

当前建筑市场竞争激烈,为了求生存、求发展,各施工企业,面对不利的“卖方市场”纷纷通过投标设法承揽工程,“找米下锅”。施工组织设计也一改以往“内部管理资料”的概念,成为招标过程中向业主作出工程承包全面承诺的正式文件,也成为业主评估、选择施工企业的主要依据之一。因此就投标方而言,向招标方提出一个合理的报价、一份科学的施工组织设计,以赢得业主、赢得市场;对于业主来说,面对众多的承包商,有时鱼目混珠,给定标工作带来一定的风险。过去那种一味以低标价来确定中标单位,由于工程失败颇多,事实证明并非是节省工程造价,提高工程质量的有效手段。目前尤其是对大中型工程项目的发包,业主往往乐于选择报价合理、实力强大、技术水平高、施工方法合理的施工队伍,因而对投标的施工组织设计的评审工作也越来越给予重视,可以说施工企业在竞标时能否如意,除了一系列外在因素外,主要取决于报价是否合理,而恰如其分的报价又和施工组织设计的优劣紧密相关,因此掌握投标工作的特点,使编制的方案具有先进性、合理性、竞争性,是一项复杂而细致的工作。它直接反映了企业的综合管理水平和编制人员的专业素质,实际上这也是一门艺术,要求决策及编制人员具有丰富的施工经验、准确的分析判断能力、精明的经济头脑和敏锐的工作预见性。

掌握投标工程施工组织设计的特点是做好编制工作的基础,投标用组织设计是不同于实施用施工组织设计的,前者是基础、依

把握投标工程特点 编好施工组织设计

文/ 胡杏初 杨皓东

据;后者是深化和拓展。一般来说,投标工程施工组织设计具有以下一些特点:

1、郑重承诺:认真研究招标文件、设计图纸及有关资料后,结合自身条件,向业主做出正式承诺,明确工程承包后在施工技术、经济、质量、工期、安全、组织等方面的目标和相应的投入及措施,要和标书条款一一对应,积极响应,但不能超越能力,言过其辞,“糊弄”业主,应稳妥承诺,一旦确定便不再更改。

2、反应企业实力:要充分展示企业在施工设备、人员素质、管理水平、技术能力等方面的实力,以及独到的施工手段和能力,反应出投标方对承接该项工程具有强烈的诚心、信心和决心,使业主产生安全感和信任感。

3、编标时间短:从发标到送标往往只有一、二个星期,其间要求迅速研究招标条件、了解设计要求、集中讨论、编写方案,还要完成修改、汇报、打印、校对、审批等一系列工作程序,因此没有高效的工作是难以完成的。

4、编制依据往往不足:投标方收到的招标文件,如施工图、招标说明等,往往并不能反映完整的工程概貌,如有时无地质报告、修改图未出、出场情况不详等,这

无疑给编制工作带来难度,要求投标方在最短时间内予以调整确认;不得已时,可根据经验,假设条件,进行适当处理。

5、粗中求细:所谓“粗”是指方案侧重于施工规划和布署,对设备投入、工期、计划、技术等的描述都是控制性的,一般的操作细节、控制要点都可略去。所谓“细”,一是指方案要涉及到施工中的方方面面,如安全、消防、资金控制、各方配合等,不可遗漏,否则有考虑不周之嫌;另一方面是指对工程的投入、组织,以及关键技术部位的处理要求详细、可靠、操作性强,如项目经理的人选、业绩、深基坑支护形式,重型竖向施工荷载下的支撑方案等。

为提交一份使业主感兴趣的施工组织设计,笔者认为可在以下几个方面下功夫。

一、制定一份好的方案目录

目录实际上代表了方案的结构和顺序,反映了编制者的思路,能让人一目了然,甚至引人入胜。一份好的目录要求大小标题明确、错落有致、上下关联,小标题尽可能详细些,以示方案中考虑了哪些因素。为便于查阅,标题后均需附上页数。议标期间评委

