

# Problems and Countermeasures in General Contracting Project Management of Construction Projects

Yong Shen

Anhui Water Conservancy Development Co., Ltd., Bengbu, Anhui, 233000, China

## Abstract

With the rapid development of China's economic construction, the development of construction projects in China is getting better and better. In order to ensure the quality and efficiency of construction projects, the general contracting project management has received more attention. Construction project general contract management is a more reasonable and effective project management method, can effectively avoid the problems that the owners can not provide professionals and may lead to, so in the process of the implementation of the current construction project has also been more concerned and used. But it should be noted that in the process of construction general contracting project management, there are many factors that cause various problems. And because of this problem, it will have a greater impact on the implementation of construction projects, and may even cause more serious problems. Therefore, how to solve the general contracting project management is very important. This paper mainly analyzes the problems existing in the project management of the general construction project, and makes the corresponding countermeasures, aiming at improving the management level of the general contract of the construction project.

## Keywords

building engineering; general contracting project; project management; problems

# 建筑工程总承包项目管理中存在的问题及对策

沈永

安徽水利开发有限公司, 中国·安徽 蚌埠 233000

## 摘要

随着中国经济建设发展的不断加快, 当前中国建筑工程项目的发展也越来越好。为了保证建设工程项目的质量和效率, 总承包项目管理得到了较多关注。建筑工程总承包项目管理是较为合理有效的项目管理方法, 能够有效避免业主单位无法提供专业人才而可能导致的问题, 所以在当前的建筑工程项目实施过程中也得到了较多关注和使用。但需要注意的是, 在建筑工程总承包项目管理过程中, 往往会因为诸多因素而导致各种问题的存在。由于这种问题的发生, 会对建筑工程的实施造成较大影响, 甚至也可能造成更加严重的问题。因此, 如何对建筑工程总承包项目管理进行解决非常重要。论文主要对建筑工程总承包项目管理中存在的问题进行了针对性的分析, 并制定出了相应对策, 旨在提升建筑工程总承包项目管理水平。

## 关键词

建筑工程; 总承包项目; 项目管理; 问题

## 1 引言

随着中国建筑工程的不断发展, 当前建筑工程的项目管理方法也开始得到了较多的关注, 并且诸多的全新及建筑工程管理方法被提出和使用, 这些方法能够为当前中国的建筑行业发展提供全新的机遇<sup>[1]</sup>。而总承包项目管理, 即为建筑工程中的一种全新管理手段, 并且在实际的管理过程中能够起到较好效果。通过总承包项目管理的方式, 能够解决业主单位管理经验不足和没有专业管理人才的问题, 因此能够发挥出较好的专业技能和经验, 能够更好地为业主服务。因此, 当前总承包项目管理在建筑工程中得到了越来越广泛的

使用。但需要注意的是, 虽然总承包项目管理在建筑工程中能够起到较好管理效果, 也会因为各种因素的出现, 导致其实施中存在诸多问题<sup>[2]</sup>。而这些问题的发生, 往往会对建筑工程的总承包项目管理正常实施造成巨大影响, 甚至可能会影响到建筑工程的正常实施。由此可见, 如何在建筑工程的总承包项目管理过程中发现问题, 并对这些问题进行针对性的分析, 提出合理有效的解决办法非常重要。论文对建筑工程总承包项目管理中存在的问题进行了分析, 并提出了相应的解决措施, 具体报道如下。

## 2 建筑工程总承包项目的概念分析

### 2.1 建筑工程总承包的概念

建筑工程总承包又被称为“交钥匙承包”, 指的是建

【作者简介】沈永(1973-), 男, 中国安徽五河人, 本科, 工程师, 从事建筑工程研究。

设工程中所有任务的总体呈报。从概念上讲,即发包人将建设工程中的设计、施工甚至勘探等工作全部发包给有着相应能力和承包资质的承包人。而承包人在建筑工程项目的实施过程中,需要全过程向发包人负责,这种工作应持续到整个工程完成。而建筑工程总承包在当前中国和其他国家均有着较多研究,也是其他国家建设活动中最为常见的承包手段。由于其特点,能够充分地发挥出工程建设方面的专业技术力量,能够保证到建筑工程的实际的建设中保持较高水平,并可提升工程效率和质量,在客观上提高了投资的效益<sup>[1]</sup>。相比传统的承包手段,建筑工程总承包更能够发挥出专业力量上的优势,有着明显的优越性。因此,当前在中国建筑工程总承包也开始得到了较好使用。

## 2.2 项目管理的概念

项目管理是当前管理学中的一门重要分支。从定义上讲,项目管理指的是在项目活动实施中,使用专门的知识 and 技能等,让项目在有限条件和有限资源的条件下,达到期望的目的甚至超过期望的需求。而从另一方面讲,项目管理也是为了达到目的的活动方法。在项目管理实施过程,主要活动包括项目策划、进度计划以及项目维护等。而在建筑工程中,项目管理活动更是有着非常重要的意义。通过在建设工程项目实施过程中,通过实施项目管理,能够保证到建设工程项目的实施进度严格按照计划进行,也能够避免在项目实施中诸多问题的出现,这对建设工程而言有着相当重要的意义。

