管理过程中,要么是不签订责任合同,要么是签订合同后不考核、不兑现;(4)建筑工程总承包的项目管理一般是在只有业主对工程项目前期规划和设计意图下进行的一边设计、一边施工、一边修改的三边工程,事先没有详细的设计方案或设计图带来质量缺陷;(5)工程总承包对工期管理的缺失,总承包方一方面为了降低成本而赶工期,产生质量或安全事故;(6)对各方管理协调不力,也会带来工期的延误,造成工程成本的额外增加;(7)工程总承包对质量管理的忽视,未能充分认识质量和成本之间的互惠互利关系,习惯于强调工程质量而忽视工程成本,造成返工等问题而增加成本;(8)工程总承包对工程项目材料管理的严重浪费,总承包项目部无计划的采购,或采购计划非常随

意,没有严格执行领料用料制度,从仓库领料有数,但余料无回收,失窃浪费严重,等等。

我国建筑行业的健康发展对于国民经济起着至关重要的作用,虽然一些建筑企业开始陆续实行建筑工程总承包管理模式,但目前推进的力度还不够,其范围还比较小,仍然以施工总承包模式为主,不能有效发挥工程总承包管理的积极作用。所以,政府方行业主管部门及建筑企业应进一步推广和应用建筑工程总承包管理模式,提高建筑行业施工管理水平及效率。

(作者单位:武汉理工大学土木建筑学院)



简论工程总承包模式 应用于装配式建筑的项目管控

◎文/王毅

《住房城乡建设部关于进一步推进工程总承包发展的若干意见》(建市[2016]93号)指出,“从事工程总承包的企业按照与建设单位签订的合同,对工程项目的的设计、采购、施工等实行全过程的承包,并对工程的质量、安全、工期和造价等全面负责的承包方式”以及“工程总承包一般采用设计—采购—施工总承包或者设计—施工总承包模式”。国办发[2017]19号文件要求装配式建筑采用工程总承包模式,即由业主方设定工期、质量和投资目标,承包商实施设计、采购、制造、施工、验收。较传统项目管理方式更易于实现建设速度和效益的提升,由业主对于项目各阶段实施分割管理转变为由工程总承包实施设计、施工、财税、融资等方面一体化管理。参见图1:工程总承包一体化管理要点。

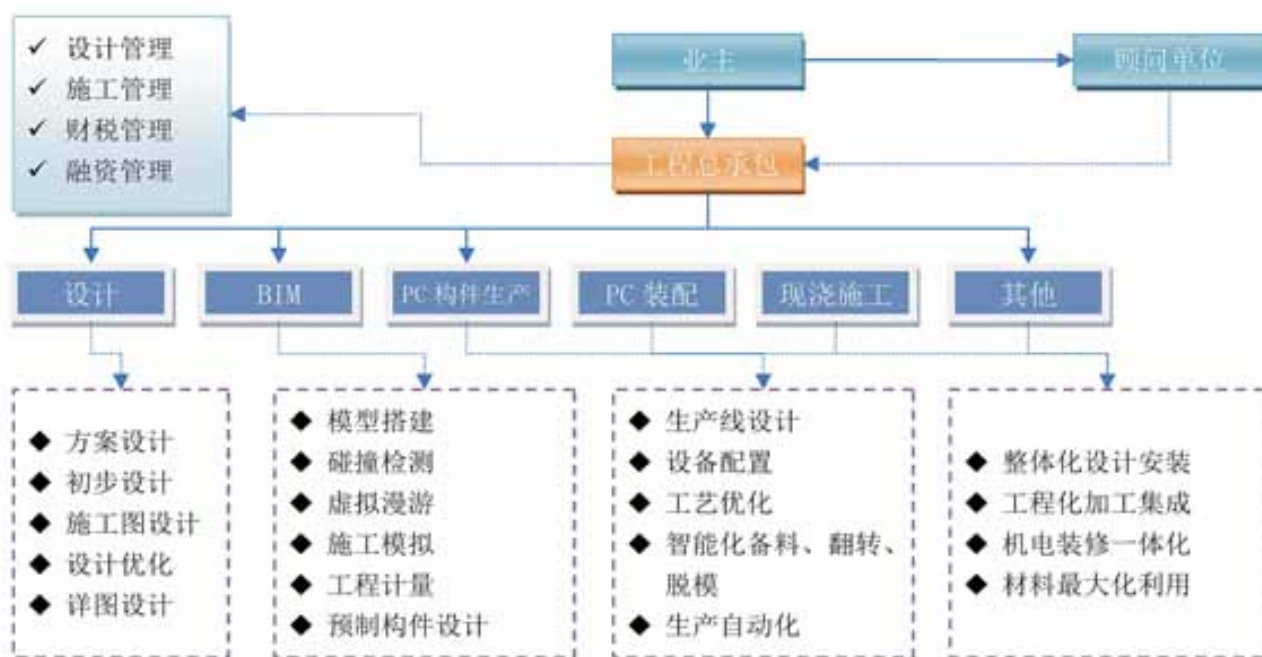


图1：工程总承包一体化管理要点



一、工程总承包模式是行业趋势及其优势

建筑业发展的趋势是设计标准化和一体化、施工工厂化和装配化、管控集成化和信息化,生产方式的改变必然带来管理创新。这种创新体现在能够实现对于装配式建筑项目组织管理高度融合、专业管理系统化、优化成本、缩短建设周期以及发挥信息集成优势:

1、实现组织管理高度融合。总承包单位统筹设计、采购、构件制造、现场装配及现浇施工,高度融合设计、采购、制造、装配施工阶段工作。例如在设计阶段综合考虑装配构件的生产工艺、施工工法、机电管线、内外装饰以及设备选型等因素,从而实现设计、构件、施工环节的联动与协作。

2、专业管理系统化。即将设计、生产、施工、运维系统结

合,使之符合系统化和一体化的设计、采购、制造、装配要求。例如在设计阶段,统筹装配式构件建筑、结构、机电管线、装修各专业的制造和装配,将传统现浇建筑施工阶段相关专业技术及管理信息前置,实现模块化设计、标准化接口、精准化的预留预埋。

3、优化项目成本。装配式建筑成本当前较现浇建筑高的主要原因在于:①未真正规模化,仍依赖于政策带动和政府强制规定,现浇部分占建筑构件的很大部分,设计施工需要将此两者并重考虑;②构件标准化不完善,固定生产成本分摊在构件上的成本较高,而采用工程总承包模式有利于很大程度解决这些问题,原因在于:

(1)资源整合:总承包单位通过系统分析建造资源需求将设计、采购、制造、装配环节合理交叉、深度融合。例如,设计阶段即确定装配构件的种类、数量、采购来源以弥补传统现浇建筑施工阶段才开始集中采购的不足。同时通过精准化,规模化的集中采购,实现合理化、规模化有序生产,减少大规模集中生产、降低构件库存成本,也利于运用合理就近原则节省运输费用以及相关的间接成本,实现资源整合和社会化生产,从而降低装配构件整体采购成本。

(2)设计优化:总承包单位在设计阶段实施精细化设计和优化,通过价值工程分析、方案对比优化等方法,在满足建筑功能要求的同时最大限度地节约资源,减少设计变更发生可能,避免返工造成的资源浪费,从而降低造价。

表 1: 传统模式与工程总承包模式应用于装配式建筑对比

序号	对比要素	传统模式	工程总承包模式
1	特点	设计、采购、施工由不同的承包商承担,顺序进行	总承包承担设计、采购和施工任务,有序交叉进行
2	设计主导	难发挥	易发挥
3	设计采购施工之间的协调	业主主导下的外部协调	总承包主导下,承包商内部协调
4	设计和施工进度控制	协调工作多,控制难度大	更易实现穿插,缩短工期
5	造价	设计、施工、试车环节各自控制	易于通过优化设计进行控制
6	投资效益	较难发挥	易于整体发挥
7	质量控制	需要协调控制	全过程一体化控制

(3)协同管理:改变传统模式下设计方、制造方、施工方以各自利益最大化为目标的状态,通过各方的利益整合发挥协同效应。例如由总承包单位与装配构件制造商形成长期战略合作,降低采购成本。

4、缩短建设周期:工程总承包模式下项目设计、制造、装配、采购、施工、验收等环节更易于合理穿插、深度融合,使得传统模式下需设计确定后才开始启动采购和制造方案、装配方案的状况,转变为设计阶段就开始制定采购、生产和装配,后续工作前置交融,从而缩短建设周期。

5、发挥信息集成优势。传统模式下,各阶段、各专业的 BIM 数据相对孤立,无

法实现对接,施工、运维在产业链上实际上是被割裂的:设计、施工、计量以及运维工作均必须独自建模,资源浪费严重且造价信息易丢失,各阶段数据未能实现有效流通,阻碍了建筑业信息化技术发展。工程总承包模式下全过程 BIM 将建筑、结构、机电等专业的设计、生产、施工、运维阶段维系在同一个模型上进行数据处理。例如将 BIM 模型导入计算机辅助制造系统(CAM)进行数控加工,发挥其准确、全面、效率优势,发挥信息集成优势促成装配式建筑效益的提升。

传统模式与工程总承包模式应用于装配式建筑对比参见表 1。

二、工程总承包模式应用于装配式建筑项目的壁垒

1、分阶段切割管理模式短期内难以改变

装配式建筑项目当前大多仍沿用由业主方主导的分阶段切割管理模式。各方的利益立足点的差异,可能导致项目整体利益,设计、采购、构件制造、装配施工、运维等多环节多专业难以有效协同,难以规模化、高效化制造和装配,装配式建筑的优势较难发挥。

2、具备总承包管控能力的承包商较少

工程总承包模式的关键是设计主导

下的造价固定,要求总承包单位在设计、采购、施工等多个领域、多个专业拥有较高的技术能力和管理水平,能够充分利用多领域的技术优势和管理经验——目前真正具备这种综合管控能力的承包商较少,可供业主方选择余地不大。

3、与工程总承包模式相配套的监管机制尚不健全

招投标管理、资质管理、审图制度、造价定额、施工监理、质量检测、竣工验收等相关配套制度,还需要政府加快完善。例如,工程总承包商招标仅有方案设计或初

步设计能否进行;工程总承包企业将施工业务整体发包给施工单位是否属于工程分包,该施工单位将部分专业工程对外分包是否属于再分包;工程总承包单位和施工总承包单位在竣工验收程序中的责任划分等。因此,意见提出要求“加快完善工程总承包相关的招标投标、施工许可、竣工验收等制度规定”这也是国办发[2017]19号文要求加快完善工程总承包相关的招标投标、施工许可、竣工验收等制度规定的主要原因。

