

外委项目全过程管理水平提升思路研究

彭荣兴

国能新疆阿克苏水电开发有限公司, 新疆 阿克苏 843000

摘要:随着工程建设领域专业化分工持续深化,外委项目已成为企业生产经营的重要组成。当前外委项目管理普遍存在前期策划深度不足、过程管控流于形式、收尾资料移交迟缓等问题,直接影响项目质量安全与投资效益。本文基于全过程管理理论,结合某能源企业外委项目管理实践,从策划、实施、收尾三个阶段系统梳理管理痛点并提出提升策略,通过实证数据验证优化成效,为同类企业提供可借鉴的管理模式。

关键词:外委项目;全过程管理;合同管控;履约监督;工程档案;风险防范

0 引言

近年来,工程建设行业专业化程度不断提升,企业将非核心业务通过外委方式委托外部单位实施已成为普遍做法。随着市场竞争加剧和企业精益化管理要求提高,外委项目的规范高效管理直接关系到工程质量安全、成本控制与企业合规经营水平,甚至影响企业品牌声誉与可持续发展能力。然而实践中,外委项目普遍存在“重采购、轻管理”“重结果、轻过程”“重施工、轻资料”倾向,导致履约纠纷频发、质量隐患突出、档案移交滞后,部分项目甚至出现“低价中标、高价结算”的恶性循环。本文基于全过程管理理念,从策划、实施、收尾三个阶段系统探讨外委项目管理水平提升策略,结合实际案例验证成效,为企业构建规范化、标准化、精细化的外委项目管理体系提供参考。

1 项目策划阶段:夯实基础,前置风险控制

1.1 深化现场踏勘与技术文件编制

技术文件的准确性直接决定后续采购与实施的顺畅程度,是规避“低价中标、高价索赔”的第一道防线。建议立项阶段组织技术人员开展全覆盖现场踏勘,重点核实以下内容:①项目边界条件(用地红线、既有建筑物位置、地下管线分布、架空线路布置等);②环境约束(气象条件、地质情况、周边居民区距离、临边临水、高处作业、有限空间作业等高危因素);③既有设施状况(可利用的水电接口、临时道路条件、临时住宿条件等)。踏勘过程应全程拍照留痕,形成《现场踏勘记录表》,由踏勘人员及技术人员签字确认,作为技术文件编制的核心依据。

技术文件编制坚持“可量化、可验证、无歧义”三原则,明确技术指标和施工、验收引用的国家及行业标准,杜绝“优质”“合格”等模糊表述。建立梯次审核机制:技术员初稿

→部门负责人复审→职能部门交叉审查→分管领导终审→上级技术管理部门审查,每级审核填写《技术文件审核意见表》,详细记录修改内容及修改原因。某电力企业实施该机制后,技术文件一次通过率从62%提升至91%,流标率下降19个百分点,有效减少了因技术文件缺陷导致的后续变更与争议。

1.2 强化市场调研与供应商筛选

传统采购模式下,采购人员对市场价格和技术供给能力掌握不充分,容易出现“高价中标”或“低价低质”现象,后者更会直接降低工程建设质量,影响设施安全运行和使用寿命。

依托采购管理平台开展近三年同类项目历史成交数据分析,结合市场询价(至少3家)、同行对标交叉验证,识别合理价格区间,避免预算虚高或拦标价过低导致流标。资格门槛设置遵循“适度从宽、关键从严”原则:注册资本、从业年限等通用指标适当放宽以降低准入门槛、促进充分竞争,特种作业资质、关键技术资格、类似业绩及用户评价等核心指标严格把关。编制外委供应商资格预审评分表,量化评分筛选合格供应商。对评分靠前但缺乏合作经验的供应商组织实地考察,重点查看办公场所、设备储备、在建项目管理能力,从源头降低履约风险,提升项目完成率和费用完成率。

