

建设工程总承包常见问题及应对措施

李 雷

中国水利水电第十四工程局有限公司 云南 昆明 650000

摘要：目前，建设工程常用的发包模式是EPC工程总承包模式，但我国建筑企业在采用工程总承包模式竞争中并不占优势，虽然部分企业在工程总承包项目中进行了有益的探索，但依然存在诸多的问题。鉴于工程总承包模式运用的广泛和复杂性，如何尽快适应EPC工程总承包模式将日益受到施工企业的关注。所以掌握并精通建设工程总承包模式，不但是我国大型企业参与国际竞争的必然要求，同时也是中小型企业发展壮大必经之路。

关键词：建设工程；总承包；常见问题；应对措施

引言

建设工程总承包是一种常见的建筑业务承包形式，是指由一家企业承担某一建筑工程的全部责任，包括设计、采购、施工等全过程。然而在实际操作中，总承包业务也面临着许多挑战和困难，例如工期、成本控制、工程质量等方面的问题，这些问题解决不当不但会对项目的推进产生不利影响，甚至会给参与者带来严重的经济风险，因此，有效解决这些问题是非常关键的。现针对建设工程总承包常见问题进行深入剖析，并提供相应的应对措施，以便于企业在项目管理中更好地避免和处理相关问题。

1 工程总承包模式概述

工程总承包模式指的是总承包企业在接受业主的委托后按合同条款，对建筑工程的设计、采购、施工等各个环节进行部分承包或全部承包的承包模式。在工程总承包过程中，总承包企业需要对建筑工程的进度、质量、安全等各个方面进行管控，确保工程各个方面都符合业主要求^[1]。相比于传统的工程管理模式，工程总承包模式具有诸多优势。例如，工程总承包模式十分注重设计工作，强调要不断优化设计；工程总承包模式将设计、采购以及施工这三个关键环节结合了起来，可以增强各个环节的紧密性；在工程总承包模式中，总承包企业需要对业主负责，分包商需要对总承包企业负责，可有效明确责任主体。

2 建设工程总承包常见主要问题

2.1 管理体系不健全

当前，施工总承包模式已普遍应用到建筑工程当中，其优势特点和使用意义已经逐步体现了出来。但是，部分地区实行建设工程总承包模式的建筑企业没有尽快建立健全相关的管理框架与机制，使得该模式的效果未能在实际项目中得到全面体现，影响了该模式在企

业中的深入推广。健全科学的建设总承包管理框架需要配套的制度体系、机构组织、人才配备和具体的职责界定等，如果没有这种制度框架来进行建设总承包管理，则将无法实现项目建设、采购管理和工程建设双方的合理衔接，会持续影响工程建设质量与速度，同时，还将影响承包公司的经营效益、社会信誉和企业竞争力^[2]。此外，管理制度必须覆盖到项目的施工现场，并跟进具体的施工总承包的管理方式，如果没有这一管理方式，就不能保证承包项目各种控制手段措施的高效贯彻，也就不能反映出施工总承包管理的效果与意义。

2.2 企业核心竞争力提升较慢

国内的总承包单位主要是由施工单位主导，设计单位配合，辅以价格有优势的材料供应商组成。这样的总承包单位需要长时间的磨合，且必须有为合作伙伴提供方便的意愿，才能更好地发挥建设工程总承包模式的优势。然而，总承包单位成立时间相对较短，应对突发问题的能力略显不足，再加上对业主推荐的设计单位、施工单位或材料供应商不能做到完全的掌控，各单位之间的协同效果不明显，严重影响总承包单位的成长速度^[3]。由于监管的立足点与建设工程总承包模式的出发点之间的偏差，导致总承包单位想尽办法节省下来的资金却未能转变成自己的利润，这大大降低了总承包单位的工作热情，进而导致企业核心竞争力提升速度缓慢。

2.3 施工过程中的风险问题

工程总承包模式存在较为明显的短板，也就是虽然业主精力投入得到有效减少，但是，承包人往往会全权负责设计、采购、施工以及调试各环节，期间极易出现因人为因素导致工程设计存在缺陷、恶意控制材料采购价格以及降低施工质量标准等问题。此时，造价投入增加将会是不得不面临的风险。同时，施工过程中还存在变更或不可抗力的因素，也会增加业主经济损失的风

险,比如,由于受到业主方专业水平的影响而出现被迫进行工程设计变更情况时,产生的额外投入和损失都需业主方负责。另外,施工期间出现水灾、地震等不可抗力因素时,经济损失和附加成本投入也必须由业主承担。