三、工程总承包模式应用于装配式建筑的项目管控

1、招标阶段重视对于工程总承包设计能力的审查

设计是决定工程造价的重要阶段,该阶段工作决定 70%以上的造价,装配式建筑设计以信息技术为依托(如建筑建模、管线碰撞、施工模拟等)实现模数化、

标准化,预制构件的少规格多利用,实现成本的优化。因此找到合适的总承包单位首要需要考核其设计实力,以利于发挥设计引领作用。

2、积极发挥工程总承包模式下装配式建筑方案价值工程分析作用

装配式建筑的一体化设计,使得建筑各专业互为条件、互相制约,大量施工及安装工作需在前期设计时明确,从而实现最优设计方案,请参见图 2:工程总承包模式下装配式建筑设计各阶段主要任务。

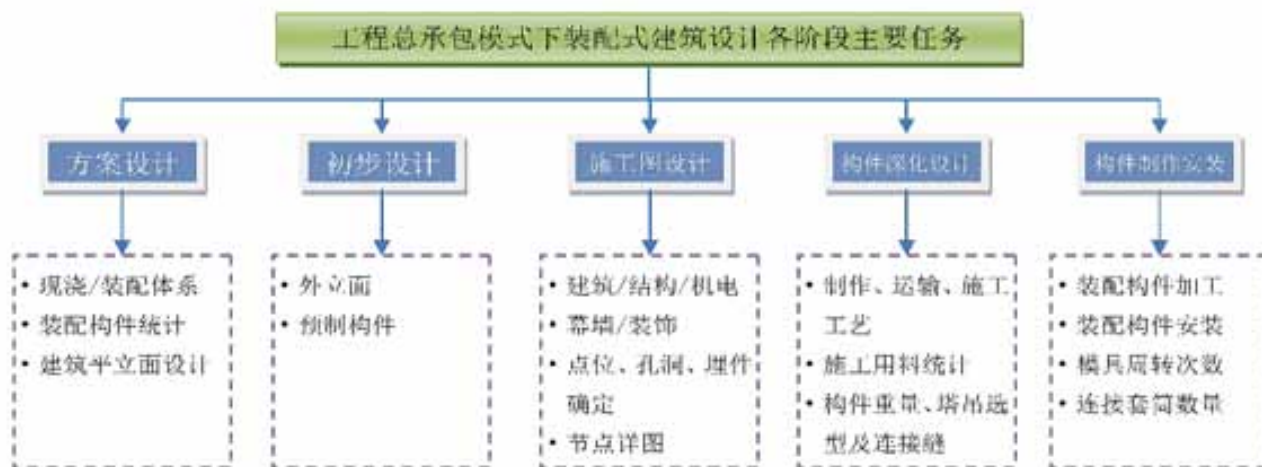


图 2: 工程总承包模式下装配式建筑设计各阶段主要任务

其中,现浇/装配体系应结合国家及地方规范及造价角度综合考虑。建筑平立面设计越规则、简洁,装配构件的生产成本越低;相应的,装配构件也应遵循标准化、简单化、集成化的原则。以装配式住宅

为例,不同装配化率对应的构件预制情况参见表 2:装配式住宅装配化率与预制构件的对应关系。采用工程总承包模式项目在设计阶段需要对应不同的装配化率进行对应构件设计,并对于占比较大的构件

(如预制墙、板等)重点优化,参见表 3 混凝土构件占比关系以及图 3 柱状对比混凝土和预制混凝土对应占比。

表 2: 装配式住宅项目装配化率与预制构件的对应关系

构件	装配化率	20%	40%	50%	60%
外墙		☆	☆	☆	☆
内隔墙		☆	☆	☆	☆
叠合阳台		☆	☆	☆	☆
空调板		☆	☆	☆	☆
楼梯		☆	☆	☆	☆
内承重墙			☆	☆	☆
叠合楼板			☆	☆	☆
外墙柱板			☆	☆	☆
内装饰板			☆	☆	☆
整体厨房				☆	☆
装配混凝土梁				☆	☆
整体厨房					☆

表 3: 混凝土构件占比关系 (以 40%装配率为例)

项目	墙	柱	梁	板	楼梯	其他	合计
混凝土含量 (m ³ /m ²)	0.075	0.126	0.090	0.110	0.018	0.017	0.436
相对占比	17.20%	28.90%	20.64%	25.23%	4.13%	3.90%	100.00%
预制部分占比	85%	0	0	70%	100%	100%	--
预制部分含量 (m ³ /m ²)	0.064	0.000	0.000	0.077	0.018	0.017	0.176

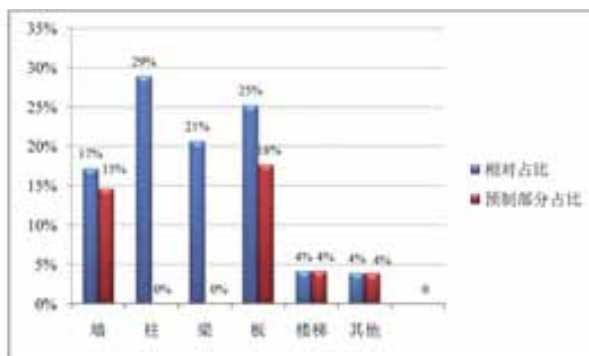


图 3: 柱状对比混凝土和预制混凝土对应占比

四、典型案例及分析

下文以某国际文化综合体项目为例，说明工程总承包模式下如何实现管控目标，从而达到工程项目整体效益最大化。

案例背景：某国际文化综合体项目，包含国际会展中心（建筑面积 12.6 万平方米）、大剧院 3.82 万平方米、国际酒店 9.3 万平方米。项目实施难点在于：①建

造周期短：要求由正常至少二年施工期在项目必须在八个月内完成；②施工组织要求高：西北温差大的整体气候环境以及沙尘暴天气，对正常施工影响很大，施工期最低气温可达 -30℃，施工物料运至空旷的西北地区存在诸多不便；③项目功能复杂，个性化元素丰富：如汉唐宏伟奇异的

整体建筑外观要求，大剧院的声光要求等。上述特征要求建设方在建造方式和管理模式上进行创新，从而采用装配式建造方式 + 工程总承包管理模式，具体如图 4 所示：

图 4：某国际文化综合体项目案例（装配式建造方式+工程总承包管理模式）



案例小结：本案例为典型的工程总承包模式应用于装配式建筑施工，业主方不再切块招标，而工程总承包单位利用其丰富的总承包管理经验（如案例中一体化协同设计及采购）和资源优势（如案例中通过集采平台实行电商采购），有效充分发挥整体策划、统筹安排、协调运行管理职责，推进了设计、采购、施工的无缝衔接、协调作业，从而达到现浇建筑 and 传统管理

模式下几乎不可能完成的项目工期管控目标，同时兼顾了工程项目整体效益最大化。

综上，虽然工程总承包模式普遍存在管理流程、责权界面、共享机制尚未成熟的问题，很多项目往往仅是传统施工总承包模式的简单延伸，但是工程总承包应用于装配式建筑项目管控，则更易于发挥其集

成和创新优势，形成项目整体效益，从而解决局部环节造成操作上落地难、装配化优势难以发挥的问题。笔者认为通过建立能够全面发挥工程总承包集成优势的体系，根据市场规律优化、整合建筑全产业链上的资源配置，将有利于实现装配式建筑项目管控目标。

（作者单位：上海第一测量师事务所有限公司）

谈施工总承包模式下的项目管理

◎文 / 陈建国 冯 阳 刘春阳



近几年来,中建三局各公司以落实工程局“441计划(见文后注解①)”为抓手,坚定不移地探索具有中建特色的总承包管理之路。中建三局三公司苏州中心广场项目是工程局十大总承包管理试点项目之一,项目总建筑面积53万平方米,是目前国内整体开发最大的城市综合体,工程规模大,施工难度高,工序穿插衔接繁琐、复杂。该项目按照B模式(见文后注解②)推行施工总承包管理,通过两年来的运行,对该项目的施工总承包管理模式总结如下:

一、落实制度建设是保障

推进施工总承包管理,其核心在于通过更清晰的管理流程、更精细的管理手段、更明确的责任体系和更全面的角色承担,更有效地协调好业主、分包单位,有序、高效推进项目进程,保障工程品质,提升管理和服务能力。因此,必须首先有一套完整的制度流程系统支撑总承包管理的运行。对此,苏州中心广场项目根据三局“441计划”相关文件要求,编制了一套具体化的《总承包管理方案》。该方案分为两个层级,即总包与相关方管理手册和内部管理行为,涵盖五大类三十余项制度和流程。

一是确定项目总体要求和目标。确立了公正、科学、统一、控制、协调的管理原则,明确了工期、质量、安全及文明施工、绿色环保四大目标,提出了以“目标分解、过程协调、界面考评、制度管理”作为总承

包管理的基本方法。

二是明确总包管理的基本内容。项目部提前梳理涉及总承包管理的各项业务活动,包括分包进场、总平面布置、深化设计等,形成业务活动清单;同时在专业分包的合同签订前,向业主提出合同条款具体建议,重点是界面划分、总包管理要求等。

三是确定总包管理机构。按照工程局“441计划”B模式建立总承包管理组织机构,明确了总包与相关方的管理定位,其中总包主要是服务与业主、分包,分包则有配合总包管理的责任及义务。与传统项目管理组织模式相比,新的组织模式突出了矩阵式管理、专业责任制、区域负责制和前瞻性管理特点。

四是确立总承包管理主要工作流程。包括分包进出场管理、工程指令收发、图

纸深化设计管理、施工进度计划和界面管理、施工场地管理、资料管理等12项过程工作流程,对项目施工过程细节作出了全面规范。如针对图纸深化设计管理,分包首先以邮件形式上报至总包、监理、设计、业主等,经过初步审核后,再进入正式流转程序,以减少流转时间;在图纸发放方面,则规定由业主下发至总包,经过项目管理人员审核,下发至相关的分包单位。在审核过程中,总包单位需进行图纸会审,在技术层面解决施工问题;针对塔吊、施工电梯等公共资源的使用细则,分包需提前申请,总包单位根据其进度计划进行综合审核,适当调节;针对现场协调问题,每周汇总专业分包所提的图纸疑问、工序搭接及其他需总包协调解决事项,落实责任部门及责任人,实时跟踪疑问解决情况并反馈给专业工程师及专业分包。

