建筑工程项目分承包管理方式的探讨

脱生旺
众力拓集团有限公司　宁夏银川　750004

摘　要：承包商管理的范围涵盖整个承包公司的日常业务流程，以及公司治理的各个方面。在科学化、现代化以及受市场竞争加剧的工业化环境的影响下，建设项目专业化程逐步增高，对服务质量和水平也有了很高的要求。换言之，服务业务要做精做强，而不是朝着广泛化全面化的方向发展。这种趋向可以使公司缩小规模，并专注于建立核心的竞争力，更多地使用外包，更有效地使用资源，以及更好地做好管理工作和外包项目。本文首先讨论承包商管理的性质，描述承包商管理问题和相应解决办法，并讨论未来建设项目的承包商管理相关制度。

关键词：建筑工程；分承包管理；方式

凭借优秀的建筑项目，总包商可以在管理上进行工作分配，分包商可以专注于商业生产。这不仅增加了总包商对分包商的信心，还使分包商更专业地执行了建筑工作。分包商倾向于与他们的核心专业技能进行竞争。一些不太重要的辅助性工作被分包商外包，这些任务由更专业的分包商接管。与全球的项目团队不同，这样可以使组织更加灵活。而且组织边界并不明确，有多个特殊团队（任务团队）的组合可以协同工作。项目的组织变得更加灵活，使分包商在单一合同下更积极地参与设计工作，合同的巩固使双方更加平等，增加了相互合作的意愿。

一、分承包管理模式的特点

1.以合同为基础

分包商和总包商作为法人实体签订合同。公司承包的工程合理分布给分包商，由分包商选择和签字，分包商将此建设项目进行管理和实施。因此，公司收到的信息渠道比项目的更广泛，公司采购和合同的管理也更加规范和程序化。项目分包商必须根据项目的需要，为分包商寻找和选择合适的项目分包商。公司向设计部门提供分包商，项目由分包商直接管理。这种方法不仅有效还易于外包，使项目管理更加有效。

2.施工组织管理简捷

在分包下，总包商的管理相对简单。无论分包商、总包商、总包项目单位还是分包项目单位，设施的建设都需要每个人的参与，分包项目单位由分包商、承包商和总包项目单位管理。在此期间，项目经理之间的关系，无论是在公司层面还是在项目管理层面，都是根据合同相互关联起来的。这项规定还可以在管理中找到平衡和减少一些冲突。在法律的限制下，对分包商的激励、制裁和控制将提高项目管理的标准化。分包商作为一个单位相对容易管理。在分包的情况下，分包商必须提前调整好分包或总包，分包商有权支付调整费用。通过承包商向分包商告知，有责任配合其他分包商或总包商的工作任务，这样可以极大程度的增强每一方的管理认知。其次，与传统建筑就公司而言，专业的外包公司人员素质高，设备专业，公司规模小，管理简单方便[1]。

二、建筑工程项目分承包管理方式存在的问题

1.分包商材料方面质量问题，以次充好

无论分包商的资质如何，这都是可能的。事实上，该领域的分包商具有很明显的信息优势，他们的技术知识要比非专业人士高，在投标过程中出价过低，最好的选择就是使用劣质产品并将它们混合到一起以此来获得最大利润。虽然物料质量相似，但质量和价格有显着差异，而且这样做即保密又安全。比如防水的材料使用油性的和水性的，虽然结果相同，但价格却大不相同；比如铝合金门窗款式大都相同，但由于模具和合金材料的质量不同，价格也有很大差异；比如钢筋可以在专业的地方测试，而且所有测试结果都合格，但质量和价格因制造商而异，并且在焊接时会出现各种问题；比如，水泥测试结果可能相同，但回转窑和冲床生产的水泥的稠度和数量可能会有很大差异。比如，胶合板由大致相同的材料制成，但使用新标准（环保）和旧标准的费用差别很大。因此，总包商可能不得不为各种问题买单，还要要冒着承担极大风险的可能。材料质量问题普遍存在，而且还很神秘，它造成的成本损失将超过施工质量问题所造成的损失。

2.总包商与分包商之间关系不清

一般来说，总包商经常推卸他们的义务，有时在总包商和分包商之间也存在着相互推脱职责的情况。总包商和分包商之间没有实现互惠互利。由于总包商的地位高于分包商，他将部分该承担的义务交给了分包商，让分包商完成。分包商往往选择在这种压力下承担损失。这可能导致总包商和分包商之间的权利和义务分配不平衡，而且会明显影响项目的进度和质量。然而，由于权责关系并不明确，就会出现总包商对分包商的过度依赖导致有时分包商会将自己的义务推脱给总包商的情况。最终，影响了项目的质量[2]。

