

EPC总承包模式下建筑工程多方利益协同管理路径优化

谢玉亮

南城县工程建设监理有限责任公司 江西抚州 344700

摘要：EPC总承包模式作为建筑工程领域的主流实施模式，涉及业主、总承包商、设计单位、施工单位、供应商等多方参与主体，各方利益诉求的差异易引发协同障碍，影响项目整体效益。本文针对EPC模式下多方利益协同存在的目标冲突、信息不对称、合同制约等问题，从利益协同机制构建、信息共享平台搭建、合同设计完善三个维度提出优化路径；并从总承包方协调能力、项目组织文化、绩效评价体系三个方面明确实施保障措施。研究旨在通过路径优化打破多方利益壁垒，实现各参与方的协同共赢，提升EPC项目的管理效率与综合效益，为建筑工程EPC模式的高质量发展提供实践参考。

关键词：EPC总承包模式；建筑工程；多方利益；协同管理

引言

在建筑工程工业化、集约化发展的背景下，EPC总承包模式凭借其设计、采购、施工一体化管理的优势，有效整合项目资源，缩短建设周期，降低工程风险，已成为大型建筑工程的首选实施模式。EPC模式下，项目参与主体众多，各方在项目中的角色、职责与利益诉求存在显著差异，业主关注项目质量、进度与投资控制，总承包商追求经济效益与市场口碑，设计单位注重技术创新与设计合理性，施工单位聚焦施工效率与成本控制，供应商关注供货稳定性与利润空间。多方利益诉求的差异若缺乏有效的协同管理机制，易引发利益冲突与协作壁垒，导致项目实施过程中出现沟通不畅、决策滞后、资源浪费等问题，影响项目目标的实现。随着建筑行业竞争的日益激烈，提升多方利益协同管理水平已成为EPC项目成功实施的关键。因此，深入分析EPC模式下多方利益协同的障碍，探索科学合理的优化路径与实施保障措施，对于提升EPC项目管理质量、实现各参与方共赢具有重要的现实意义与工程价值。

一、EPC模式下多方利益协同的障碍分析

（一）各参与方目标差异与利益冲突

EPC模式下各参与方的核心目标与利益诉求存在本质差异，这种差异直接导致协同过程中的利益冲突。业主作为项目投资主体，核心目标是在预算范围内按时获取符合质量要求的建筑产品，实现项目投资价值最大化，因此对项目的质量标准、建设周期、投资控制提出严格要求。总承包商作为项目实施的统筹主体，需在满足业

主要求的前提下，平衡自身经济效益，通过优化资源配置、控制施工成本、提升施工效率实现利润目标，其利益诉求与业主的投资控制目标存在天然的张力。

设计单位的核心目标是保障设计方案的技术可行性与创新性，满足相关规范要求，同时追求设计成果的认可度与技术价值，部分设计方案可能在技术上最优，但忽略了施工便利性与成本控制，与总承包商、施工单位的利益诉求产生冲突。施工单位关注施工过程的效率与成本，希望通过简化施工工艺、缩短施工周期降低成本，可能会对设计方案提出修改要求，与设计单位的技术追求形成矛盾。供应商则以保障供货稳定、实现销售利润为核心目标，可能会在材料价格、供货周期等方面与总承包商产生利益分歧。各参与方均以自身利益最大化为导向，缺乏对项目整体利益的考量，导致利益冲突频发，严重制约协同效率。

（二）信息不对称导致的信任缺失

信息不对称是EPC模式下多方利益协同的重要障碍，各参与方掌握的项目信息存在差异，且缺乏有效的信息共享机制，导致协作过程中信任缺失。业主作为项目发起方，掌握项目的整体规划、投资预算、功能需求等核心信息，但可能因担心总承包商虚报成本、降低质量标准，而隐瞒部分关键信息。总承包商作为项目实施的核心，掌握设计进展、施工进度、资源配置、成本支出等详细信息，但为了维护自身利益，可能会选择性披露信息，对施工过程中出现的问题、成本超支风险等进行隐瞒或延迟上报。

设计单位、施工单位、供应商等参与方仅掌握自身

业务相关的局部信息，难以全面了解项目整体情况，导致决策缺乏充分依据。信息不对称使得各参与方难以准确判断对方的行为意图与履约能力，进而产生信任危机。业主对总承包商的施工质量、成本控制能力存疑，频繁增加监管环节，影响施工效率；总承包商对设计单位的方案合理性、供应商的供货能力缺乏信心，增加沟通成本与风险防控成本；各参与方之间相互猜忌、推诿责任，形成恶性协作循环，严重影响项目协同效果^[1]。