二、抓好计划先进是前提

“441计划”提出了“大计划”理念,项目总承包单位必须站在业主和分包的立场,提前考虑过程中可能存在的问题,制定详细的计划及处理措施,才能保证高效履约。如果总包管理是一台高速运转的机器,那么计划部就是这台机器的中枢,对施工进度计划、深化设计计划、材料计划、设备进场计划、方案编制计划、招采计划、调试计划、验收计划、工作计划等进行统一集中管理和考核。如在分包招采管理方面,业主在招采分包拟定三方协议时,总

包提前介入,从分包招标阶段就在招标文件中划分清楚并列入合同条款。通过收取分包履约保证金,根据总承包保证金奖罚实施细则进行考核,促使制度“落地”;在接口管理方面,针对苏州中心广场项目专业多、接口复杂、易产生矛盾的问题,每周组织深化设计与技术协调会,对分包提出的问题逐一化解,其中效果最显著的是施工工序牌和设备通道预留的运用;在公共资源管理方面,项目的场地平布置进行季度调整,分包提前上报需求,由总包综合部

根据分包的计划进行统筹考虑,综合调整,按需分配。如在布置垂直运输机械的过程中,塔吊的安拆主要考虑钢构、幕墙等单位,施工电梯的安拆主要考虑精装修等单位;在分包协调管理方面,建立项目网格化管理制度,根据施工重点的不同,划分不同单位作为责任单位,负责相关责任区域安全防护维护、安全文明施工维护、临时消防设施维护、安全巡视等日常管理。每月不断调整网格化责任范围,进行现场挂牌公示,同时通过周例会制度进行协调。

三、强化过程控制是手段

做好总承包管理实施计划和事前策划,要保证策划落地,必须通过行之有效的过程控制措施予以保障。苏州中心广场项目在实施过程中,主要从以下三个层面进行推进:

一是抓好过程检查。根据分包工作移交计划,移交前组织交底,明确移交标准和接收原则,根据移交工作面的范围和整改难度制定移交三级检查计划。移交前15天开展联合检查并提出整改要求,提

前7天根据整改要求再次组织联合检查,通过后报监理、业主确认。项目还实施网格化管理,明确区域责任人,由各家单位安全员组成联合安全执法大队,开展实时巡查,发现问题和隐患,除处理直接责任单位外,该区域责任单位则受到连带处罚。

二是抓好动态追踪。对过程中的文档资料、品牌报审、深化设计报审、样板确认、BIM设计等方面,建立实时动态台账,

进行跟踪管理。每周对分包上报的资料流转情况进行统计追踪,缩短审批时间。

三是抓好过程记录。通过记录反映管理痕迹,对移交单、会签单、会议纪要、文件收发记录、联系单、深化设计报审单、测量放线移交单、质量和安全检查记录等一系列表单进行存留,建立台账,部分内容还有影音资料,做到工作痕迹有据可查。

四、推进持续改进是目标

项目管理没有尽善尽美,追求项目管理的提升是一个永无止境的过程。通过不断探索实践,在实践中改进,在改进中提高。苏州中心广场项目主要通过三个“规定动作”,不断改进和提升管理效率、锤炼团队。

一是定期开展绩效考核。每季度通过上级评价、部门互评等,及时找出管理过

程中的履职问题、协调沟通问题等,与季度奖金分配挂钩,同时督促各部门及时整改,调整工作状态,促进部门之间良性互动,提升工作主动性。

二是定期开展客户互评。主动邀请业主、监理、分包单位对项目开展月度履约和服务评价,同时项目每月对分包开展综合考核。通过互评,总包对存在的问题制

定整改措施,并在下一轮考评中验证。

三是定期开展过程总结。部门、个人按照月度、季度、年度对阶段工作进行总结,分析问题,提出下阶段计划和目标。项目还根据咨询公司的意见,在实践中结合实际,不断总结、提炼,逐步改进管理手段,优化管理体系。

五、几点思考及建议

通过近两年的不断探索与实践,苏州中心广场项目总承包管理模式得到了较为深入的运用,项目履约良好,管理团队能力有了明显的提升,得到了业主的认可。但随着时代的发展及建筑行业的新趋势、新形势,依然有不少新技术和管理手段值得探索:

一是“互联网+”模式在项目管理中的运用,以互联化、集成化、数据化、智能化的信息化手段进行现场监控。

二是通过BIM、云、物联网、智能设备、大数据等先进技术的综合运用,推进信息、资源共享,推动项目精细化管理。

三是努力培养复合型人才,同时大力引进优秀管理人才,通过理念的碰撞,取长补短,提高项目管理的标准。(作者单位:中建三局三公司)

(本文注解:①“441计划”即完善“四个管理体系”——资源保障体系、制度保证体系、绩效考核体系、客户评价体系;打造“四个团队”——总承包管理团队、深化设计团队、采购管理团队、专业分包团队;构建“一个管理模式”——以总承包管理为主导、自行施工为支撑、业主满意的“总承包管理+专业施工+增值服务”的项目管理模式。②根据合同承包模式、客户需求、项目规模等,中建三局将项目组织架构分为A、B、C三种模式。A模式:指项目总承包管理层与自行(土建)施工管理层适度分离的组织结构模式,主要适用于EPC、PC等工程总承包或高端项目施工总承包工程;B模式:指项目总承包管理团队与自行(土建)施工管理团队融为一体、突出非自行分包管控的组织结构模式,主要适用于业主有总承包管理需求的施工总承包工程;C模式:以专业承包施工为主或专业承包施工带动专业总承包管理的组织结构模式,主要适用于土建或机电等专业施工工程。)

谈工程总承包中项目经理的基本素质和责任意识

◎文/朱德祥

工程总承包是指从事工程总承包的企业按照与建设单位签订的合同,对工程项目的设计、采购、施工等实行全过程的承包,并对工程的质量、安全、工期和造价等全面负责的主要承包方式。工程总承包一般采用设计—采购—施工总承包或者设计—施工总承包模式。建设工程项目管理规范(GB/T50326—2006)第2.0.10条规定,项目经理是企业法定代表人在建设工程项目上的授权委托代理人,该规范对项目的责、权、利进行了明确。项目经理是组织的法定代表人在项目上的一次性授权管理者和责任主体,是建造师从事项目管理岗位的具体体现。项目经理通过实行项目经理责任制履行岗位职责,在授权范围内行使权力,并接受组织的监督与考核。



一、项目经理应具备的基本素质

项目经理具备的基本素质即指项目应具备项目管理的主要条件和个人的才智、能力等。素质是判断一个人能否胜任某项工作的起点,是决定并区别绩效差异的个人特征。

(一)注重协调,善于沟通

项目经理应认真执行党和国家的方针、政策,遵守国家的法律和地方法规。施工过程中,项目的相关方很多,组织协调、沟通是项目经理一项重要的工作。项目经理必须要在设计、施工的全过程中,不断解决矛盾,处理冲突,尽量减少不利因素,争取项目相关方的最大支持。

项目经理应积极与项目团队人员进行沟通交流,真诚地听取项目部人员的意见和建议,消除不必要的误解和矛盾。善于激励成员,

维护建设项目相关者的利益,通过运用自己的管理技能,造就出一个团结协作、充满活力、积极身向上的团队。

(二)业绩突出,经验丰富

现代的工程建设,不仅投资规模大,而且技术也复杂,多种功能兼备。一个工程项目要应用多门类的科学技术,因此,没有现代科技理论知识,经济管理理论知识和法律知识基础,是不可能胜任项目经理工作的。

在工程设计、建设全过程中,项目经理每天要处理很多有关工程设计、工程施工的实际而具体的问题。如果项目经理没有丰富的实践经验和组织协调能力,是难以胜任的。所以项目经理应具有相应的工程管理经验和业绩,特别有同类相似项目的成功经验,对项目工作有

成熟的判断能力和思维能力。

(三)见多识广,知识渊博

项目经理应具备项目管理的基础知识,还要有管理的基本技能,并且懂得经济、法律、法规等相关知识,具备全面的知识结构。项目的核心是人的管理,人是项目管理中最重要的因素,如项目部成员的选择、员工的激励方式,项目部成员人际关系的处理等。项目经理还得具备丰富的成本管理知识,要通过成本管理取得项目的利润最大化。

质量是企业的生命,项目经理应掌握项目质量的技术规范,熟练运用质量管理的方法,确保质量达到合同的要求。项目经理还应掌握风险管理知识,分析风险的冲击力,应对风险,减少项目部的损失。

(四)诚信尽责,遵纪守法

项目经理要以高度的热情和积极性,投入到项目管理工作中,爱岗敬业,忠于职守,严于律己,做楷模。要做到廉洁奉公,言行一致、为人正直、公平无私,坚持

正确的原则,感于承担责任,树立良好的榜样。

(五)精力充沛,身体健康

项目经理的工作场所,特别是项目施工现场,存在着流动性大、工作条件差、连续作业、任务繁重,有的高层建筑还得上到高空进行检查等。项目经理没有健康的身体,再强的光和热也就无法发挥。因此,项目经理要时常锻炼身体,保持旺盛、充沛的体力、精力,劳益结合。

二、项目经理应具备的责任意识

所谓项目经理的责任意识,就是项目经理应自觉、认真地履行自己的职责,把责任转化到行动中去的一种心理特征。

(一)大局意识

项目经理应具有全局意识,才有可能把项目作为一个系统工程来考虑,才能在关注内部关系的同时,也考虑到该本项目与其他项目、以及其它单位、政府管理部门的衔接或接口等问题;在确定目标、制定计划、分配任务时,才可能重视和鼓励项目部成员的积极参与。缺乏全局意识的项目经理,往往只关注自己的技术水平或项目内部事务,不愿积极主动地去接触客户或服务对象,在制定项目计划、分配任务时,往往不重视计划执行人和客户的参与,这样的计划要想有效执行是不现实的。而那些没有客户参与的项目,要想得到他们的认可恐怕也难。那些在做项目时只注意项目本身的内容,不考虑对外接口或标准的项目,其质量及其生命力就可想而知。

(二)质量意识

2017年3月,住房和城乡建设部印发了工程质量安全提升行动方案的通知,决定用3年左右时间,进一步完善工程质量安全管理制度,落实工程质量安全主体责任,强化工程质量安全监管,提高工程项目质量安全管理水平,提升工程技术创新能力。所以,项目经理要时刻牢记:百年大计,质量第一;提高工程产品的科技含量,向科学技术要质量。科学技术是第一生产力,不但能够有效地扩大产品的增量,而且能够有效地提高产品的质量。道

理不言自明。随着我国科学技术的进步,我们的建设行业不断引进新技术、新工艺、新材料、新设备,对工程设计、工程施工质量起到了至关重要的作用。所以,项目经理需要加大工作力度。一是善于做到采用“拿来主义”办法,取人之长,补己之短;二是要做到自我创新,大搞群众性的科技创新活动。

