

奥运工程建设拷问总承包管理 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E5_A5_A5_E8_BF_90_E5_B7_A5_E7_c41_66013.htm 提升奥运工程项目的总承包水平，加强总承包能力的关键是调整经营结构，深化管理体制变革，强化调控能力，增强整体实力。北京2008年奥运会工程建设改变了过去那种由政府出资建设、由政府主管部门经营管理的模式，开始在这类项目上尝试利用社会资金进行建设和运作，相应减轻政府投资负担和运营风险。北京市提出“探索新的筹融资方式，做好本届奥运会的市场化融资工作”的基本思路，对于北京市负责的新建奥运场馆和配套设施项目，采用项目法人招标的方式来建设，由中标的项目法人负责该项目的融资、设计、建设和运营。这种项目法人管理模式，大大增强了工程建设的市场化程度，直接加强了对工程建设的监管力度。由于奥运工程普遍投资量大，就目前来看，大多数工程往往采取由一家或几家企业投资、一家或几家建筑企业联合总承包的方式。然而，目前我国的项目总承包管理还存在一些问题，在一定程度上影响了正常的工程建设。具体表现在：第一，对总承包管理模式、法规及国际惯例了解不深，研究不透。20世纪90年代初期我国引入FIDIC合同条款，使我国企业对国际承包管理的通用作法有了一些了解，并在国内一些重点工程上收到了较好效果，但面对加入WTO后的机遇与挑战，对CM模式、NC模式、BOT模式、PFI模式了解还很少。第二，对总承包管理认识有误区，组织关系未彻底理顺。许多人对总承包管理的概念模糊不清，误解较多。“小业主、大监理、总承包”理念未得到根

本性的理解和贯彻。第三，业主存在不规范行为。由于业主建设目的、筹资方式的不同，对《建筑法》、《招标投标法》理解不同，导致有些业主为避开相关法规限制，把大工程进行肢解，切块、分块、分段招标，甚至压价承包、垫资承包、随意分包、索要回扣、拖欠工程款，诸如此类，很不利于工程总承包管理的有效开展。第四，非市场因素干预多，分包市场尚未形成。应加快有关总承包法律、法规的修改和完善，如工程分包机制。第五，重视项目法施工，忽视高层次总包管理。第六，复合型人才缺乏，管理人员素质不高。单纯的土建专业人才多，而掌握新技术、懂外语、知法律、善管理的复合型人才则严重缺乏，管理人员整体素质有待提高。由于奥运工程的重要意义，为了保证工程建设顺利进行，针对上述问题，提出以下建议：理顺总承包管理机制，明确总、分包管理责任。以合同为依据，明确总、分包的责、权、利。总包对业主负总责，分包对总包负责；总包对分包实行统一指挥、协调、计划、管理和监督。对于总包，除要做好分包和监理协调外，还要做好四方面的协调工作，即社会及周边环境的协调、设计与现场的协调、设备采购的协调和其它职能的协调。只有理顺总包、分包、监理和业主四者关系并清晰各自的责权利，才能真正树立“小业主、大监理、总承包”的管理理念。分包单位则要根据分包合同规定，向合同段派驻项目经理和劳务作业单位，接受总承包项目经理部的计划、组织和协调。总包单位主要负责施工管理、合同、造价、索赔、计量、信息和联系材料供应等工作，全权处理与业主的经济关系，为分包单位提供高效、高质量的服务和保证，并对业主全面负责，配合并接受监理工程师的监督

