

建筑工程项目分（承）包管理方式的探讨

李 良

陕西华锐康翰建设工程有限公司, 陕西 榆林 719000

[摘要]随着建筑工程项目化管理方式的渗透发展,使得工程项目的科学化管理逐渐兴起,其中,分承包管理方式适应工程项目的多样化,发展成了一种新趋势。目前,大多数的项目工程,为了实现项目的有效管理,都运用分承包的管理形式。基于此,为了推进建筑行业向更高层次发展,建立更加完善的专业分包体系,必须不断创新开拓我国建筑行业项目管理发展的新方向。

[关键词]建筑工程;项目分承包管理;方式探讨

DOI: 10.33142/aem.v4i3.5600

中图分类号: TU712.1

文献标识码: A

Discussion on Subcontracting Management Mode of Construction Project

LI Liang

Shaanxi Huarui Kanghan Construction Engineering Co., Ltd., Yulin, Shaanxi, 719000, China

Abstract: With the penetration and development of construction project management, the scientific management of engineering projects is gradually rising. Among them, the sub contracting management mode adapts to the diversified management of engineering projects and has developed into a new trend. At present, in order to realize the effective management of the project, most project projects use the management form of subcontracting. Based on this, in order to promote the development of the construction industry to a higher level and establish a more perfect professional subcontracting system, we must constantly innovate and explore a new direction of the development of project management in China's construction industry.

Keywords: construction engineering; project subcontracting management; mode discussion

引言

社会经济不断发展、技术日新月异,对企业的发展在核心竞争力方面做出了更高的要求,使得建筑市场竞争加剧,建筑分工更加趋向专业化。由此,建筑工程项目的管理方式采用分承包管理,可以使建筑项目承包管理体系更加符合项目管理的实际运行状况,从而让我国建筑行业的市场发展更加科学与规范,进而推动我国建筑行业迈入健康发展阶段。

1 项目管理的目标和特点

1.1 项目管理的目标

项目管理的最终目标是通过将管理活动分成组织、筹划、沟通、检查以及控制等步骤,将项目工程的目标划分成区域,逐个攻破。基于此,项目管理工作的完成需要具备多种管理学方面的知识,其中包括成本管理、质量和采购的管理、风险管理、人力资源管理还有综合计划管理等。以及高效使用各种辅助管理的工具的技能。项目管理者综合这些知识与技能,运用分承包的项目管理方式,可以使得项目管理更具资源整合性与严谨计划性。通过管理的专业性影响项目进程部署工作,从而达成项目管理工作提升质量与效率的目标。

项目管理的基本目的是借助外部资源调配对项目实行分层,分级管理。随着分承包方式在项目管理中发挥的

作用越来越显著。使得现代项目管理工作逐渐适用于分承包体系这一特殊的环境。而要想进一步提升项目管理的能力,最大的发挥出现代项目管理模式结合分承包管理体系的作用,需不断的更新和完善分承包管理体系的应用功能。

1.2 项目管理的特点

首先,工程项目的管理极具复杂性。由于建筑工程本身的造价和时间成本比较高,工程项目涉及到多种相关人员的参与,且建筑工程项目的利益与众多群体或个人相联系,使得建筑工程项目的管理不同于其他类型项目,包括技术指导、资金调配、与利益分配等工作,使得其复杂程度比较高。

其次,工程项目管理的稳定性比较差。在工程进行过程中,管理环境会受因内、外部因素的变化而愈加复杂,外部因素如:天气变化、材料成本、政策法规等,内部因素如业主、总包商、分包商与供应商之间的利益与合作关系的不稳定、意外事故纠纷的发生等。使得不确定因素较多,且造成项目对各个方面依赖也比较大。

最后,建筑工程项目管理的目标性较强。在项目管理模式的驱动下,工程项目的目标一般较明确,且项目工程的管理方式体系也在不断发展,管理经验也在不断的积累与丰富。使得工程项目随着目标的科学划分,主次分明的完成。随着项目管理的发展,我国的建筑工程项目的管理

主要分为主业程度比较高的专业的工程分包和由建筑总承包企业自身组织完成的建筑项目分包。

2 分包管理方式的现状

2.1 分包商工程质量不佳

分包商以专业优势与丰富经验,使其能够在工程成本和质量上大做文章。在材料成本方面,可利用信息优势中标优势工程项目,在施工过程中利用低质量材料和高效施工计划获取高额的工程利润。另外,分包商以自己丰富的技术基础和丰富经验,巧钻技术规范的漏洞,使得总包方付出了极大成本,却还要承担较高的施工质量风险。

2.2 分包商现场管理与技术工人素质低

现在部分素质不高的分包商团队,只有几个能力相对高的组织人员,其余人员都是听从管理者安排,自主能力与工作不高,使得工程的质量和进度在推进方面处于被动。总包未在合同未中标阶段考核分包商综合技术能力。造成施工人员能力参差不齐;施工现场中的能力不足的人员未得到及时调换和培训,现场技术管理缺失,再加上分包商未获得总包的技术支持,导致其相关技术能力不足。

