

文章编号:1001-4179(2012)04-0008-03

汉源新县城建设工程援建施工项目管理

庞 彬, 郑文霞, 张智鹏

(长江勘测规划设计有限责任公司 工程建设与监理公司, 湖北 武汉 430010)

摘要:瀑布沟水电站位于四川省汉源县境内,由于汉源新县城移民安置工程进度滞后,影响到水电站如期下闸蓄水。为加快新县城建设,妥善安置移民,使电站按期投产运行,采用援助方式,组建了“援建汉源新县城项目部”,负责组织援建项目施工,严格按工期要求实施施工进度计划,督促施工单位、监理单位定期检查施工进度计划执行情况,实现合同约定的施工安全、施工质量、施工进度、施工环境保护等工程建设目标。经过努力,援建工作顺利实现了预期目标。

关键词:工程援建; 施工项目管理; 汉源新县城建设; 瀑布沟水电站

中图法分类号: TV51 文献标志码: A

瀑布沟水电站位于四川省汉源县境内,计划于2008年11月下闸蓄水,2009年7月1日首台机组运行发电。但汉源新县城移民安置工程建设进度滞后,已严重影响到瀑布沟水电站按期下闸蓄水。

电站建设单位与地方政府多次协商后,决定采用援助建设的方式,由电站建设单位组织施工单位进场参与汉源新县城的建设,以加快新县城建设进展,尽早妥善安置移民,保证电站如期下闸蓄水、发电。

2008年3月初,由瀑布沟电站建设单位组建的援建团队投入汉源新县城工程建设。

1 援建机构的设立

1.1 援建机构组建

援建团队进场后,电站建设单位组建了“援建汉源新县城项目部”(以下简称:援建项目部),作为瀑布沟水电站业主援建汉源新县城项目的现场管理机构,负责组织援建项目施工,直接对监理单位、各施工单位办理价款结算和处理合同争议事项。

援建项目部作为与地方政府移民安置指挥部(甲方)相对应的援建项目施工总承包方(乙方),负责与移民安置指挥部签署援建协议,按照协议中明确的施

工范围和工期要求组织施工,并按期申请办理援建项目工程价款结算,与移民安置指挥部协商解决双方合同争议事项。

1.2 监理项目部设立

受建设单位委托,电站工程监理单位调配资源,组建“汉源新县城建设工程监理部”。

新县城建设工程监理部对援建项目部、施工单位是工程监理机构,对移民安置指挥部是援建汉源新县城项目总承包方的现场施工项目管理机构。

1.3 施工单位项目部设立

建设单位选择参与电站建设实力较强的几家施工单位,分标段签署援建施工合同。施工单位迅速抽调人员组建施工项目部,调配人员、设备进场施工。

各施工项目部按照援建施工合同约定的施工范围和内容,履行合同义务。施工项目部对援建项目部是施工承包商,受援建项目部的指挥,并接受监理机构的监理;对移民安置指挥部是援建汉源新县城项目总承包方的施工队伍,还应接受移民安置指挥部的过程检查和对施工项目的验收检查,按期向援建项目部、移民安置指挥部交付合格的施工产品。

收稿日期:2011-11-20

作者简介:庞彬,男,助理工程师,从事水利工程建设监理工作。E-mail:pab23@163.com

2 援建工程施工项目管理

2.1 施工图纸管理

汉源新县城项目勘察、设计,由移民安置指挥部委托勘察、设计单位进行,勘察、设计成果由省移民办组织专家组进行复核评审。勘察、设计文件通过评审后形成的施工图纸由移民安置指挥部发送援建项目部。

援建项目部接收图纸后,可组织施工和监理单位对施工图纸进行复核,就图纸中的问题向移民安置指挥部提出修改建议,若所提出的修改建议未得到批准,则仍需按照原施工图纸组织施工。

2.2 施工质量

对汉源新县城项目援建协议甲方,援建项目部是援建项目施工质量责任方。

对汉源新县城项目援建项目部,各施工单位是援建施工项目施工质量责任方,监理单位对援建项目承担相应的监理责任。

援建项目部任命现场代表参与施工质量的过程监督和检查。

移民安置指挥部和地方政府质量监督部门也各自履行其管理职责,参与施工过程质量的监督和检查。

2.3 施工进度管理

汉源新县城援建项目施工进度计划管理分为工程总进度计划管理和援建项目施工进度计划管理两方面。

工程总进度计划管理由移民安置指挥部根据新县城建设的总体规划,确定各区域、各门类建设项目的施工先后顺序和完成时间,确定新县城建设项目工程总进度计划,并按照此计划对划分给援建项目部的施工项目提出工期要求。

援建项目部按施工项目、工期要求制定援建项目施工进度计划,督促施工单位、监理单位按照援建项目施工进度计划对各单项工程施工进度计划进行编制、审查。

援建团队各方各自履行其施工进度控制职责。施工单位按照工程量和工期计划调配资源投入现场施工。监理单位定期跟踪进度计划的执行情况、督促施工单位采取纠偏措施以及调整进度计划。援建项目部定期对施工进度计划的执行情况进行督促检查。在三方共同努力下,确保施工进度计划的落实和各单项工程按期完工。

2.4 合同管理

2.4.1 援建项目施工合同

就援建团队内部而言,援建项目部和施工单位作

为发包人和承包人,监理单位履行其监理职责。施工单位、监理单位以电站建设原有项目机构为基础受建设单位委托设立,按合同约定履行各自的合同管理职责。

援建项目部与施工单位协商制定合同计价方式和工程价款结算办法,按期为施工方办理资金结算,协商解决合同争议事项,审批施工单位报送的工程变更索赔,履行发包人的合同管理职责。