(三)安全意识

目前我国处于高度发展的黄金时期。怎样发展?答案是必须安全发展。毫无疑问,发展是硬道理,而发展不仅要看经济和物质的指标,更需要用社会安全水平和生产、生活安全标准来体现。因此,我们党明确提出,要坚持节约发展、清洁发展、安全发展,把安全发展作为一个重要理念纳入我国社会主义现代化建设的总体战略。安全是企业的保障,安全意识在项目经理的思想占住的位置及大小,直接关系到项目的安全生产工作。然而,某些项目经理,在建造过程中为了赶工期、节约开支,安全意识淡薄,以至于造成安全伤亡事故,死一个人就得支出数十万元,给家庭造成痛苦,给企业带来损失。所以,项目经理必须坚持“预防为主,安全第一,综合治理”的方针,加强对施工人员的安全教育,提高施工人员的自我防范能力,做好班前安全交底工作,严格按安全规程施工。

(四)忧患意识

项目经理管理一个项目应居安思危,树立忧患意识有利于项目经理从严要求自己,同时也有利于给团队一种精益求精、不断推陈出新的精神,有利于增强员

工自我管理 and 约束能力,有利于提高自己的业务水平和管理能力。缺乏忧患意识或忧患意识薄弱的项目经理,其负责的项目往往漏洞较多。

(五)服务意识

随着质量管理的内容和环境变化,人们对“顾客企业、项目利润的最终决定者”的认识越来越清,即项目和企业的核心与决定因素是顾客。顾客第一的理念已经成为质量管理方法共同遵守的原则。所以,项目经理必须加强与业主单位、监理单位的沟通,主动了解他们的服务要求及工作意见,并妥善处理。还必须牢固地树立起刚性化、效能化、精细化的执行理念,落实在具体的行动上,就是要本着顾客至上的原则,要执行标准不讲条件,接受检查不找借口,实现目标追求圆满,履行合同不打折扣,并把它培养成每位员工的习惯,转化为项目团队精神。

项目经理作为企业在项目上的全权代理人,是项目质量的第一责任人和质量形成过程的总指挥,肩负着保证项目质量的重任。因此,项目经理必须着力改善自己的思维理念,使之能够站在企业全流程的角度,保证建设项目的质量和工期,确保项目的人身和财产安全,认真履行合同的条款,向建设方交出合格、满意的产品。

(作者单位:武汉市黄陂第二建筑工程有限公司)

预测：总承包会是本轮资质改革的重点

◎文 / 吴光龙

近日住建部网站公布了最新的《施工总承包企业特级资质标准》(征求意见稿), 特级资质标准迎来重大调整, 那么未来, 资质制度又将去向何处呢? 本文是一位建筑从业者事前对于新一轮资质改革重点的预测, 供各位交流参考。

我国自 1984 年起开始实行建筑企业资质管理, 33 年来建筑市场不断地发展和变化, 相应的资质管理制度也进行了不断地修订和完善, 国家建设行政主管部门分别于 1989 年, 1995 年和 2001 年对建筑业企业资质等级和管理规定进行了三次大的调整, 目前施工领域执行的资质管理标准是 2007 年制定的《施工总承包企业特级资质标准》(建市[2007]72)号和 2014 年 11 月 6 日发布的《建筑业企业资质标准》(建市[2014]159 号)。

根据以上两个文件, 我国的建筑业企业资质形成施工总承包、专业承包和施工劳务三个序列的基本格局, 在上一次(2014 版)资质修订的时候, 最主要的特征是大幅度地减少了专业承包和施工劳务的专业类别, 其中专业承包从原来的 60 类缩减到了 36 类, 减少的幅度达到了 40%, 而施工劳务更是从原来的 13 类缩减为 1 类, 减少幅度更是达到了惊人的 92.3%, 至于总承包类别, 则是原封不动, 原来是 12 类, 修订的后还是 12 类, 之前疯传的取消机电总承包资质也都还毫发无损的保留了下来, 业内人士深感受意外。但仔细分析, 实则有着深刻而复杂的深层次原因。

这首先是施工总承包资质现行有《施工总承包企业特级资质标准》和《建筑业企业资质标准》两份标准规定, 而 2014 年的企业资质标准修订只是针对了后者进行了修订, 这就造成了 2014 版针对总承包的缩减, 只能在通信工程施工总承包、机电工程施工总承包中二选一, 否则就会出现两份资质标准打架的怪现象, 这显然是不允许的。

其次是施工总承包资质跨行业很多, 协调的难度更大。住建部虽然是作为中央政府的建设行业主管部门, 但在具体的专业上, 其实住建部也只管理着总承包资质中的建筑工程, 市政工程二项和机电工程半项, 这不同于专业承包资质和劳务资质, 大量的类别都由住建部审核批准, 可操作性更强, 难度更低。

再就是总承包资质是承包商资质管理部分的核心, 机电工程又是核心部分的大项, 任何事情触动到核心都是艰难的。因此, 2014 年的资质标准修订, 给人雷声大, 雨点小的感觉就不奇怪了。

但随着中央政府的简政放权战略的深入, 建设行业的资质审批制度也因为行

政介入过深过细, 管理过于微观和事前而备受诟病。这不仅和中央强调的“行政工作重心从事前审批向事中事后监管转变”的精神不符, 也和十八届三中全会明确提出的“让市场在资源配置中起决定性作用”核心政策相抵触, 这就让主管资质审批的部门承受着巨大的政策和舆论压力。

为此, 2015 年 10 月 9 日, 住房城乡建设部自行发布《关于建筑业企业资质管理有关问题的通知》(建市[2015]154 号), 五点意见让建筑企业几乎一片叫好, 企业行政审查性的负担一下大减, 甚至比起 2014 年修订企业资质标准的力度还大的多, 具体如下:

一、取消《施工总承包企业特级资质标准》(建市[2007]72 号)中关于国家级工法、专利、国家级科技进步奖项、工程建设国家或行业标准等考核指标要求。对于申请施工总承包特级资质的企业, 不再考核上述指标。

二、取消《建筑业企业资质标准》(建市[2014]159 号)中建筑工程施工总承包一级资质企业可承担单项合同额 3000 万元以上建筑工程的限制。取消《建筑业企业资质管理规范和资质标准实施意见》(建市[2015]20 号)特级资质企业限承担施工单项合同额 6000 万元以上建筑工程的限制以及《施工总承包企业特级资质标准》(建市[2007]72 号)特级资质企业限承担施工单项合同额 3000 万元以上房屋建筑工程的限制。

三、将《建筑业企业资质标准》(建市[2014]159 号)中钢结构工程专业承包一级资质承包工程范围修改为: 可承担各类钢结构工程的施工。

四、将《建筑业企业资质管理规范和资质标准实施意见》(建市[2015]20 号)规定的资质换证调整为简单换证, 资质许



可机关取消对企业资产、主要人员、技术装备指标的考核, 企业按照《建筑业企业资质管理规定》(住房城乡建设部令第 22 号)确定的审批权限以及建市[2015]20 号文件规定的对应换证类别和等级要求, 持旧版建筑业企业资质证书到资质许可机关直接申请换发新版建筑业企业资质证书(具体换证要求另行通知)。将过渡期调整至 2016 年 6 月 30 日, 2016 年 7 月 1 日起, 旧版建筑业企业资质证书失效。

五、取消《建筑业企业资质管理规范和资质标准实施意见》(建市[2015]20 号)第二十八条“企业申请资质升级(含一级升特级)、资质增项的, 资质许可机关应对其既有全部建筑业企业资质要求的资产和主要人员是否满足标准要求进行检查”的规定; 取消第四十二条关于“企业最多只能选择 5 个类别的专业承包资质换证, 超过 5 个类别的其他专业承包资质按资质增项要求提出申请”的规定。

六、劳务分包(脚手架作业分包和模板作业分包除外)企业资质暂不换证。

建筑业的发展问题还得到了国务院层面的高度重视, 2017 年 2 月 21 日, 国务院办公厅颁布《关于促进建筑业持续健康发展的意见》(国办发[2017]19 号), 其中深化建筑业简政放权改革的第一条, 就是“优化资质资格管理”。

在这之后, 住建部副部长易军发表谈话, 主管建筑业企业资质的住建部建筑市场监管司发布工作计划, 都明确了要对建筑业的企业资质进行深化改革。

因此, 建筑业的企业资质改革必将进一步的提速, 那至于这次会怎么改, 会在哪里动刀, 我个人预测, 这次肯定会动到核心, 即建筑业企业的总承包资质会大改, 甚至特级资质标准和建筑业企业资质标准又会重新合并成的一项标准。

风雨同舟砥砺前行

——安哥拉琼贝达拉水电站施工纪实

◎文 / 郭留术 段京萍

安哥拉琼贝达拉水电站位于安哥拉南隆达省达拉市琼贝河流域,距南隆达省省会绍里木市170公里,距莫希科省省会卢埃纳市90公里。工程主要建筑物包括拦河坝、引水渠、冲砂闸、电站取水口、压力钢管、水电站厂房、尾水渠和开关站等建筑物,总装机容量为12.42兆瓦;包括100公里110千伏高压线路架设、卢埃纳110/15千伏变电站及达拉市电网改造项目。合同工期34个月,建成后将极大地缓解当地电力短缺问题,这也是电建国际在安哥拉的第一个水电站项目。

2017年4月5日,安哥拉国防部长若昂·劳伦索为中国水电承建的琼贝达拉水电站项目揭牌剪彩。至此,琼贝达拉水电站项目提前一个月向业主交上了一份满意的答卷。

这份荣誉来之不易,他浓缩了中国电建的异国奋进史,也见证了电建人征战安哥拉的艰辛岁月。

安哥拉,中国水电十一局耕耘10年,历经艰难不改初心。琼贝达拉水电站,电建国际在安哥拉的首个水电站项目,一个专业团队的圆满履约,这是一个写满梦想的岁月。

34个月,我们曾经彷徨、甚至试图放弃,最终坚持了下来。

1000多个日夜的心路历程,无奈、无助、欣喜,五味杂陈。掺杂了太多的苦与泪。



求突破 促发展

2013年7月8日上午,安哥拉南隆达省达拉市琼贝达拉水电站锣鼓喧天,彩旗飘扬,处处洋溢着喜庆的气氛,由公司承建的琼贝达拉水电站改扩建项目正式开工。

中国水电国际非洲分公司副总经理王玉志在接受安哥拉国家电视台采访时表示,中国水电将一如既往地发扬自强不息、勇于超越的企业精神,确保水电站优质快速地建成并投入使用,让当地居民早日用上清洁能源。为改善当地居民的生活条件、促进当地居民就业、拉动当地经济的发展做出积极贡献。

