

我国建筑业推行工程项目总承包模式的研究

作者：山东工商学院 李明星

[摘要]在对我国工程项目总承包模式发展现状调查研究的基础上,深入分析了我国建筑业推行工程项目总承包模式存在的主要问题,针对目前阻碍建筑业工程项目总承包模式发展的主要原因,提出一系列推进工程项目总承包模式发展的有效措施:打破旧的管理模式和管理理念,实施分级管理、分步实施、分类指导、专题突破的新型管理模式和服务为主、无分外之事、总包负总责、竣工交钥匙的新型管理理念。为进一步加快工程项目总承包模式在我国建筑业的推行做出贡献。

[关键词]工程项目总承包; 主要问题; 主要原因; 有效措施

工程总承包是指从事工程总承包的企业(以下简称工程总承包企业)受业主委托,按照合同约定,对工程项目的勘察、设计、采购、施工、试运行(竣工验收)等实行全过程或若干阶段的承包。[1]早在上个世纪80年代,工程总承包模式就已经进入我国,到现在我国总承包管理模式已不再是一般意义上总承包的重复叠加,它与一般的土建承包和专业承包有了很大的不同。

一、我国建筑业推行工程项目总承包模式的现状及存在的主要问题

1、我国建筑业推行工程项目总承包模式的现状

我国工程项目总承包模式产生于20世纪80年代,从化工、石化行业逐步推广到冶金、电力、铁道、石油天然气、建材等行业,房屋建筑工程项目的工程总承包也在不断增加。[2]由于我国认清了工程总承包有利于理清各方参与者的复杂关系,有利于优化资源配置,形成规模经济等优点,工程总承包在国内已经被普遍使用,而且建筑业推广工程总承包已经进入实质性阶段。此外,工程总承包项目管理试点和人才培养进程也有所加快。虽然,我国工程项目总承包模式经过多年的发展已经日趋成熟,但仍存在一些问题。

2、我国建筑业推行工程项目总承包模式存在的主要问题

第一,工程总承包在房建领域发展甚缓。由于很多业主不认可工程项目总承包模式,对国内施工企业的能力有所怀疑,导致工程总承包的推广长时间发展缓慢,甚至停滞不前。

第二,施工总承包监理单位对项目介入深度不够,设计单位对项目服务太窄。现行的施工总承包管理模式中的监理单位大多仅限于施工阶段的质量监督管理,而对项目成功甚为重要的决策阶段、设计阶段几乎没有涉及。施工总承包管理模式中对工程较熟悉的设计单位,一般不介入项目的施工阶段,从而造成设计与施工严重脱节。

第三,国内施工企业管理人才流失,管理能力差,不足以让业主信任。目前国内施工企业管理人才流失,造成管理能力不足,无法成功架起业主对施工方在工程



总承包模式下的信任桥梁。

二、阻碍工程项目总承包模式发展的主要原因

1、信用机制落后，业主不认可

业主对目前国内施工企业的工程总承包能力缺乏信心。建筑业的甲方对该模式并没有广泛采纳。国内建筑企业的资金实力不足、信誉和信用机制落后的现状也让业主是否能够放心把整个工程交给总承包商产生怀疑——总承包商会把业主的工程当作自己的工程来做，既做到省钱，又能最大化地实现项目的各部分功能并保证质量吗？不少业主也有他们自己难言的苦衷，在目前的“国情”下，为了“照顾各方关系”，他们不得不抛弃工程总承包模式，变相肢解工程。没有业主的认可和支 持，工程总承包模式的推广就像无本之木，施工企业也只能“望洋兴叹”。

2、监理单位工作传统，设计单位与施工单位互相独立，缺乏沟通和链接

监理单位受多年传统影响，介入深度不够。一般只注重施工过程的质量监督，对更为重要的决策阶段、设计阶段几乎没有涉及。设计单位和施工单位是两个独立的企业，设计方与施工方没有直接的合同和经济关系，设计单位为了减少工作量，节省开支，一般不会介入项目的施工阶段，从而造成设计和施工的严重脱节。

