

# 工程总承包模式下市场经营与项目履约深度融合的方法

彭昱坤<sup>1</sup>, 夏明鸿<sup>2</sup>, 孙周辉<sup>1</sup>

(1. 中国电建集团成都勘测设计研究院有限公司, 四川 成都 610072;

2. 贵州省水利水电勘测设计研究院有限公司, 贵州 贵阳 550002)

**摘要:**在我国积极推行工程总承包模式的大环境下,总承包项目依然存在市场经营与项目履约脱节的现象,同时存在签约阶段对项目研究和了解深度不足的问题,这些因素可能导致项目履约困难重重。针对上述问题,论述了市场经营与项目履约深度融合的方法及其具有的优势,旨在为工程总承包单位获取优质新项目并实现高效履约提供借鉴与参考。

**关键词:**工程总承包;市场经营;项目履约;深度融合

中图分类号:[TV91];TV76;TV512

文献标志码: B

文章编号:1001-2184(2024)02-0028-03

## Method of Deeply Integrating Market Operation and Project Performance under the Project General Contracting Mode

PENG Yukun<sup>1</sup>, XIA Minghong<sup>2</sup>, SUN Zhouhui<sup>1</sup>

(1. PowerChina Chengdu Engineering Corporation Limited, Chengdu Sichuan 610072;

2. GuiZhou Water & Power Survey-Design Institute Co., Ltd., GuiYang GuiZhou 550002)

**Abstract:** In the context of the active implementation of the general contracting mode in China, there is still a disconnect between market operation and project performance in most projects. At the same time, there is insufficient depth of research and understanding of the project in the signing stage, which may lead to difficulties in project performance. In view of the above problems, this paper discusses the method of deep integration of market operation and project performance and its advantages, aiming to provide reference for the general contractor to obtain high-quality new projects and realize efficient performance.

**Keywords:** Project general contracting; Market operation; Project performance; Deep integration

### 1 概述

为了高效配置资源,实现设计、采购、施工等各阶段工作的深度融合,提高工程建设水平,最大程度地实现建设工程项目的利益和价值,近年来,我国开始大力推行工程总承包模式。2016年,国家住房和城乡建设部发布了《关于进一步推进工程总承包发展的若干意见》,提出了深化建设项目组织实施方式的改革,推广了工程总承包,提升了工程建设质量和效益<sup>[1]</sup>。2017年,国家住房和城乡建设部发布了《建设项目工程总承包管理规范》GB/T 50358—2017,提高了建设项目工程总承包的管理水平,不断培育和扩大了工程总承包市场。2019年,国家住房和城乡建设部、国家发展改革委联合印发了《房屋建筑和市政基础设施项目工

程总承包管理办法》,进一步促进了建设项目工程总承包管理的规范化,提升了工程总承包管理水平<sup>[2]</sup>。目前,我国多个省份已陆续发布了工程总承包的相关政策,积极推进工程总承包发展的组织与实施,并加强了各类管理人才队伍的建设。

在工程总承包模式中,总承包单位需要对工程的安全、进度、质量和费用全面负责,进而承担了更高的风险和责任,对总承包单位在市场经营与项目履约两个阶段都提出了更高的要求。只有使市场经营与项目履约深度融合,才能最大程度地发挥出二者的作用,在占据市场先机的同时实现对项目建设进度、费用的有效掌控。

### 2 市场经营与项目履约融合存在的问题

在市场经营阶段,优秀的经营团队往往能够争取到更多有利的合同条款,为项目履约创造条件。

收稿日期:2023-12-10

在项目履约阶段,则需要履约团队充分发挥其主观能动性和协调能力,努力实现合同中约定的各项目标。然而,在大多数项目中,市场经营与项目履约往往存在脱节现象,其主要表现为以下问题:

(1)项目信息传递不充分。由于市场团队和履约团队成员的不同,存在信息沟通不充分的情况,导致出现遗漏项目重要相关方信息、履约团队需要重新了解项目情况、合同交底不完全等问题。

(2)风险识别不充分。市场团队为了与项目业主更快地签订合同、占据更广阔的市场份额而被迫同意了一些不利的合同条款,导致合同谈判前未能提前识别出资金、征地、工期等方面存在的风险,进而给履约团队带来一些不必要的困难。