可谓,一句承诺似号角,百名员工齐发力。

征战十年,我们在安哥拉开启了“水电”首战。

每一个节点,每一个工序,不仅是一种承诺,更体现了中国电建人的责任与担当。

2014年9月25日,左岸防洪墙最后一仓混凝土浇筑完成,提前5天实现节点目

标。

为确保10月份雨季到来前完成防洪墙施工任务,项目部于八、九月份开展了“大干60天、确保防洪墙”劳动竞赛活动。施工过程中,项目部抓住施工黄金期,优化施工方案,制定详尽施工计划,精心组织,责任到人,确保各项施工有序推进。项目部班子成员划片负责,技术人员紧盯作业面,进行技术服务和指导,严格管控钢筋绑扎、混凝土浇筑等道工序,确保了防洪墙施工提前5天完工。

2015年10月31日,开始厂房基础开挖,电站主体工程进入施工阶段。而厂房部位施工是琼贝达拉水电站项目的“卡脖子”工程,是关键线路中的关键,考验再一次降临。和自己较上劲的开挖作业队,在开挖过程中终于传来了喜讯,又一个节点如期完成。开挖的掘进,又一次提振了大家的信心,也促进了工程整体施工的顺利进行,对工程早日完工发电、改善当地供电短缺具有至关重要的作用。

浴火重生重履约

不忘初心，砥砺前行。安哥拉琼贝达拉水电站项目部员工在施工中克服施工理念、工作环境和文化差异等诸多困难，希望在“走出去”这条道路上，继续“走稳”、“走赢”“走远”。然而，意外考验却总是伴随左右。

2014年12月3日，后边坡因地质条件原因停工；

2015年4月28日，能源水利部部长要求项目采购欧洲机组；

2015年5月12日，业主要求铁塔采

用36m/s风速进行设计；

2015年11月9日，业主发函要求采用玻璃绝缘子；

几乎在一年的时间里要同时解决4个难题，这让项目部有些招架不住。关于绝缘子业主三次同意、三次反悔，最终同意采用复合绝缘子。采购欧洲机组是安哥拉能源水利部部长的要求，项目部压根就没跟部长接触过，部长也不会跟我们接触，这成了压垮骆驼的最后一根稻草。

铁塔风速设计意外

2015年5月12日，业主要求铁塔采用36m/s风速进行设计，合同规定铁塔设计风速为30m/s。此时现场铁塔基础已经浇筑过半，塔架大部分已经生产完毕。如果重新设计，60公里战线上的180基塔架基础都要砸掉重新浇筑，塔架重新生产，按期发电将彻底泡汤，项目遭受的损失将是毁灭性的。业主享有变更的权利，业主即便是同意对承包商进行补偿，由于受非洲的具体情况所限，业主的补偿款能否支付到位，何时能够支付到位都将是个未知数，承包商承担的风险将是巨大的。

项目部充分认识到事态的严重性，成

立了以项目经理为组长，班子副职为主要成员的技术攻关小组，确定了两个方案。

解决方案一：联系参与合同谈判的技术人员，通过他们落实解决方案。但合同是2012年10月8日签订的，当时参与该技术谈判的人员已无法联系。

解决方案二：通过总监理工程师提出解决办法。项目总监理工程师为巴西人，在安哥拉工作多年，技术经验相当丰富。通过和总监的多次沟通协商，他被我们的诚意所打动，愿意说服业主维持原设计不变。

为了成功说服业主，项目班子成员兵分三路对绍里木、卢埃纳和罗安达三地的



气象资料进行收集论证。通过计算分析，30m/s的设计风速完全能够满足当地的气象要求，有论证数据支撑，大家心里就有了底，谈判也就有了底气。

好事多磨。业主、工程师却认为上述计算分析是由承包商做的，没有公信力，需要第三方进行校核。经过南非的一家咨询公司进行设计校核，校核结果能够满足要求。业主、工程师最终同意铁塔仍按30m/s的风速进行设计。

最后借用《姥姥语录》里的一句话与大家共勉“自己不倒，啥都能过去；自己倒了，谁都扶不起你。”



痛定思痛强管理

团结协作求真务实

项目经理是项目团队的核心,也是项目的灵魂,一个团结务实的项目班子是项目能够做好的前提。分工是相对的,协作是绝对的。借用一句糙话“大家补台,共同上台;大家拆台,共同下台”。团队中切忌拖,技术拖,拖垮了生产;生产拖,拖垮了商务;商务拖,拖垮了项目。

不以规矩不能成方圆

“入竟而问禁,入国而问俗,入门而问讳”。作为电建国际在安哥拉的第一个水电站,广大职工从学规范做起。学习规范是一个枯燥乏味的过程,也是一个学习和积累的过程,更是一个努力和坚持的过程。

不要拄着拐杖上战场

安哥拉的官方语言是葡萄牙语,项目高峰期光葡语翻译就有8个。项目很多人都有英语底子,这让他们觉得英雄无用武之地。由于葡萄牙语和英语属于一个语系,葡译英或英译葡的准确率完全能够满足要求,大家通过英语来学习葡语就更容易上手。

“要么学习葡语,要么教会业主监理英语,能教会业主监理中文的到项目部领奖金”,这是项目经理孙守良对大家的一贯要求。慢慢地现场验收不需要翻译了,随后和业主沟通不需要翻译了,一般的会议也不需要翻译了,现在业主项目经理和总监用英语交流不存在任何障碍了。项目的翻译也由8个减少到2个。

转变观念思路宽,正是靠着这种精神,项目走出了困境,迎来了胜利的曙光。

利益的博弈

海外项目施工中,索赔的重要性远过于施工。为了尽可能多的为项目争取利益,围绕后边坡地质状况等不可预见的因素,项目部共提交了9项索赔争议项。功夫不负有心人,经过反复较量,业主批复9项,现已全部顺利结算并支付到账,确保了项目利益的最大化。

对于这一点,有十几年海外经验的孙守良经理感触最深,他告诉我,索赔要把

握履约能力是基础,“你都保障不了业主的利益,试问还能指望谁来保障你的利益”。找好索赔切入点,把握索赔时机。项目技巧性地通过总监成功说服业主认可索赔争议项。大事不可轻托于人。责任主体要明确,商务经理一定要参与基础资料的收集与整理,做到事无巨细全程掌控。

细数这些经验,才明白细节决定命运的真谛。效益最大化在于管,更在于算。尝到精细化管理的甜头是项目在异常艰难的安哥拉市场取得成功的致胜法宝。



拓展市场谋创新

一唱雄鸡天下白

功夫不负有心人。经过了几番周折,几经磨难,项目的工作终于得到了认可。2016年1月29日,公司收到了安哥拉琼贝达拉水电站项目业主国家能源水利部宽扎河中游流域管理办公室发来的表扬信。

从此,“诚信履约、安全履约、规范履约”一路畅通。

2016年4月15日,主厂房提前20天封顶;

2016年9月25日,100公里输电线路提前99天全线完工;

2016年10月6日,业主回函同意提前结算,截止10月底项目所有工程款全部结算完毕;

2017年3月17日最后一期账单支付到账;

2017年3月19日,四台机组全部完成72小时试运行;

2017年4月5日,琼贝达拉水电站竣工。

竣工仪式上,能源水利部部长博尔热斯发表热情洋溢的讲话。高度赞扬了中国电建良好的施工管理能力,高度肯定了项目部在工程建设过程中履行社会责任,对水电站提前一个月竣工发电表达了真诚的祝贺。

琼贝达拉水电站的成功投入运行,有效缓解了安哥拉东南三省电力短缺的困境,对提高当地人的生活条件,推动当地经济社会发展发挥了积极的作用。

做项目就是做市场

依托在建项目进行市场开发更多的是考验项目的整体履约能力,项目只有做到了“诚信履约、安全履约、规范履约”,业主才会放心把更多的项目交给你来实施。

经过三年的跟踪,2016年6月15日安哥拉国家配电公司就新追加两城市电网

签订正式合同,签约合同额约3亿人民币。

做项目和做市场更要学会感恩,学会回馈社会。竭力帮助当地人做一些力所能及的事情,推动共进、共赢发展,实现优势互补、合作共赢。

江河为伴,山水作证。安哥拉十年征战,从北宽扎省到纳米贝省、从扎伊尔省到南隆达省、莫希科省、从罗安达省到万博省,我公司安哥拉分公司通过滚动发展,先后承建了18个工程项目;地域的延伸,领域的拓展,大家靠诚信、靠品牌,良好履约,把一项项工程圆满交给业主。从做项目、做市场到融入社会、回馈社会,尽好央企的社会责任。通过帮助当地人修筑公路、救灾利民、捐助助学,在安哥拉的中资企业中,展现了央企的魄力,彰显了中国电建的品牌优势。

爱心筑福天下 真情洒满人间

◎文/王英

4月6日,新七建设集团有限公司向武汉大学捐赠500万元举行签约仪式。至此,该公司累计向社会捐资超过亿元。多年来,新七集团秉承“新七建设,筑福天下”的文化理念,致力于做有情怀、有爱心、有高度社会责任感的现代企业,积极支持和参与社会公益慈善事业,先后被评为“中国最具社会责任感企业”、省市区“慈善爱心企业”。

慈善捐助 助力寒门学子圆读书梦

新洲,因“建筑之乡”“慈善之乡”“教育之乡”而闻名荆楚。

新七集团,这个从新洲辛冲镇走出来的农民建筑队,经过30年的打拼,由“一把泥刀走天下”一跃成为雄踞荆楚、名扬全国的集团公司,昂首阔步跨入中国建筑业第一方阵,成为“全国建筑百强企业”。

企业领头人公司董事长余宝琳认为,企业的利润取之于社会,也应该回报社会。“行慈善之举的人,德馨于心,得力于身,授意于人,得益于世。”

企业高管团队中的很多人曾经饱尝过“没饭吃、没书读、没房住、没钱用”的痛苦,大家形成共识:“绝不能让下一代再延续自己的痛苦!”