（三）传统合同条款对协同的制约

传统EPC合同条款多以风险划分、责任界定为核心，缺乏对多方利益协同的激励与约束机制，成为制约协同管理的重要因素。传统合同条款中，各方的权利义务界定过于刚性，强调违约后的责任追究，而忽视了对协同行为的正向激励。合同中对设计、采购、施工等环节的协同要求缺乏明确规定，对信息共享的范围、频率、方式没有具体约定，导致各参与方在协作过程中缺乏明确依据，易出现各自为政的情况。

同时，传统合同条款的风险分担机制不合理，部分合同将大部分风险转移给总承包商，而总承包商为降低自身风险，又通过分包合同将风险进一步转移给下游参与方，导致风险过度集中，引发各参与方的抵触情绪，不利于协同合作。此外，合同中缺乏对利益共享的约定，各参与方通过协同合作实现的项目增值收益难以合理分配，使得参与方缺乏协同动力，更倾向于关注自身局部利益，而非项目整体利益，严重制约了多方利益协同的深度与广度。

二、EPC模式下多方利益协同的路径优化

（一）构建以共同目标为导向的利益协同机制

构建以共同目标为导向的利益协同机制是化解多方利益冲突的核心。首先，在项目启动阶段，组织所有参与方召开协同工作会议，明确项目整体目标，包括质量目标、进度目标、投资目标、安全目标等，将各方利益诉求与项目整体目标相结合，形成“项目成功即各方共赢”的共识。基于项目整体目标，分解各参与方的具体目标与职责，确保各方目标与项目整体目标保持一致，避免局部利益与整体利益的冲突。其次，建立利益共享机制，合理分配项目协同增值收益。对项目成本节约、工期缩短、质量提升等增值成果量化核算，按各参与方贡献度制定收益分配方案。如优化设计降低的工程成本，按比例分配给设计单位与业主；施工工艺创新缩短工期，给予施工单位奖励。该机制能激发各方协同积极性，促使主动配合、密切协作，共同追求项目整体效

益最大化。最后，建立争议协调机制，及时化解利益冲突。成立由业主、总承包商、监理单位代表组成的争议协调委员会，明确协调流程与规则。出现利益冲突时，协调委员会及时介入，基于项目整体目标与公平公正原则，组织各方沟通协商，提出解决方案，避免冲突升级影响项目进展^[2]。

（二）建立基于信息共享的透明沟通平台

建立基于信息共享的透明沟通平台是消除信息不对称、增强各方信任的关键。平台以数字化技术为支撑，整合项目全生命周期的各类信息，实现各参与方的信息实时共享与高效沟通。平台涵盖项目设计文件、施工图纸、进度计划、成本预算、质量检测数据、安全隐患排查情况、物资供应信息等多维度内容，各参与方根据权限实时获取所需信息，确保决策依据的一致性与准确性。平台设专门沟通模块，含即时通讯、在线会议等功能，方便各参与方沟通。设计单位可通过平台发布设计变更信息、接收反馈；总承包商可实时更新施工进度并同步给业主等；供应商可上报供货计划、接收供货需求调整通知。信息共享平台打破信息壁垒，实现信息透明实时传递，减少信息不对称带来的误解猜忌。同时，平台建立信息安全保障机制，对不同参与方设差异化信息访问权限，确保敏感信息安全可控。通过该平台，各参与方能够全面了解项目进展，准确判断对方工作状态与履约能力，增强互信，为多方利益协同奠定基础。

（三）完善风险共担与激励相容的合同设计

完善合同设计是规范多方协同行为、保障协同效果的重要保障。合同设计应遵循风险共担、激励相容的原则，明确各方的协同责任与义务，建立科学的激励与约束机制。在风险分担方面，基于公平公正原则，合理规划各方的风险责任。根据风险的可控性、关联性，将项目风险按比例分配给最能有效应对的参与方，避免风险过度集中。在激励机制方面，合同明确设置协同奖励条款，对积极协同、为项目节约成本、缩短工期、提升质量有突出贡献的参与方给予奖励，形式包括现金奖励、履约评价加分、后续合作优先选择权等。如设计与施工单位密切协作节约成本，可获现金奖励；供应商按时供货保障施工，可获履约评价加分。在约束机制方面，合同明确各方协同义务与违约责任，对不履行协同义务等行为设严厉处罚措施。如对未按要求共享信息致决策失误的参与方追究经济责任；对协同不力致工期延误、成本超支的参与方扣除履约保证金^[3]。