(3)市场与履约的融合缺乏组织和机制保障。公司在推进项目经营时更多地是按照公司既有的职能划分,由市场部主导项目的经营事宜。虽然也组建了影子团队,但在大多数情况下其为临时性组建,并没有书面授权文件的保障,进而对后续工作的开展带来困扰。鉴于影子团队负责人的工作是靠自觉支撑的,其团队成员专业不齐全,在数量和能力方面都很难满足经营阶段超高的工作要求,因此难以发挥出影子团队真正的作用。

(4)项目履约前期推进缓慢。由于履约团队需要花费大量的时间与各相关方建立联系,了解项目的特点、重点和难点,梳理出重要的风险点,进而导致项目履约前期推进缓慢,不仅对履约团队的管理能力提出了更高的要求,而且还需要投入更多的人力、财力和物力。

### 3 市场经营与项目履约深度融合应采取的方法

由设计院牵头的工程总承包项目往往由多家联合体成员单位组成,采用固定总价的合同方式<sup>[3]</sup>。针对这一合同方式,总承包单位需要自行控制工程建设期间的资源投入。为了获得效益最大化,总承包单位从工程建设初期就需要快速打开局面,在保障质量、安全的前提下合理投入资源、尽早地完成工程建设任务。由于市场经营与项目履约存在脱节的现象,导致项目建设初期需要花费较多的时间处理因脱节产生的问题进而造成项目推进不利。针对这一问题,笔者提出采用以下方法以实现市场经营与项目履约的深度融合,帮助总承包单位更好地开展工程建设。

(1)组建影子团队。影子团队是由具有不同背

景、不同知识结构的人员组成,其目标是针对某个或者某些主要竞争对手进行深入的分析研究,进而开展监控、模拟及预测工作,为公司高层提供决策支撑<sup>[4]</sup>。总承包单位应根据项目情况组建一支影子团队,其团队成员由能快速甄别关键信息的市场人才、工程经验丰富的技术人才、造价人才以及项目履约团队组成。团队成员结合各自的专业领域有针对性地开展市场工作:市场团队负责收集项目的相关资料并获取前沿的市场信息,而履约团队则根据所获取的资料对项目存在的重难点问题、预算还原、造价分析、标段划分、规划战略方向等工作开展分析研究,并向领导层提供决策方案。

由于影子团队具有快速反应能力,因此其在面临紧急情况时能够迅速、准确地进行分析和判断,给公司决策层提供最有力的支持,进而高效推进经营工作进程、促进项目顺利落地。项目履约团队则需提前开展充分的分析研究和规划工作,对工程的项目管理要点、项目实施要点、施工总体规划等方面进行了解,待项目正式进入建设阶段后能够快速打开工作局面开展项目履约工作。

影子团队在项目经营和投标阶段历经了项目磨合和投标工作的考验,其团队的战斗力已得到验证,因此,由影子团队过渡到项目执行团队可以使项目团队的人员具备市场经营的理念和思路,促进以完美履约赢得市场的理念真正落地。

(2)组织开展现场踏勘。通过对项目现场进行踏勘,可以充分了解工程周边的地质条件、道路交通、场地、主材价格等相关信息,在招标阶段能够快速核实招标图纸与工程现场的情况是否一致;针对标段较多的工程,根据现场施工组织难易程度、交通便利程度、相关方易协调程度等方面选择出合适标段进行投标。现场踏勘获得的信息能够为编制投标文件提供参考,使投标团队更深入地了解工程的重点、难点,编制出更符合发包人要求的实施方案,进而在投标报价上占据优势。

因此,总承包单位必须重视现场踏勘工作,充分认识到组织开展现场踏勘不仅能编制出高质量的投标文件,还能让履约团队尽早熟悉项目情况,掌握项目实施的重点和难点,为履约阶段打下坚实的基础。

(3)实地调研同类型项目。影子团队应组织开展同类型项目的实地调研活动,了解同类型项

目中存在哪些不利的合同条款以及项目履约过程中容易出现的现实问题,以便在后续与发包人的合同谈判中尽力争取对项目履约有利的合同条款;通过调研也能够了解到生产履约中遇到的重点、难点问题,吸取经验教训,有助于后续高效、高质量地开展项目履约;还能够学习到其他项目先进的管理手段和经验,并将其编制进投标人的实施方案中,让发包人更加认可投标人的专业能力。

