

# 工程项目总包商分包商关系管理模式研究

李瑞进<sup>1,2</sup>, 陈勇强<sup>2</sup>

(1. 东北农业大学 水利建筑学院, 哈尔滨 150030; 2. 天津大学 管理学院, 天津 300072)

**摘要:**新一轮建筑业企业重组就位改革已经启动,总包和分包关系的管理模式研究成为当前促进建筑业行业结构调整的重要课题。国外对总包商和分包商关系管理研究已有一些进展。结合国内实际情况,根据分包商和总包商关系管理特点给出总包商和分包商关系管理建议,并建立总包商和分包商在协同联盟信息平台上的发展框架,对促进协同联盟信息平台建立和发展的关键因素给出具体分析;最后就协作联盟信息平台运作给出具体流程,指导平台的具体运作。

**关键词:**总包商和分包商关系管理;协调人;伙伴关系;用户满意度;协同联盟信息平台

中图分类号: F284

文献标识码: A

文章编号: 1000-7717(2006)05-0014-03

## The General Contractor and Subcontractor Relationship Management Research in Construction Industry and Improvement Advice

LI Rui-jin<sup>1,2</sup>, CHEN Yong-qiang<sup>2</sup>

(1. College of Water Conservancy and Building Engineering, Northeast Agricultural University, Haerbin 150030;

2. School of Management, Tianjin University, Tianjin 300072, China)

**Abstract** The new reengineering innovation of construction industry is beginning that the research for management model of general contractor and subcontractor relationship to be an important issue. Some progress had made in other countries in general contractor and subcontractor relationship management research. In this paper, the characteristic of general contractor and subcontractor relationship management was analyzed and the cooperation alliance information flat of general contractor and subcontractor was established in the basis of the analysis and suggestion to improve relationship management.

**Key words:** management of general contractor and subcontractor; harmonizer; partnership; satisfactory of customer; cooperation alliance information flat

### 1 国内分包管理现状及国外研究进展

#### 1.1 国内分包管理现状

尽管分包商的工作在工程项目中占有很大一部分,但是对分包商的管理却缺乏足够的重视,我国已颁布的《中华人民共和国合同法》、《中华人民共和国建筑法》、《工程建设项目自行招标试行办法》等法律、法规,对分包行为都不具针对性。2001年我国进行了新一轮的建筑业企业重组就位,目标就是对建筑业组织体系结构进行优化调整,形成总承包、专业分包、劳务分包三个层次的金字塔型结构,促进我国建筑业资源优化配置,激励建筑业的发展。<sup>[1]</sup>总包和分包关系的管理模式研究成为当前促进建筑业行业结构调整,促进工程管理发展的一个重要课题。

长期以来占主导地位的总包商习惯于拥有大量分包商,并且通过各种方式压低分包商报价,众多的分包商往往只能通过压低自己的报价增加获得合同的可能性。在这种情况下,虽然总包商通过降低采购成本在一定程度上降低了自己的成本,但是,这样做的后果是:分包商为了牟取利润,只能设法在基本满足项目需求的情况下减少投资,降低成本,最终可能导致项目质量下降。下图为当前总包商和分包商关系图。

#### 1.2 国外关于总包和分包关系管理研究结果

在 Ricgard Olsson<sup>[2]</sup>的文章中建议引入协调人机制,以减少分包商和总包商之间的矛盾,维持合同的顺利执行。但是从几个项目的实践数据看,这种方式因为协调人的加入增加了合作成本,但是引入协调人减少的总包商和分包商内耗节省的成本是不可计算的,

收稿日期: 2006-05-10

作者简介: 李瑞进(1980-),男,山东高密人,硕士生,研究方向: 工程项目管理。

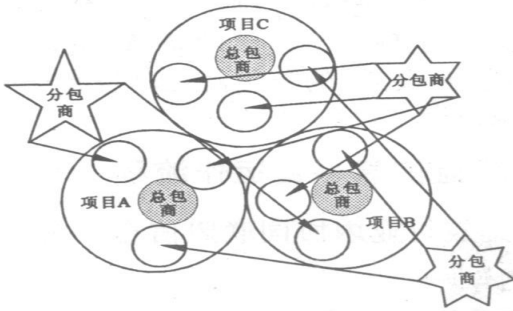


图1 工程总包和分包关系图

因此难以引起承包商和分包商的兴趣。

Gary Packham, Brychan Thomas, Christopher Miller<sup>[3]</sup>等人研究发现,目前工程管理中比较看好的伙伴关系是促进项目管理的一条途径。确实,伙伴关系是组织交易关系的最好的方法,但重要的是我们也应该认识到从分包商的角度看,建立伙伴关系过程中产生的动力对多方的合作并没有好处。此外,虽然它是成功的、有效的,对交易是有利的,但是过渡的依靠局限于合同的伙伴关系却可能导致小的分包单位效益下降甚至导致他们失败破产。

