

建筑工程项目施工分承包管理模式分析探讨二级建造师考试  
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/550/2021\\_2022\\_\\_E5\\_BB\\_BA\\_E7\\_AD\\_91\\_E5\\_B7\\_A5\\_E7\\_c55\\_550406.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/550/2021_2022__E5_BB_BA_E7_AD_91_E5_B7_A5_E7_c55_550406.htm)

1项目的概念及特征、项目管理、建筑工程项目管理特点

### 1.1项目的概念

项目的定义有多种，但都围绕着项目的基本概念来归纳的。ISO10006中规定项目的定义为“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给出的定义为：“项目是为了完成某一独特产品或服务而作的一次性努力。”

### 1.2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

#### 1.2.1建筑工程工程造价高，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。

#### 1.2.2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。

#### 1.2.3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。

### 2建筑工程项目加强分承包管理的必要性

#### 2.1建筑市场向完善的专业化分包体系发展是必然趋势

建设市场竞争加剧，分工

更趋专业化，建筑市场早已是卖方市场了，夺标竞争激烈无比，利润空间被压缩得越来越小。提高竞争力，将集中于提高专业技术能力，管理服务水平，提高本专业的知识信息深度，即在产品的附加值上展开竞争。市场的变化速度也在加快，建筑市场的新技术、新材料、新工艺、新设备的更新速度变快，顾客要求也在不断的提高。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。以顾客为中心的市场需要，促使专业化管理和专业化的分包企业的分化由于市场竞争的激烈，以顾客为中心的管理观念得以突出。国家政策法规将促使专业化的分承包体系完善，新的建筑也有资质划分，已经说明了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的趋势。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。

## 2.2建筑企业的专业化趋势

为增强核心竞争力，对大型建筑总承包企业来说，所面对的顾客要求具有良好的管理服务能力，项目管理能力将是企业的核心竞争力。而目前的建筑企业，为压低成本，不得不仍使用企业自有的机械设备和劳务队伍，一方面企业必须为这些付出资源低效使用的时间成本，一方面由于需要投入人力和精力来管理这些低端的生产资源，其管理水平和能力被拖住，不能提高。降低成本，提高利润率、生产率的需求对大型建筑企业而言，其承包的施工项目是企业产生利润的中心，项目是生产一线，直接发生生产值，是企业利润的源泉。提高效率和应变能力在大型的建筑企业中，由于项目直接面对顾客，对顾客的需求变化以及

市场的变化，能更敏锐的感觉和更深刻的理解，企业要想更快的了解变化，为顾客提供更周到的服务，必须更贴近顾客，减少中间层，以便信息能更快的传递，行动能更快的被理解被实施。为了适应变化，企业会授予项目的更多的处理变化的权力，经过压缩的企业组织，会更多依赖外部资源。所以为了提高效率，对分包的管理将越来越重要。

### 3分承包管理模式的探讨

#### 3.1发包模式

发包模式就总包方内部而言，按发包方层次的不同，可分为公司集权式组织发包和项目团队组织发包两种方式。

##### 3.1.1公司集权式的发包方式

这是应用较为广泛的分包发包方式。

##### 3.1.2项目团队发包

这是由项目团队根据项目需要，自行寻找和选择分包商，由公司授权项目与分包商签订分包合同，工程管理由分包商直接管理。

#### 3.2合同管理（分包）

合同类型以下为按合同支付方式分类的合同类型：

##### 3.2.1总价合同

也称约定总价合同，一般是相当规模者按招标要求，与招标方达成一个总价，在总价格下完成合同规定内容。

##### 3.2.2单价合同

估计工程量单价合同以估计的工程量为依据，投标者只填报单价，而计算出的合同的价格的发包方式。

##### 3.2.3成本补偿合同

也叫成本加酬金合同，指业主在支付工程实际成本后，再按实现约定的方式支付给承包商管理费用及利润（酬金）。这种合同方式灵活机动，应用的巧妙的话，可起到非常好的激励作用。

项目分包合同准备包括下列内容：分包计划 合同范围确定 询价（招投标） 合同谈判 形成合同文件。

- （1）分包计划由总包商拟出。
- （2）确定合同范围根据分包计划，便可对分包工程进行合同内容确定。
- （3）询价是一个选择分包商的决策的过程，询价过程具有法律效力。
- （4）合同谈判一般要对以下几点进行深

入的讨论和澄清： 合同因合同范围一般由总承包方拟订，对总承包有利，分包商往往对合同范围要进行讨价还价。进一步明确变更的处理程序和办法、费用。甲乙双方责任和义务； 违约责任明确包括质量、工期等方面的惩罚规定。支付方式或条件总包商要依靠合同谈判获得更有价值的价格，分包商也可通过谈判得到有利的合同支付条件。良好的支付条件可以成为一个强有力的激励措施，而不用增加成本； 风险和保险； 争端和仲裁。（5）形成合同文件经过合同谈判，将谈判结果整理，双方签署认可，即形成正式的合同文件，合同文件一般包括：合同协议书，招标函、投标函、合同条件、业主要求、资料表、投标方施工技术方案和其他应该成为合同内容的文件。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](http://www.100test.com)