(4)提前开展设计施工一体化。设计作为总承包项目的“龙头”,对项目的工程质量、工程造价和工程进度均起到决定性的作用<sup>[5]</sup>。在工程前期经营阶段,设计单位需要对初步设计图纸和设计概算等方面开展充分地复核和研究工作,了解项目各项工序的实施价格以及项目的整体利润情况,结合施工单位对现场情况、施工组织方案的研究,共同为项目业主提出建设性的意见,进而规避一些履约阶段可能发生的风险,提高工程建设效率。对于总承包单位,可以充分利用设计单位与施工单位在经营阶段建立的联系,提前搭建设计施工一体化的工作机制,实现履约阶段设计与施工的深度融合和高效运转。

(5)开展合同谈判。合同谈判会对后续项目的履约造成重大影响。在这一阶段,需要市场团队与履约团队共同努力,争取更多的关于资金、供图、征地、变更、材料调差等有利条款。笔者以我国某大型水利工程项目建设为例进行了阐述,该项目争取到了以下优质合同条款,进而为项目顺利履约提供了良好的基础。

①开工预付款为签约合同价的 10%,年度预付款为年投资计划的 10%。充足的预付款能够帮助承包人解决工程施工前期资金紧张的困难和过程结算与支出不同步的问题,为履约工作的开展奠定了良好的基础。

②在合同签订后 28 d 内需支付设计费总额的 30%;以后的每年支付至设计费总额的 15%;施工图全部完成后支付至设计费总额的 95%。优质的设计费支付条件为项目设计单位前期加大投入提供了经济支持,进而保证了施工图的供图进度和质量。作为以设计为龙头的 EPC 总承包项目,优质的设计费支付比例能够使设计工作更好更快地开展,进而更加有效地推进设计施工一体化进程。

③发包人负责按期完成建设项目所需用地范围内的征地补偿等工作,并向承包人逐步提供施工作业面。在水利工程建设过程中,征地工作能否顺利开展将对工程起到决定性的作用。发包人若能积极推动征地协调工作,必将大大缓解工作压力,进而给承包商提供良好的施工条件。

#### 4 市场经营与项目履约深度融合具有的优势

(1)形成市场与履约的良性循环。经过市场经营阶段市场团队和履约团队的共同努力,争取到更优质的合同条款,进而获取到优质的总承包项目,为高质量履约奠定了基础。履约团队对项目存在的重难点问题一定要有超前策划,才能够快速打开工作局面并稳步推进工程建设,提高项目业主的认可度,获得良好的项目履约口碑,使公司在后续新的项目上占据主动,进而形成以市场开发拿项目,以完美履约拓市场的良性循环。

(2)为公司培育复合型人才。在项目经营阶段组建的影子团队不仅需要具备市场经营能力、合同风险识别能力以及造价还原和分解能力,还需要具备能从多专业维度快速甄别项目重难点问题的能力,进而为公司高层提供强有力的决策支撑,同时也为公司培育出一批能够胜任市场经营和项目履约的复合型人才,使公司能够灵活应对市场变化,并在面临竞争激烈的市场环境中持续保持竞争优势。

(3)更大程度地发挥工程总承包优势。总承包单位通过提前开展设计复核、工程现场踏勘、履约规划为项目业主建言献策,从设计方案、成本投入、资金筹措方案、征地等方面提出具有建设性的意见或建议,使工程建设方案更趋于经济合理,减少履约阶段可能出现的风险。进入履约阶段,由于总承包单位开展了大量前期工作,建立了设计施工一体化机制,提升了设计出图效率、优化了施工成本、降低了工程总承包的管理难度,进而发挥出工程总承包的优势,使工程进度、质量、安全、费用均得到了更加有效的控制。

(4)打造贯通行业产业链的能力。只有市场经营与项目履约一体化运行,才能使总承包单位内部形成完整的制度体系和运行机制,充分发挥出总承包单位具有的专业优势、业绩优

(下转第 37 页)

工管理的动态监控和信息数据的动态更新。另外,数据信息保存安全,数据库容量大,可以使农民工工资的管理系统更加有序、完整、真实、高效、便利。一方面可以将农民工工资管理的数字化信息平台融入到企业履约评价体系考核中,从项目的实施建设中追根溯源、有效管控,不断推动企业数字化诚信体系的建设;另一方面可以通过监管平台有效地搜集农民工的大数据,对国家人力资源调动和监管具有重大意义。充分发挥农民工工资管理数字化信息管理的优势,将进一步打造公平公正、和谐有序的良好竞争市场环境奠定坚实的基础。