1.3 优化采购流程协同与审批效率

建立职能部门—上级单位对口部门常态化沟通机制,每季度召开采购协同会议,梳理流程节点、会签要件及审核要点,编制《外委项目采购操作指引》并动态更新,明确各环节办理时限(技术审核≤3个工作日、法务审核≤2个工作日),超时自动催办。技术文件定稿后通过协同平台同步推送审查部门与上级单位,重大复杂项目提前组织预审查,减少正式审查环节的反复修改。某能源集团实施该机制后,外委项目平均采购周期从58天缩短至37天,采购效率显著提升。严格执行询价审批表会签

制度,载明项目名称、预估金额、采购方式、推荐供应商等信息,各环节会签人手写签名并记载日期,确保责任可追溯,防范廉洁风险。

1.4 完善合同条款设置与支付约束

以往外委项目实践中,合同条款模糊不清、违约责任不明确是导致履约纠纷高发的重要原因。策划阶段统筹安全、质量、进度、造价、档案五大控制目标,在合同中细化以下内容:

1.4.1 支付条款前置约束。

明确乙方进场前设立农民工工资专用账户、提前申报用工人员信息、按月足额支付工资、每月10日前提交工资发放流水及考勤记录;甲方有权抽查,发现拖欠可暂停付款并代付;将农民工工资支付证明及无拖欠信访承诺函作为进度款申请前置条件,从源头防范欠薪引发的群体性事件和舆情风险。

1.4.2 违约责任全覆盖。

建立入场审查逾期、进度滞后、质量问题整改逾期、竣工资料逾期移交、发票逾期提供等多维度违约责任体系表,差异化设定违约金标准,增强合同约束力。

1.4.3 发票管理刚性要求。

明确发票开具时限(进度款申请后7日内)、类型、税率及开票信息;逾期7日按0.03%/日计违约金,超15日暂停付款直至收到合规发票;约定发票不合规处理方式,有效防范税务风险。

2 项目实施阶段:动态管控,强化履约监督

2.1 前置入场审查,把好准入关口

入场审查是外委项目开工前的最后一道防线,旨在确认施工单位具备履行合同的能力和条件。传统模式下入场审查启动晚、时间仓促,导致“带病开工”现象时有发生。合同签订后3日内向中标单位一次性交底入场审查资料清单,包括企业资质、主要管理人员资格证、特种作业人员操作证(人证合一且在有效期内)、安全施工协议、全员劳动合同及保险凭证、施工组织设计、三级安全教育资料、拟投入材料设备合格证明等。建立入场审查台账,实行销号管理,审查不通过不得签发《开工令》。某电网公司实施该机制后,“无证上岗”现象从18%降至零,资质挂靠投诉量下降92%,入场门槛管控效果显著。

2.2 指导施工方案编制,突出质量管控要点

督促施工单位开工前7日提交专项施工方案,重点审查质量保证体系、关键工序控制措施、验收标准一致性、危大工程方案专家论证情况。对隐蔽工程、重要设备安装等子项,要求单独

编制《质量控制计划》(QCP),明确W点(见证点)、H点(停止待检点)、R点(记录审查点)并报甲方备案,确保关键工序可控在控。施工方案经双方签字确认后,乙方须向全体作业人员书面交底,甲方补充答疑,交底记录双方签字存档,避免因理解偏差导致质量事故。

2.3 强化过程记录与关键节点验收

建立“日常巡查+关键节点旁站+阶段性检查”三级管控机制:日常巡查由甲方项目现场负责人全程跟踪,如实填写监管日志,记录当日计划完成、人员设备投入、发现问题及整改情况;部门负责人每周不少于3次巡查,重点检查关键人员在岗、安全措施、质量控制措施落实、文明施工,记录在《甲方代表现场管控卡》;关键节点旁站对材料设备进场验收、隐蔽工程覆盖前、重要设备安装调试、功能性试验等实行见证,形成书面记录,做到全过程可追溯;每月组织综合性履约检查,形成《月度履约检查纪要》,明确问题清单及整改要求,闭环管理。

