

建筑工程项目分承包管理方式的探讨 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/272/2021_2022__E5_BB_BA_E7_AD_91_E5_B7_A5_E7_c56_272453.htm 建筑工程项目分承包管理方式的探讨 闻迅 关键词：项目、项目管理、总承包商（总包商）、分承包商（分包商）、建筑市场分包体系、矩阵式组织结构、合同管理、目标管理提要：随着建筑工程项目化管理更加深入，项目管理的科学方法应用更加广泛，建筑业向更高层次发展，建立完善的建筑业专业分包体系，将是我国建筑市场发展的必然趋势，笔者认为在目前的环境中，采用集权式的公司发包，授权项目的实施管理，采取矩阵式的组织管理结构，着重于合同管理和生产过程目标管理的方式，是较为有效的分包管理形式。

一.项目的概念及特征、项目管理、建筑工程项目管理特点（一）项目的概念“项目”的提法由来以早，建筑业及军事领域最早运用项目管理的工具和方法。项目的定义有多种，但都围绕着项目的基本概念而归纳的。ISO10006中规定项目为“具有独特的过程，有开始和结束时间，由一系列相互协调和受控的活动组成。过程的实施是为了达到规定的目标，包括满足时间、费用和资源的约束性条件。”美国项目管理协会PMI在PMBOOK（2000版）给出的定义为：“项目是为了完成某一独特的产品或服务而作的一次性努力。”德国国家标准DIN69901地应项目为“项目是指总体上符合下列条件的具有唯一性的任务。（具有预定目标，具体的时间、财务人力和其它限制条件，具有专门的组织）。”（二）项目的特征1.独特和唯一性的任何项目所处的时间、地点、环境、参与的人、目的均各

不相同，他们因项目二临时联系起来。就象“人没有相同的两个人”一样，是独特和唯一的。另外项目在进行过程中，所发生的事件、冲突和矛盾都不相同，所以对参与项目的人或物来说，每个项目都是独特的。因其在发展变化上的独特性，项目也是唯一的。

2. 生命周期项目均具有明确的开始时间和结束时间。一般的，在这其中任何项目均具备四个阶段，即概念、计划、实施、结束四阶段，就如生命的孕育、出生、成长、成熟、消亡一样，项目周而复始，每个阶段都有相应不同的特点。现代，又将四阶段扩展为五阶段：“概念、计划、实施、结束、运行和维护”。

3. 明确的目标项目活动均是“为了完成某一独特的产品或服务”，所以项目具有明确的目标，如建筑工程的质量、工期、成本文明施工目标。目标之间可能是相互矛盾和约束的，但又统一于项目内，目标具有约束性，项目活动就是要在受着许多约束和限制的条件下，完成诸多相互冲突矛盾的，但又不得不完成的任务。项目管理的结果就是在目标间求得一种平衡的结果。目标可以分解，总的目标由多层次的分目标组成。

4. 系统组织项目是一个整体，项目各个组成部分相互影响，相互约束，形成一个完整的系统，并且项目都是在有组织的背景下产生的，如建筑工程项目都是在某建筑公司的组织内被组织和管理，所以项目是一个有组织的整体系统。

5. 不确定性项目是独特的，且是唯一的，项目发展没有固定先例。项目在发展过程中，大量变化是无法预见的，所以项目的不确定性是项目的显著特征。

6. 渐进明细“渐进”意味着“一种持续不断的变化过程”，“明细”意味着“工作需要仔细、详细、通盘的考虑”。渐进明细就是根据项目的发展变化，逐渐地明

确项目的产品或服务的内容、涵义、目标等。渐进明细的特点很重要，它告诉我们项目管理是一个随着项目发展和变化，需要持续不断地明确和细化项目工作的过程。（三）项目管理项目管理就是为了实现项目目标，而进行的一系列的组织、筹划、激励、沟通、检查、控制活动。项目管理是通过一个组织来实施的。常使用目标管理的方法。项目管理所涵盖的知识范围很广泛，几乎包括了管理学的所有知识，美国项目管理协会提出的项目管理知识体系包括：范围管理、成本管理、时间管理、质量管理、采购管理、风险管理、人力资源管理、沟通管理、综合计划管理。比较常用的项目管理工具，如“网络计划技术、资源平衡技术、挣值法进度成本分析、WBS工作结构分析、责任分配矩阵等等。项目管理工具的应用，令项目管理具有很强的整合能力和计划能力，专业化的项目管理工作，可是项目整体效率提高。对外部资源的利用和管理正是项目管理的一项基础能力，分承包方式将在项目管理中扮演越来越重要的角色。这些现代的管理工具，是在国外完善的分包体系里发展出来的，适应于分包体系的环境，要全面的使用项目管理工具，提高项目管理能力，必须建立完善的分包体系。（四）我国建筑工程项目管理特点建筑工程项目一般具有下列特点：1.复杂性程度高建筑工程造价高，参与人数多，利益相关者多，对环境的依赖和影响都比较大，时间长，所以相对于其它的项目而言，其复杂性程度高。2.项目进行中不确定性程度大建筑工程项目复杂性高，受外部环境影响大，如天气、原材料价格、政府法规变化、周边社会关系等较容易影响项目进程；项目内部各利益相关者，如业主、监理、总包商、分包商、供应商、政府

监管机构，变数较大；加之项目自身建设进度也在不断进行，其不确定性程度高，管理过程应牢牢把握渐进明细的特点。

3. 建筑工程项目目标较易明确，多实行目标管理，目标相对稳定。建筑工程项目较之其它技术开发项目，目标较稳定，建筑工程项目化管理已实行多年，积累了丰富的资料和经验，所以项目目标一般明确，建筑工程项目管理也多数采用目标式的责任承包管理。

4. 我国建筑工程项目管理方式正由粗放型向现代项目管理转变。建筑工程项目实行项目管理多年，但与国外先进的管理尚有一定差距。除部分专业程度较高的工程分项由专业分包商完成外，大部分具体的施工任务还是由建筑总承包企业将劳务队和自有机机械设备，自供材料组织起来完成的。专业化程度低，劳务队伍素质不稳定，总承包要花费大量的人力和资源投入劳务队的管理，总包方的管理水平也被拖住，不能提高。由于缺乏完善的专业化分包体系，现代的项目管理工具也不能有良好的应用条件。工程项目管理还处于粗放型的阶段，随着市场开放性程度提高，国外的建筑投资商和承包商的进入，政策法规逐渐国际化，建筑工程项目管理正向现代的项目管理方式转型。

以上是对项目、项目管理和建筑工程项目管理的一些看法，想说明一点：由于项目管理的独特特点，而产生的现代项目管理的工具和思想，对分承包形式的管理有着很强的整合与管理能力，是与分承包体系相适应的。对分包商的管理是项目管理的重要内容。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com