3.分包商大局观念缺失

总包商和分包商应该是一个整体，但是很多分包商和总包商不是。分包商的项目过程是独立的，不必去考虑整个项目过程。由于分包商造成的工程延误时有发生，导致这种工程延误对项目的整体进度影响极大。问题的原因是分包商对总包商和分包商之间的关系没有一个整体的看法。同时，也存在内向的现象，比如分包商只知道如何管理自己的施工团队，有时表现出自己的偏见，不配合其他项目的施工。这是分包商缺乏大局观念，不同的分包商负责不同的组件，而重叠的组件是容易发生冲突的区域。 总包商经常与分包商协商解决问题。这不仅会影响整体效率，而且对其他项目也没有帮助。项目的进展会在一定程度上拖慢整体进度，损害总包商的利益。

4.分包商只顾自身施工管理，忽略项目整体系统性

这是外包管理中普遍存在的问题。为了省钱，保护自己，分包商总是注重个人施工管理，总是内向。基本上表现为：不文明建设，不听他发管理。产品质量缺陷、不同性质的污染不得到纠正，却想着可以避免责任。工具、材料和工作台面是独自使用，不提供给任何人。这种情况给项目管理带来了很大的困难。但是这些问题往往没有得到妥善解决，不仅增加了项目成本，而且降低了项目的整体效率。

5.分包商的相关工作人员素质水平低

工程的质量和速度，与施工人员的素质是分不开的。一些参与外包管理结构的技术工人在社会中扮演着不同的角色。人多、素质低的问题影响工作的开展，而且技术工人能力落后影响工程的整体质量。

三、建筑工程项目分承包管理方式相关对策

1.提高工程管理能力

完善分包商的管理和监管机制，采取动态且稳定的一体化方式，按照国家标准建立施工作业规则，定期检查施工进度和质量。建立相关机构，特别要针对建筑材料和建筑项目进行检查，严格遵循国家标准。遵循材料和相关工程的技术标准和具体项目计划，将问题提交给分包商解决，并和分包商合作制定解决方案。

2.明确总包商与分包商之间的关系界限

职责分离不仅可以提高绩效，而且还可以促进问责制的有效推行。总承包商和分包商之间的关系应该是全面的，双方的角色和责任应该在签订的合同中明确。在合同中，两人都应严格遵守合同。总包商向分包商推卸的责任，且给分包商造成损害的，分包商可以按照合同条款通知总包商遵守合同并承担相关责任。总包商，也必须做好自己任务，不能忽视对分包商的监督，避免让分包商干活自己却不管的情况[3]。

3.分包生产过程管理

分包商的生产过程分为以下几个方面：

(l)质量管理

建筑项目外包的特点是有目的的工作，有别于重复的工厂工作。传统的质量保证体系来源于以质量为基础的工厂生产体系，被认为不适和于要求型的生产体系。

(2)确定刚性化的目标

总包商必须与分包商达成合作，设定具体的可实现的目标，这些目标可以分解为一个个小目标，以便能充分反映每个生产阶段的环节。

(3)总分包协调

项目共同执行人之间的权利义务关系，由独立于公司内部管理关系的合同法律确定。对于分包商的激励要求分包商提前联系分包商或其他分包商，以明确需要合作的事件并向他们分配任务。分包商有权收取调整费用。显然，使用这种付款方式来鼓励分包商工作是恰当的。

4.加强与分包商的交流沟通

由于分包商普遍观念较差，在合同签订后，总包商可以要求分包商就项目的整体建设继续进行联系和合作，并在项目施工过程中与分包商保持沟通。管理施工现场，协调解决各方在施工过程中的问题，建立适当的激励机制，促进分包项目的发展，强化分包商的整体观念，改善两者关系。。

5.加强对施工人员的教育和监管

在签订合同之前，总包商应询问施工人员和相关分包人员的专业能力和资格。合同规定分包商有义务与总

包商进行沟通与合作，并负责协调日常的管理。通过奖惩等激励措施，加强分包商与总包商管理层的积极配合，减少分包商的内向行为。明确分包商的人员的素质要求，必要时派专业人士进行指导培训。如果分包商没有足够的能力，总包商可以用他们的技术来帮助支持分包商，并对现场的各种情况进行直接干预[4]。

6.加强合同管理

合同管理是一个动态的管理过程，其本质是监督合同的执行情况，鼓励双方按照合同的要求行事。合同管理应侧重于：l) 针对合同的描述和细节，正式实施项目；合同管理的目的是确保双方都可以履行义务。并按照合同的规定和要求进行工作。 2) 接受交接并修复缺陷。 3）合同变更。项目发生变更时，总包商和分包商必须在项目开始时启动变更程序，并准备招标文件。 4) 合同支付将在合同签订后确定。 5) 签订风险协议时必须确定风险的程度。通常，总包商在合同授予时将风险转移给分包商，但在合同执行时，分包商通常将部分风险转移给总包商。6) 索赔、争议和仲裁。

