

建筑工程施工总承包项目管理探讨

杜德金

重庆建工集团股份有限公司 401122

摘要: 建筑工程建设规模越来越大, 涉及到的项目不断增多, 相应的项目管理难度更大。施工总承包项目管理是一种比较成熟的承包方式, 是通过设计单位、监理单位以及施工单位联合体来实施项目管理, 确保工程按照计划顺利完成建设。本文从施工总承包特点出发, 总结该模式下项目管理需要注意的事项, 总结以往实践中存在的不足, 并重点探讨了优化措施, 希望能够不断来提高建筑工程施工总承包项目管理整体效果, 提高工程建设综合效益。

关键词: 建筑工程; 施工总承包; 项目管理

总承包是一种新型且日趋成熟的项目管理模式, 企业通过中标的方式获得总承包资格, 并以合同为依据, 完成面向工程项目的勘察、设计、施工等工作, 同时从质量、工期以及造价等多方面出发采取专业措施来为业主负责, 争取进一步提高工程建设综合效益。与传统管理模式相比, 总承包模式下管理效率明显提升, 达到更好的管理效果。

一、施工总承包模式特点

施工总承包是一种比较成熟的工程承包模式, 在建筑工程项目建设中十分常见, 当项目决策阶段结束后, 建设单位会委托具有专业资质且市场口碑良好的设计单位负责工程设计, 要求在规定时间内交付符合要求的施工图。同时建设单位会以招标的方式来确定监理单位, 筛选确认专业水平高的专业监理单位, 由其来负责工程项目建设全过程的监理工作。最后建设单位以施工图支持, 对施工总承包单位进行招标, 并与中标单位签订总承包合同, 要求其对项目质量、工期以及造价等负责。其中, 总承包单位可以依照法律法规将部分施工内容发包给具有专业资质的分包企业, 而分包企业则要严格遵照分包合同来负责项目所有内容, 确保总承包单位能够按照合同完成所有施工任务^[1]。

业主采取招投标的方式来选定具有专业资质的施工总承包单位, 同时在业主授权的情况下, 总承包单位将部分项目内容下发包给分包商。在工程建设的整个过程中, 施工总承包单位需要同时接受监理单位监督以及向业主承担施工责任。而分包商与业主之间并没有直接合同关系存在, 而是由总承包商监督, 即向总承包商负责。虽然施工总承包管理模式在我国已经得到了很好的发展, 但是因为起步较晚, 加上投资体因素限制, 在实际执行中尚存在着诸多的问题。为了能够将施工总承包管理优势发挥到最大, 还需要我们不断的进行研究, 寻求更优解决方法, 争取进一步提高施工效率, 缩减建设周期, 以更少的成本投入来达到最佳施工效果^[2]。

二、施工总承包项目管理要求与优势

1. 施工总承包管理要求

对于已经确定施工总承包单位的工程项目, 业主会将此项目的建设任务委托给总承包方, 可以说施工总承包方的态度与观念如何, 直接关系到工程的建设效果。因此施工总承包单位必须要端正态度, 树立正确的服务观念, 以为业主提供质量更高的建设服务为目的, 加强工程建设全过程的管理。施工总承包项目管理的重点内容包括施工安全、总投资目标及总承包成本目标、施工进度以及施工质量等, 需要根据每个阶段的执行特点, 采取相应措施加以管理, 为工程项目顺利建设创造更有利条件。

建筑工程项目管理是一项系统性与综合性非常强的工作, 需要从专业角度对工程建设过程进行全方位、综合性管理, 对各类资源

进行合理配置, 达到最佳施工效果。建筑工程项目具有短距离、大面积的特点, 工作面虽然少但是更加集中, 而且现代建筑存在很多的地下工程, 项目管理的难度更高。面向建筑工程的项目管理, 一般在初始便设定了诸多的目标, 需要通过多方协调与资源配置, 来确保每个阶段的目标要求得以实现^[3]。所有项目的实施均具有一定规律, 按照规范标准进行管理, 往往能够事半功倍, 违反这一规律则会事倍功半。施工总承包项目管理具有更强的规范性与专业性, 要根据施工内容来选择相适应的方法手段, 对于业主来讲所需要承担的责任被施工总承包方接受, 相应的工作量也大大减少, 协调性更强。

