

总承包项目土建工程管理问题及改进方向

王丽娟

(广东省建筑工程集团有限公司, 广东 广州 510095)

【摘要】本文深入分析了总承包项目土建工程管理的现状、存在的问题及改进方向。首先概述了总承包项目模式及其优势与不足,指出资源整合能力强、责任主体明确等优势,同时揭示了组织结构不合理、管理过程不全面、复合型管理人才缺乏及高层次管理缺失等问题。随后,从法律法规体系不完善、人才短缺、高层次管理缺失等角度剖析了管理问题。针对这些问题,提出了完善组织结构、细化管理过程、培养复合型管理人才、引入经营竞争机制及实现信息化与网络化等改进方向。旨在通过这些措施提升总承包项目管理的效能,推动建筑行业持续健康发展。

【关键词】总承包项目; 土建工程; 管理问题; 改进方向

引言

随着建筑行业的快速发展,总承包项目管理模式因其资源整合能力强、责任主体明确等优势,在大型复杂土建工程中得到了广泛应用。本文深入分析总承包项目土建工程管理的现状、问题及改进方向,对于提升项目管理水平、推动建筑行业可持续发展具有重要意义。本文将从多个维度探讨总承包项目管理的现状与挑战,并提出相应的改进策略,以期为行业实践提供参考。

一、总承包项目土建工程管理现状分析

(一) 总承包项目概述

工程总承包项目是一种先进的工程管理模式,其核心在于将工程项目的设计、采购、施工等诸多环节进行整合,交由一个总承包商全权负责。工程总承包这种模式既简化了工程管理流程,减少了业主方与各参与方之间协调的繁杂工作,同时也使工程施工的整体效率和质量得到了有效提升。总承包工程通常涉及到的是对技术要求高、投资规模大、建设周期长的基础设施建设,如:商业综合体、工业厂房等大型复杂土建工程,因此采用总承包方式可以更好地实现资源整合和成本控制,确保工程在高质量的前提下按时完工。

(二) 当前管理模式的优势与不足

1. 优势

总承包工程管理模式优势显著,超强的资源整合能力是其最突出的特点。总承包商首先是通过设计、采购、施工等各个环节的全面统筹,再通过精细化的规划调度,实现资源的优化配置,有效减少资源浪费,促进工程整体效益的提升。同时,该模式明确了项目的责任主体,将责任集中到总承包商

一方,这样的安排既加快了决策程序,又保证了解决问题的效率,对于因多方参与而可能出现的推诿扯皮现象,达到有效避免的目的。另外,工程的大部分风险由总承包商承担,该风险分担机制显著降低了业主投资风险。更重要的是,总包工程通过一体化管理,使工程工期明显缩短,设计、采购、施工等环节的衔接时间减少,从而使工程进度加快,保证了工程能够按期交付使用,甚至还能够达到比原计划提前交付使用的可能。

2. 不足

尽管总承包项目管理模式具有诸多优势,但在实际应用过程中仍存在一些不足之处,主要表现在以下几个方面:首先,组织结构不合理。目前,部分总承包企业的组织结构仍沿用传统的“总公司-分公司-项目部”模式,这种层级过多、管理链条长的组织结构往往导致信息传递不畅、决策效率低下。此外,一些总承包企业内部职能部门设置不完善,职能交叉重叠,缺乏专门的项目管理部门,难以对项目进行全过程、全方位的有效管理。这种不合理的组织结构严重制约了总承包项目管理的效能发挥。其次,管理过程不全面。总承包项目的管理过程应涵盖设计、采购、施工、试运行等多个阶段,但在实际操作中,部分总承包企业往往偏重于施工阶段的管理,而忽视了设计阶段与施工阶段的衔接、采购环节的成本控制以及试运行阶段的调试与优化。这种管理过程的不全面性不仅影响了项目的整体进度和质量,还可能增加项目的后期维护成本。第三,复合型管理人才缺乏。总承包项目管理需要既懂技术又懂管理的复合型人才,他们不仅要具备扎实的专业知识,还要具备良好的沟通协调能

力和项目管理经验。然而，当前建筑行业中这类人才相对匮乏，难以满足总承包项目管理的需求。一方面，高校在人才培养方面尚未形成完善的体系，难以直接输出符合市场需求的复合型人才；另一方面，企业内部的人才培养机制也不健全，难以通过内部培训和实践锻炼提升现有管理人员的综合素质。最后，高层次管理被忽视。高层次管理是指从企业战略高度出发，对项目管理进行整体规划、优化资源配置、提升管理效能的管理活动。然而，在实际操作中，部分总承包企业往往只关注项目本身的进度和质量问题，而忽视了高层次管理的重要性。这种短视行为不仅限制了企业的长远发展，还可能导致项目管理陷入局部最优而非全局最优的困境。例如，在项目决策阶段缺乏科学合理的规划、在项目实施过程中缺乏有效的成本控制和风险管理措施等，都可能对项目乃至企业的整体利益造成不利影响。