3 建设工程总承包应对措施

3.1 健全管理制度体系

健全完备的规章制度体系,是施工总承包管理顺利开展的可靠保证。所以,总承包承包公司应该及时形成与施工总承包模式相配套的管理体系框架与组织方式,涉及到整个工程的建设管理、生产管理、施工管理,以及工程风险管理等全面的管理措施,使得工程项目管理过程得以做到有制可循、有章可循的前提下,以标准化、规范化、科学化工作有序开展。施工总承包制度框架应注重对所有作业双方的衔接协调关系进行具体细分,使项目操作、各部门机构间以及公司和业主方的联系沟通,将有效降低由于资源不对接所产生的问题,并提高项目方案设计、材料供应和实施建设的质量效益,由此产生统筹发展的、互相促进的施工总承包工作环境^[4]。另外,在健全制度体系中要有效整合必要的保险公司经营信息,并通过与在社会声誉上较好的保险公司形成长期合作伙伴关系,通过保险工具回避问题,可以增强管理制度结构的全面性与完整性。保险不但可以为项目的顺利开展带来多一份的保证,还可以在突发性危机中减少承包公司面临的损失。另外,在建设工程总承包管理制度体系中应强化对各项应急预案的有效制定,确保应急预案能够合理快速地解决掉大部分突发情况,进而保证建设工程总承包管理水平的进一步提高。

3.2 提升总承包单位核心竞争力

建设工程总承包单位的核心竞争力不足主要表现在设计部门与施工部门、设计部门与材料供应商、施工部门与材料供应商的相互配合默契程度不够,也就是总承包单位的协调工作没有做好。提升总承包单位的核心竞争力应该主要解决以上三个问题。设计与施工的配合非常关键,施工部门应根据设计部门的要求逐步完善自身的业务水平,设计部门在不断分析施工部门在建设过程中出现的问题,找到施工部门的优势,以便在今后的设计中能更多地发挥施工部门的优势条件,保证项目的顺利完成^[5]。设计部门与材料供应商的配合主要表现在设计单位应根据材料供应商所能提供的材料进行设计,并要求材料供应商在逐步壮大的同时,能为设计部门提供更多的选择。施工部门与材料供应商的配合主要表现在材料供应商应提供给施工部门相对熟悉的材料,保证施工的质量和进度,同时施工单位能根据行业的发展,满足

设计指定的新材料使用要求。

3.3 加大风险管控力度

在建筑工程项目中,总承包是一个重要的职位,负责项目的整体规划、协调和管理。然而,在这个岗位上,总承包也会面临着各种管理风险,例如项目管理风险、经济风险、法律风险等。因此,在建设工程总承包这个职位上,加大风险管理力度是非常必要的。在建设工程总承包过程中,项目管理风险是最大的一个风险。总承包需要合理安排各方工作,统筹协调各部分工作进度,并合理地控制每个子项工程的预算。如果没有充分的规划以及良好的管理,这些任务就会变得非常困难。因此,要避免项目管理风险,总承包需要在项目启动之前,制定出详细的工作计划和管理方案。要建立完善的工作流程,严格按照相关规定和标准执行,并及时跟踪项目进展情况,及时解决问题^[1]。在建设工程总承包过程中,经济风险也是一个重要的考虑因素。在项目启动前,总承包方需要做出成本预算,以确保工程进展不会因为资金问题而受影响。同时,在项目实施过程中,要及时跟进成本情况,预测未来可能遇到的问题,制定具体的解决方案,并合理调整工程进度,以实现预算目标。建设工程总承包方面也存在着法律风险。例如合同履行风险、指派工作人员风险等。为了避免这些风险,总承包应该涵盖权责清晰的规划,确保在与业主或其他合作伙伴之间签订任何合同前都进行了充分的检查和审查。此外,还需要与当地监管机构建立良好的关系,确保符合当地有关部门规定的要求。在建设工程总承包方面,供应链风险同样是一大难题。这类风险可能来自于管理合作伙伴、供应商和承包商,其中任何一个环节的失误都可能会对工程进度、成本和质量造成不良影响。为了避免这种风险,总承包需要及时跟进各个合作方的具体情况和工作进展情况,并加强对每个企业的监督和管理。总之,风险是建设工程总承包必须正面对的问题。通过建立可靠的风险管理机制,总承包可以及时发现和处理各种风险,确保工程项目按预期顺利进行,并提高企业在市场竞争中的竞争力。