3、总承包施工企业利润太薄，管理人才流失

我国在激烈的竞争环境下，总承包施工企业的利润一再被削薄，而管理能力不高造成经营成本居高不下，施工企业的效益日渐低迷，因此造成施工企业资金不足和人才流失。业内也大多有这样一条规律，从施工单位脱颖而出的优秀管理人员总是乐意往上游，即效益和待遇都远远好于施工企业的业主阵营迁移。如此一来，施工企业就很难在人才战略上提高自己的工程总承包能力。

三、促进我国建筑业工程项目总承包模式发展的对策

1、转变管理模式和管理理念，建立信用评价机制

打破旧的管理模式和管理理念，实施分级管理、分步实施、分类指导、专题突破的新型管理模式和服务为主、无分外之事、总包负总责、竣工交钥匙的新型管理理念。

建立新型信用评价机制。首先使用一票否决指标将国内以前有过严重不良记录的总承包企业剔除出去，然后由有关监督站和管理部门通过对社会评价指标进行打分来确定国内某些工程总承包项目对社会的影响，然后由有关建筑专业部门进行行业总评价，另有附加指标是对那些有过“鲁班奖”等特殊奖项和曾采用先进施工技术或先进环保材料的工程总承包企业加分，最后整理得出结果。通过定期对国内总承包商进行一次信用等级评价，向社会公示评价结果，让全社会共同见证我国施工企业的工程总承包能力水平。

2、业主明确监理单位介入深度，施工单位与设计单位双方进行有效沟通

业主在合同中明确规定监理单位的介入时间和介入深度。监理单位应该在项目的决策阶段和设计阶段开始参与，监督其决策设计的可行性、合理性、经济性和科学性。同时，也要加强施工阶段的动态质量监督。

设计单位和施工单位在设计工作之前，必须共同对工程总承包合同认真研究和阅读，尽可能在设计工程找出惯例的设计与合同不一致的地方，然后进行有效的沟通并改进，充分为设计批准做好准备。

3、收购或联合设计院提高企业效益，用多样的激励机制培养和吸引人力资源

突破人才和资金两大瓶颈，是施工企业通往工程总承包之路的关键。

通过收购和联合设计院，突破施工企业资质限制，来提高企业效益。收购设计院，快速拥有设计资质，满足业主对设计资质的要求；联合设计院，根据工程建设的周期性特点，施工企业可以在项目招标时与设计单位组成联合体进行投标，在项目进行过程中，设计院和施工



单位作为一个临时性整体，以工程总承包商的角色开展工作。工程竣工结算后，联合体自然解散，这样设计院与施工企业可以再次自由寻找合作伙伴。

用多样的激励机制来培养和吸引人力资源。将物质激励与精神激励结合起来，金钱机制的同时辅之以目标激励、尊重激励、工作激励等；荣誉激励时，辅之以物质激励，或培训和发展机会激励。然后，通过定期人才测评、加薪、培训、升迁等多种激励方式来培养和激励人才。采用提高工资、住房等福利待遇，有功就有奖，贡献越大，奖励就越重的激励方式吸收人才。

四、结语

工程总承包模式在我国建筑业虽已初具规模，但目前其发展道路上的障碍仍不可小视。所以，我们必须提出能够消除障碍的有效措施，完善国内工程总承包市场，才能加快工程项目总承包模式在我国建筑业的推行进度。

[参考文献]

- [1]工程总承包的基本概念和主要方式. 中国交通报,2003 年 7 月: 1-3 .
 - [2]马胜利. 工程总承包是这样走来的[F].施工企业管理,2008 (7) :6-7.
 - [3]赵丽.培育发展工程总承包.提高企业核心竞争力[F].建筑管理现代化,2008 (4) .
 - [4]王孟钧、许宇明. 对工程总承包相关问题的再认识 [F].施工企业管理,2008 (7) .
- [作者简介] 李明星，山东工商学院管理科学与工程学院本科生。