1995年9月,在企业刚有起色时,由余宝琳发起,30多名员工捐款10万元,成立了辛冲镇“希望工程”奖励基金,公司每年拿出1万元,奖励扶持家乡贫困子女上学读书。1996年,公司捐资35万兴建了干河小学。

20多年来,新七集团从助学开始,发展到助老、助困、助残。从捐资兴建小学、资助贫困大学生,到赞助福利院、赡养“五保”老人、奖励优秀教师,一笔笔捐款饱含新七人回报家乡的赤子之情。2006年,国家启动“村村通”工程,新七集团又捐资给家乡修建了一条公路……

在新七集团,爱心捐助已蔚然成风。企业每年举办的爱心助学活动,参与的人越来越多,募集的善款金额也越来越大。2015年,已退休3年的公司原证监部部长余炳炎主动捐款2000元,在越南工地的项目经理陈柏喜特意赶回武汉参加认捐,公司当场募得789.7777万元善款,创历史新高。

“一年一度的慈善捐资,其实是一次圆梦之旅。”公司慈善大使李立秋说,助寒门学子成为国家栋梁之才,圆了贫困学子的读书梦,也圆了项目经理的助学梦,圆了企业的报国梦。

“新七集团是最有爱心、最有担当、最有责任感的企业。”曾见证新七集团认捐现场仪式的全国道德模范吴天祥感慨地说。



舍小顾大 奋力降服溃口大堤洪魔

面对弱势群体,新七人慷慨解囊;面对无情天灾,新七人更是勇于担当。“新七集团2016年十件大事”里,关于集团第一时间投入重兵抗洪救灾、保卫家园的事件虽然只有寥寥数语,新七人回忆起来却惊心动魄。

2016年6月末,武汉连续暴雨,山洪暴发。7月1日下午4点左右,肆虐的洪水冲垮了新洲区凤凰镇杨元村举水河堤段,形成两个分别长75米和40米左右的溃口,造成受灾人口2万余人,受灾面积1.5万余亩,境内3座排涝泵站、2座大型排涝涵闸被淹,106、318国道中断。

灾情就是命令!

董事长余宝琳和党委书记刘炳元迅疾赶到新洲,明确要求:不惜一切代价,参与抗洪救灾。

公司在新洲的汪辛公路一津大道项目部立即制定行动方案,派出救援人员300多人,投入运输车、挖掘机、推土机28台套,日以继夜围堵溃口。项目部所属干河搅拌站,安排200多人,将公司建设施工用碎石作为救灾物资灌装上车,送到急需的郑源村堤段溃口处和受灾严重的辛冲、三店等街镇,全力保证救灾需要。

而此时的项目部也受灾严重:办公场所和沥青搅拌站被淹,空调压缩机和职工宿舍全泡在水里,工作和建设施工完全“停摆”,直接经济损失达200多万元。项目部300多名员工,一半以上家中被淹。但是,大家忘我地投入家乡的抗灾救灾。项目部现场负责人徐柏松家里淹水、妻子住院,依然24小时战斗在第一线;总工程师肖一鸣脚扭伤了也不下火线,精心地盯住围堵施工质量;预算员许世斌家中房屋倒塌,也一直没回家……

经过数天夜以继日的努力,大堤溃口围堵终于完成。

在这次围堵战役中,新七集团共投入人力、物力、财力折合人民币1000余万元。灾情过后,集团又拿出350多万元用于新洲区赈灾救灾、助学和奖励优秀教师。

“新七建设，筑福天下”，既体现了新七的企业特色，更是对社会的庄严承诺。2008年，中国南方发生雪灾，连续低温致使我市水管频频爆裂，数万市民用水受到影响。新七集团一名副总带领50多人的抢险救灾志愿队伍，连续作战，无偿抢修维护汉阳、武昌、江汉3个区的地下给排水管网，一直到大年三十，前后历时一个月。

在灾后总结会上，新七集团受到了市委市政府的隆重表彰。

大爱无疆 精准扶贫彰显社会责任

2016年5月10日，我市召开“百企帮百村暨精准扶贫行动动员大会”，余宝琳出席会议并作《勇于承担社会责任，积极参与精准扶贫》发言，承诺在“十三五”期间拿出2000万元用于支持精准扶贫和公益慈善事业，引起与会人员强烈反响。

余宝琳认为，实施精准扶贫是党中央的重大决策，是推动经济社会发展的重大举措。

积极参与精准扶贫活动，

一是尽政治之责，新七集团全体党员从政治上必须与党中央始终保持一致，坚决服从和落实党中央的重大决策；

二是尽道义之责，新七集团走到今天靠的是各级党委政府和社会各界的大力支持，企业有责任反哺社会；

三是尽社会之责，做有社会责任感和担当的企业，是新七集团的文化理念；

四是尽感情之责，新七人多从农村走出，对百姓有着深厚的感情，企业无论走多远，都不能忘本。

其实早在动员大会前，新七集团对精准扶贫已有自发的实践，只不过是在咸宁市崇阳县。

2016年元月18日，余宝琳等6人驱车奔赴崇阳县，向当地



政府捐资100万元，资助铜钟乡精准扶贫。作为外地民营企业，新七集团对咸宁精准扶贫工作的支持，受到当地干部群众的高度评价。

用真情和大爱回报社会，新七人走到哪里，爱心就播洒在哪里。2008年，公司不仅为汶川地震灾区捐资123.8万元，还在汉源县建起了新七集团希望小学。

2015年初，新七集团通过招投标承接了荆州市检察院办公楼工程，并郑重承诺：“我们不仅要建工程质量最好的房子，而且还要做最有爱心的民营企业。”在工程即将交付使用之际，公司通过湖北省青基会与荆州市委取得联系，捐资30万元定向资助荆州贫困学子。

当年12月2日的捐资发放仪式上，新七集团党委副书记廖秋良代表公司员工，向荆州市“希望工程”负责人捐赠30万助学金。荆州市检察院检察长向新七集团颁发了“荆州市希望工程突出贡献奖”。

据悉，这笔“助梦青春助力成长”助学金是近年来荆州“希望工程”接受的单笔最大额捐款，不仅为荆州的寒门学子带来福祉，也为荆州公益事业的发展添上了浓墨重彩的一笔。

求实效 促突破 中天六建学习型团队建设再推进

◎文/辛秋成

荀子说，学无止境。学习不仅仅是我们获取知识的途径，更在于突破我们现有知识和观念的局限，培养我们的创新思维，增强我们的创新能力，让我们面对未来更有底气和底蕴。

为贯彻“全员学习、终身学习”的理念，加强学习型团队建设，运用多种方式提升员工素质，不断适应企业和行业转型发展的要求，5月26日下午，中天六建召开学习型团队建设启动会，重点强调2017年六建学习型团队建设的主要思路、举措，强化检查和落实，并邀请外部讲师就读书、演讲技巧进行培训，进一步突破现有知识和观念的局限，提升六建同仁们的学习成效，助力六建转型发展。



会上,综合办公室对2016年六建学习型团队建设的开展情况和存在的问题进行了总结,对2017年六建双月学习、读书分享等活动的实施、检查、结果应用等改革创新方面进行了宣贯,突出重点,力求实效,大力营造良好的学习氛围,让全体同仁充分认识到全员学习、全过程学习带来的价值,不断总结提升自己的职业能力和素养,为中天事业做出新的贡献。公司还对2016年学习型团队建设表现突出的部门进行了表彰,六建副总经理周振华向各部门代表发放了本年度学习书籍。

公司特邀华科聚智管理咨询专家郭均涛老师以“职场沟通表达演讲技巧与阿米巴经营读书交流会”为主题进行了经验分享,就如何有效读书、如何提升沟通效果、如何演讲等专业技巧以及阿米巴经营哲学等内容与六建同仁们进行了深入讲解。现场授课理论与实践相结合,台上台下互动频繁,员工们参与热情高涨,培训效果较好。本次培训也有助于六建今后各类学习活动的开展,帮助员工们提高学习和工作效率,更高效的做好本职工作。

吴海涛总经理在会上作了重要讲话。他指出,学习并不仅仅是在学校里获得知识,在工作岗位上学习,寻找答案才能真正学以致用。吴总强调,学习型团队建设需要每个员工做到六个字,即“思考”、“学习”、“总结”,从不同的角度去思考,通过学习去寻找答案,善于总结并转化为自己知识。吴总还对郭老师的主题分享进行了点评,他认为,阿米巴经营是一种很好的管理哲学,公司将把这种管理哲学深入贯彻到今后工作的考核体系中,让我们的管理更有成效,推动六建的转型发展。

学习是提升员工专业能力与综合素质的重要手段,也是企业持续发展的内在动力源泉。在当前行业转型变革的大环境下,企业员工必须不断的学习,吸取新知识和营养,同时学以致用,与时俱进,实现工作的不断创新和提升,才能求得生存和持续发展。六建将把各类学习活动和企业发展相结合,不断求实效,破瓶颈,真正把学习型团队建设转变为加快企业转型发展的底气和动力。



绿树掩映“双龙”过 生态高架助我行

——汉阳市政宝丰北路(常青路 - 建设大道)工程建设纪实

◎文 / 杨俊伟

在复兴大武汉,建设国家中心城市的浩瀚征程中,总有一些人、一些事令人心潮澎湃,久久难忘,他们或许是一次意义重大的会议,或许是一个拼搏奋斗在岗位一线的热血青年,也可能是一项凝聚着群众殷切期盼与市政建设者心血的工程。汉阳市政作为建筑施工企业里的一支“铁军”部队,奋战在城市基础设施建设的一线,他们用双手造就一座座桥梁、一条条道路、一幢幢建筑,为我们的城市生活带来便捷,今天,就让我们走近项目一线,走近汉阳市政重点工地系列报道第一站——宝丰北路(常青路—建设大道)工程(以下简称“宝丰北路工程”)。



民有所呼,我有所应

2013年7月,习近平总书记调研武汉,盛赞武汉城市建设富丽堂皇,大气磅礴,在这一精神指引下,武汉各项基础设施建设蓬勃开展。与此同时,横贯武汉中央商务区的宝丰北路却存在路况不佳、交通拥挤问题,为往来商户、居民、旅客等出行带来极大不便,人民群众关于改善出行条件的呼声日益高涨,武汉市政府对此高度重视,将宝丰北路(常青路—建设大道)段改造纳入新一轮城市规划“三环十三射”的重要组成部分,届时,新建的宝丰北路将极大地疏解汉口、汉阳往来交通压力,推动武汉中央商务区联动发展,展现武汉城市形象现代化形象。

民有所呼,我有所应。在汉阳市政的积极争取与政府部门的大力支持下,2015年下半年,由汉阳市政、武汉钢铁建工集团、武船重工联合打造的宝丰北路工程顺利上马施工。

“武汉第一条树阵景观生态高架桥”

该工程起于常青路常青立交,向南横贯武汉中央商务区,止于建设大道宝丰一路路口,全长2.6公里,工程造价8.9亿元,其中长青路——泛海路1.1公里段为汉阳市政承建。作为一条横贯城市中心商务区的高架桥梁道路,在提供便捷交通的同时务必要考虑到高架对商务区形象的影响,为确保便捷交通与城市绿色生态景观兼得目标的实现,工程创造性地对主线桥梁采用左右幅桥的“双龙”造型,将桥梁周边建成城市花园,“双龙”之间栽种水杉之类高大的乔木,待来年春风吹来绿色,长长的“双龙”高架掩映在青草绿树之间,将成为商务区又一道靓丽的风景。

