

# 项目代建制管理中的风险识别与防范对策

李昱龍

内蒙古工业大学 内蒙古 呼和浩特 010051

**摘要:**“代建制”是一种新兴的施工企业经营方式,是目前施工企业普遍采用的一种管理方式。由于代建制在我国的发展还处于初级阶段,其在管理方式上还存在着许多的不足与缺陷,再加上在工程建设中有许多无法预测的因素,使得代建项目中的参建者面对着许多的风险。基于此,本文以项目代建管理为切入点,对代建企业在项目工程管理中村上的风险进行分析,并进一步阐述其管理风险的防范策略,仅供参考。

**关键词:**项目代建制;管理模式;风险识别;防范对策

## Risk identification and preventive measures in project agent system management

Li Yulong

Inner Mongolia University of Technology, Hohhot, Inner Mongolia Autonomous Region, 010051

**Abstract:** "agent construction system" is a new management mode of construction enterprises, which is widely used by construction enterprises at present. Because the development of the agent construction system in China is still at the initial stage, there are still many deficiencies and defects in its management mode, and there are many unpredictable factors in the project construction, which makes the participants in the agent construction project face many risks. Based on this, this paper takes the project agent management as the entry point, analyzes the risks of the agent enterprises in the project project management, and further elaborates the prevention strategies of their management risks, for reference only.

**Key words:** project agent system; Management mode; Risk identification; Preventive measure

引言:近年来,随着国家经济的飞速发展,城镇化程度的提高,项目的规模日益扩大,项目经理的专业化程度也随之提升,为项目企业的项目代建制带来了巨大的发展空间。从目前的发展状况可以看出,项目代建制对提高专业管理水平、降低工程成本和管理费用,提高工程质量、保证资金的有效运用起到了一定的促进作用。但是,我国的代建制尚处在探索、试点运行的阶段,有关的法规和体系尚不健全,有待于在未来的工作中进行深入的探讨和完善。作者在实践过程中可能遇到的各类管理风险进行分析的基础上,提出了有针对性的、有效的应对措施,从而确立本论文的研究思想和研究方法,并对风险的识别、应对措施等一系列的问题展开了深入的研究和分析,以期项目代建在我国建筑行业得以全面发展。

### 1 代建制管理模式

在政府重大投资工程中,项目投资者必须为全体市民,其进行投资的为国家计划主管部门,而项目所有者则一般是项目使用主体,同时也是地方政府部门。除了政府项目以外,一般的建筑项目工程,项目的投资者则变为建筑单位,即委托

方,其可以通过招投标的方式,将项目工程施工关节,承包给施工单位或代建单位。其中代建制企业应是专业化、社会化的管理项目组织,以项目业务和项目管理承包形式代表建筑企业进行项目施工及管理。代建企业的范围、程度、或对委托方的委任功能、授权权限的大小等因素,导致代建企业的经营管理方式也不尽相同。

#### 1.1 咨询代建模式

以咨询代建的形式,即代建企业以咨询的身份,履行施工单位在工程项目建设中的职能或部分建设环节的职能,向委托方提供施工全过程的技术、管理等方面的服务,委托方保留对承包人的选聘权利,并与承包人直接签署合同,承包人承担主要的合同风险,在国际上,咨询代建的作用与“咨询工程师”类似,但结合我国的建筑行业实际需求,对代建企业要求较高,不仅要具备完善的工程监理资质,还要同时兼具承担监理职能的能力。

#### 1.2 管理代建模式

在管理代建模式中,代建企业是经营管理的主体,对工程进行全程的经营管理,其角色是委托方的全权代理,而不



是咨询方。代建企业通过投标的方法,来获取代建的权利,并与建筑单位或委托方等签订合同,合同中的风险将会被承包人即代建企业所承担,代建企业除自身担负工程监理工作以外,也可以通过招标的方式来另行选择监理单位,来履行对承包商的监管职责,进而使工程质量得到全面提升,同时强化自身的管理职能。