2. 施工总承包应用优势

建筑工程施工总承包项目管理相比传统管理模式具有非常大的优势, 不仅可以提高项目管理效率与质量, 而且能够预防很多常见问题发生, 减少不必要的成本投入, 提高工程整体投资效益。所具优势主要包括: ①合同关系简单, 组织协调性更强。业主通过招投标的方式来确定施工总承包单位, 双方签订总承包合同, 由施工总承包单位负责工程建设的所有责任, 这样双方的合同关系被大大的简化。尤其是监理单位只需要面向施工总承包方, 双方工作的可协调性更强, 工作效率更高。②建设周期缩短。施工总承包方需要承担工程项目设计、施工以及运营等所有工作, 与以往的项目管理模式相比较, 不同环节组织之间的协调性大大提升, 能够更灵活的应对各种计划外的事项, 预防各因素导致的变更问题发生, 将工期控制在预期内, 缩短工程建设周期^[4]。③提高工程施工质量。总承包项目管理做到了对工程设计以及施工环节的质量控制, 对各因素带来的影响有更强的抗干扰效果。例如在设计环节, 能够与设计单位保持更深入和全面的交流, 明确设计意图与施工要求, 在面对各施工重点及难点时有更好的处理办法, 为后续的施工打好基础。以及在进入到施工环节后, 工程设计人员可以全程参与, 提供技术指导, 为施工质量提供保障。

三、施工总承包项目管理存在的不足

1. 相关制度体系不完善

虽然我国施工总承包模式已经比较成熟, 但是在法律法规方面尚不完善, 还存在着一定的漏洞, 无法给予足够的法律支持, 这就导致市场准入条件较低, 使得施工总承包模式的实施存在着一定风险。制度体系的不完善, 导致业主项目工程建设缺乏约束, 当遇到承包商垫资施工的情况下, 没有足够的保障措施, 很大程度上影响了承包商融资建设, 项目建设过程中遇到资金风险的可能性更大。因此国家需要及时进行调整, 积极建设建筑工程施工行业相关法律法规, 对项目建设过程中的不规范行为加以约束管理, 同时也为施工总承包创造更多有利条件, 为垫资建设提供更多政策支持与

法律保障,推动施工总承包模式的健康发展^[5]。

2. 招投标价格管理不当

业主需要通过招投标的方式来选定施工总承包单位,但是绝大多数情况下,招投标均是以开始的预估值为准执行,对施工过程中可能会遇到的问题缺乏研究。尤其是现代建筑工程越发复杂,项目管理的难度更高,存在大量的影响因素,包括政策、天气等人力之外的原因,均会对工程建设周期和投资成本产生影响。以及建筑工程普遍建设周期长,在整个建设过程中市场时不断变化的,物价上下浮动波动大,与项目决策阶段的成本造价产生较大出入,工程预算与实际成本之间的差异较大,就会导致成本管理难度增加,施工总承包方项目管理要承担的风险更大,这是招投标环节需要预测和避免的重点问题。

3. 总承包建筑施工问题

设计与施工分离是建筑工程项目建设常见的问题,在施工总承包项目管理中依然存在。建筑工程涉及到的学科与技术众多,设计难度高,容易受到外界各因素的影响,导致设计方案与施工要求产生偏差,进而影响到后续工程施工质量、安全以及成本等多方面的管理效果。当前我国施工总承包项目管理并没有完善的制度体系作为支持,在实际操作中存在着较强的随意性与盲目性,这样也就对设计图纸有着更强的依赖性。但是因为设计与施工分离,导致环境、人员、物料、技术等各要素不协调,不能够完全满足施工要求,也就有更大的可能性会产生施工问题,项目管理结果与预期相差甚远。

4. 总承包管理人员不足

建筑工程施工总承包项目管理具有非常强的系统性,想要做到对建设全过程的高质量管理,就需要有足够的专业人员作为支持,做好各部门以及环节的协调工作,合理配置各类资源,与设计以及监理单位做好交流沟通,确保工程得以顺利建设。但是目前施工总承包模式下专业管理人员数量严重不足,且现有人员综合能力也并不能以完全应对实际工作,理论知识缺乏,加上实践经验较少,没有足够应对突发事件的能力,该模式下的项目管理优势被严重削弱^[6]。与此同时,施工总承包项目管理的领导层年龄普遍偏大,受传统思想限制较为明显,管理理念比较落后,在接受新型项目管理模式与技术手段上速度较慢,在一定程度上限制了建筑工程施工总承包项目管理质量的提升。

