

针对建筑施工总承包管理现状分析及改进

李博岩 林锦萍

中国建筑第八工程局有限公司华北分公司 天津 300451

【摘要】：随着经济社会的不断发展，我国建筑业也在不断地发展。其中，施工总承包管理已经普及，施工总承包管理方式给建筑业带来了巨大的经济效益。目前，我国建筑行业市场上的竞争变得越来越激烈，对建筑总承包单位提出了很高的要求。因此，挑战在于探索如何在竞争激烈的市场中改进建筑总承包的整体管理方式。我们将首先关注一般建筑施工总承包管理，然后考虑一般建筑施工总承包管理中存在的一些问题，并提出一个合适的解决方案，考虑到一般建筑施工总承包管理的解决还是有希望的。

【关键词】：建筑施工；总承包管理；现状；改进

Analysis and Improvement of the Current Situation of General Contracting Management of Building Construction

Boyan Li, Jinping Lin

China Construction Eighth Engineering Bureau Co. Ltd. North China Branch Tianjin 300451

Abstract: With the continuous development of economy and society, China's construction is also developing. Meanwhile, construction general contracting management has become popular, and this kind of mode has brought huge economic benefits to the construction. At present, the competition in the market of China's has become more and more fierce, which has put forward high demands on the construction enterprise. Therefore, the challenge is to explore how to improve the overall management style of construction general contracting in the competitive market. In this paper, we focus on the general contracting management, and then consider some problems of the general contracting management in general building construction. There is still hope for the general contracting management and propose a suitable solution.

Keywords: Building construction; General contracting management; Status quo; Improvement

建筑施工总承包管理的全面管理受政府有关规定的约束，对建设项目进行全面的质量控制、开发、安全、组织和协调，以确保设计的有效衔接与协调。一般建筑施工总承包管理有其优点，是建筑行业公认的管理和设置整个建筑物的管理方法。建设项目具有投资大、建设周期长、外部因素多、完整性和可靠性高等特点。建设项目的施工管理必须充分考虑上述特点。在建筑行业主合同管理的特殊应用中，可以看出主合同管理方案在建筑行业非常流行。这是与以往建筑业发展不同的阶段，但同时也伴随着许多问题。因此，要重视工程总承包管理，不断优化组织结构，切实提高工程总承包管理水平，确保工程建设顺利进行。

1 建筑施工总承包管理概述

施工总承包管理是指组建单位工程总承包队伍，对建设工程总承包在履行合同职责和一般义务方面的管理。此外，施工总承包企业将建筑工程分包给其他分包单位并签订分包合同，共同指挥、协调、管理和监督所有分包单位。要求是施工活动的目标，随着承包商的施工阶段过程在整个过程中得到持续管理和监控，施工程序员的要求得到满足并作为重点实施。此外，总承包商向管理机构提供各种财务和技术指标，管理机构按照部门管理制度负责建设项目的指导和管理。

同时，国内外总承包的一般管理制度是项目总承包模式、

施工联合体模式、平行承发包模式、代理模式等等，与西方发达国家相比，我国引入总承包管理相对较晚，受投资体制的限制，我国的总承包建筑市场缺乏和基础设施团队。建筑项目的设计和施工阶段的作用、监督和管理。因此，大多数家庭都应该采用标准的合同管理方法，而其他格式则比较少见。因此，建设项目将长期使用。实施合同管理标准化工程，设计与施工相结合的功能成为我国最重要的标准化合同管理体系^[1]。

2 建筑施工总承包管理中存在的问题

2.1 管理人员文化教育程度不高

目前建筑施工总承包管理存在的主要问题是，目前在职业合同人员比较少，从业人员数量明显不足，管理人员的缺乏，实际上导致了施工管理的效果不明显。此外，目前一般或中小型企业的施工管理人员一般学历文化程度不高。在实际工作中，管理层在工程中起着重量级的导向作用，而管理层这一层级出现问题，公司监管无法全面覆盖，员工犯错，纠偏不及时等情况随即出现，都会导致工程质量直线下滑，造成这种现象的主要原因是关注生产管理的重要意识不够，在职工工本身对工作标准定位低，公司招聘员工没有严格的筛选，而且对管理人员缺乏专业培训和职业规划，管理也就无法提升一个档次。

2.2 建筑施工承包模式不合理

建筑施工管理企业受到传统机制的影响，所以建筑施工总承包管理企业在组织结构上是很不合理的，这主要就是传统的行业分割和部门分割上不合理，能力和合作水平在施工合同的整体管理中非常重要。合同管理订单的执行对于行业的发展是非常不利的。

