

建筑工程总承包项目管理中的问题及对策研究

肖运芝

贵州省梵投集团工程项目管理有限公司

摘要:随着我国经济的发展,建设工程项目的数量日益增多,对施工质量的要求也随之提高。文章通过对施工总承包项目管理中出现的问题及解决办法进行探讨,以期对我国建设工程总承包项目的建设有所帮助。

关键词: 建筑工程; 总承包项目管理; 问题; 对策

【DOI】 10.12254/j.issn.2096-6539.2023.15.076

近年来,国内的工程项目大都采用了总承包方式,这种方式主要是由承包方按照与施工单位的合同,对设计、采购、施工、设计、施工等各阶段进行施工,并对工程质量、安全、工期、造价等方面的全面责任。通过对施工总承包的调研,发现施工总承包的管理还存在着一些问题,对工程的总体质量造成了很大的影响。通过对施工工程总承包的调研,发现施工总承包的管理还存在着一些问题,对工程的总体质量造成了很大的影响。为了有效地改变这种状况,有关部门必须从实践中认识到总承包项目管理的重要性,并根据实际情况,对目前的问题进行深入剖析,从而从多个方面加强对总承包项目的管理,从而从根本上提高建设工程的整体质量,从而推动建筑业的长远发展。

一、建筑工程总承包项目管理中的问题

(一) 总承包方和业主的关系协调问题

据有关调查发现,在施工过程中,许多业主与总承包在前期的合作关系比较好,因为此时双方了解不深,没有直接的利益冲突,所以双方的沟通协调比较好。而且,随着项目的进行,双方的目标、利益都发生了变化,业主们想要控制成本,而总承包商却要提高利润,这就不可避免的出现了分歧。而且,由于双方的工作接触越来越多,工程项目也越来越多,需要组织和协调的工作也越来越多,这就造成了业主与总承包方之间的协调问题。若业主与总承包双方的关系不和谐,将会影响工程的进度、成本等管理质量。

(二) 质量和设计质量管理问题

第一,施工过程中,由于业主的参与太多,没有按照流程发布指令,指令直接跨越总承包,导致相关的指令产生了矛盾,使得分包政策难以按照规定执行不同的指示,难以按时完成。而且,有些指导意见是个别的,缺乏实际的可操作性,也没有明确的规格要求。第二,项目时间比较紧,对整体质量管理的认识较差,对项目

进度的追求和对品质的控制忽视。在分包管理过程中,由于存在着信息不能及时准确地传达到作业班组,造成了执行任务的困难。而在实际施工中,往往会采用一系列的施工方法,在此过程中,往往会产生多级分包、多层次的管理成本,从而降低施工企业的成本,从而降低项目的质量。第三,分包方的操作人员的素质训练很差,只是为了应付检验。一些承包商会组织员工进行简单的讲解,以应对检查,尽管有培训的纪录,但效果并不理想,许多工人对施工的质量和技术要求不甚了解,在具体的施工过程中,往往会按照自己的经验来进行,造成顺序的颠倒,对工程的整体质量造成了很大的影响。第四个问题是设计的转包问题。在工程施工中,经常会遇到设计的质量问题,有些设计方案、设计图纸没有达到有关的法规要求,有的设计方案的设计深度不够。在这种情况下,将对整个项目的管理工作造成很大的影响。

(三) 进度管理问题

在施工总承包中,进度管理是一项十分重要的工作,它具有层次性、适用性、全面性等特点。然而,一些施工单位出于避险、追求经济效益的目的,想要加速施工。加快项目的进度,不仅可以项目提前完成,还可以得到业主的嘉奖,还可以节省人力、机械设备、材料和设备的费用,从而加速项目的运转,降低项目的费用。但从有关的调研结果来看,施工单位往往难以自行决策,在设计审核、验收等各方面都会受到施工进度的影响。有些工程承包商甚至会提出不合理的要求,以达到项目的进度。比如,在设计阶段,如果不仔细核对、审查图纸,在工程完成后,由于图纸的设计存在问题,必须进行修改、重新设计,从而影响工程的进度,从而提高工程造价。其实,施工进度控制是比较严格的,必须与实际情况相联系,一般不能更改。而一些总承包单位在制订进度时比较草率,不能结合实际,依据以前的经验和业主的需求,任意地制订,从而影响了规划的合理性,在实施过程中难以实施,导致进度表变成了一个摆设。另外,有些工程总承包方往往会迎合投资商,但在实施过程中又会采用其他的进度安排,造成的计划与实施的计划有很大的差异,导致工程实施过程中可能出现工程风险,造成重大的经济和人员损失。

(四) 非市场因素干预多

目前,我国的分包市场还不够健全,因此必须尽快

出台有关总承包的法律、法规，比如建设项目的分包制度，要根据市场状况和实际需求，对合同的内容进行调整。很多大的承包商往往没有一个专门的建筑团队，而总承包则会将大量的项目转包给其他的专业承包商。而我国现行的建筑工程设计规范是以总承包为单位独立进行，这对我国建设工程的实施造成了很大的限制。