### 1.3 承包代建模式

在承包代建模式中,代建企业既是工程项目管理的主体,又是工程项目风险的主要承担者,代建企业取代了总承包人的身份,成为工程项目的主体;由委托方采用招标的方法选定代建企业,代建企业以其投标报价为工程造价的最大限制,对委托方进行投资风险的分担;代建企业按招投标方式选定分包商,并对本项目进行施工;施工单位采用招投标的形式,对施工单位、分包单位等代建单位进行监督。通过对以上代建模式的分析比较,得出以下几点认识:将建设单位的一些功能移交给社会化的咨询代建企业;管理代建模式的本质就是将建设单位、委托方等主体的功能转变为社会化咨询代建机构;承包代建的本质就是将承包单位与建设单位的功能移交给了社会化咨询代建企业。在企业治理结构层面,在咨询代建模式下,代建方只是一个附属企业,其经营模式与风险分担仍是传统的经营模式;管理代建模式中,代建企业才是施工管理的主体,委托方的大部分功能才是真正发挥委托代建的作用,缺点是管理层级重复,社会咨询代建企业与分包企业共同承担合约风险,责任不明确;在承包代建的方式中,代建单位作为施工单位,以施工单位的名义进行施工,从而使施工单位在施工过程中发挥了主要作用,从而使施工单位在施工过程中承担更多的责任。

## 2 代建制管理模式的风险分析

### 2.1 代建法律法规不完善

由于代建制运用的时间较短,在国内尚无清晰的法律体系,也没有相应的制度规范。在此情形下,就会造成代建工程的有关内容只能以业主的名义进行,而其职责并不清晰,如果出现了问题,也不能第一时间找到有关人员,这样既不能发挥监管部门的有效监管功能,又将加重了委托方在代建项目上的实际法律责任,至于代建单位如何真正的担当起建设部门的实际法律责任,法律法规中并没有进行具体的规范。而当代建设项目存在生产安全、工程质量等问题的,由于缺乏法律法规,将责任推给业主方,与采用委托代理制管理的目的相悖。由于代建的法律体系并不健全,从现实中着手,既缺乏丰富的经验,又有许多的漏洞,因此,在这样的条件下,当代建过程中发生问题时,就很可能发生互相指责的现象,这不但会影响到代建制的有效发挥,还会对建设项目的顺利进行造成不利的影晌,从而造成建设项目的成本提高,工期延长。

### 2.2 代建制组织管理系统不规范

代建企业是由建筑企业委派的专业项目施工管理队伍,

其地位在企业的内部组织中处于高位。代建方往往对工程项目的管理不严格,缺乏完善有效的代建方的组织和管理体系。由于有些监理工作与代建单位存在着类似之处,它们之间存在着职责的交叉,所以,在接下来的工作中,很可能出现管理不规范、责任不明确的问题,这既会造成项目管理的混乱,也会降低投资效益。若委托方对分包商的工作干预太多,将会对工程的整体进程产生不利的影晌。而当委托一方赋予代建企业太多的权力时,则会使其无法获得较好的经营效果。

### 2.3 监管体系约束不足

一些建设工程在管理上采取的是由代建单位来承担,这种情形下,没有根据实际的条件来选取合适的代建机构,从而无法掌握其具体的能力,同时也存在着管理人员配备不足的问题。由于代建单位要承担多项项目管理工作,所以在具体的管理人员分配上,存在着人手不够、现场管理能力不强、专业结构不合理等问题。因此,在这样的情况下,就会产生业主和代建方之间信息不对称的问题。代建单位可能会利用自己的优势来获得利益,从而将风险都落到了业主方身上。为此,承包商应加大对合约风险的认识力度,重视合约风险的控制,防止合约风险的转移。另外,在工程建设中,工程质量问题也时有发生。例如,文件资料的交接不规范,缺少现场资料、隐蔽工程验收的纪录等,这些都会造成信息不充分,对资料的真实、完整性产生影响。

## 3 项目代建制管理风险的防范策略

### 3.1 完善法律法规

首先,必须健全我国的代建法体系。作为一个项目具体管理的执行单位,代建单位要主动地起到自己的实际作用,要对其在全过程中的作用有一个清晰的认识,对代建单位在项目管理中的责任、权利等进行了明确,并制订了相关的制度,来规定各方的经营行为,使代建项目的工作品质得到更好的提高。其次,要制订项目管理的具体实施方案。要以各个地区的实际状况为依据,制定出一套科学、合理的管理办法,对代建单位的责任以及具体的管理规定进行明确,让管理机构的人员可以对各个方面的职责进行分配,为代建管理工作提供协助,为后续的工作奠定良好的基础<sup>[1]</sup>。