二、总承包项目土建工程管理问题剖析

（一）法律法规体系在总承包模式中还不完善

虽然工程总承包模式已经深入运行到了我国的土建工程领域，但对于市场进步来说，法律法规的健全是非常重要的。如果工程总承包的招标法在合同的中出现问题，导致的结果就是，针对总承包招投标的相关管理部门对于工程招投标阶段的相关问题和实施规则没有通过法律来进行有效的规定。而分别对设计、监理和施工进行招投标工作不仅浪费时间和金钱，也是对于施工和人力资源的极大浪费。

（二）人才短缺对管理效能的制约

人才是总承包项目的核心要素之一。然而，当前建筑行业中复合型管理人才的短缺问题日益突出，这对总承包项目管理的效能产生了严重的制约。一方面，复合型管理人才的短缺导致项目管理团队的整体素质和能力水平不高。在总承包项目管理中，需要既懂技术又懂管理、既熟悉国内市场又了解国际规则的复合型人才。然而，由于培养机制的不完善和市场需求的快速增长，这类人才供不应求的局面日益加剧。这使得许多总承包项目在管理团队组建上难以达到理想状态，影响了项目的顺利推进和高效管理。另一方面，人才短缺还限制了总承包企业在技术创新和管理模式创新方面的能力。随着科技的进步和市场的变化，总承包企业需要不断引入新技术、新方法以适应市场需求和提升竞争力。然而，由于复合型管理人才的匮乏，许多企业在技术创新和管理模式创新方面进展缓慢甚

至停滞不前。这不仅影响了企业的长远发展也削弱了总承包项目在市场中的竞争力。

（三）高层次管理缺失导致的效率与效益损失

高层次管理是指从企业战略高度出发对项目进行管理进行整体规划、优化资源配置和提升管理效能的管理活动。然而当前部分总承包企业在高层次管理方面存在明显缺失这导致了项目管理在效率和效益上的损失。首先高层次管理的缺失导致项目管理缺乏全局观念和战略眼光。在总承包项目管理中需要从企业整体利益出发对项目进行全局规划和战略部署以确保项目目标的实现和企业利益的最大化。然而由于高层次管理的缺失许多总承包企业在项目管理中往往只关注局部利益和短期效益而忽视了全局利益和长期效益的平衡和优化这导致项目管理在决策和执行上缺乏科学性和合理性从而影响了项目的整体效果和企业的长远发展。其次高层次管理的缺失还导致项目管理在资源配置上缺乏优化和协同。在总承包项目管理中需要合理配置人力、物力、财力等资源以确保项目的顺利进行和高效完成。然而由于高层次管理的缺失许多总承包企业在资源配置上往往存在盲目性和随意性导致资源浪费和效率低下。同时各部门之间也缺乏协同和配合导致工作重复和资源浪费进一步加剧了项目管理在效率和效益上的损失。

三、总承包项目土建工程管理的改进方向

（一）完善项目总承包的组织结构

从理论上来说，项目总承包模式能够提高项目建设的效率，但是总承包单位的组织结构直接影响着后期项目建设能否如期合格交工。因此，一方面业主单位应确定相应的考察要求，对参与投标的总承包单位进行详细的考察论证，必须要求其具备完善的组织结构；另一方面项目总承包单位不能抱着侥幸心理，要明确完善的组织结构在工程项目建设中的重要意义，并结合项目总承包的要求完善组织结构，形成有市场竞争力的项目总承包企业。一些下属部门可根据实际情况分离为分公司，同时提高分公司的组织结构，增强分公司的市场竞争力，最终实现合力。

（二）细化管理过程，明确管理责任

土建项目总承包模式由总承包单位向业主负责，所有的阶段管理都由总承包单位来进行合理安排，因此，总承包单位有必要细化相关的管理过程，承担起相应的管理责任，确保各个阶段的流畅衔接，让每个建设阶段都能够有效完成。同时，明确项目分包单位或者是部门的各项职责，建立起科