2.3 分包商严重忽略项目整体系统性

分包商承包工程项目,以自身的最高利益为主,结合各方面因素的,节约建设与管理成本,专注于个体的施工管理与成本花费来维持自己的项目既得利益。使得总包管理人员往往需要花费大量时间与分包商协调在工程质量与基数范围之外鸡毛蒜皮的事情,常常相互推委,互相扯皮,使得工程项目成本的出现多余的耗费,项目的整体效率也受到极大的影响。

2.4 总包方对项目的责任与义务意识弱

总包商处于项目的权利的主体地位,但其依仗自身的地位优势,将项目的主要责任与义务强加或转嫁给分包商,只想坐收“渔利”,减少自身的损失。另一方面,由于项目的不稳定性,分包商拖延工期的现象时常发生;总包的责任意识不强,造成项目的整体计划存在缺陷,使得项目协调度、人力物力周转与投入、现场管理等重要因素出现计划偏差。

3 建筑工程项目分包管理的必要性

3.1 完善的专业化分包体系是发展趋势

由于建筑行业的市场政策、技术工艺、材料设备的更新加快,客户的要求日益提升,使得建筑市场竞争力的提高,需要专业技术能力、管理服务水平、专业的知识量的高质量储备。随着社会的发展使得生产方式向更高效方向发展,建筑行业的专业化趋势逐渐显露出来,专业化程度越来越高。

由于建筑行业也属于服务行业大类,使得行业管理需要增强以顾客为中心的服务观念。而市场竞争的加剧使得专业管理与分包体系实现有机结合,使得建筑行业的价值分为基本价值和附加价值,而长期的激烈市场竞争下,基

本价值已经呈持平状态,行业的价值优势更多地体现在其附加价值上,因此,专业化的分包管理方式成为主流趋势。既可实现分包方管理方式与技术能力提升带来的生产质量提高,也能带来因生产效率的提升使得多余耗费的减少,进而增强工程计划的实施与顾客建筑要求与预期价值的匹配度。

现阶段国家推出一系列政策,完善总、分包体系中建筑资质的划分,更新工程项目管理规范条例,扩展总、分包体系中业务指导范围。鼓励建筑行业高层次分包商向综合层次的总包商方向发展、低层次分包商向高层次分包商发展。

3.2 建筑企业市场的专业化发展趋势

随着建筑总承包承接工程的规范程度加强,承包方的管理服务能力与核心竞争力受到了极大的挑战。出于要增强管理能力、提升管理层次的建设需要,建筑企业需将低端生产资源管理进行优质升级,提高项目建设管理水平。将客户要求转化成为提高管理能力的动力,专注于自身的优秀专业技术资源和专业化设备资源,用专业施工能力增加分包商的核心竞争力。

承包方能感觉并深刻地理解客户需求以及市场环境的变化,才能在此基础上为客户提供更周到的计划与服务,进而更能贴近客户的建筑需求。因此,承包商需减少与客户沟通过程中的信息传递失真现象,进而更快理解并有效落实用户的各色需求。增加分包项目管理模式的专业程度。专业分包项目管理,可以有效提高项目实施效率。对小型和临时施工队伍来说,专业化的管理方式可加强其竞争力,使其在众多竞争对手中脱颖而出,进而获取更多的项目业务与优秀项目业绩,充分调动企业内的人力、设备资源,既提高其经营利润,也提升其应对风险变化的能力。从而为其扩大规模与迈进专业化发展道路奠定坚实基础。

降低成本、提高利润、精细化管理是建筑企业实现承包施工项目高额利润的关键发展点。由于建筑行业的生产管理是围绕着项目活动展开的,项目内各部分工作要紧紧围绕这些基本点为中心,突出项目在生产利润、专业化管理、成本应用上核心竞争力管理实效,进而增强企业的管理能力转化为项目成果的效率。

4 建筑工程分包管理措施

4.1 建立目标融入管理过程的方式

总包方和分包方必须共同制定切实可行的刚性目标,通过细化项目目标,促进分包方更深入理解项目实施的意义,让目标管理渗透进项目实施过程的每一环节。建立以顾客中心的理念。分包方要具有满足现实以及潜在顾客各种需求的意识,将理念贯穿于项目整个过程中;加强领导推动。总承包方要在合同规范中占有主导地位,督促分包方根据合同成立质量保证体系;倡导全员参与。总包与分包双方须一同参与,及时监督完成彼此的各项任务,过程中发现问题及时沟通来保障项目全局管理的整体性;