### 3.2 强化代建合同风险管控

代建合同要严格,并要确保其内容的合理性,尽可能明确双方的权利、责任等,切实做到权利责任的履行,在确定风险分担条款时,应以公平为基础,对合同中的一些关键条款,应将其内容的编制工作委托给第三方机构代为编制。在合同中要确定领导职责,并充分考虑到员工的素质问题,明确安全管理制度,杜绝发生违规指挥的情况,以此避免违规作业问题的发生。在合同中也要对具体的施工程序进行详细的说明,例如,在施工前要进行消防教育,并要切实执行现场用电安全制度。

### 3.3 构建全方位监管体系

在建设项目正式开始施工之前,由分包单位组织业主和施工单位签订安全管理协议,并将协议提交有关部门备案。在进行投资预算时,必须综合考虑各种因素对工程建设质量的影响,以确保工程建设质量达到验收标准。同时,在工程开始之前,代建企业还应在工程开始之前,对工程的安全和文明进行合理的划分,以确保工程人员可以在一个良好的工作环境中进行工作。在项目开始之前,代建单位要明确各种可能存在的问题,并给出相应的解决方案,以确保施工安全。项目委托方应积极与代建单位进行沟通,并与企业财务部门、审计部门等做好造价审核工作。同时,要积极引进和培育优秀的人才,设置规范化的人才准入门槛,加大对专业人才的引进,让他们可以参加审核,采用与工程监理协同监督的方式,及时反馈监管中的问题,确保对代建工程的全过程、全方位了解。要健全代建项目的档案管理体系,配置专门的档案管理人才,重视基础设施的建设,加大对职业人才的培养力度,切实提升职业人才的职业素质,加强档案信息的规范和交接管理工作。另外,还要重视对档案资料的监督,企业领导主要经常深入施工现场,了解代建企业的实际情况,同时监督检查代建企业的内部工作,并加强管理电子资料工作,还要做好信息宣传,让各方面都能积极参与,确保档案资料管理的科学性和合理性。

#### 3.4 培育工程项目管理公司

因为对代建企业的资质条件要求不严格,所以,代建企业在确定代建项目的技术方案、设计以及施工过程中对施工过程的直接监控等方面都有很大的不足。借鉴国外项目管理企业的经验,代建单位可以根据委托方的需求,根据自身的施工技术实力和管理能力等,对自身做出科学的市场定位,采取各种项目承包与管理服务手段,对其进行服务,从而塑造企业的核心竞争力。首先,应培养对管理政策、专业知识、项目经营等方面具有较深造诣的技术素养和专业能力;第二,要建立全新的管理思想,使企业的经营更加科学化;第三,对管理服务和顾问服务进行进一步的细化,可以成立类专业

化的子公司,做好招标代理、拆迁代理和投资顾问的工作,从而实现对项目的全面和全过程的管理。

#### 3.5 推行工程合同担保制度

项目保证制度的建立,有助于缓解代建方的逆向选择,与代建方的道德风险。通过对项目进行担保,可以将信用风险转化为风险来源,使风险的创造者变成了风险的承担者,从而从主观上消除了代建单位不严肃履行义务的动力,提高他们履行义务的自觉,减少出现违约的可能性。所以,在代建单位向担保企业申请保函的时候,担保企业为了防止损失,降低代建单位履约不良的出现,在决定要将代建单位作为承保对象,并在决定保额和保险费的同时,要对代建单位进行严格的资质审核,并对代建单位的经营状况有一个全面的了解,从而可以利用专业化的资格预审,进一步降低逆向选择的可能性。另外,在出现道德风险的情况下,委托人还可以向担保的保证人寻求补偿,或让担保人代为履行合同的约定,这样就大大减少了委托人的风险。基于上述功能,部分从业人员认为应该在国家投资建设项目中推广使用。当然,要想推广承包经营权担保,还必须要有一定的制度支持。

结论:综上所述,代建制是一种可以有效提升建设工程管理效率的重要手段,但是它在实际运用中仍然存在着某些问题,这就要求从业人员要适时地采取相应的措施,来降低这些方面的风险,让整体过程都可以得到更好地落实,而且要与主管部门合作,才可以更好地完善风险预控机制,更好地提升项目代建管理的效果。

#### 参考文献

[1]林辉.项目代建制管理中的风险识别与防范对策[J].江苏建材,2022(02):118-119.

通讯作者:李昱龍.1989 12 23 汉 男 吉林省长春市 内蒙古工业大学 学生 给排水中级工程师 硕士研究生 研究方向代建制

