

建筑工程总承包建设方式的问题及解决

——以某国际总承包水泥厂项目为例

张超 毕研强 吕强

中建八局华北分公司, 天津 300450

[摘要]近年来,我国建筑市场迅猛发展,同时建筑工程数量也在逐年递增,建筑工程总承包项目管理过程中常遇到各类的问题,制约着我国建筑事业的发展.文章借助某国际总承包水泥厂项目从甲方、质量、进度、合约、成本方面总结分析总承包建设方式的利弊,并对问题提出了一些建议。

[关键词]国际总承包;成本管理;水泥厂

DOI: 10.33142/ec.v4i9.4481

中图分类号: TU723.2

文献标识码: A

Problems and Solutions of General Contracting Construction Mode of Construction Engineering ---Taking an International General Contracting Cement Plant Project as an Example

ZHANG Chao, BI Yanqiang, LYU Qiang

North China Branch of China Construction Eighth Engineering Bureau, Tianjin, 300450, China

Abstract: In recent years, Chinese construction market has developed rapidly, and the number of construction projects is also increasing year by year. Various problems are often encountered in the management of general contracting projects of construction projects, which restrict the development of Chinese construction industry. With the help of an international general contracting cement plant project, this paper summarizes and analyzes the advantages and disadvantages of general contracting construction from the aspects of Party A, quality, progress, contract and cost, some suggestions are put forward.

Keywords: international general contracting; cost management; cement plant

1 项目简介

某 2*2500t/d 熟料水泥生产线一期建筑工程是我国企业紧跟国家“一带一路”步伐,根据周边国家公共基础设施现状与中国技术实际,对境外投资发展的水泥厂项目,该项目由国内施工企业总承包实施建设,项目由 6 个筒仓结构组成,筒仓直径 18.76m,壁厚 380mm,设计结构标高 45m。项目建成后可为老挝地区提供每年 600 万吨水泥产能,同时为当地提供至少 300 人的稳定就业。

2 总承包建设的问题

2.1 与甲方关系层面

在项目前期总包与甲方通常能保持较好的关系,而随着工作的深入,甲方与总承包方秉承着不同的任务目标,双方的分歧便会凸显,施工阶段总包方为了提前完成工期拿到奖金,在一些需要协调的小问题上,施工方自行做主更改了,而甲方不认可这样的更改,只能拆除重做,既造成了材料人工的浪费,也延长了原本的工期,进而影响双方的信任。这种不信任状态就会造成,工程进度,质量和成本等多方面的影响。

在水泥厂项目中,甲方与总包方首次展开国际总承包模式的合作,海外施工现实条件与国内差异较大,且工期只有 9 个月,项目初期总包方只制定了较粗糙的里程碑计划,由于时间短任务重,甲方通过了该里程碑计划,这在今后甲方与总包方沟通埋下了不信任的种子。最终由于物资与人工两个主要方面因素未能在计划内顺利竣工。

解决方案:甲方应严格按照流程对总承包方进行监督,站在工程全局和项目所有者的角度,加强与总承包方的沟通,建立相互督促,相互信任的关系。总承包方应切实履行起自己的责任,在施工组织设计与施工方面,应采用现代项目管理的理念与科学的管理方法来对自身进行管理。

2.2 质量管理层面

(1) 甲方干涉:在施工过程中,甲方主观参与项目建设,在施工现场直接对分包下达指令,由于甲方非专业人员,

指令夹杂着诸多的个人意愿，这样的指令有时甚至与总包方指令有冲突，从而影响完成后的质量。

(2) 盲目追求施工进度：总承包方通常为了拿到合同中承诺的提前完工奖金，而制定时间十分紧张的进度计划，在这种情况下，总承包方会形成指令多、杂的管理局面，导致现场施工无法处处落到实处，从而导致质量的下降。

(3) 对工人培训流于形式：在开展作业前，对工人进行技能培训及现场交底，但这项工作没有产值，只在应付领导检查时做做样子，在施工时工人遵从自己以往的经验进行施工，对新技术要点不清楚，不能达到甲方要求的质量。

在水泥厂项目中，总包方自身质量把控严格，有互联网+质量从公司到项目的多重质量监管，只有小部分位置出现了返工，项目整体质量达到了验收标准。但水泥厂项目工期紧张，出现了图纸边设计、边施工、边变更的“三边”工程现象。图纸不确定，甲方在现场也未能形成统一的目标，反馈给设计的信息总是朝令夕改。对现场质量把控造成了一定影响，同时设计院与甲方同属于一家总公司，不担心被更换，设计人员态度消极，图纸深度不足。影响了质量管理。

解决对策：首先从设计阶段保证质量，总承包方重视设计分包管理工作，设计分包设立专门的人与甲方沟通，明确设计目标，对内加强队伍建设，在满足规范和甲方需求的同时优化方案，节省开支，从而创造利润。处理好与质量相关的众多因素间关系，同时建立起多重严格的质量监督，也要采用合理的奖惩制度，对具体负责人进行考评，同时帮助分包方提高质量意识。