们一般不可能逐个细读各投标方案,而往往是先逐个整体“粗”看,再重点对局部“细”看,目录便是粗看和细看的第一个对象,以此来判断方案考虑了哪些内容、是否齐全、重点在哪、逻辑如何等,进而建立对方案的初步印象,而这种印象往往具有先入为主的效果,作用不可小视。

二、内容要覆盖施工中的方方面面

议标时往往由评委们对各个方案发表意见,再根据各分项如安全、技术、组织、先进性、可行性等打分,汇总后供最后决策。因此如何不让“挑剔”的评委们找到方案中明显的缺点或漏洞,可注意两个方面,一是具体的措施计划要合理、实用,另一个就是要考虑到施工各方面的因素,当然由于编制时间紧迫,不可能也不需要都详细说明,因此非重点部分可以略写,甚至可只列标题,内容以“略”字代替。如普通抹灰、屋面防水、门窗工程等,这样既突出了重点,又不拖泥带水,主次明确,能有效地引导阅者的注意力,减少无谓的阅读劳累感,进而能抓住评审者的心,增加投标制胜的砝码。

三、突出重点内容

1、重视组织机构的安排。必须明确总经理是项目的第一全面负责人,总工程师是工程技术质量的第一负责人,项目经理是作为总经理代表,具体组织施工生产和管理各项业务。由于项目经理的素质及管理水平对工程的成败有着重要的作用,业主往往对此人选比

较重视,故应优先选用有良好业绩的项目经理,如曾获鲁班奖或创过省优、部优、市优工程项目的技术人员或项目经理,并且将主要业绩列入方案文字中,使业主对将来的现场领导班子产生初步的了解,并从中感觉到对方在承接该工程中的决心和重视程度。投标方在用人问题上作出一个这样简单的承诺,便能使业主打消不少疑虑。

2、注意网络计划编排的严密性和科学性。网络计划不仅能反映施工生产计划安排的情况,还能反映出各工种的分解及相互关系,以及操作的时空关系、施工资源分布的合理程度等。这是评审人员最感兴趣的一份资料,他们要查看计划总工期能否达到要求,工程各分部、分项工作的施工节拍是否合理,施工段的计划是否可行,各工种的衔接配合是否顺畅,施工资源的流向是否合理均匀,关键线路是否明确,机动时间充分否,有无考虑季节施工的不利影响等,进而投标方可对工程计划安排的可行性、合理性作出判断,此外还可由网络图的编绘水平看出编制人员的技术水平、企业的生产管理水平等。因此应认真对待图中的每一个结点和箭头,要经得起推敲,同时还不能过于繁琐,要着重于主要的分部分项工程安排的逻辑和时空关系。

3、重视施工平面布置图。施工平面图可集中反映现场生产方式、主要施工设备的投入及布置的合理性。由塔吊、砼泵等大型机械的选择和布置可以看现场施工材料的组织运输形式;从材料堆场及临时设施的规模等可反映出工程的规模以及施工资源的集结程度;从水电管线的布置可以看出施工

的消耗量;现场设备的数量、性能等则反映了施工生产的主要方式和难易程度等等。因此一份好的施工平面图就如同一份简易的施工技术方案,是施工生产的技术、安全、文明、进度、现场管理等的形象而简明的概括,因而也成为评审人员乐意重点看的一部分。

四、力争图文并茂

好的图表能代替很多的文字说明,如前述的施工平面布置图、网络图,再如吊装图、定位测量图、关键结构部位的模板支撑布置图,以及组织机构表、劳动力、机具分期计划需用表等。象这类形象易读的内容往往是评阅者喜欢重点查阅的,不能忽视,要尽可能提高图面的清晰度和绘制质量,尽量避免漏洞或矛盾。

五、与投标价相配合

投标小组人员应集中办公,随时互通信息,保持一致,以免各自为政、自相矛盾。如土方开挖方式、砼运输方式、土方储运、围护结构、大型机构的选择及投入量等等。

应积极响应招标书中对质量、进度等的要求,制定出满足上述计划的具体可行的措施,此外对于甲方提出的,诸如提供三大材等特殊要求,也要积极予以配合。

大幅度地降低工程造价或“让利”,目前已成为施工单位为承接工程而不得不吞下的“苦果”,为向对方表示诚意,不妨在方案中增加一节“工程节约措施及让利优惠”的内容,通过技术革新,挖掘企业潜力,开源节流,如可在钢筋接头、