施工单位按照合同约定履行承包人对安全生产、施工质量、施工进度等各方面义务,按期编制价款结算书和变更索赔表报监理机构和援建项目部审查。

监理单位独立履行其合同管理职责,检查施工单位合同履行情况,提出整改要求,审查施工单位报送的结算和变更报表,并及时向援建项目部反馈合同管理相关事项和信息。

援建团队三方各自的合同管理构成了援建模式下对外合同管理的基础。

2.4.2 援建协议合同

援建团队作为一个整体是与移民安置指挥部相对应的乙方,即总承包方。援建项目部与移民安置指挥部通过双方签署的援建协议,各自履行合同承包人与发包人义务。

移民安置指挥部负责为援建项目部提供施工场地等必要的施工条件,提供施工图纸,履行合同中约定的合同价款调整、付款、竣工结算义务,并对援建项目部合同履行情况进行检查和督促。

援建项目部负责组织援建团队开展现场施工,实现合同约定的施工安全、施工质量、施工进度、施工环境保护等工程建设目标,按期交付合格的施工产品,并按期向发包方申请进行外部资金结算,提出工程变更或索赔意向。

在援建合同管理中,援建项目部作为内外合同关系纽带,分别充当了发包人和承包人的角色,肩负着较常规工程建设模式下更多的合同管理职责和义务。

2.5 内外部协调

内部协调职责主要由监理单位承担,负责协调各施工单位之间、各施工单位与援建项目部之间关系,为援建项目施工提供良好的履约环境。

外部协调由监理单位协助援建项目部进行,协调施工单位与移民安置指挥部、施工单位与勘察设计单位之间的关系。

3 结语

(1) 汉源新县城援助建设方式,是在为加快新县

城建设进展,尽早妥善安置移民,保证电站如期下闸蓄水、发电的特定条件下开展的。在援建项目范围内,与移民安置指挥部相对应的施工承包方只有援建项目部一家,移民安置指挥部只需要负责与援建项目部进行对接,对施工单位的管理主要由援建项目部负责,相当于电站建设单位以自身的项目管理经验承担了部分应由移民安置指挥部承担的项目管理职责。对于项目管理经验和力量均相对缺乏的地方政府移民安置机构而言,有利于促进移民工程建设的顺利推进。

(2) 援建项目由电站建设方组织援建团队完成,引进水电站建设合同管理和投资控制经验,有利于有效地控制移民安置工程投资,也为水电站业主、地方政府移民安置机构节省移民安置资金。

(3) 援建项目支付结算办理工作量较大。援建团队内部申报、审批程序完成后,再以援建项目部的名义报送移民安置指挥部进行外部申报、审批。增加了援建各方工作量,也延长了办理结算的时间。

(4) 移民安置工程有其特殊的政治背景,援建项目部自成立起便制订了“保稳定、保安全、保质量、保进度”的指导方针,并在援建期间始终坚持将保持稳定放在首要位置。实践证明,保证了移民和社会稳定,工程建设才能顺利进行。

(5) 对援建团队而言,施工单位更要加强对分包商的管理,检查和规范分包商的民技工工资发放制度,业主单位和监理单位更要定期检查各施工单位的民技

工工资的发放情况,避免因拖欠民技工工资而造成的不稳定因素。

(6) 由于移民安置工程工期紧张、勘察设计工作量大,造成实际用于施工的图纸较用于概算编制图纸变化较大,使实际投资较概算大幅度增加。移民安置指挥部对援建项目部进行资金结算时,只能按照概算金额进行结算,超出概算部分必须向上级主管部门申请进行概算调整。概算调整工作既直接关系到援建项目部办理外部竣工结算的金额和时间,也决定了援建项目部能否与施工单位办理内部竣工结算。因此,资金结算是援建团队在工程建设后期的一项重要任务,需要援建各方共同参与。

(7) 汉源新县城建设工程采用援建模式是瀑布沟水电站建设单位在特殊背景下的一次尝试。水电移民工程建设中,往往由于以政府为主导的管理团队专业人员数量和管理经验的相对缺乏,致使移民安置工程项目进度滞后,不仅影响到水电站的按期投产,也增加了移民安置工作中的不稳定因素。汉源新县城建设采用援建模式后,工程建设稳步快速推进。至2009年9月,经过一年半紧张施工,新县城建设基本完成,满足了移民搬迁入住条件,使移民安置工作得以顺利开展。瀑布沟水电站也于2009年11月初顺利下闸蓄水,12月底首台机组开始运行发电,援建工作顺利实现了预期目标。

(编辑:邓玲)

Project management of aid project construction for new Hanyuan county

PANG Bin, ZHENG Wenxia, ZHANG Zhipeng

(Construction and Supervision Company, Changjiang Institute of Survey, Planning, Design and Research, Wuhan 430010, China)

Abstract: Pubugou Hydropower Station is located in Hanyuan County of Sichuan Province, due to the lagging of resettlement in the new county town, the impoundment of the reservoir is seriously affected. To speed up the construction of the new county town, resettle the relocates properly and make the power station put into operation on schedule, a Reconstruction Project Department of New Hanyuan County town is established. The project department is responsible for organizing the construction of aid project in strict accordance with the construction schedule, urging the construction unit and supervision unit to inspect the progress implementation regularly and realizing the construction targets of the contract, such as construction safety, construction quality, construction progress, environmental protection and so on. Through the efforts, the expected targets of aid construction projects are realized.

Key words: aid construction; construction project management; construction of new Hanyuan County; Pubugou Hydropower Station