2.3 二级市场的开发力度不强

在目前的工程总承包管理部门中，工程总承包管理部门通常用于项目的自行完成，没有机会开拓二级市场。这不仅影响到二级市场的发展，也影响到整个工程承包管理行业的发展，工程承包管理的总成本是完全不可见的。

2.4 管理责任的落实问题

建筑施工总承包管理模式的优势和国际承包商管理以及WTO相关的知识并不是所有的管理人员都了解的，许多领导者不知道这些知识，因此没有在工作中吸收它，而是将其固定在自己身上。这些知识意在确保这种实际设计使管理主合同方面处于不利地位，并且无法有效地建立业务。这种现象最直接的后果是形成了第二批或第三批外国企业家，这对我国一般建筑合同管理行业的发展没有贡献。

2.5 执行力度不够

执行力度不足也是影响建设项目管理成败的重要因素。尽管许多联合项目负责人提出了科学的计划和项目，但是，由于没有严格的执行，计划过程不再有效和被重视。审计部门普遍过分关注项目进度和资金投入，对方案不了解，不参与方案的审议和论证。由于材料不齐全，项目经理可能仅根据以往的经验分配任务，从而导致错误或不必要的经济损失。我们的经验表明，规划在整个建设项目中起着非常重要的作用。精心规划每一个环节和步骤，有助于减少负面因素的影响，从源头上确保控制层面的安全^[2]。

3 改进建筑施工总承包管理现状的措施

3.1 有效提高从业人员专业水平

从业人员是影响建筑施工总承包管理整的因素之一。提升员工，可以从以下几个方面入手：一是加大企业对人力资源的投入，不断引进技术和高素质人才。二是培训员工不断提高管理水平和质量观念。三是重视人才，采用实用方法引进新人。

3.2 加强分包合同管理

为确保施工期间对整个合同的有效管理，加强对分包商的管理，保证合同的有效性和履约，提高合同管理的效率和水平。在施工过程中，负责合同的经理讨论施工细节并影响项目的施工和进度。因此，强化分包核心，确保施工进度和质量显得尤为重要。为加强分包商管理，需要做到：第一，在签约分包商之前，必须对分包商进行信用核实，必要时检查分包商的信用

卡历史记录，以确保分包商有能力按预期执行合同。第二，做好工程变更等相关洽谈记录，并由专人进行记录管理，有许多更复杂的建筑施工项目，需要较多分包队伍共同完成工作。结果，分包合同总数较多，可能会出现内容杂乱，尤其是在施工期间设计发生变化时。因此，加强分包合同管理，安排专人进行合同变更情况非常重要。这是保证合同管理准确性和效率的最重要途径和作用。第三，我们邀请专业人员签订合同。建筑施工过程中涉及许多方面。建设项目不仅繁琐，多变，而且面临许多挑战，包括缩短交货时间和大规模的建设投资。基于此，在拟定合同时必须邀请专业人员进行合同拟定，保证合同的准确性，确保整个施工合同的管理效果，可以达到目标。此外，施工总承包管理合的整体内容要根据实际情况进行完善，严格按照ISO9000标准文件的管理要求、质量管理体系和责任制执行。并对《技术标准》《工作标准》《管理标准》等文件加强分包工作，完善质量目标的总体规划、技术方案、规划方案和总局最高管理层的审批部门，严格的材料和设备管理，保证质量^[3]。

3.3 明确总分包责任

理顺总承包管理机制是建设项目实现合同共管的第一步。其中，总承包工作中心为总承包事业部，生产控制中心为设计承包事业部，总承包决策中心为集团公司总部。项目经理是分包单位工作中的主要环节，在部门的指挥和控制下完成特殊的工作。给定合同的依据，要明确区分总包商和分包商的职责、权益，总承包商的概念是经营主体的责任。此外，总包对分包各个单位之间实行统一管理、指挥、计划和协调，除了做总分包的协调及相关的监理工作之后，总包企业还需要做好以下几个方面的工作：第一，协调与设计单位之间的关系，在项目进行设计的过程中，做好建筑项目与建筑设计、设计平面与立体空间上的统筹安排工作，并将其纳入总体设计方案中；第二，其他协调工作，主要包含保函、保险以及担保工作；第三，协调建筑单元与环境和社会的关系，帮助业主在项目前期考虑关系，对项目场地的破坏等进行一整套流程。

3.4 管理机制的明确

建筑施工总承包管理的第一步是理顺总承包机制。理顺总承包机制合理化的要点是：一是总承包的决策中心，这是企业的核心。二是总承包管理中心，是负责总承包部门，负责具体的事宜。三是生产管理中心，例如项目承包的部门。这是一个工作项，项目经理与分包单位共享工作。在分包工作的情况下，必须按照合同明确分包工作，明确各单位应承担的责任，这是工作的关键。需要树立问责理念，确保工作顺利进行。为了做好这项工作，总包还要做到以下三个方面：一是梳理单位工程与周边社区的关系。分析潜在扰民因素，周边市政街道环境污染因素。二是设计单位之间的关系的协调。在构建项目时，在执行建筑设计和平面设计之间的各种设计任务时可能会出现