粉煤灰矸利用、土方管理、土方围护、合理加快结构施工进度等处入手,便可节约一笔可观的资金,可以明言将此“让利”给业主,使对方觉得该“让利”不是盲目的,是可靠的,且基本不影响工程进展的速度和质量,而对工程施工的顺利进行报有信心。

六、适当注意文字的编排和打印质量

由于编排时间紧促,有的投标方过分将精力集中到报价方面,造成施工组织设计制作准备不足,语病、文字粗糙随处可见,给评阅者造成一定的困惑,有可能使他们失去认真阅读、研究的兴趣而丧失投标竞争力。投标方案在很大的程度上也是企业综合实力的体现,是反映企业精神面貌的窗口。其实做好文字工作并不难,多增加一名文字工作人员便能在润色、打

印、校对等方面做许多工作。便能将方案“包装”一新,增加方案的“印象分”。

七、留有日后作适当变更的余地

投标方案并非等同于实施方案,投标方案具有宏观控制的作用,也不可避免地随时空因素的变化,在局部上有一定的灵活性和可变更性。因此在制定方案时,留有一定程序的调整余地,也是合理恰当的,当然这种调整是有限度的,不能随意超越。因此为了把握好分寸,在方案中作某些看似无关轻重的文字处理工作,为今后作一些有利于承包方的施工措施调整打下伏笔,如可在方案最前列,列一节“编制说明”,至少可以写明以下几条:将收到的设计图、招标书等做为编制依据。此也即说明若日后还有什么要求,则本方案并未

加以考虑。对于工程不详的地方,也应说明因资料不全,所定施工措施或方法仅是一种假设或建议,待日后再做详细考虑,如土方围护方案等。指出本方案既供竞标用,也是中标后编制用于实施的施工组织设计的基础。此仍意味着投标方案工非等同于实施方案,前者方案经完善、充实及适当的调整后,才构成后者方案。总之施工企业若在“饥不择食”的情况下,为急于承揽工程而在投标阶段就将日后施工中的诸多问题简单化处理,势必给自己带来许多的被动。因此投标方在任何时候都不应放弃自己合理的权利,应当勇敢地掌握自己的命运,尽可能将承诺缩小到一定的时间内和一定的程度上,对不合理的要求或方案,要勇于修正或拒绝,这正是工程技术人员的天职,这种实事求是的工作方法,其最终效果也是和业主的利益不矛盾的。

(作者单位:合肥建筑集团公司)

建设部发出通知要求

减轻企业负担

为了贯彻落实中共中央、国务院《关于治理向企业乱收费、乱罚款和各种摊派的决定》,切实减轻企业不合理负担,推进党风廉政建设,建设部近日发出通知,要求坚决制止下列 10 项收费:

1. 小康住宅推荐产品评估费。
2. 项目经理资质证书费。
3. 塔吊拆装许可证费。
4. 造价工程师执业资格证书费。

制止十项收费

5. 工程造价咨询单位资质证书费。
6. 甲级工程造价咨询单位评审公告费。
7. 城市供水企业资质证书费。
8. 城市燃气、热力企业资质证书费。
9. 房地产管理先进单位等铜牌成本费。
10. 房地产开发企业资质证书费。

通知指出,经过审查,上述各种收费项目,有的没有充足的收费依据,有的没有按规定办理收费手续,违反了国家的有关规定,必须予以制止。

据悉,当前,建设系统治乱减负工作虽已取得了一定成效,但同中央的要求还有距离。“通知”要求部机关各单位、部属事业单位、社会团体和各省、自治区、直辖市建委(建设厅)决不能满足于现状,一定要在现有工作的基础上,按照中共中央、国务院的要求,进一步提高对治乱减负工作重要意义的认识,继续加大清理力度,力争取得更大的成果。

——摘自《中国建设报》

建筑经济 1998. 2(总第 184 期)