汉阳市政凭借丰富的市政工程建设经验,对打造完美工程满怀信心,公司对项目部寄予重望,项目部也以高标准,严格要求规范自我,以争创全国市政金奖、武

汉市建筑工程黄鹤杯为目标,时刻以最严格的要求规范项目建设,确保工程建设保质保量按期完成。

困难面前勇于创造 创新技术保驾护航

万事开头难,作为武汉市第一条繁华路段的树阵景观生态高架,建设过程中总有一些障碍不期而来,项目部拿出兵来将挡水来土掩的架势,勇往直前,直面挑战。同时积极运用最新施工技术,工程建设期间推广及应用ST60塔式支撑体系、气举反循环清孔等8大项18子项建筑业新技术应用。有效地保证了工程的质量和进度。

项目部首先面临的冲击就是项目安全文明施工标准的空前高规格要求。由于施工断面位于商务区中心位置,周边临近多个大型购物中心及诸多高档小区,工程开工伊始商务区上级领导便要求工程安全文明施工必须处于武汉市的一流水平。对此,工程在开工初期,经过集团及分公

司相关管理部门指导,对工地现场布置进行统一规划,并按规划进行实施,后期安排专人进行维护,确保现场安全文明施工满足要求。同时项目部实施“1+3+N”管理模式,“1”即项目部设置项目经理1名,统筹全面;“3”即分设“生产经理+商务经理+技术负责人”分别负责项目现场协调、计量审计、质安及技术方案;“N”即将建设任务分解到每个人,责任落实到人。

技术负责人唐家齐解释说,这种管理模式是为了明确各自分工,使责任落实到人,同时让专业的人做专业的事,让熟悉的人做熟悉的事,避免“蛮干”。

其次便是恶劣的地质条件。该工程地下有近30米厚的粉砂层或粉细砂层土质,极度不利于施工,对桩基基础成孔过程控制及成孔质量均提出了极高的要求。项目部立足现实,积极与公司技术部门沟通,最终确定在桩基施工时采用滤砂器进行泥浆处理,提高泥浆利用率,并且在桩基二次清孔时采用气举反循环清孔工艺,通过风管将压缩空气吹至桩底,将桩底沉渣从导管内排至导管外,保证桩底沉渣厚度符合设计及规范要求,成功突破恶劣地质条件对施工造成的阻碍。

第三便是跨路段砼箱梁净空高度低。不同于一般高架桥接近20米的净空高度,项目L8联箱梁跨越淮海路,箱梁下方净空高度仅为5.8米,由于淮海路为商务区东西向主干道,交管部门要求施工期间务必确保双向6车道的车行条件及3.5米车行高度。在保障车辆通行的情况下,狭窄的施工空间为项目建设带来了较大挑战,受限于较低的净空空间,常规的箱梁支架支

座不能采用,为此项目部多番讨论,采用了以砂箱作为落架支座的方案,砂箱具有制作简易、承载力大、使用方便、后期支架拆除简易等优点,具有很高的可操作性。

随着难关一个个被攻破,宝丰北路工程在项目部全员的努力下一步步推进,截止目前,项目整体已进入中后期,该工程中由汉阳市政承建部分有望在今年内完成全部建设任务。

在建设中坚守,在团结中奋进

项目的每一次进步都凝聚着建设者的辛勤与汗水,面临重重挑战,宝丰北路项目部没有退缩,在项目经理的带领下大家团结一致,共同为工程的全面竣工而奋斗。

该工程前项目经理陈俊俊,工作细心负责,在项目整体规划阶段,亲自修改把关项目安全、成本等方案,主持建设期间每月不定期开展项目分析会,时刻掌握建设动态,每到工程关键环节,他更是亲自驻守现场指挥调度,时常在工地待到深夜,无愧集团公司连续两年授予他“优秀项目经理”荣誉称号。现任项目经理黄平初临宝丰北路项目,萧规曹随稳中求进,积极在团队之间展开交心谈心,营造和谐氛围,为建设团队鼓足干劲。技术负责人唐家齐,常驻项目一线6年,由懵懂青年成长为技术专家,回顾成长经历,他说“多看、多想、多问”是他的公开的成长秘诀。

宝丰北路项目仍在如火如荼地建设,项目团队帮扶互助,誓要为武汉市民打造一架既美观又实用的现代化绿色景观生态高架桥,让我们拭目以待吧!



宝业参与“一带一路”建设树立新标杆 吉布提塔朱拉新港开港

◎文/方菲

6月15日，由宝业湖北建工集团吉富公司承建的吉布提共和国塔朱拉新港开港揭幕，吉布提总统伊斯梅尔·奥马尔·盖莱、交通部长穆罕默德·阿卜杜勒卡德·穆萨、港口公司总经理萨德·奥马尔·盖莱、埃塞俄比亚交通部长出席仪式并致辞。吉布提财政部长伊利亚斯·穆萨·达瓦莱、港口与自贸区主席阿布贝克·奥马尔·哈迪、塔朱拉市长阿卜杜拉马利克，以及吉布提、埃塞俄比亚、中国有关人员，共数百人参加开港揭幕仪式。

开港揭幕仪式后，吉布提总统盖莱亲切接见了吉富公司总经理万洪兵、副总经理冯刚、塔朱拉港口项目经理荣熠、总工程师冷峰川以及参与塔朱拉港口建设的技术、施工人员，对塔朱拉港口项目的顺利完工表示祝贺，对吉富公司员工的辛勤付出表示感谢，并高度赞扬吉富公司对吉布提发展做出的重大贡献，并希望中吉友谊源远流长。

吉布提塔朱拉新港由沙特基金会和阿拉伯基金会共同出资，总投资7400万美元，码头长485米、水深14米，港口总面积超过30公顷，可同时停泊2艘65000吨以上的散货船，设计年吞吐量500万吨。港口工程于2014年9月开工，至2017年6月建成试运行。

塔朱拉新港码头由23个直径为20.49m的孔格式钢板桩圆筒形结构的



塔朱拉港口全貌

围堰并排组成，围堰直径远远超出国内同类设计的纪录。面临这样一个无前例的高难度工程，吉富公司精心组织，多次结合现场实际情况研究和完善施工组织方案，并进行现场实际试验。施工过程中结合当地海浪潮位时间合理安排作业，抓好每一个施工时段，克服风急浪大、水深以及飓风恶劣天气影响，保质保量按期交工，受到港口建设业主、工程监理及业内人士高度赞许。

吉布提扼亚丁湾和红海入口，为亚洲通往非洲、欧洲航线上的重要中转站，是

“海上丝绸之路”西线重要节点。塔朱拉新港的建成运行，将提升吉布提航运和港口整体运营能力，带动区域经济发展，助力“一带一路”战略在东北非开花结果。

宝业湖北建工集团吉富公司扎根吉布提三十多年，从经援项目起步，逐步拓展到公用建筑、民用建筑和基础设施建设，先后建设了吉布提人民宫、吉布提总统府、阿拉伯642套住宅等标志性工程。塔朱拉新港的建成，标志着吉富公司在吉布提的建设取得新突破，树立起新标杆。



吉布提共和国总统盖莱出席开港揭幕仪式

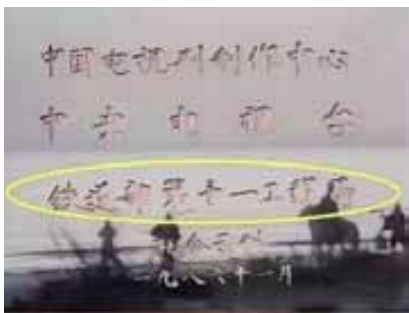


吉布提共和国总统盖莱接见吉富公司总经理万洪兵、副总经理冯刚

86 版《西游记》导演杨洁病逝

追忆当年她与中铁十一局那段西游情缘

◎文 / 徐云华 白烽



4月17日上午，六小龄童发布微博称，据86版《西游记》“唐僧”扮演者迟重瑞透露，该剧总导演、制片人杨洁女士于4月15日去世，享年88岁。随后，这一消息在网络上热传。

《西游记》是一部缔造出几代人心中经典电视剧，也是杨洁导演最为经典的导演作品。

1981年，52岁的杨洁接下拍摄《西游记》的重任，当时她认为“有钱就敢（拍），为什么不敢”。而她在多年后回忆时说，“后来没想到，在那个年代，拍《西游记》比上西天取经还难。”

据《杨洁自述：我的九九八十一难》透露，因为《西游记》拍摄周期长达6年且边拍边播，随着知名度慢慢提高，一些闲言碎语开始疯传，不少人认为杨洁拿着国家的钱带着剧组在外游山玩水，“国内还没玩儿够，还跑到泰国、印度去拍！”中央电视台甚至还成立调查组到剧组了解情况，结果发现剧组生活太苦，反而表示要给他们加拨100万。不过，此后没多久《西游记》依然被要求停拍，理由是前十五集已经花掉了300万，预算用光了。无奈之下，杨洁提出由剧组自行找钱拍摄。也就因为这，杨洁导演与铁道部第十一工程局（现称中铁十一局）结下了一段情缘。下面就让我们来追忆她与中铁十一局的那些往事！

1985年6月，杨洁在《西游记》中蜈蚣精的扮演者李鸿昌和原一师转业干部回金龙的帮助下，几经辗转，找到了中铁

十一局。中铁十一局与中国电视制作中心、中国电视剧国际合作公司洽谈，决定出资合作联合摄制电视连续剧《西游记》。

同年7月9日，时任中铁十一局局长罗有志、时任组织部副部长丁祥顺、时任财务科科长高化文、时任经营管理办公室工程师裴东文等专程去北京，与时任中央电视台副台长兼中国电视剧制作中心主任阮若琳、时任中国电视剧国际合作公司主任黄宗汉及《西游记》剧组导演杨洁等进行具体商谈，签订《联合投资制作电视剧〈西游记〉协议书》，该剧总投资900万，中铁十一局投资300万，从而解决了剧组的燃眉之急，也正是因为中铁十一局的雪中送炭，才有了流传至今的86版《西游记》。

