

工程项目分承包管理特点粗探 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/294/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_A1_B9_E7_c67_294622.htm 由此可见，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。

一、建筑工程项目加强分承包管理的必要性（一）建筑市场向

完善的专业化分包体系发展是必然趋势 1、社会发展总是向更高效的生产方式发展的，专业化趋势正体现了这一要求。

激烈的竞争和市场的多变，要求企业更专注于核心竞争力，

市场的专业化程度将越来越高。 2、以顾客为中心的市场需要，

促进了专业化管理和专业化分包企业的发展。专业化生产是提高附加值的途径之一，必然引发企业走专业化的道路。

3、国家政策法规促使专业化的分承包体系完善新的建筑业资质划分，高层次的向专业管理型建筑综合承包商发展，

低层次的向专业化的分承包企业发展。新颁布的建筑工程项目管理规范也预示了项目管理的发展，要求建立完善的分包体系。

（二）建筑企业的专业化趋势 1、为增强核心竞争力

，大型建筑企业必将甩掉低端生产资源，专注于项目管理。

对专业分包队伍或劳务队来说，提高管理能力，培育优秀的专业技术人员，使用机械设备，提高专业化施工能力是必由之路。

劳务队将发生分化，其中的优秀管理和技术人员将逐渐稳定下来，成为固定的职业人员；劳务队将由自身技术管理能力的差异，

分化为大大小小的专业承包企业，既走劳务承包，又走专项工程承包的道路。专业施工能力是专业分包

企业的核心竞争力。2、降低成本，提高利润率、生产率的需求。大型建筑企业一旦抛弃低端资源，必然更多地依赖于分包商来完成任务，分包管理能力要增强；而专业的分包队伍和劳务队必须提高管理能力、技术水平，使用新型机械设备，提高生产率，降低成本，从而获得更高的生产率和利润率。3、提高效率和应变能力的的需求。为了适应变化，大型建筑企业会授予项目更多的处理变化的权力，更多地依赖外部资源，从而对分包的管理将越来越重要。专业的项目管理，最终使项目变得更有效率。小型专业施工队伍和劳务队提高管理和技术能力，加强竞争力，可以在市场中获取更多的业务，这样其企业人力、设备资源能得到更多的利用，生产效率提高。对社会来说，专业化分工，使资源的利用更有效率，多余的消耗减少，基础的施工能力提高，减少了直接的生产物质消耗，变成利润储存起来，社会生产发展总是向资源的更高效利用发展的。（三）建筑市场发达的分包体系是国外建筑业的特点之一。国外大型工程承包公司管理人员比例高，素质高，在承担项目时，将所有的具体施工任务分包出去，专门从事项目管理工作，项目管理工作的专业化最终会提高项目建设效率。中小型的专业分包公司人员专业素质高，专业设备齐全，公司规模小，易于管理，专业划分详细而全面，专业分包商在激烈竞争中求生存、提高自身的同时，也提高项目建设效率。为了防止过多的分包层次，国外也要求承包商在项目管理中，自己负责施工和分包管理相结合的形式。

二、实践中分包管理常见问题及应对措施

1、分包商工程质量不佳。分包商材料方面质量问题，以次充好；施工质量不符技术规范。对策：合同中详细指明材料品质、品

牌、性能参数等，现场严把材料关，总包方深入了解相关材料知识和市场信息，提高业务能力，堵住分包商的空子。

2、分包商现场管理人员和技术工人素质不高。对策：合同询价阶段注意考察分包商施工技术能力、人员素质；施工前，采用样板工程的办法，实际考察，防止低劣素质队伍进入；总包方督促分包采取措施增加培训投入，必要时直接介入专项管理。

3、分包商工期拖延。对策：总包加强现场进度检查监控，制定激励、奖罚措施，与有关各方及时沟通。

4、分包商只顾自身施工管理，忽略项目整体系统性。对策：在合同中要求分包商承担协调配合义务，现场管理采用奖罚等激励措施，强化分包商主动配合总包管理的行为，弱化分包商内敛行为，教育分包商树立项目整体的系统观念。

5、总包商逃避自身义务。对策：分包商要与总包方建立利益共同体的观念，切实履行合同，承担各自义务；同时建立同期记录，完善书面凭证。

三、对未来建筑工程项目分包管理的探讨

1、专业化程度更高，总包向管理方向分化，分包商则向专业施工更精分化。总包对分包的依赖度进一步增强，更多的具体施工任务要寻找分包商来完成；分包商将专注于其专业核心竞争力，分包商的一些不重要的辅助性工作将会外包，由更专业的分包商来完成。

2、组织更灵活，组织界限将模糊，总包项目团队也将出现分化，总分包将更多地以针对任务的临时性团队组合（任务小组）来完成工作。项目组织将会更趋灵活地组建，分包商会更多地参与总包的项目团队工作，合同的联系使各方更趋于平等合作的关系。项目会有更多的补充协议。

3、管理将更规范化，合同管理的地位将更重要，项目正式信息沟通会更规范，工作程序会更加规范

和严格。4、分包商授权度更高，分包商权力会增大，总包商将更趋向于向业主提供更周到的服务；分包商将趋于更多的自我管理，善于自我管理的分包商更受欢迎。四、结语由于市场竞争的加剧，建筑工程项目业主变得更加专业化，质量和服务水平的要求越来越高，对任何建筑企业都有增强竞争力、降低成本、提高利润的需求，专业化的趋势不可避免，企业不会是大而全，而是精而强。这种趋势将使企业压缩规模，专注于提升核心竞争力，将更多使用外包的形式，利用更有效率的资源。现代项目管理有着很强的整合能力，对完成有外包参与的任务有着很强的管理能力。在项目管理中如何更好地做好分包形式的管理工作，将会有更为广阔的天地。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