## 3 建筑工程总承包项目管理中存在的问题

通过分析显示,当前建筑工程项目在实际的实施过程中,虽然能够通过较为成熟的项目管理方法起到较好管理效果,但仍然存在有较大问题。而这些问题的存在,会对建筑工程的总承包项目管理造成较大影响。下面对这些问题进行分析。

### 3.1 总承包的组织结构不合理

在建筑工程的总承包项目管理过程中,最为严重的问题就是组织结构不合理,这是因为中国长期计划经济影响造成的。首先,由于长期计划经济影响的因素,会导致当前建筑工程形成了政府部门、地方企业和建筑企业分别组织的模式。而在这样的组织模式下,实际上无法在较短时间内迅速形成相互合作的经济模式。其次,当前中国建筑行业的深化改革实际上也并不明确,较多企业的改革并不能够很好的推动建筑工程总承包项目管理的正常实施<sup>[4]</sup>。而在这样的前提下,更是影响到大规模企业的正常发展。最后,当前拥有总承包资质的企业数量非常多,对管理的水平也会造成影响。

### 3.2 业主存在有不规范行为

除开建筑企业自身情况会对总承包项目管理造成影响,业主的各类不规范行为也会影响到总承包项目管理的正常实施。由于业主在进行建筑工程施工的过程中,其对资金筹

集的方法以及建筑工程建设的目的均有着一定差异,而对于建筑相关的法律法规认识也有差异,这就会导致部分业主为了对相关规定进行规避,会将工程进行分界,从而进行分段招标。在分段招标实施中,往往可能导致压价承包情况的存在,甚至可能导致随意分包的发生。这对建筑工程的正常实施均会造成影响,导致总承包项目管理无法正常进行。

### 3.3 企业对总承包项目管理的认识有偏差

当前施工企业在实际的工作中,对于项目管理的组织关系并没有较为深入的认识,甚至可能会对项目挂你的组织关系有着较大误解。对于这类企业而言,认为总承包项目管理就是在常规的施工费用的基础上,再加上管理费用,并不会从根本上对建筑工程的管理造成影响<sup>[5]</sup>。在这样的前提下,则并不能够让总承包项目管理的理念在建筑工程的整个建设过程中得到贯彻和落实,最终会影响到总承包项目管理的正常实施。

### 3.4 对高层次的总承包项目管理并不重视

项目管理能够较好地对于建筑工程的效率、质量以及效益进行增加,同时也能够降低建筑工程的施工成本,提升企业经济效益。但在以往的研究中显示,单纯的项目组织管理和总承包项目管理有着较大不同,其实施的方法也存在有较大差异。若仅通过常规的项目组织管理方法,则会对建筑工程的正常实施造成极大影响。但当前较多企业对于总承包项目管理模式并未进行较为深入的探索和分析,忽视了具体研究,对总承包项目的管理责任以及权利等也并没有进行准确的划分<sup>[6]</sup>。在这样的前提下,会对建筑工程的管理质量造成极大影响。

### 3.5 非市场影响因素较多

当前在对建筑工程进行总承包项目管理的过程中,非市场干预因素,也会对其正常实施造成较大影响。当前中国的分包市场并未完善,因此在这样的前提下需要加快总承包相关法律法规的制定工作。例如,建筑工程的分包机制,需要根据当前市场的情况以及市场实际需求进行考量和分析,并且针对这些信息,对总承包项目管理的分包内容进行相应的修改。另外需要注意的是,总承包项目承包商并没有专属自己的专门施工队,一般是将这些工程进行分包,让其他分包商对其进行完成。但对于中国而言,要求了主体结构施工必须要让总承包项目管理企业单独完成,这就对企业造成了巨大困难,对其实际工作质量也造成了较大制约。

## 4 对建筑工程总承包项目管理问题的解决措施

### 4.1 对总承包规模进行调控处理

针对当前总承包企业存在的组织结构不合理问题,首先可对总承包规模进行调控,并且将重点企业做大。当前中国正在不断地提升对于企业施工的要求,并且加大企业注册的资本金额,因而对于企业其他方面的要求,也有着较大提升,需要使用更高的要求对企业行为进行规范<sup>[7]</sup>。通过这种

手段,实际上能够较好地提升企业相关行为,对于提升企业建筑工程总承包的素质而言也能够起到较好的提升效果,这对建筑工程总承包项目管理整体而言也有着较大意义。除此之外,更是需要注意到建立起有效的市场准入以及清出标准,对于资质以及规模不同的企业,可对其进行有效评定。同时总承包企业更是需要深入组织,对组织结构等进行调整,对总公司工作流程进行简化,加强总公司监管和调控功能,从而更好地帮助建筑工程企业提升市场竞争力。