所有验收记录、检测报告、影像资料当日归集、分类存档,按“技术资料—过程记录—验收资料—影像资料”建立电子档案,统一命名规则,确保检索便捷,为后续结算和审计奠定基础。

2.4 建立履约预警与函件督办机制

建立履约预警机制:以合同工期为基准,进度滞后10%触发黄色预警、20%橙色、30%红色,预警信息自动推送至相关负责人。对偏差问题分层级发函:一般偏差发《工作联系单》(3日内回复),较严重发《整改通知单》,严重违约发《违约告知函》,通过EMS及协同平台双渠道发送,保留签收记录。建立履约问题台账,实行销号管理。逾期整改逐级升级督办,必要时启动扣除违约金、暂停付款、解除合同、纳入黑名单等措施。每月召开外委项目协调会,通报履约情况,协调解决共性问题,形成管理合力。

3 项目收尾阶段:闭环管理,确保善始善终

3.1 严格完工验收与问题整改闭环

完工验收逐项核查:①工程实体质量;②功能性能测试;③过程资料完整性;④安全环保合规性。验收发现的缺陷在《完工验收纪要》中列明具体部位、整改要求、完成时限,清单式管理、销号闭环。复验合格后签署《完工证书》。逾期未整改的,按合同约定扣除违约金、从质保金扣除整改费用,情节严重的列入黑名

单,形成有效震慑。

3.2 强化竣工资料移交的刚性约束

3.2.1 合同源头约束。

明确竣工资料移交责任主体(项目经理为第一责任人)、资料范围(参照水办〔2022〕295号、SL/T 824—2024、DA/T 28—2018等现行规范执行)、移交时限(完工验收合格后30日内)、违约金标准(逾期每日0.05‰),将资料移交作为尾款支付前置条件,倒逼施工单位重视资料管理。

3.2.2 清单化管理。

开工前下发《竣工资料移交清单》,分综合管理类、技术类、质量验收类、材料设备类、安全管理类,明确归档范围、组卷要求、份数标准。原件份数不足的,彩打扫描件并标记原件存放位置,同时移交全套签字盖章扫描件,确保档案完整可用。

3.2.3 过程跟踪督办。

改变“收尾才管资料”传统做法,将资料管理延伸至项目实施全过程。开工首月检查资料管理体系建立情况;施工中每月检查资料同步性;完工验收前1个月启动预审查,提前反

馈整改,避免收尾阶段集中补资料。

3.2.4 档案验收把关。

竣工验收前须经档案管理部门出具验收意见,审查资料完整性、规范性、真实性。档案验收不合格的,不予签署竣工验收意见,项目不得结算。某发电企业实施上述措施后,竣工资料按期移交率从51%提升至96%,一次验收合格率从63%提升至89%,档案管理水平显著改善。

4 结语

外委项目全过程管理是一项系统性工程,需要建设单位从“一委了之”向“全链条管控”转变,从事后补救向事前预防、事中控制延伸。本文提出的策划阶段前置防控、实施阶段动态监督、收尾阶段闭环归档的管理框架,在能源企业实践中已验证有效,实现了项目履约率、资料移交率、质量合格率同步提升。未来,随着数字化技术发展,外委项目管理平台的集成化、可视化、智能化建设将成为重要方向,通过大数据分析和智能预警进一步提升管理效率与管控精度,为企业高质量发展提供有力支撑。

参考文献:

- [1] 林丽娇. 化工企业承包商安全准入与全过程风险管控体系研究 [J]. 化学工程与装备, 2025(02):108-111.
- [2] 俞鑫春, 朱建宝, 邓伟超, 等. 基于数字化协同的供电企业全流程透明化外包安全管理 [J]. 电力安全技术, 2023, 25(12):25-28.
- [3] 郭鹏飞, 刘睿. 外包项目全过程安全管理探讨 [J]. 中国电力企业管理, 2023(15):58-59.

作者简介: 彭荣兴(1985.11—), 男, 汉族, 贵州贵定, 大学本科, 副高级工程师, 研究方向: 水利水电工程。