

施工总承包管理发展思路 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/646/2021_2022__E6_96_BD_E5_B7_A5_E6_80_BB_E6_c57_646936.htm 近几年随着城市化的进程，快速发展，带动了基础产业的兴起，对我们建筑产业是一个机遇也是一个挑战，要求我们要有新的总承包管理模式，运用及推广总承包管理模式。总承包施工管理中，将充分总结本公司与借鉴国外总承包公司的成功经验，并形成一套科学合理的管理方式，发挥总承包商服务、协调、管理和控制职能，就工程的质量、工期、投资、安全、文明施工等对业主总负责。使施工企业更能适应现代市场的需求。随着现代企业的专业化分工的精细，劳动力的成本的提高，原材料的成本的上涨，利润透明度提高，工程领域机械化程度不高，劳动密集型的建筑业，各承包队伍水平参差不齐，对我们总承包企业管理带来了很大的难度，要求建立一种以适应当前形势下的施工总承包的管理思路。

1、工程总承包管理模式

(1) 总承包公司对所有工程项目管理的全过程进行策划和指导，为项目经理部的正常运转配置人员、设备、物资、资金等生产要素资源，对项目计划的执行以及合同履行等进行监控和调节，形成对工程项目运行过程的完善的服务和有效的控制。总承包公司总部应要求高素质的方案工程师、专业估价师、质量工程师、管理会计师等技术和专家，形成智力技术密集型的管理决策机构，项目授权管理方式。在工程施工中，总承包公司将组建具有综合管理和协调功能的总承包管理型项目经理部，总公司对于项目经理部采取授权管理的方式，项目经理作为公司法人代表在项目上的委托

人，在授权范围内充分行使职权，实施对工程项目的计划、组织、指挥、控制、协调管理、完成管理、工期、成本、安全、现场管理等综合目标，实现总公司的决策意图和公司对于业主方的承诺。（2）专业施工保障体系。总承包公司按照工程建设需要，加强内部专业施工力量的保障能力，确保总承包管理的有效运行，重点强化了一批技术含量高、有技术优势和市场发展前景的专业公司。同时对于一些专业难度大，技术要求复杂而又有市场前景的专业化施工领域，密切与国内外有实力的大公司合作，形成较高的技术和管理水平。在施工，我们将充分发挥我单位的综合技术实力，内部专业化公司为项目施工和总承包管理提供专业化保障。（3）优势互补的社会协力集团。总承包公司充分利用社会化专业分工与协作的效应，以社会生产要素资源为依托，把一些一二级资质的专业施工单位、设计单位、科研单位、物资采购供应单位组建成社会协力合作体，共同为工程总承包服务。在工程项目建设过程中，通过严格的合同约束和有效管理，使各企业的工期、质量、成本、安全等始终处于总包控制之中并符合公司整体要求，达到工程建设的最优化目标。

2、管理原则

施工总承包商在总承包管理中，无论在选择材料、选择分包商，还是在施工管理过程中面对的各种问题，我们都将以业主方的利益，工程的利益为重，公正对待自身分包及业主方指定分包，抓主要矛盾，避轻就重，以确保整个工程在施工过程中能顺利进行。对于任何一项工程，总承包管理中我们都将坚持科学的原则。在总承包管理中，所涉及的环节多、方面广，相当一部分管理工作不能够直接的预期结果。因此，只有以严谨的态度，借助科学、先进的方法、手

段来进行管理协调，才能很好的实现管理目标，体现出管理的质量与水平。科学的方法可以充分发挥各方面的优势，通过合理的调配组合避开与弥补各方不足，充分调动各方积极性、发挥各方的长处。对于整个工程的施工过程而言，总承包商将所有分包商纳入其统一管理体系，整个工程，只有统一于总承包商的管理，才能更好地运转，为工程优质、高速、安全、文明地完成创造良好的环境和条件。在总承包协调管理过程中，我们将发挥总包的权威性，采取各种措施有效地控制各分包商的施工进度、质量、安全，对分包商进行严格的控制以达到良好的效果。总承包商将配备有各种专业监督协调管理工程师，对分包商进行监督，深入现场进行施工过程的控制，结合合同条款的控制方式，最终确保控制原则得到深入的落实和执行。通过协调将各个分包单位之间的交叉影响减至最小，将影响施工总承包管理目标实现的不利因素减至最小。在总承包管理中，协调能力是总承包商管理水平、经验的具体体现。协调包罗万象，从施工中各要素的协调到外部环境的协调都是在总承包商的职责范围内，故只有把协调工作做好，整个工程才能非常顺利地完成。

3、管理方式

总承包商提出的目标将是切实可行的，并经过分包商确认能达到的目标。目标管理中将强调目标确定与完成的严肃性，并以合同的方式加以明确、予以约束。总承包商在进行目标管理的同时，还将采用跟踪管理手段，以保证目标在完成过程中要达到相应要求。总承包商在分包商施工过程中将对质量、进度、安全、文明施工等进行跟踪检查，发现问题立即通知分包商进行整改，并及时进行复检，建立完整的资料以使所有问题解决在施工过程中。而不是事后发现问题，

以免给业主方造成损失。作为工程施工总承包管理方，最重要的就是要正确合理的授权，把一部分职权授出去，留下一部分自己掌握。多年来，在国内外大量的总承包实践中，我们积累了丰富的授权管理运作经验。对于如何分配权限、如何授权及授权管理具有丰富的实践经验。我们将根据该工程的具体情况，对各分包单位加以考察，全面掌握各种情况，科学的加以分析，从而合理科学的界定权限，充分的调动各分包单位、各分项经理的积极性，提高员工士气，保证总承包管理目标的实现。

4、配合措施（1）加强与业主方的沟通和了解，根据业主方的建设意图，征求业主方对工程总承包施工的意见，对业主方提出的问题将及时予以答复和处理，建立与设计院的紧密联系，充分理解设计意图。做好设计与施工的衔接工作，协调、解决施工与设计的矛盾；设专人负责审图工作，施工前认真做好结构、建筑、机电图纸的会审交圈工作，对存在的设计问题将及时办理“工程洽商”，经业主方、设计、监理确认后作为施工依据，建立与甲方、监理参加的工程例会制度，加强沟通，及时解决工程质量、进度等问题。（2）成立现场管理小组，加强与当地街道、环卫环保、派出所、市政等部门的联系，及时解决可能出现的扰民、民扰等问题，确保工程顺利进行。合理使用工程资金，实行专款专用。根据施工进度计划，制定资金使用计划，保持资金处于最佳使用状态。如果本工程施工中某阶段甲方发生困难，我们保证工程连续施工，工期不受影响。

5、结语 对于总承包管理我们会碰到许多问题。我们要不断的改进，才能进步。工程总承包管理是要根据国家有关规定对建设工程质量、进度、合同造价、安全及文明施工进行全面管理

。保证设计与施工的衔接协调，确保工程质量、进度、投资，在管理过程中充分发挥总承包单位的技术优势和管理优势，降低造价，节约投资。 相关推荐：[#0000ff>建筑施工企业内控管理](#) 特别推荐：[#0000ff>2011年一级注册建筑师考试建筑设计作图真题](#) 更多推荐：[#0000ff>2011年注册建筑师考试成绩查询时间汇总](#) 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