#### 4.2 培养出更加先进的总承包项目管理人才

对于建筑工程的总承包项目管理而言,属于系统性的大型工程,因此在这种工程实施过程中,专业性的人才非常重要。但下需要注意的是,当前在对项目管理工作的研究过程中,仍然有着较大问题,需要在此过程中不断总结经验,对管理水平进行提升。首先需要不断进行经验总结和分析,从而对项目管理水平进行提升,最终提升整个建筑工程的施工管理水平,同时也需要培养出更加专业的人才<sup>[8]</sup>。可以根据当前中国对建筑工程总承包项目管理的实际需求,针对性地分析出对人才的需求情况,并且针对这些需求,培养出更加专业和先进的复合型人才。针对这种情况,国家也可以制定出相关政策,对这类专业人才提供更好的待遇,从根本上提升中国建筑工程总承包项目管理水平。

#### 4.3 对总承包项目管理机制进行明确

为了让总承包项目管理更好实施,需要对总承包项目管理的机制进行明确。对于总承包项目而言,需对业主进行负责,则分包商则需要对总承包商负责。总承包商在实际的工作中,更是需要做好统一管理以及监督相关工作。尤其是需要做好协调相关工作,对于监理、业主以及分包商之间的关系进行明确划分,最终建立起科学合理的管理观念<sup>[9]</sup>。同时,分包单位更是需要按照合同要求,接受总承包商的管理,认真完成自身相关工作。而只有明确了总承包项目管理的机制,才能够较好地实现建筑工程的整体管理。

#### 4.4 发挥出整体优势

在及建筑工程的总承包项目管理过程中,需注意到应对业主进行全面有效的服务。在签订了总承包合同后,需通过合理有效的组织形式对于施工进行全面有效的管理,并且将总承包责任践行落实。在落实完成后,需进行相互协调和统筹,建立起高效高质量的建设队伍,发挥出总承包项目管理的巨大优势<sup>[10]</sup>。而各个分包商更是需要做好自身相关工作,对公司资源进行合理有效的安排,保证到施工工序较好实现,真正实现总承包项目管理。

#### 4.5 完善相关法律法规

除此之外,更是小对相关法律法规进行完善。国家应健全相应的规定,让系统之间可以相互配套,以免出现问题。例如,政府部门需使用法律方式,对建筑市场的体系进行完善,将项目管理的各个环节均纳入法治规范中,通过法律的方式规定总承包项目的发包模式,以免出现问题。

### 5 结语

综上所述,当前建筑工程在总承包项目管理过程中,主要存在的问题为总承包的组织结构不合理、业主存在有不规范行为、企业对总承包项目管理的认识有偏差、对高层次的总承包项目管理并不重视以及非市场影响因素较多。而针对这些因素的影响,需通过对总承包规模进行调控处理、培养出更加先进的总承包项目管理人才、对总承包项目管理机制进行明确、发挥出整体优势以及完善相关法律法规等方法对其进行解决,从而起到更好的建筑工程总承包效果。

#### 参考文献

- [1] 彭辉.我国建筑工程总承包项目管理中的问题及对策研究[J].低碳地产,2016,2(13):103-104.
- [2] 殷音.工程总承包项目管理模式在建筑工程中的应用[J].冶金与材料,2017,37(6):56-58.
- [3] Suk S J, Chi S, Mulva S P, et al. Quantifying combination effects of project management practices on cost performance[J]. Ksce Journal of Civil Engineering, 2016, 21(3):1-13.
- [4] 从绍运.工程总承包项目安全管理中的问题及对策[J].建筑安全,2016,31(6):45-47.
- [5] 冯建德.中型设计企业向工程总承包企业(EPC企业)转型的问题探讨[J].浙江建筑,2016,33(11):59-62.
- [6] Sparkling A E, Mollaoglu S, Kirca A. Research Synthesis Connecting Trends in Architecture, Engineering, and Construction Project Partnering[J]. Journal of Management in Engineering, 2016, 33(1):04016033.
- [7] 吴晓平,冉双维,岳腾,等.论建筑工程总承包企业对施工分包的风险管理[J].城市建设理论研究(电子版),2015,5(33):3130-3131.
- [8] 孙世辉,郑兆信.水电工程总承包项目管理信息化方案研究[J].水力发电,2017,43(11):102-107.
- [9] Deiotte R. An Architectural Patterns Library to aid Systems of Systems Engineering[J]. Insight, 2016, 18(3):31-34.
- [10] 王淑端,周启慧,田东方,等.工程总承包背景下BIM技术在装配式建筑工程中的应用研究[J].工程管理学报,2017,31(6):39-44.