#### 4 结 语

农民工工资及时足额的发放不仅对农民工的影响巨大,亦对施工企业健康发展、提高生存能力具有重要的意义。农民工是施工企业的根本力量、源头力量。只有抓住根本和源头,企业才能在竞争激烈、复杂的市场经济中立足。农民工工资管理的制度化、规范化、科学化是我国社会主义市场经济体制完善,有序运转,高能高效的重要体现。因此,做好农民工工资风险管理和防控工作,

(上接第30页)

势、团队优势,实现职能组织向项目型组织转化。公司所有的目标和机制都是为拿项目、干项目、获取利润而设立的,最终实现贯通行业的全产业链,进而奠定公司在行业中的话语权。

#### 5 结 语

综上所述,我国的工程总承包仍处于不断探索和前行的阶段,若要实现真正的交钥匙工程,总承包单位还需要建立更加完善、更加成熟的经营、履约工作机制和体系,培育出一批能胜任市场经营和项目履约的复合型人才,并在不同的市场环境中时刻保持极具竞争性的优势。在项目经营阶段,应尽可能地为项目履约减少风险,获取更优质的工程总承包合同;在项目建设阶段,一定要争取做到高质量、高效履约以获得良好的履约口碑,占据市场的主动性,使公司形成市场与履约的良性循环,真正实现市场经营与项目履约的深度融合。

一定要加强对农民工的法制教育,完善施工企业的组织和管理制度,推动数字化进程,在政策保障的基础上进一步优化农民工工资支付管理体系。

#### 参考文献:

- [1] 黄平,李梧.农民工工资发放现状及《规定》的影响[J].施工企业管理,2021,37(11):62-63.
- [2] 罗珺.浅谈建筑企业如何加强农民工工资管理[J].商讯,2021,39(12):98-99.
- [3] 田勇.农民工管理经验探讨[J].水电站机电技术,2021,44(9):146-147,151.
- [4] 九三学社.关于运用现代技术切实解决工程建筑领域拖欠农民工工资问题的提案[J].中国建设信息化,2022,28(6):16-17.
- [5] 任永贵.施工项目保障农民工工资支付的研究[J].现代商贸工业,2021,42(24):97-98,111.
- [6] 苏文斌.工程建设项目农民工工资支付保障机制研究[J].农业科技与信息,2022,29(14):118-120.

#### 作者简介:

翟优雅(1989-),女,河南平顶山人,工程师,硕士,从事水利水电工程、房屋建筑工程造价管理工作;  
俞兴平(1985-),男,甘肃古浪人,副高级工程师,学士,从事水利水电、市政、公路等工程施工技术与管理工作;  
沈纪勋(1994-),男,河南西平人,工程师,学士,从事水利水电工程合同管理工作。  
(编辑:李燕辉)

#### 参考文献:

- [1] 史春芳,苏岩,孙君,等.联合体模式下工程总承包项目管理的探索与实践[J].中国勘察设计,2023,12(1):67-69.
- [2] 彭浩.聚势能破难题 推动工程总承包高质量发展[J].施工企业管理,2023,8(10):23-25.
- [3] 郑祖杰,杨智,杨怀栋.水利工程EPC总承包管理模式浅析[J].四川水利,2023,44(4):161-163.
- [4] 赵健雅,陈峰,杨雷.企业合规管理与竞争情报的融合研究——基于我国HR集团的实证分析[J].情报杂志,2023,42(12):76-82,92.
- [5] 孙志凌.设计-采购-施工一体化的高质量发展之路[J].施工企业管理,2023,12(11):81-82.

#### 作者简介:

彭昱坤(1997-),男,贵州兴义人,工程师,硕士,从事水利水电工程项目管理及数字化工作;

#### 通讯作者:

夏明鸿(1997-),女,贵州独山人,工程师,硕士,从事水利水电工程规划工作;  
孙周辉(1980-),男,陕西宝鸡人,正高级工程师,工程硕士,从事水利水电工程项目管理及数字化工作。  
(编辑:李燕辉)