问题。三是设备采购的协调。建筑设备的投资也是比较大，一定要保证设备正常使用。四是其他工作的协调，如保险、担保等。

3.5 严格控制工期与质量

严格控制工期与建筑施工质量监管是确保施工合同得到妥善管理的有效途径。通过严格管理工期和施工质量，可以保证建设项目的顺利施工，达到理想的管理效果。因此，严格控制工期与质量非常重要。以下要素对于仔细管理施工期或施工质量是必要的。第一，建立相应的岗位责任制，工作进行量化，项目对施工进度进行肢解查分，制定明确的施工节点与目标，签订岗位责任书，做到了责任落实到个人，做到责任人各司其职。第二，严格按照企业标准，行业标杆进行施工。员工明确KPI目标定义，上级领导审批及审核，来确定绩效考核，通过以上的管控来确保施工质量和施工进度管理的有效途径。通过严格按照适用的劳动标准进行施工，可以有效地进行全面的合同管理，提高施工管理质量。第三，严格审查分单位技术方案，通过研究、讨论以及专家论证等方式来确定的技术方案，可以确保顺利运行并提高施工管理质量。

3.6 加强材料管理

加强材料管理对提高整体施工管理质量具有重要作用，是整体施工管理的重要组成部分。通过加强材料设计控制，可以促进施工顺利进行，保证施工控制质量。提高材料设计管理，首先按专业建立各自堆放材料的库房场地，各个专业按专业需求、施工顺序和材料分类规划库房内的材料堆放区域。其次，物料控制人员负责物料的管理和核对，以及所有物料进出库的登记。精确记录材料使用的数量，材料的剩余状态，以及对于少量材料的预警和剩余材料的有效期限。因此施工管理人员可以及时补充和保证加工生产不停歇，也便于最终检验，提高效率和质量控制^[5]。

参考文献：

- [1] 缪昱.针对建筑施工总承包管理现状分析及改进[J].城市建设理论研究(电子版),2018(05):48.
- [2] 龚伟伟.针对建筑施工总承包管理现状分析及改进[J].居舍,2018(01):111.
- [3] 何普选.针对建筑施工总承包管理现状分析及改进[J].江西建材,2017(16):252.
- [4] 李会楠,白楠.建筑施工总承包管理现状分析及改进[J].山东工业技术,2016(09):107.
- [5] 贾鸿业.建筑施工总承包管理现状及应对浅析[J].江西建材,2014(14):273.
- [6] 翁海.建筑施工总承包管理现状分析及改进[J].科技与企业,2014(05):65.

3.7 制定详细的项目管理计划

制定详细的项目管理计划是提高项目管理技能的有效方法。制定详细的项目管理计划，按照项目管理计划办事，能够保证项目管理的有效性，提高项目管理效果。制定详细的项目管理计划需要做到以下几点，第一，要确定项目管理的目标、内容、方法、过程和具体步骤，根据这些内容制定详细的施工管理计划与施工计划，从而保证计划的有效性与完整性。第二，制定健全的项目管理规章制度，按照规章制度办事，通过规章制度规范相关工作人员的行为，使相关工作人员遵守相关规定，提高工作人员的工作效率，保证工作的正常运行。第三，细化各个专业的实施阶段，明确各个阶段人材机的投入情况，分析施工周期内条件环境影响因素，调整施工节奏，避让不利环境下施工作业部位，合理分配时间完成进度。第四，通过BIM技术进行4D工期进度计划模拟来夯实施工运行周期。第五，制定在不可预计情况下损失工期后如何补救措施，制定专项合理有效的抢工计划，管理计划制定越详细，项目管理的效率也就越有保障。

4 结语

总承包方式为项目管理工作开辟了新课题、新阶段。在引进来的多年来为实际工作提供了便捷的服务，在建设工程合同管理中发挥着重要作用。然而，治理和探索之路还很长，我国的这一特殊应用需要改进和完善。工程不可避免地给一般建筑合同的管理带来了新的挑战。然而，建筑体系的不断深化、无数的改进和技术设计技能、研究人员技能的提升，使得整体教育型施工合同管理更加完善。在未来的应用中，我们将不断充实、调整、提高，在考察施工管理现状的同时，突出其管理的不足，并有针对性地提出意见，希望能够给建设施工承包管理带来一定的借鉴，让建设施工承包管理更加规范和具有实用性。