在 Rafael Sacks<sup>[4]</sup>的文章中建议采用一种改变分包商报酬方式的方法,建立一种多项目、多分包商的方法,目的是在建设项目中开发一个较少的多项目、多分包商生产理论。但是在当前的工程承包市场,分包商处于弱势地位,分包商的违规行为很多都是总包商的强势地位造成的。弱势的分包商不可能从承包商那里争取到应得的报酬。

## 2 对国内的总包商和分包商关系管理建议框架

目前,许多全球性的问题给建筑业造成的严酷生存环境,表现在:科技的进步、现代化的通信技术、发达便利的交通运输业、开放与自由贸易政策等因素促使全球融合为一个统一的大市场;市场的竞争由小范围的地区或地域竞争转变为世界范围的竞争,竞争的焦点也从早期的降低产品成本的竞争,逐步转移到业主满意度上来了。

为了在新的市场环境中生存下去,并具有较强的生命力,一个必要条件是必须在更大的时空范围内具有足够资源,以满足市场的需求。获取足够而且变化的资源有两条途径,一是具有雄厚的财力,能够获取足够的资源;二是采取适当的措施,能够快速组织与合理配置社会已有资源。任何一个企业的资源都是有限的,并面临来自各方面的竞争。因此,采取适当的措施,快速组织与合理配置社会已有资源是谋求企业生存与发展的有效途径。

工程管理承包市场的竞争不仅仅是承包商实力的

竞争也是承包商旗下分包商的竞争。这就要求能够有一个快捷迅速选择项目需要分包商的协同联盟信息平台为总包商服务,支持总包商能够敏捷的、有实力的进行竞争。总包商通过协同联盟信息平台的组织形式实现相关资源的合理配置与有效利用,与分包商一起来满足市场变化的需求。这不仅有利于总包商提高自己的竞争优势,也有利于提高分包商的竞争优势,从而取得双赢或多赢的效果,实现共同发展。下图为总包商和分包商在协同联盟信息平台上的发展框架图。

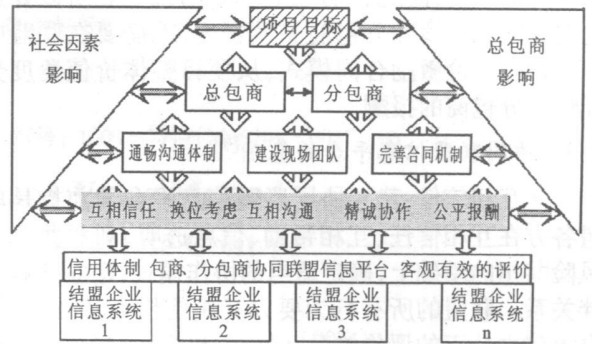


图2 分包总包关系协同联盟信息平台发展框架图  
促进协同联盟信息平台建立和发展的关键因素:

### 2.1 社会因素影响

政府通过加强对政府公共工程项目的管理,规范总包商和分包商关系的管理,为其他项目树立典范,引导总包商和分包商关系管理向正确方向发展。通过社会行业组织建立承包商和分包商信用体系,为协同联盟信息平台建立协同评价指标体系,监督平台的运行。

政府依法加强对总包商的分包活动的监督;根据法律、法规,研究和制定配套管理办法,引导市场自觉按照市场经济的规律运作;加大执法检查力度,净化市场环境。

### 2.2 总包商影响

总包商积极推动建立协同联盟信息平台,在项目实施过程中与分包商建立信任关系。实现总包商和分包商的企业内部改造,突出各自业务优势。对分包商灌输“业主满意度”理念,以“业主满意度”评价分包商的合同履行行为。鼓励分包商参与联盟项目,并主动为分包商提供项目分包信息。

总包商将分包商当作项目的利益共同体,是项目利润的直接实现者,是自己为充分利用社会资源而选择的合作伙伴,是一种平等合作的关系。总包商积极帮助分包商合理地组织材料、机械、劳动力,提高生产效率,加快施工进度。在改善了对方经济处境的同时也扩大了项目的利润空间,实现“双赢”结局<sup>[5]</sup>。

当前建筑业资质申请和晋级申报存在隐瞒谎报问题,造成一些企业的实际水平与资质不符,这是导致工程质量不高的一个原因<sup>[6]</sup>。所以要强化联盟准入和

清出制度,逐步培育一批高素质的专业和劳务分包商,促进分包商向专、精、特方向发展,从而为我国加入 WTO 后,提高国内承包商在国际工程市场上竞争力打下基础。

由于当前分包合同模式缺陷导致分包商更多的时间是去关注属于自己的那一部分工作,而不注意项目的整体价值。每个分包商只提供一部分服务,经常只从内部看到自己营运的“效益”,而没有从业主角度看整个项目的价值。在注意力转变到像用户一样能看到整体的那一刻,问题就明显地暴露出来了。所以要建立良好的总包商和分包商关系管理,就需要在联盟中积极推行总价激励合同模式,从项目整体价值角度分配给予分包商的报酬。