（五）忽视高层次总承包管理

在建筑工程总承包项目中，高层次的总承包管理往往被忽视，这会导致项目进度延误、质量不达标等问题。为了解决这个问题，我们可以采取以下对策：

加强项目管理团队的建设：建立一个专业的项目管理团队，包括项目经理、技术负责人、质量控制人员等，确保项目管理的专业性和高效性。**制定科学的项目管理计划：**在项目启动阶段，制定详细的项目管理计划，包括项目目标、工期计划、质量控制计划等，明确各项工作的责任和进度，确保项目按时按质完成。**强化项目监督和检查：**建立健全的监督机制，定期对项目进行检查和评估，及时发现和解决问题，确保项目的顺利进行。**加强与业主的沟通与协调：**与业主保持密切的沟通，及时了解业主的需求和要求，确保项目的目标与业主的期望相一致。**提高总承包商的管理水平：**加强对总承包商的管理和培训，提高其管理水平和专业素质，确保总承包商能够有效地组织和管理项目。

（六）总承包组织结构不合理

总承包组织结构不合理是另一个常见的问题，它会导致项目管理混乱、责任不清等问题。为了解决这个问题，我们可以采取以下对策：**优化组织结构：**根据项目的规模和特点，合理划分总承包商的组织结构，明确各个部门的职责和权限，确保项目管理的高效性和协调性。**建立健全的沟通机制：**建立起总承包商内部各个部门之间的沟通机制，确保信息的畅通和协调，避免信息传递和沟通不畅所带来的问题。**加强项目管理培训：**对总承包商的管理人员进行培训，提高其管理水平和专业素质，使其能够更好地组织和管理项目。**强化项目管理的监督和评估：**建立健全的项目管理监督机制，定期对项目进行评估和检查，发现问题及时解决，确保项目的顺利进行。**加强与业主的沟通与协调：**与业主保持密切的沟通，及时了解业主的需求和要求，确保项目的目标与业主的期望相一致。总之，建筑工程总承包项目管理中的问题主要包括忽视高层次总承包管理和总承包组织结构不合理。通过加强项目管理团队建设、制定科学的项目管理计划、强化项目监督和检查、加强与业主的沟通与协调以及提高总承包商的管理水平等对策，可以有效地解决这些问题，提高建筑工程总承包项目的管理水平和质量。

二、建筑工程总承包项目管理中问题的对策

（一）业主要协调总承包和各方履行合同

第一，业主要积极探索实施施工总承包的招标，选择具有诚信、有能力的总承包，并在整个施工过程中积极协调各方的关系。在招标阶段，业主要充分认识总承包方的施工经验、业绩、综合技术能力、管理方案、施工组织设计、企业信誉、信誉等级等，并在大范围内采用公开招标的方式，进行比较和甄选。在选择总承包单位时，不能只采用低价投标的方式，否则会造成投标人恶意压价，从而影响施工项目的管理效果，所以，业主必须选择合理低价、综合评分高的承包商。

第二，业主要积极主动地参与到项目的管理中来。在施工过程中，业主要积极协调与总承包、施工、设计、供货商、监理等各方的联系，特别是与总承包方进行沟通、交流，了解项目的进度和总承包方所面临的问题，并及时向总承包方提供协助。同时，业主要注意沟通的方法和时间，不能干预施工单位的日常经营。

第三，业主要切实履行自己的责任，重视合同的执行。在实践中，业主可以建立阶段性、专业的组织机构，业主的项目经理基本上由业主单位领导、职员兼任，必要时可以聘任工作经验丰富、专业能力较强的人员进行管理。而且，要制定程序，明确指定的甲方全职代表，以免业主单位无人主持。同时，可以通过双方协商，在总承包条款中细化业主的责任，并明确业主回复有关文件的时限。另外，在具体工作中，要根据具体情况，制订阶段性、标志性工作，要做好充分的调查研究，科学安排，确定阶段性、标志性工作完成的时间节点，使有关部门能够以此为基础，迅速发现进度偏差，采取有效措施，提高管理效能。

（二）实施全面质量管理

在施工总承包的项目管理中，可以从设计、采购、施工、竣工验收等各个环节进行全面的质量管理：

第一，总承包公司要制订严格的质量管理政策，做好质量计划。事实上，施工是一个庞大而又系统的项目，往往会分成几个单元，并由各个单元来完成。所以，在实际工作中，总承包必须要及时制订工程质量政策，结合业主要求和工程本身的设计要求，并及时发布，树立质量第一的观念，防止各分包缺乏统一指导而发生质量问题。同时，也要做好项目的质量计划，比如，合同方要明确项目的质量目标，细化质量政策，并结合前期的考察计划，结合业主要求，明确质量目标，促使各部门在工作中有据可依。