及对分包商进行“四大控制”。建立和健全法律、法规，逐步规范业主行为。作为业主既不要代替和过多干预总承包公司的项目管理，又不能放弃对项目的监督、协调和控制。充分发挥整体优势，实践项目总承包。在奥运工程的施工总承包中，要积极主动地为业主开展工程建设全过程服务，采取积极的组织形式来加强对工程的全面管理，把总承包商的责任落实分解到各个分包商的工作计划和实施环节中，做到统筹考虑、精心组织、周密安排、规范施工。要组织精干高效的项目班子，充分发挥整体管理和技术优势，对确定的各专业分包商进行督促、协调和管理。增强配套协作能力，提升总承包管理水平。提升奥运工程项目的总承包水平，加强总承包能力的关键是调整经营结构，深化管理体制变革，强化调控能力，增强整体实力。按照项目法组织施工，构筑企业管理密集、智力密集和技术密集的管理层。“后奥运时代”的伏笔另一个值得业界关注的问题是，奥运工程建设“高峰”已经埋下了中国建筑业“后奥运时代”的伏笔。已经有专家指出，中国建筑业特别是北京建筑企业将面对奥运建设“高峰”与后期“低谷”的矛盾。虽然奥运能使北京建筑安装总产值在未来五年内累计达到5000亿元人民币，但是由于奥运工程的带动在一定程度上会把北京2010年乃至更长一些时间的建设投资与建设项目“提前支出”，北京的建设高峰将被前移，“后奥运”阶段的“低谷效应”可能出现。这种情况在其他一些相关城市也会相应发生。为了应对这种局面，有关专家建议建筑业必须尽快打造出自己的“建筑航母”，通过资产重组，促进企业间的联合，组建实力更强的经济实体。当然，把企业“做大”，要以“做强”为前提，特别是

在资本经营能力、人才实力和开拓创新能力等方面要强，发挥大企业的龙头作用。针对奥运工程来说，提倡大企业或企业集团在工程项目上进行联合，以项目法人或联营体的形式投标，共同承包一个大型、特大型工程项目，形成北京市建筑企业间的战略联盟关系，通过资本积累，进一步增强企业抗风险能力，以应对“后奥运时代”的挑战。“三大理念”促进建筑业发展根据“以人为本的和谐发展，促进建立一个维护人的尊严的和平社会”的奥林匹克宗旨，北京提出了“绿色奥运、科技奥运、人文奥运”的理念。绿色奥运，就是将环境保护作为奥运设施规划和建设的首要条件，北京正在各个领域里努力推广环保工作，制定严格的生态环境标准和系统的保障制度；广泛采用环保技术和手段，大规模多方位地推进环境治理、城乡绿化美化和环保产业发展；增强全社会的环保意识，鼓励公众自觉选择绿色消费，积极参与各项改善生态环境的活动，大幅度提高首都环境质量，建设生态城市。科技奥运将反映科技最新进展，集成全国科技创新成果，推出一届高科技含量的体育盛会；提高北京科技创新能力，推进高新技术成果的产业化及其在人民生活中的广泛应用，使北京奥运会成为展示高新技术成果和创新实力的窗口。在具体的奥运工程建设过程中，贯彻落实“绿色奥运、科技奥运、人文奥运”三大理念成为工程建设者的共识和必然要求。在“三大理念”中，“绿色”是保护环境的必然要求。北京城建集团在五棵松体育馆工程施工过程中，将环保工作作为一项重要考核指标，促使总分包单位加强环保控制。在控制施工扬尘方面，采取了硬化路面、绿化现场、定时洒水降尘等办法，收效十分明显；在控制噪声方面，采用施工

现场围挡、使用低音振捣棒、调整作业时间等措施，同时现场进行噪声监控，严格控制噪声污染；在节能方面，五棵松文化体育中心施工现场采用节能照明控制系统，使用中水冲刷车辆等，最大限度地节约能源；在建筑材料选择上，一律选用环保无污染材料，实现绿色施工。“科技”成为实现“绿色”的一种有效手段。五棵松体育馆将应用100千伏光电技术，足以供应篮球场内部机器间和地下照明，此外，五棵松文化体育中心体育馆工程已被批准为第五批全国建筑业新技术应用示范工程，其高性能混凝土技术、高效钢筋和预应力技术等将进一步提升工程的技术含金量，提高工程质量及性能，某些技术还将在保证质量的前提下有效缩短工期，提高进度。北京城建集团正在以构建“和谐工地”为目标，努力通过高效和人性化的管理，形成良好、和谐、互动的总分包关系，最大限度地激发管理人员的积极性和创造力，在建设奥运工程的同时，培养优秀的管理团队和外施人员队伍，努力实现“人文奥运”目标。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com