3.4 加强项目管理组织架构

在具体建筑项目当中,采用混合式的矩阵组织结构,将EP内容的管理交由总部完成,并采用弱矩阵形式进行管理,设定建筑项目对EP项目的各项事务的协调,在建筑项目现场采用项目部制的结构。针对管理组织架构应当基于职能部、技术部以及管理部的所有职能,在遇到需要协调的技术问题或商务问题,需要及时向上级汇报,其运行的本质与直线职能制管理模型相类似。对

于建筑项目而相应负责人及设计分包商^[2]。同时,各个分包商除了需要完成自己范围内应当完成的施工工作、项目管理工作以外,还需要承担与其他设计分包的基础接口以及相关管理工作。在具体实施过程中,当条件发生改变时,则主设计单位与EPC总承包单位无法实现及时沟通,因此针对这一问题,为了促进二者沟通效率的提升,需要EPC总承包设计管理常驻项目建设单位并协助各个分包商实现EPC采购和施工部门的相互协调,并制定合理的工作计划安排,对完成情况进行实时记录,从而实现对其更高质量的管控。

3.5 协调总承包模式建筑项目投资管理

在以建筑施工为主体的总承包模式中,项目管理通常是以分包商的形式存在于总承包工作团队中,在建筑项目中各个分包商与总承包之间属于合作关系,并不是利益共同体,各个分包商从自身角度出发,对于各项工作优化所投入的精力、资源等均处于初级阶段。因此,为了能够让各个分包商具备从内而外的动力,可以通过限额设计的方式实现对建筑项目投资管理的进一步优化,以此既能够降低项目成本,同时又能够充分调动各个分包商的积极性和主动性。限额设计的源头是实现对建筑项目工程费用的有效控制,无论是对于建筑建设规模、建设标准、工程数量还是概算指标,都有着一定管控作用^[3]。在建筑项目开始阶段,需要通过引入价值工程的方式,在充分满足合同约定内容的基础上,通过类比各项建筑项目的数据库、行业对标限额等,确定项目各项内容的限额。

3.6 正确选择承发包模式

随着商业竞争的日益激烈,很多公司为了降低成本和提高效率,开始采用承发包模式来完成各种项目。承发包模式是一种基于委托关系的合作方式,是指企业将某些服务或产品的生产过程中的一部分或全部工作交给其他企业来完成,以减轻自身的负担,从而实现共同利益的合作方式。正确选择承发包模式对企业的经营是至关重要的。首先,企业在选择承发包模式时应根据项目的特点和自身条件来选择适合的模式。因此,在选择

承发包模式之前,企业要对自身的实力有一个清晰的认知,以判断哪种模式更加适合^[4]。其次,企业在选择承发包模式时还应考虑风险控制的问题。随之而来的就是对合同的责任和风险的分担。承包商负责完成项目,遇到问题的时候,供应商需付出更多的精力进行协助解决,并应该付出更多的努力来控制 and 减少风险。而如果是发包模式,则企业更需要密切监管供应商的资金、技术和人员资源,以确保项目能按时、按质完成。尽管承包商可能不如企业本身了解特定的行业和作业,但承包商能够通过不同的经验和专业技能为企业提供良好的服务,并且可以在短期内快速适应企业的需求和变化^[5]。建设工程总承包模式的应用有一定的适用范围,采用建设工程总承包模式时,使用国有企事业单位自有资金且工程规模达到大中型级别的项目、使用财政性资金的工程建筑与市政工程项目、对建设周期有特殊要求的园林绿化或照明工程、应用BIM技术建造或采用装配式建造方式的项目适合采用EPC模式。

结语

建设工程总承包模式是国际工程承发包的主要模式之一,虽然建设工程总承包模式依然存在着各种问题,但采用工程总承包模式是大势所趋。总承包单位必须勇敢面对总承包模式中遇到的困难,发挥自身优势,逐步提升核心竞争力,才能在国际上激烈的竞争中占有一席之地。

参考文献

- [1]张超.EPC工程总承包管理存在的问题与对策[J].工程技术研究,2020,5(20):160-161.
- [2]赵海.EPC工程总承包项目设计管理分析[J].中国住宅设施,2020(12):83-84.
- [3]汤序起.基于EPC工程总承包模式的现场施工管理[J].居业,2020(12):146-147.
- [4]徐先耀.对建设项目工程总承包的思考与建议[J].建设监理,2020(10):25-26+29.
- [5]靳云川.工程总承包管理技术分析[J].住宅与房地产,2020(15):159.