四、施工总承包项目管理优化措施

1. 工程概述

某房地产项目设计总建筑面积为45.2万平方米,包括9幢高层和部分裙楼,其中有两栋塔楼45层,以及3层地下室。该项目所处区域特殊,属于城中村改造重点项目,但是当地并未开展过回迁安置工程,因此工程建设需要面临非常大的挑战。房地产企业需要做好资源整合,同时寻求多方支持,做好施工组织协调,确保项目可以顺利进行。为达到项目管理目标,该项目在投资、进度、质量、安全、合同、监理以及验收等多个方面采取了诸多的措施。

2. 项目管理措施

2.1 投资管理

对项目进行多阶段划分,并综合专业组成以及费用构成等情况进行具体分解,并以设计施工图为依据,按照建设单位下发的限额设计来完成项目设计。并且项目正式开展之前,需要组织多单位进行图纸审查,比较设计与实际施工之间是否存在偏差,争取在施工之前将图纸内存在的问题解决掉,为工程顺利建设提供保障,减少因设计导致的变更问题发生,减少不必要的成本支出。一旦进入到施工环节,必须要提高重视,尤其是现场签证管理,要求签证之前

需要对相应事情的原因和发生部位进行书面表述,并上报给施工总承包单位,加上现场核对确认后,才可审批通过办理书面签证,且要将相关工程的计算依据附上,保证签证审批流程的规范性。

2.2 进度管理

基于工程建设合同与设计方案来编制进度管理计划,并将其细化到每个阶段,且对于重要时间节点必须要明确,为项目进度管理提供支持。在施工总承包单位施工之前,综合施工图纸与施工合同内容对总进度计划进行审核,并上报给建设单位与监理单位,确认管理计划内各要点的合理性,分析计划的可行性,对于不合理部分要求施工单位及时调整修改,保证不会影响到工程正常施工。进度管理计划审核通过后,继续编制更加详细的月、周施工进度计划,指导不同环节进度管理工作的实施,避免出现随意管理、盲目管理的现象^[7]。与此同时,要注意加强各部门、各单位的协调,提高所有单位的协同性,共同按照进度计划采取措施,有目的的制定施工计划,做好工程建设安排,既符合各方工作需求,又能够控制好施工进度。

2.3 质量管理

工程项目质量管理的首要条件是施工图纸的合理性,因此需要组织各参建方进行图纸会审,对于审查出的问题,需要出具书面审查意见,由设计院根据修改意见进行施工图进行调整修改,避免后期变更产生很多不必要的麻烦。建立针对性更强的质量管理体系,确定质量管理目标,并对质量管理计划进行审核,确认其有效性与合理性。另外,所有施工使用的材料以及设备必须要在进场时进行检验,如果检验出不符合要求的产品需要及时的清除出场,避免应用到工程建设中。所有项目的施工,总承包商与分包商均需要编制专项施工方案,由监理单位审核通过后才可实施,任何未报以及未批准的方案均不得开工。尤其是面对重点难点项目时,更是要加强管理,预防各种常见质量通病的发生,包括墙面地面雷文、施工缝不合理、厕浴间渗漏水等,提前召开专项问题讨论会,制定有效措施进行预防。

结束语:

综上所述,施工总承包项目管理对推动我国建筑行业的进一步发展有着十分积极的作用,但是因为起步晚,当前在实践中依然存在着诸多的问题,管理能力以及技术水平还有着较高的提升空间。明确施工总承包项目管理要求,借鉴国内外成功管理经验,大胆应用到工程项目中,不断在实践中进行调整优化,以可行性与科学性更高的管理方法为支持,持续提升建筑工程项目管理效果,提高工程建设综合效益,为整个建筑行业的长远发展创造更有利条件。

参考文献:

- [1]孙武斌.简析建筑工程施工总承包项目管理[J].大众标准化, 2023, No.393 (09): 76-78.
- [2]卢新峰.施工总承包模式下建筑工程项目管理研究[J].江西建材, 2022, No.287 (12): 453-454+457.
- [3]黄克鹏.施工总承包模式下建筑建设工程项目管理研究[J].工程机械与维修, 2022, No.307 (06): 111-113.
- [4]王畅.施工总承包模式下建筑建设工程项目管理研究[J].中国建筑金属结构, 2022, No.487 (07): 113-115.
- [5]赵志刚, 冯晓娜.施工总承包模式下建筑建设工程项目管理研究[J].建筑与预算, 2022, No.312 (04): 13-15.
- [6]鲁能勇.建筑工程施工总承包项目管理思路探析[J].砖瓦, 2021, No.404 (08): 150-151.
- [7]肖三勇.施工总承包模式下建筑建设工程项目管理研究[D].昆明理工大学, 2018.