三、利益协同路径优化的实施保障

(一) 强化总承包方的核心协调能力

总承包方作为EPC项目的统筹主体,其核心协调能力是多方利益协同的关键保障。强化总承包方的协调能力,首先要提升总承包方的项目管理水平。总承包方应建立专业化的项目管理团队,团队成员具备丰富的EPC项目管理经验,熟悉设计、采购、施工各环节的业务流程,具备较强的沟通协调、风险防控、资源整合能力。通过系统化的培训,提升项目管理人员的协同管理意识与专业技能,使其能够有效统筹各方资源,协调各方利益。其次,总承包方应建立健全内部协同管理机制,明确各部门、各岗位的协同职责,加强内部沟通协作,确保自身工作的高效有序,为多方协同提供良好基础。同时,总承包方应主动承担起多方协同的组织协调责任,定期组织各参与方召开协同工作会议,通报项目进展情况,协调解决协同过程中出现的问题。在沟通协调过程中,总承包方应坚持公平公正原则,充分听取各方意见,平衡各方利益,推动形成协同共识。

(二) 推行一体化的项目组织文化

推行一体化的项目组织文化是营造协同氛围、凝聚多方力量的重要支撑。一体化项目组织文化以“协同共赢、诚信合作、责任担当”为核心价值观,强调各参与方的集体意识与全局观念,引导各方从项目整体利益出发开展工作。首先,在项目启动阶段,总承包方组织各参与方开展文化宣贯活动,讲解一体化组织文化的内涵与重要性,引导各方树立协同合作的理念,摒弃各自为政的思维模式。其次,通过建立共同的行为准则与工作规范,规范各方的协同行为。行为准则明确各参与方在沟通协作、信息共享、问题处理等方面的具体要求,引导各方相互尊重、相互支持、密切配合。同时,组织开展各类团队建设活动,如联合培训、现场观摩、文体活动等,增进各参与方之间的了解与信任,营造和谐融洽的协同氛围^[4]。

(三) 建立动态的绩效评价与反馈体系

建立动态的绩效评价与反馈体系是保障协同路径有效落地的重要手段。绩效评价体系以协同目标为导向,围绕各参与方的协同职责、协同行为、协同效果设置评价指标。评价指标包括信息共享及时性、沟通配合积极性、争议解决效率、协同贡献度等多个维度,采用定量与定性相结合的评价方法,对各参与方的协同表现进行全面、客观的评价。绩效评价周期与项目进度同步,分为月度评价、季度评价与年度评价,通过信息共享平台

收集评价数据,组织业主、总承包商、监理单位等共同参与评价。评价结果及时反馈给各参与方,明确其在协同工作中的优点与不足,提出改进建议。同时,将绩效评价结果与合同激励、后续合作挂钩,表彰奖励协同表现优秀的参与方,后续项目合作优先考虑;约谈协同表现不佳的参与方进行整改,整改不力则按合同追究违约责任。动态绩效评价与反馈体系能及时发现协同问题,督促各参与方改进协同行为,提升协同管理水平。通过绩效评价导向,引导参与方主动履行协同义务,形成“评价—反馈—改进—提升”良性循环,保障多方利益协同管理路径有效实施^[5]。

结语

EPC总承包模式下建筑工程多方利益协同管理是复杂系统工程,核心是平衡各方利益、实现项目整体效益最大化。当前,EPC模式下多方利益协同面临目标冲突、信息不对称、合同制约等障碍,影响项目协同效率与综合效益。构建以共同目标为导向的利益协同机制、建立基于信息共享的透明沟通平台、完善风险共担与激励相容的合同设计,可打破利益壁垒、化解协同障碍。强化总承包方核心协调能力、推行一体化项目组织文化、建立动态绩效评价与反馈体系,为协同路径优化提供实施保障。工程实践中,需结合项目实际,灵活运用优化路径与保障措施,促进各方深度协同。优化多方利益协同管理路径,能提升EPC项目管理效率与综合效益,实现各方协同共赢,推动EPC模式高质量、高效益发展,为建筑行业转型升级注入动力。

参考文献

- [1] 苏永华.浅谈工程项目EPC总承包模式下建筑经济的管理与发展路径[J].建材与装饰,2020(21):2.DOI:10.3969/j.issn.1673-0038.2020.21.163.
- [2] 李沛融,王超.关于EPC模式下房建工程建造管理探索与思考[J].中文科技期刊数据库(引文版)工程技术,2022(5):4.
- [3] 王琦.EPC工程总承包项目管理模式的现状及优化措施[J].江西建材,2022(8):372-373.
- [4] 黄温洁.EPC工程总承包模式下的设计管理优化路径[J].中国厨卫,2021(12):0150-0152.
- [5] 汪陈栋.EPC总承包模式下的成本优化路径探析[J].中国房地产业,2022(16):98-101.