### 2.3 协同联盟信息平台的基础<sup>[7]</sup>

\*互相信任:建立协同联盟信息平台的前提是联盟各方在互相信任、互相帮助、信息透明、利益共享和风险共担的基础上,确定适当的协作模式,建立战略伙伴关系。联盟的所有行为要以互相信任为基础,在平台上建立公正的评价体系,促进总包商、分包商提高信用,最终实现平台用户之间的信息透明化。

\*换位思考:总包商必须建立一种期望的氛围并且把分包商当作是他们走向成功道路的得力助手。这将包括采取一些措施使分包商响应总包商的招标。分包商也要积极关注项目,从业主和总包商角度看待项目的利润,促进项目成功。

\*互相沟通:通畅有效的沟通对于计划工作的成功与否有着极为重要的影响。一个计划如果对一个或几个参与方而言是不切合实际的,那么对于做计划的人来说就是一个灾难——计划是不可实现的。总包商所作的对于整个工作的或者某个阶段的计划,应该是可实现的并且得到各方的承诺,它应该列出所有能够影响分包商行为的里程碑的日期。在签订合同和分包合同后的项目实施过程中,总包商和分包商的组成团队的工作模式,每一方都认可其他人在项目成功中的重要性和贡献。

\*精诚协作:互相协作对在平等条件下工作的每一方都很重要,对总包商尤其如此。总包商必须紧密控制每个分包商每天的工作活动并要指出任何赶不上计划的地方或工作绩效的下降现象。除此之外,总包商可以经常给分包商建议或指导,促使分包商正确的使用劳动力以便达到计划进度。总包商经常作为分包商之间的协调人的角色存在,协调他们之间的各种冲突。

\*公平的报酬:在完成工作后快速的支付工程款是非常重要的,无论是按月还是按照其他方式,都应该在总包商得到完成合同工作的支付后尽快支付给分包商。在总包商与分包商关系的处理上,总包商与分包

商成员进行合作的最佳原则是“与分包商共赢”,未来的竞争不仅是工程产品技术的竞争,也是分包商的竞争,拥有“稳定、高效”的分包商是总包商具备核心竞争力的体现之一<sup>[5]</sup>。

### 3 协同联盟信息平台运作流程

工程建筑行业协同联盟信息平台项目运作流程:

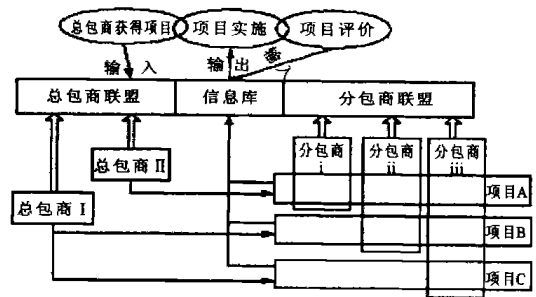


图 3 总包商和分包商协同联盟信息平台运作模式图

(1)总包商联盟成员获得项目总包合同,或者希望对某项目投标;

(2)根据项目特点在信息库中搜索需要的符合条件的分包商并在信息平台发布分包商的相关信息;

(3)对符合要求的分包商发出邀请;

(4)分包商接收邀请参与项目建设;

(5)项目完工移交,双方按照信息库格式对参与项目的总包商和分包商进行评价;

(6)信息库管理系统对评价进行处理,对信息进行储存以待下一项目查询。

#### [参考文献]

- [1] 马芝仪. 工程项目施工分包风险与防范[D]. 天津大学, 2004. 12.
- [2] Richard Olsson, Subcontract coordination in construction [J]. Int. J. Production Economics 56—57(1998) 503—509.
- [3] Gary Packham, Brychan Thomas Christopher Miller, Partnering in the house building sector; a subcontractor's view [J]. International Journal of Project Management 21 (2003) 327—332.
- [4] Rafael Sacks. Toward a lean understanding of resource allocation in a multi-project sub-contracting environment (or 'What make sub-contractors tick?')
- [5] 陈洪军. 与分包商共赢[J]. 建筑经济, 2004, (8).
- [6] 任玉清, 蒋美蓉, 建党. 应重视对工程施工承包商分包行为的管理[J]. 建设监理, 2002(1): 22—23.
- [7] By Joseph R. Proctor Jr, Life Member, ASCE Golden Rule of Contractor—Subcontractor Relations Practice Periodical on Structural Design and Construction/February, 1996.