

大型工民建工程项目管理总承包模式的研究

王 鑫

四川成都 610000

摘要：总承包项目管理模式具体指EPC承包管理模式，是以施工承包合同为依据，实施全过程的项目管理，承包商需承担施工技术、项目质量、施工安全、项目成本等方面的风险责任。总承包项目模式在工民建项目中应用广泛，是新时期保障工民建建设质量、科学配置工民建施工资源的重要手段。但由于工民建项目建设难度大、投资多、规模大，项目管理内容复杂，所以应用总承包项目模式时，还应总结分析项目管理问题，完善项目管理方案。

关键词：大型工民建工程；项目管理；总承包模式

引言

在我国，现阶段工程总承包模式的应用仍不成熟，还处在积极发展、全面推进阶段。近年来，国家已陆续印发、发布一系列的法律法规、规范和政策文件鼓励和大力推行工程总承包，但在工程总承包保险、担保、信用等方面的机制建立和规范仍缺乏法律法规强有力的支撑，也为工程总承包企业带来了一定的管理风险。与传统模式相比，EPC模式有利于项目整体统筹规划、资源调配、工期优化等，但在加速推进、不断深化的进程中，也暴露出专业型及复合型人才不足、企业资质单一、建设单位对EPC模式认识不足、合同风险较大等问题。因此，如何程序化、规范化、标准化项目管理，促进EPC工程总承包模式健康、可持续发展尤为重要。

一、大型工民建工程项目管理总承包的不足之处

（一）内部管理不到位

总承包管理模式虽然强调项目的整体性，但管理体系包含多个管理分支，需加强内部控制，解决内部管理不当、人员管理水平低下等问题。首先，部分建设单位为控制造价成本，项目管理时会减少内部管理岗位，部分在岗人员会身兼数职。其次，承包模式下项目管理组织内的责任划分不清晰，部分管理人员监管意识薄弱，尚未正确认知自身职责，总承包项目管理任务难以落实。此外，总承包单位没有做好分阶段管控、分项管理监督工作，内部管理中存在质量验收不到位、施工设计管理

不规范现象。

（二）信息反馈不及时

具体表现为施工问题反馈不及时，各主体接收相关信息时存在时间差。这一问题的产生会直接影响施工效率，造成施工进度风险。另外，总承包项目中所涉的管理主体、管理内容多，项目建设中存在海量数据，管理者需依赖于数据反馈信息调整项目管理方案，解决项目管理问题，规避施工风险。但实施总承包模式时，部分项目管理者不重视数据交互、信息共享，施工期间的信息反馈不及时，“信息孤岛”现象明显，继而导致施工阶段项目质量、安全控制不到位，需进一步加强信息反馈，促进内部信息交流。

（三）安全管理标准化问题

目前，EPC模式下安全管理工作仍然着重于施工阶段，尤其是现场安全管控，而未从整个项目总承包方的角度出发，系统梳理设计、采购、施工等各阶段在安全管理价值链上的角色和定位，发挥其各自的作用。在构建EPC项目的安全管理体系时，总承包方不仅需要考虑如何结合项目特点和管理目标将企业自身的职业健康安全管理体系延展到项目上，还应该考虑并重视与联合体成员或专业分包单位等相关方管理体系的融合。只有这样，在策划阶段才能充分考虑项目各方的管理模式和习惯，找短板、查弱项，完善项目安全管理体系，提升体系运行的适宜性、充分性和有效性。

二、大型工民建工程项目管理总承包模式的构建措施

（一）注重质量管理标准化策略

现阶段，全球质量管理处于全面质量管理与标准化阶段。随着ISO9000族标准在实践领域的不断延伸，大

作者简介：王鑫（1986年6月—），男，汉族，四川江油人，大学本科，中级工程师，研究方向：项目运营、项目管理激励等。

质量观出现,而建设工程领域随着质量标准的推行,质量管理内涵也延伸至企业经营质量管理层面。项目质量管理应以质量管理七大原则为基础,通过项目管理层履职尽责,始终以客户为关注焦点,加强相关方关系管理,全员积极参与,采用过程方法,遵循循证决策,持续改进,建立健全并不断完善质量管理体系。加强各业务流程关键控制点的质量控制。基于风险的思维,应用PDCA循环,科学选择或组合运用质量管理的各种方法和工具,不断丰富设计、采购、施工各环节的质量控制措施和管理技能,提高质量管理的有效性和效率。

