

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_ti2020/492/2021_2022__E5_B7_A5_E7_A8_8B_E9_A1_B9_E7_c67_492700.htm

摘要：我国建筑工程项目管理方式由粗放型向现代项目管理转变已多年，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是由建筑总承包企业将劳务队和自有机械设备、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牵制，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，国外建筑投资商和承包商进入，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。

关键词：工程承包 工程合同 项目管理

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，将所有具体的施工任务分包出去，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