第二，实行全面的质量管理，解决好质量与时间之间的矛盾，防止因时间紧迫而忽略了质量问题。具体来说，可以运用 OBS 等先进的管理方法，进行分工，明确

责任。同时，也可以制订相应的管理流程，并要求有关部门严格遵守，从而从根本上杜绝了指示越级或中途中断的问题。在具体工作中，要进一步细化分包合同的规定，建立健全的考核、检查和激励机制；加强对分包单位的管理和员工的培训和教育。另外，可以采用定期、不定期的检查和巡视的方式，检查设计图纸，施工指导书，操作规程，施工工艺标准，并注意检查原始记录、自检记录等，不断提高项目的质量。

第三，重视质量控制的设计阶段。在施工项目中，项目设计是项目的灵魂，所以在施工过程中要做到质量管理，要有一个完整的设计过程。在此过程中，设计者必须了解和吸收业主的品质要求，以确保设计符合业主的实际需求，同时又要遵循经济、环保、经济的原则，以最经济的设计来满足质量要求，从而节省资金。在环境保护上，必须坚持以人为本，并不会对环境造成任何的污染。另外，在施工过程中，还可以实行问责制，对项目的质量进行跟踪、监控，发现不合格的，必须立即进行整改，直至达到合格为止。在工程建设之前，可以制订质量目标和标准，并要求有关部门严格遵守，对于不符合质量要求的，要及时指出并修改，从而提高工程质量管理水平。在进行设计变更时，应及时与业主、施工单位协调，以最小化因设计变更而引起的品质问题。

第四，对设备、物料的质量管理。在过去的施工过程中，经常会遇到一些质量低劣的建材，为了有效地解决这一问题，必须建立健全的原材料采购体系。在编制预算之前，有关部门要经常进行实地调研，对建材的市场行情有一个客观的认识，从而确保预算的实施。如果有条件，就建立一个资源交易平台，通过竞标，获得更好的资源。另外，施工材料的检查要严格，不符合要求的，不得进行验收，以免影响工程的总体质量。

第五，工程建设阶段的质量管理。在工程建设中，应着重对易发生质量问题的部分、关键部位进行监测，并建立相应的质量控制点，并做好预防措施，以消除隐患。

（三）加强合同管理力度

合同管理是建筑工程总承包项目中非常重要的一环，它涉及与业主、分包商等各方的合同管理和执行情况的追踪和监控。本文将详细探讨加强合同管理力度的方法和对策。

1. 严格控制与业主的合同

（1）确定合同目标和要求：在与业主签订合同之前，要明确合同的目标和要求，确保合同内容的准确性和完整性。

（2）确定合同条款和条件：合同条款和条件应明确规定各方的权利和义务，包括工期、质量、支付方式等，以确保各方的权益得到保障。

（3）建立合同管理团队：建立专业的合同管理团队，负责合同的起草、审批和执行，确保合同的合规性和有效性。

（4）加强合同变更管理：对于合同变更，要及时进行评估和审批，并与业主进行充分沟通和协商，确保变更的合理性和合法性。

（四）控制与总承包合同有关的合同

采购合同管理：对于与总承包合同有关的采购合同，要建立统一的采购管理制度，明确采购流程和责任，确保采购的合理性和合规性。分包合同管理：对于与总承包合同有关的分包合同，要建立分包管理制度，明确分包流程和责任，加强对分包商的监督和管理，确保分包工作的顺利进行。合同执行情况的追踪和监控：建立合同执行情况的追踪和监控机制，及时发现合同执行中的偏差和问题，并及时进行调整和解决。加强合同信息化管理：建立工程信息管理系统，将合同相关的信息进行连接和共享，实现资源的共享和信息的及时传递，提高合同管理的效率和准确性。重视对业主、监理、分包商等的信息管理：对于与业主、监理、分包商等有关的信息，要进行有效的管理，确保信息的准确性和及时性，以便能够及时处理对方的信息和要求。

加强合同管理力度是建筑工程总承包项目中的重要任务。通过严格控制与业主的合同、控制与总承包合同有关的合同、加强合同执行情况的追踪和监控、以及重视合同的信息化管理和对相关方的信息管理，可以提高合同管理的效率和准确性，确保项目的顺利进行和各方的权益得到保障。

结束语

综上所述，建设工程建设对我国的经济发展起到了巨大的推动作用，因此，建设工程总承包的管理对于推动我国建筑业的发展具有重要意义，因此，必须引起有关部门的高度重视，加强对这方面的问题的分析和探讨，并提出相应的对策，以推动我国建筑业的健康发展。

参考文献

- [1] 肖智超. 浅论大型建筑装修工程总承包项目管理[J]. 商品与质量·建筑与发展, 2014(2): 81~82.
- [2] 韦茹静. 建筑工程施工项目管理几个要点的探讨[J]. 建材与装饰, 2012(5): 75~76.

作者简介：肖运芝，1991年3月，男，侗族，贵州铜仁，大学本科，从事的工作方向：建筑工程管理。