后来，杨洁在《敢问路在何方》一书中这样写道：“可喜的消息终于来了：我们的制片副主任——李鸿昌找到了钱！他和铁道部十一工程局的领导谈好了，十一局以很优厚的条件借给《西游记》三百万元资金！这真是雪中送炭！得知这个消息时，我高兴得热泪盈眶。《西游记》终于起死回生了！我对十一局领导的感谢之情是无以言表的！记得和十一工程局签约的那天，阮若琳副台长代表电视剧中心领导签了字。那天真是喜气洋洋。十一局的裴工程师是位非常热情直爽的人，在签字时他真诚地谈道：他是因为对《西游记》的热爱而建议领导作出这个决定的，他希望《西游记》完整播出时会有更大更好的影响。他们愿意助这一臂之力，让《西游记》起死回生！”

中铁十一局走过的“西游”路

花果山—江苏省连云港境内—连盐铁路
美猴王问世—河北省秦皇岛市—秦沈客专
芭蕉洞—广西壮族自治区桂林市—贵广高铁阳朔站
火焰山—新疆维吾尔自治区吐鲁番市—兰新高铁
大圣天河牧马—内蒙古锡林浩特大草原—集通铁路
美猴王大战哪吒—江西庐山—武九客专
三打白骨精—湖南张家界—黔张常铁路
踏平坎坷，成大道
斗罢艰险，又出发，又出发
……

几番番春秋、冬夏
你尝尝酸甜、苦辣
敢问路在何方 路在脚下！

因为投资拍摄《西游记》，中铁十一局当时每个月还需要到剧组“监控”拍摄情况，就这样，时任中铁十一局经营管理办公室工程师裴东文等跟杨洁以及中央电视台不少工作人员都成了熟人。据裴东文介绍，在他印象里，杨洁事业心很强，非常干脆，说一不二，杨洁是不怕领导的，她该怎么提意见就怎么提意见，不管当多少人的面，要说就说。

1988年7月，中铁十一局参与投资的电视连续剧《西游记》获全国优秀电视剧“飞天奖”特别奖，并获得《大众电影》“金鹰奖”优秀连续剧。

杨洁导演的拍摄跋涉千山万水，克服难以想象的困难，制作出了一个时代的经典，也为很多的演职人员创造了人生的辉煌。她敬业和坚持的品质、全心投入和专注坚毅的精神，是驻扎在我们心中的力量。在我们的人生道路上每每遇到困难，她的精神总能激励大家“斗罢艰险又出发”。杨洁这种品质正与我们中铁十一局的精神不谋而合。

敢问路在何方，路在脚下。中铁十一局保有着铁军优良传统，先后参加了众多国家和地方重点工程建设，已经走过“兵改工”后辉煌的三十年，足迹遍布全国乃至世界，取得了骄人业绩。

加强六种能力建设 促进集团科学发展

◎文 / 向延昆

在湖北工建集团 2017 年工作会上，党委书记、董事长刘光辉明确指出，过去一年，集团各方面取得了收获，这为集团下一步工作奠定了坚实基础。那么，在 2017 年“能力建设年”如何加强能力建设，是我们每个人必须思考的重大课题。为此，要加强六种能力建设，促进集团科学发展。



市场开拓能力

建筑企业是市场驱动型企业，只有拥有了市场，才有企业生存和发展的根基。从国内看，2015、2016 年全国建筑业产值分别达到 18.08 万亿、19.36 万亿，分别比上年增长 2.3%、7.1%。如此庞大的产值规模，国内还没有哪一个行业可与之比拟。从国外看，随着国家实施“一带一

路”战略，集团海外市场还将在原有基础上进一步扩大。从自身看，集团产值规模即将迈入百亿平台。去年以来，集团党委明确指出，到“十三五”末，集团净资产要达到 100 亿，年营业收入要达到 500 亿。确定这一目标，既是对行业竞争态势的清醒认识，也符合集团发展需要。我们要将

思想和行动统一到这一目标上来，全面提高市场开拓能力，加大市场开拓力度，融入大平台、瞄准大项目、拓展大市场，必须树立全员经营的理念，锤炼开拓市场、巩固市场、深耕市场的能力，全力推进集团实现大发展。

工作执行能力

所谓执行能力，就是抓落实的能力。从集团当前实际看，还存在制度落实不下去，很多政令出不了集团，到不了基层，缺乏布置，缺乏督办，以至于我们很多好的想法、措施没有落实，没有验收，没有考核，没有奖惩，根本上就是缺乏工作执行能力。集团党委指出，必须坚持务实重行，狠抓落实，锻造一支能打胜仗的建筑铁

军。要构建“集团总部 + 二级子公司 + 项目部 + 个人”的完善的执行体系，要进一步强化集团总部总揽全局、实施集团化管理的职能，建章立制，加强督查，开展巡视，做好评价，及时反馈，各二级单位要在集团总部统一领导下，积极发挥自身主动性和能动性，与集团总部保持一致，做到有令必行、令行禁止，化解集而不“团”现

象。每一个项目部、每一名职工，都要将工作统一到集团部署上来，既要做好短期工作，又要做好长远工作，多做有利于集团发展的工作，绝不做强于集团利益的工作，要主动去开展工作，不要被动接受工作，要克服“慵懒散”，克服“等靠要”，摒弃“不求干事，但求无事”，做到“敢为、能为、善为”。

集团管控能力

作为唯一的省属国有建筑企业，加强集团管控能力建设，有利于发挥集约化经营优势，有利于防范和化解运营风险，有利于贯彻实施“建成支点、走在前列”战

略，实现转型升级、做强做优做大发展目标。从实际看，集团当前仍然存在企业内生动力不强、降本增效亟待加强、风险管控薄弱等问题，必须高度重视加强集团管

控能力建设，向管理要效益。对于集团公司而言，加强集团管控，就要在加强产业和组织结构重组整合的基础上，建立完善以战略管控为主要模式，以全面预算管理

为主要抓手,以财务、投资、创新、品牌、风险为主要管控事项,以信息化管理为技术支撑,加快构建和完善经营中心、财务中心、生产技术中心、人力资源中心、设备租赁公司等,以整合集团资源,实现项目集中管理、资

金集中结算、物资集中采购、人力资源集中调配、机械设备集中调度,让人财物得到最充分合理地运用,发挥最大效能,避免资源的闲置和浪费,早日构建一个战略清晰、组织科学、权责明确、协同有力、资源配置高效

的现代企业集团管控体系,最终实现集团总部的战略管控力显著增强、内控制度体系进一步健全、对子公司管理服务水平明显提高、集约化营运绩效大幅度提升、子公司战略执行力显著加强的目标。

技术创新能力

建筑施工行业是一个传统行业,很长一段时间内,行业的技术创新能力不足,进入门槛较低,发展水平层次不齐。但近年来,随着人们对建筑品质的要求越来越高,智能建筑、建筑工业化、BIM技术、VR/AR、物联网、大数据、云计算等新技术、新业态不断涌现,改变着行业的传统

形态,塑造着行业的全新形态。十二五时期,集团已经积累了诸多好的技术、工艺、工法,但要走在行业前列,特别是要建成湖北省建筑业龙头企业,更要在新技术、新业态方面,加强创新能力建设。当前,集团公司已经确定科技产业板块包括信息化建设、建筑科技推广、产业开发三大业

务,为此,我们要进一步加大技术创新投入,在建筑工业化、智能建筑、BIM技术、物联网、大数据等方面,与国内大专院校、技术公司合作,培养技术团队,加大技术攻关,建立激励机制,增强科技成果转化力度,不断推进集团公司技术创新能力建设。

风险管理能力

从风险管理的角度看,一流企业的标准是“风险调整后的综合业绩好,风险管理能力强”。由于历史原因,集团还存在PPP项目的投资运营风险、二级单位与总部的“离心”、项目挂靠的弊病、股权多元的管理风险、衙门作风与官本位思想的泛滥、部门联动不畅的桎梏、人才梯队建设的落后、工作效率的拖沓、审计监督的弱化等风险点,任何一个风险都将影响企

业快速、稳健、科学发展,必须毫不犹豫的摒弃和解决。为此,我们要尽快制定实施《内部控制与风险管理手册》,进一步完善内部控制体系,加强企业文化建设,优化内部控制环境。要构建集团、二级单位和项目部三位一体的内部监督评价体系。建立对内部控制管理的执行情况与管理层和全体员工的绩效考核挂钩制度,作为绩效考核的一个重要指标。要建立重大决策

失误责任追究制,对造成损失的责任人进行责任追究,提高制度的威慑力和执行力。要围绕影响集团目标实现的不确定因素,进行风险识别、风险评估、风险应对,并针对各个风险点制定相应的风险控制点,区分关键控制点和非关键控制点,再根据集团组织架构、职责分工,将风险控制点层层分解到岗、到人,从而构建出贯穿于整个集团业务流程的内部控制体系。

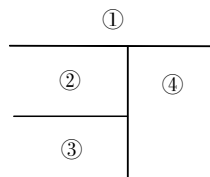
党建保障能力

加强党的建设是集团作为湖北省唯一省属建筑国企的“根”和“魂”,是我们的独特优势。省委、省政府对集团寄予厚望,我们自身必须有这种政治意识,这个牌子不能丢,也丢不得。我们要以习近平总书记在全国国有企业党的建设工作会议上的重要讲话精神为指引,强化党建作为集团领导核心、政治核心的关键作用,全面提升党建保障能力。在转型升级、改革改制过程中,始终把加强党的建设作为集团的行动纲领,深入开展学习实践习近平总书记系列重要讲话精神、创先争优活动、党的群众路线教育实践活动,扎实推进“三

严三实”专题教育、“两学一做”学习教育,深入组织开展重塑工建铁军形象大讨论活动,大力弘扬艰苦创业、团结协作、攻坚克难、无私奉献的“102”精神,把党组织的政治优势和党员的先锋模范作用充分发挥,使集团党建工作成为支撑和推动集团持续、快速、稳健发展的“压舱石”和“动力源”。要坚持把党支部建在项目上,探索构建集团海外党建“点线面”工作法,保证党组织覆盖率达到100%。要狠抓反腐倡廉,着力建立党内监督与科学管控联动机制,认真落实管党治党主体责任,深入贯彻落实中央“八项规定”精神和省委有关

指示精神,坚持纠正“四风”,进一步加强了干部队伍思想建设、组织建设和作风建设。要健全以职代会为基本形式的企业民主管理制度,加强职工民主管理和监督,维护职工的合法权益。我们一定要努力将集团党建的政治优势转化为发展优势、竞争优势和特色优势,为建设湖北省建筑业龙头企业提供坚强保障。如果说我们失去了曾经,那么,我们再也不能、也万万不能错过现在和未来。

(作者系湖北省工业建筑集团有限公司党群工作部部长)



- ①回看日出 李焱磊摄
- ②红莲 曾院平摄
- ③华中巅峰之光 邓红武摄
- ④旋律 邓红武摄