(二) 加强安全管理标准化策略

践行安全发展理念,强化全过程安全管控,提升本质安全水平。制定并建立统一的安全管理体系,通过标准化的安全管理策划、组织、实施,明确各方安全管理的主体和领导责任,借助现代管理和信息技术手段对过程加以控制,不断增强项目风险管控能力,消除安全和事故隐患。依法依规,建立安全管理制度保障体系。强制性规范安全管理行为,严格落实安全管理各项工作;建立施行效果的反馈机制,持续优化;建立激励和奖惩机制,激发员工积极性和创新性,强调自我约束,确保安全工作有效实施。循章守制,建立安全管理组织保障体系。组建安全管理组织机构,明晰各方管理界限,规范安全管理程序、优化关键流程控制,确保项目安全工作的有效性和可操作性。

(三) 重视信息反馈并建设信息化管理系统

首先,结合工民建施工项目特点,设计信息反馈系统功能模块,分别传递工民建施工安全、质量、施工工艺、关键技术、人员等方面的信息数据。项目管理时,管理者可依据系统内的数据信息,整合内部资源,制定相对完善的质量管理方案、人员管理方案,及时解决项目管理中的现实问题,节约信息反馈时间,预防进度风险。其次,基于互联网信息技术,建设综合性的项目管理平台,项目管理者可登录该平台,自由获取各子系统内的信息数据。随后根据信息反馈结果,动态化管理工民建施工项目,以此提升施工项目管理效率,保障管理质量。在此过程中利用系统内的数据信息,协同管理施工组织成员,科学安排施工管理任务,分派施工资源,如原材料、设备、一线施工人员。此外,还可以运用信息

系统,分阶段生成项目管理日志,定期进行信息整合,评估项目管理风险,排查工民建施工总承包项目管理问题。

(四) 加强内部管理并明确各主体管理责任

首先,科学设置管理组织。科学的管理组织结构可促进管理体系内的协调,解决项目管理风险。因此,还应以总承包合同为基准,合理设置管理岗位,岗位设置应覆盖工民建施工质量、安全、工艺技术、人力资源、材料、设备租赁、采购、风险等管理内容。各管理岗位配有项目总承包管理制度,岗位责任主体须基于制度,相互协调、主动沟通,共同将项目管理制度落到实处。其次,实施精细化内部管理理念,细化管理制度,用详细的管理条例划分人员责任,使其明确责任。同时可利用奖惩制度、责任制度,使其重视施工项目管理任务,与相关岗位相互监督^[4]。比如,为加强项目质量管理,质量管理部的各个成员需要做好技术交底、质量风险评估、施工方案审核审批等各项工作。定期组织专业人员进行现场监督管理,严格落实质量验收制度,确保工民建施工质量符合项目建设要求。

结束语

综上所述,为保障工民建工程施工总承包项目管理的质量,项目管理时应从多方面入手,加强总承包项目内部控制,严格管理分包工作,重视合同管理,同时细化总承包项目管理组织,将项目管理责任落实到个人,使相关主体各司其职、相互配合,完成项目施工过程中的质量、安全、技术、成本管理任务。

参考文献

- [1] 郝红红,王守甲.水利工程项目管理总承包模式下的资金监管研究[J].招标采购管理,2023,(08):58-60.
- [2] 张誉,冯晓成.水利工程项目管理总承包模式下的合同商务要点分析[J].水利水电工程设计,2022,41(04):14-17.
- [3] 赵保强.基于EPC总承包模式的工程项目进度风险管理体系研究[J].铁路采购与物流,2022,17(09):36-39+55.
- [4] 梁启杰.工程项目管理中EPC总承包模式的应用[J].陶瓷,2021,(10):137-138.