秉持系统的观点。工程的质量、工程的进度、与工程的利益关系是一个整体,因此,总分承包方要采取系统的观念,时刻保持项目的高效管理,避免项目出现安全问题与纠纷问题;总分承包方持续不断的改进。在以顾客要求为核心需求的市场上,工程质量的得到了显著的提高,顾客的需求也随之逐渐增多,项目在多变因素的与不明确引导的状态下,工程项目须在进行过程中结合内部变化与外部需求,不断进行施工改进,来保证项目的稳步实施;实事求是,使得总分包双向受益。总分承包方可以站在双方的利益角度,利用双方暂时的损失获得双方长久的利益分成。这种管理模式,会大大减少总分承包方之间的信用缺失、偷工减料、懈怠管理等问题,增强项目的现代化管理程度。

4.2 根据承包对象形式进行管理

分承包管理根据承包对象的不同,分以为单独和联合承包。就单独承包来说,其主要针对建筑工程的勘察、设计和施工等方面的施工项目,单独完成建筑项目的能力比较突出。这使得其可以将工程项目的专业化管理程度更加集中,进而将建筑项目管理任务分配在单个分包商的高效管理中,实现专业化管理与建筑技术水平的双重提升。也可以提高项目的整体性管理与规划,促进项目价值的快速提升与计划的实质性提高。而联合承包则是指在同一个承包工程项目下,服务于各自的总包方两个以上分包商共同组成联合施工团体模式。主要适用于规模较大、结构相对于复杂大型建筑工程项目。应用联合承包法承包建筑工程存在多种优势:第一,不同承包方拥有各自的技术与管理优势,组成联合体可以实现优势互补、劣势提升,防止出现恶性竞争,促进团体快速中标的目的。另外,针对大型工程或结构复杂的工程,也可以有效节约人力、物力与财力的投入。第二,对于工程规模大、承担风险高的项目,利用联合承包可以分化承担风险,增加承包商的承受能力,获得更多的经营利润。基于承包商都要对承包合同负责,他们有这共同的经济利益,使其在合同履行中会积极操作合同管理与分工规划工作。第三,联合承包可增进内部的多方了解,提高内部管理水平,方便企业长远发展。第四,联合承包也可以防止承包建筑工程出现资质不符现象,从而使得承包方可以以相应的承包资格,推进建筑行业的有序健康发展。

4.3 落实总承包管理项目的整体优势

分承包管理始终贯穿于总承包企业日常经营活动的整个过程,涉及到企业管理的各个方面,使总承包企业将施工项目管理、工程进度、安全生产以及成本控制的管理

作为基本任务。因此,总承包要站在建筑工程的整体地位中,为业主与分包商之间的施工协调做好全过程的服务。首先,总承包合同的签订应使用有效组织形式,加强对于施工项目的全面管理;其次,严格落实分包商协调配合项目分包计划的实行。总承包商落实责任、贯彻统筹的同时,积极监督、协调的项目分包工作;总包要强化现场管理。通过增强协调现场事件处理力度,辅助奖励惩罚等激励手段,提高分包商与总包商之间的配合管理度,减少总、分包商之间因强硬行为产生的冲突;引导分包商确立项目整体观念。要求分包商建立高效的项目整体观念,充分发挥分包商在管理方面和技术方面既定优势,做好项目内的协调和管理工作,进而提高总包的项目管理效率;总包方积极向分包方过渡项目丰富技术与管理经验,实现全过程总承包知识与实践指导学习模式。工程总承包的工作需要调动企业的各项资源,适当增加管理的工作量,并且投入更多的资源才能,满足建筑项目的各项需求;逐渐完善总承包管理,扩大工程承包对象。总承包要学会根据丰富管理经验选择合适的分承包商,避免出现因为分承包经验不足而导致项目失败,进而会影响到建筑的质量安全。

5 结束语

随着时代的发展,保障建筑工程项目承包的科学性,须结合实际情况,运用适宜的承包管理方式。由于我国各行业经济发展进入新常态阶段,建筑等高利润,高技术行业市场的竞争与角逐愈加激烈,因此,基于建筑行业专业化科学分工,高技术水平之间的较量,建筑行业人员须从创新行业的总分承包管理模式的角度,发挥管理模式的最大调理性,实现总分包模式的更多发展方向的延伸。

[参考文献]

- [1] 韩坚强,喻荣胜. 浅谈建筑工程项目分承包管理方式的发展现状[J]. 江西建材,2019(19):288-291.
 - [2] 李丹彤. 建筑工程项目分承包管理方式存在的问题及应对措施[J]. 江西建材,2019(19):289-291.
 - [3] 叶剑勇. 建筑工程项目承包管理方式探析[J]. 科技创新与应用,2019(17):227.
 - [4] 王小洪. 建筑工程项目承包管理方式的探讨[J]. 建材与装饰,2016(10):193-194.
 - [5] 王雷. 国际项目承包管理特点及风险管理分析[J]. 建筑知识:学术刊,2019(6):275.
- 作者简介:李良(1982.8-),专业方向:建筑工程,职称:中级职称。