学的管理理念，分包单位必须接受总承包单位的管理，从而形成上下一心的工作局面，对业主单位负责，并接受监理部门的监督。

（三）土建工程总承包下的项目管理要具备相关的法律法规

在目前的土建工程施工中，市场管理混乱、不规范的项目管理以及法律不健全的现象比比皆是。因此，为土建工程总承包下的项目管理建立健全法律机制非常关键。建立齐全的相关法律条例既可以帮助相关人员在项目管理中查缺补漏，也可以避免法律的模糊地带所带来的不好解决的问题，对于建立完善、健康的工程总承包项目管理模式大有好处。如此一来，想要实现总承包下的项目管理模式，就可以从前期策划、勘察设计、工程承包包，到中期施工过程管理，再到后期竣工维护监查一体化进行，使得项目管理模式可以正常运行。

（四）专业化的复合型管理队伍也要进行重点培养

专业化的复合型管理队伍也是总承包项目管理模式中所要重点进行培养的对象，这一点在发达国家已经普遍应用。在科技化和经济全球化发展的今天，建筑行业也不能孤立存在，一定要走复合型道路，项目管理队伍也是一样，这可以实现整个建筑行业的全面化发展。特别是在我国经济快速发展的背景下，由于项目管理人才的培养机制还无法适应市场的需求，因此复合型人才急缺。在这方面，各大高校应该担负起这个重任，在土建类的相关学科中增加关于总承包项目管理模式的课程，培养理论型人才；在具体的工程实践中，施工总承包单位也要对项目管理人员进行定期培训，使其理论与实际相结合，不断地在问题中找寻解决的对策；对于符合条件的人才也要给予其资质认定，这些都有助于总承包项目管理模式的构建。

（五）在企业中引入经营竞争机制

将如今的经营竞争机制与时俱进地引入到施工企业中，也可以实现工程总承包项目管理模式的全面化。在如今的知识经济时代，产业管理的新潮流就是虚拟经营、合作竞争和基于全球战略模式的跨文化竞争。因此，想要提高建筑企业的竞争力、最大化地发挥建筑企业优势的前提就是要利用自身所拥有的能力来摆脱传统思维意识的局限。在适应当代建筑市场的环境的不断变化中，引入企业经营竞争机制，以适应跨文化的竞争环境。这不仅有助于建筑企业的未来发展，而且对于提高建筑企业在国际上的地位和竞争优势都有

着极大的好处。

（六）实现项目管理的信息化与网络化

在数字化浪潮席卷的当下，源于网络信息化全面渗透的核心动力——建筑业总承包工程管理的的面貌正在发生深刻变革。在新技术日新月异发展的今天，总包工程管理已不局限于传统框架内，而是以科技创新为先导，走上了一个崭新的时代。3S技术的引入，使地理勘测与图纸设计工作在项目现场发生了革命性的变化。这些技术在极大提高数据采集精度和效率的同时，还实现了信息的即时共享和动态更新，为项目的规划设计提供了更为全面、准确的数据支撑，使决策的前瞻性和科学性得到了增强。同时，为项目全生命周期管理提供了强有力的保障，建立了以IT监理为基础的信息化工程监理体系。该系统通过一体化的信息平台和智能化的监控手段，能够达到对工程进度、质量、成本等关键要素进行实时监控和精确调控的目标。

四、结束语

综上所述，总承包项目土建工程管理在资源整合、责任明确等方面展现出显著优势，但在实际应用过程中仍存在诸多不足。针对这些问题，本文提出了一系列的改进措施，这些措施的实施将有助于提升总承包项目管理的效能与项目的整体质量，推动建筑行业向更加高效、智能、可持续发展的方向发展。

参考文献：

- [1]杨兆倩.建筑工程总承包项目管理中存在的问题及解决措施[J].住宅与房地产, 2015 (5) : 130-132.
- [2]杨鑫.总承包项目土建工程管理探讨[J].四川水泥, 2016 (3) : 150-151.
- [3]盛玉涛.建设工程总承包项目合同管理常见问题分析与对策[J].建筑施工, 2010 (5) : 480-482.
- [4]林祖缚.浅谈海外总承包项目的土建工程管理[J].居舍, 2019 (26) : 134.
- [5]郑海鹏.浅议海外总承包项目的土建工程管理[J].山东工业技术, 2016 (10) : 128.
- [6]王金强.国际EPC工程总承包项目管理土建工程质量控制[J].建设科技, 2012 (22) : 83-84.

作者简介：

王丽娟 (1979.10-) 性别：女，民族：汉，籍贯：江苏，学历：本科，职称：中级，研究方向：建筑施工管理。