2.3 进度管理层面

在施工进度的制定上总承包单位有时会采用粗线条的进度计划，要么在现实中无法实现，要么做了计划现场却是另外一番景象，或者在工程前期进度计划较为松弛，待发现工程竣工目标难以实现后，再做出十分紧凑的进度计划。总承包方为了控制风险，会尽可能快的完成项目，提前完成项目不仅可以获得合同中规定的奖金，还能节约项目管理的开支，项目结束后可以将资源马上投入到下一个项目中，从而达到快速盈利的目的。而这样的管理方式有时会起到反作用，施工阶段盲目追求进度，往往出现返工，不但浪费了材料还对进度造成了影响。

水泥厂属于工业项目，项目单体子项较多，每一子项都有不同的节点日期，进度控制方面有难度，设计院出图速度也较慢，影响了进度。在实施阶段由于项目地点处于山区地下岩层复杂，甲方提供的勘探图纸不足，施工中遇到了各种形式的溶洞，造成项目前期打桩拖延了较长工期，虽然在后期几个月的赶工中又将进度计划追平，但人工费却增加了。

解决方案：总包方应树立服务意识，通过与甲方沟通催促甲方单位推进设计分包工作，运用组织分解结构方法，将进度计划落实到设计、施工、物资等部门具体的负责人身上，强化责任人责任意识并建立追责制度，科学制定并严格执行计划，保证进度计划的流畅推进。在管理人员配置上，安排具有项目相关经验的技术人员，对可能发生的现场问题做出提前安排，将影响进度计划的因素尽可能排除在现场之外，在过程中对出现的问题及时研究，及时解决。

2.4 合同及分包层面

甲方与总承包方签订合同，明确建设项目的目标、时间节点、质量要求以及奖惩制度。分包合同是总承包方将部分工作交由分包实施，在合同方面的总承包问题主要有合同文本文词不够严谨，对文本的解读存在多重理解；合同本身存在漏洞，最后出现权责划分不清问题；合同条款中又过于关注费用方面，对工期、质量、安全方面有欠缺，对分包的奖惩制度无具体可操作性。

水泥厂项目中标后，总包方未能严格审查合同，甲方的合同与普通招标文件差别大，风险点在文件中规定的较为苛刻，总包方在施工过程中承担了较多额外支出，加大了项目成本。在与设计分包的合约上，只约定了简单的绘图深度，且出图时间没有做出明确的规定，现场施工受制于缺少图纸的情况时常出现。

解决方案：总承包方应在签订合同时，仔细审阅合同，分析存在的风险，并在合约缔结期与甲方明确条款细则。在与分包方面，应明确分包责任，对责任做出明确解释，尤其对设计分包，对时间节点、设计深度、设计质量在合同中应明确奖惩制度，为后期执行提供依据。同时应在合同实施过程中，发现合同存在的漏洞，在未来签订合同时，及时解决漏洞。

2.5 成本管理层面

成本层面问题主要表现在缺乏完整的成本管理，成本支出表现出一定的随意性，有的项目虽制定了成本管理方案，但也现场并没有执行，有的项目制定成本管理方案不合乎实际，各个成本管理环节目标过于苛刻，无法实施。有的成

本管理方案虎头蛇尾，在采购租赁前有严格的规定，但在物资进场后却没有提及，最后导致成本浪费。

总包方有较为完整的成本管理方案，但在建设过程中，计划外材料增补较多，由于项目初期算量不准确以及现场材料浪费现象严重，同时项目选择在属地进行机具采购与租赁，但属地施工行业相对落后，许多大型机具为其他国家淘汰产品，租赁后使用过程中总是维修，没能为项目效力的情况下还额外支付了高昂的维修费。造成了成本浪费。

解决方法：项目开工前应对当地采购市场进行调研，做出合理的采购计划，明确国内采购清单与属地采购清单，既降低项目采购成本又能保障现场材料供应。同时物资情况在管理团队中进行实时更新的公示，让总包方可以掌握物资情况，对现场生产做出及时调整。对于现场有自产条件的物资，及时建立生产线，例如老挝水泥厂项目现场有十分丰富的制砖原料，项目部自行采购制砖设备，自产自销，这项举措为总包方节省 40w 材料成本。

3 结语

工程总承包的项目管理方式之所有受到国家的推崇和企业的青睐，是因为它具有其他承包形式所不具备的优势。而我国相较于发达国家发展时间较短，随着我国经济实力的增强，中国一部分建筑企业已逐步杀向国际市场，总结分析甲方、质量、进度、合约、成本方面的相关经验可为我国建筑企业走向国际建筑市场提供理论支撑。让相关企业在国际市场激烈的竞争中获得成长。

[参考文献]

- [1]卢妮. 境外工程总承包项目风险管理研究[D]. 广西: 广西大学, 2013.
- [2]张旭林. 建筑工程总承包项目管理中存在的问题及对策研究[D]. 重庆: 重庆大学, 2016.
- [3]郭秀秀. 装配式建筑工程总承包管理的实践分析[J]. 住宅与房地产, 2021(6): 23.
- [4]陈祖雄. 工程总承包与高质量发展的思考[J]. 中国勘察设计, 2019(12): 36.
- [5]袁啸天. 工程总承包管理技术分析[J]. 混凝土 8 世界, 2020(2): 59-60.

作者简介：张超(1993.10-), 工作单位：中建八局华北公司；职务：装饰工程师职称，助理工程师；毕研强(1986.10-), 工作单位：中建八局华北公司；职务：装饰工程师；职称：中级工程师；吕强(1982.10-), 工作单位：中建八局华北公司；职务：技术总工；职称，助理工程师。