7.目标融入过程，过程实现目标

首先，在设定明确的目标时，总承包方和分承包方共同制定贴合实际的目标，这些目标可能会有所不同。让分承包方深入了解如何在每个生产阶段呈现目标。然后，在实现目标的过程中应该实施七项质量管理原则：

(1)顾客中心

让承包商意识到满足所有客户（包括潜在客户）的需求是彻底和完整的，这一点很重要。

(2)领导推动

在合同中，规范总承包方的主导地位，总承包方可以根据合同授权给分承包方并建立质量体系。

(3)全员参与

整个分包合同要求双方必须齐心协力，及时完成彼此的工作，并及时报告问题。只有这样，才能控制整个局势。

(4)系统的观点

工程质量和设计产品质量合二为一，采用系统原理的概念才不会有各种问题的发生。

(5)过程方法

项目的执行特点是分阶段开发，总包商和分包商方必须时刻了解生产过程，并逐步了解其性质和目的[5]。

(6)持续不断的改进

在这个以客户为导向的市场中，项目的质量越来越重要，客户的需求也越来越多。鉴于其不确定性，项目本身就应变得更加清晰，就应该不断去改进，才能在不确定的情况下不断使用和改善。

(7)供方受益

当分包商的利润受损，如果利息太高而给分承包方造成短期损失，分包商不太可能会担心信用问题，就会有减少用料并降低维护成本情况发生。通常，得到令人满意的利益是才是获得应有服务的基础。供应方在保证盈利的前提下才能保证合格的质量。但对其对手的透彻了解才可能不会使供应方获得大量好处。

（8）加强专业施工的精分化

施工专业水平越高，整体合同管理越精细，分包商的施工工作就越专业。专业承包商拥有着一些项目的技术和管理优势。总包商资源暂时不足时，就会导致总包商依赖分包商。总包商利用分包商的专业技能，使专业化建设越加完善。专业化建设完善后，项目组织就变得更加灵活，使分包商更积极地参与到总包的项目工作中。通过沟通使各方合作平等且有效的进行。

四、对未来建筑工程项目分包管理的观望

1.专业化程度更高

总包商对分包商的依赖增加，使分包商执行更具体的施工工作。便于分包商专注于发展他们的核心专业技能。

2.组织更灵活

组织约束变得模糊，与复杂的建筑项目不同，总包商将面对更多的临时性安排进行联合来完成工作。项目组织变得更加灵活，分包商在合同的基础上积极参与整体工作，合同互动使各方更加平等。

3.管理将更规范化

合同管理的地位越来重要显，项目信息的正式沟通越来越规范，工作流程越来越规范和严谨。

4.分包商将趋于更多的自我管理

市场竞争的加剧对服务质量和水平提出了更高的要求。这是对厂商提高竞争力、降低成本、提高效率的考验。工程机械商品化的趋势是必然的，而这种趋势让企业可以缩小规模，加强内部管理，着力加强主流竞争[6]。

五、结语

随着建筑行业竞争的加剧，管理建筑项目中的各种管理任务成为一个巨大的挑战。建设项目管理外包技术是当今可用的最复杂和最合适的管理技术之一。这种方法不仅以外包的形式释放了更多的外部资源，而且还缩小了业务范围，可以让企业更加专注于改进。外包技术

将有助于整体的改善和发展建筑市场。当然，这个发展过程并不是突然发生的，是在建筑行业的发展过程中，不断地探索出新的问题和解决问题得来的。在讨论了建设项目外包管理办法之后，不难分析和解决其中的问题。改进和发展外包项目将有助于发展和带动整个建筑行业。

参考文献：

[1]刘涛. 建筑工程项目分承包管理方式的探讨[J]. 商业故事,2018(18):105.

[2]韩坚强,喻荣胜. 浅谈建筑工程项目分承包管理方式的发展现状[J]. 江西建材,2017(19):288+291.

[3]李丹彤. 建筑工程项目分承包管理方式存在的问题及应对措施[J]. 江西建材,2017(19):289+291.

[4]邢书慧. 浅谈建筑工程项目分承包管理方式[J]. 中华民居(下旬刊),2014(08):371.

[5]陈悦,章健. 建筑工程分承包管理的现状及对策研究[J]. 信息化建设,2016(07):146.

[6] 李强.建筑工程项目分承包管理方式的探讨[J].房地产导刊,2019,(17):156.