

EPC 工程总承包管理存在的问题与解决对策

黄秦龙

(青海盐湖工业股份有限公司, 青海 格尔木 816000)

(青海金世纪工程项目管理有限公司, 青海 格尔木 816000)

摘要: 国家经济的发展、政策的引导使得企业工程项目管理模式得以优化, 进一步推动了企业的发展。EPC 总承包是一种国际常用的承包模式, 做好 EPC 承包管理, 对企业自身的壮大、可持续发展有着深远的现实意义。但存在于 EPC 承包中的问题阻碍了 EPC 工程项目管理水平的进一步提升。基于此, 文章概述了 EPC 承包, 指出了 EPC 总承包中存在的问题, 并以此为基础提出了切实可行的解决对策, 希望文章的论述能够给相关工作者以参考和借鉴, 在大家的共同努力下提升 EPC 工程总承包管理水平, 保证各环节有条不紊地开展。

关键词: EPC 工程; 承包管理; 问题与对策; 实际研究

0 引言

自上世纪 80 年代开始, 工程总承包开始出现于我国工程项目管理中, 随着不断的渗透, 国家建设部下发了关于工程总承包的规章制度, 自此工程总承包得到广泛推广。随着工程施工的深入发展, 我国工程管理水平也得到了提升。但是 EPC 工程总承包管理中存在的问题一直被忽视。相关管理者只有从思想上重视这些问题, 从行动中落实起来, 才能将 EPC 工程项目管理的优势发挥出来, 才能提升 EPC 总承包自身的管理水平。

1 EPC 总承包概述

1.1 基本概念

EPC 总承包模式指的是根据相关合同的要求, 在施工图设计、材料采购、施工等全过程或某个阶段的承包。一般情况下, 工程总承包在合同规定范围内, 对承包范围内的工程质量、安全、材料、成本等负责。EPC 总承包指的是施工图设计、材料购进和施工过程的整体结合, 这一承包模式是未来工程承包的主要发展趋势, 在我国工程承包中发挥着巨大的作用。

1.2 优势特征

青海金世纪工程项目管理有限公司采用的 EPC 总承包模式, 这种模式对业主方没有危险, 因为在工程未开始之前所有的风险都是青海金世纪工程项目管理有限公司担任的。再者, 从 EPC 总承包视角分析, 承包工程采取统一管理, 一旦按工程发生风险, 也能实现工程利润的最大化。从工程质量和施工进度视角来看, EPC 总承包模式是一场常见的承包模式, 根据施工情况、施工进度进行科学安排, 可以极大的提升施工效率。

2 EPC 工程总承包管理存在的问题

2.1 国家政策法律法规方面的问题

EPC 工程总承包没有健全的法律法规做支撑, 具体表现如下: 第一, 总承包模式在我国工程开展中历经了很长的一段时间, 但相应的国家法律法规方面并没有进一步的完善, 一直以来工程总承包管理没有做到细化、明确化。第二, 总承包市场准入机制方面的问题。有关

部门对企业采用的工程总承包模式明确了相应的市场准入机制, 其限制会不断的降低。第三, 工程总承包市场没有健全的市场规范。纵观当下的实际情况, 虽然我国从工程设计、施工、监理等方面做好了制度规范, 但是却没有法律法规做保障。

2.2 市政项目建设业主方面的问题

第一, 业主方认可度有待提升, 市场发育不健全。在国家通过政策明确工程总承包这一模式之前, 工程施工、相关材料和设备的采购都是第三方完成和验收的, 这一模式会导致施工与采购的脱节, 一旦出现问题无法明确责任主体, 发生问题不能得到及时的上报。虽然这种传统的模式可以将整体工程项目结合起来, 提升市政建设工作效率。但在市场工程项目开展中, 由于忽视总承包模式的经济效益, 工程设计单位、施工单位承包资格没有得到认可, 进而阻碍了市场准入机制的实际运行。与此同时, 业主不按照规定要求操作。总承包模式的开展要按照要求操作, 业主的不当行为会引发一系列问题的出现。

2.3 总承包商自身的问题

第一, 管理体系不健全。总承包涵盖工程项目的各个方面, 因此对工程项目提出了很高的要求。但是我国当前的总承包管理模式却一直止步不前, 和国外企业相比相差甚远。第二, 总承包内部运行机制不科学、不合理。第三, 总承包模式和工程匹配度不够。第四, 承包商管理基础薄弱。比如部分管理者混淆总承包合同与总价合同, 认为总承包费用就是固定的价格。实则, 业主对设计标准的新要求、功能的改变, 其价格也会随之发生变化。同总承包建设工期长, 市场的波动会影响项目的开展成本, 因此合同要以市场为准则进行价格的合理变动。第五, 承包缺乏专业的管理人才。纵观我国承包建设管理人才培养, 忽视对管理人员的培训、考核, 导致无法为业主提供很好的管理和决策能力, 同时增加了业主管理成本。基于上述的种种问题, 导致我国企业在市场竞争中处于劣势地位。

3 EPC 工程总承包管理存在的问题的解决对策

3.1 健全 EPC 总承包项目管理机制

企业要树立终身学习的理念,基于自身情况健全 EPC 管理机制,并通过培训和走出去的策略培养 EPC 管理人才,以推动 EPC 承包模式的有序发展。同时企业要立足 EPC 总承包项目的各个环节,比如材料采购、工程设计等培养专业人才,通过建立内部控制体系,规范企业管理体制,以提升企业的工作质量。另外,企业要根据以往承包项目合同管理的不足之处,积极完善,通过建立合同项目监管机制,做到合同工程量清单与实际情况的相符,如若出现问题加大审查力度,以及时解决问题,通过制度层面约束员工,提升工作效率。

3.2 完善基础设施,建立价格数据库

EPC 承包项目涉及范围很广,包含公司资金、公司风险管控、项目营收等,因此企业必须增强自身的风险意识,通过建立风险管控机制、健全价格数据库顺应工程总承包的自身需求,以将企业承包的风险降到最低。另外,基于企业自身的承包工程,不断的提升,以建设部下发的“30 号文”为要求,优化施工企业,保证建设施工、采购符合 EPC 总承包的要求。与此同时,企业必须积极改进内部的承包运行机制,通过项目过程优化,实现企业运行和设备的有效融合。

3.3 加大项目业主人才培养,落实项目责任制

第一,基于业主总承包,开展管理知识、项目管理等方面的培训。企业必须健全业主项目管理知识,以为业主合理投资和管理打下基础,提升企业和业主的沟通效率。同时政府要从政策上对项目业主投资做出更多的规定,只有具备建筑师资格证或者具有注册建筑师项目经理的指定,为企业和项目业主的交流与沟通搭建桥梁。第二,企业要做好宣传,以深化业主对总承包项目的认识,让业主认识到总承包项目的优势。第三,政府要健全总承包管理政策,以国家规定的业主责任制为要求。同时,企业要积极改进工程项目管理,因为业主建设工程项目投资是一次性的行为,企业需要为业主提供固定阶段或全程管理的模式,以保证总承包管理模式的顺利进行。

3.4 做好总承包单位管理人员、业主管理人员人才的培养

第一,企业要树立发展理念,加强人才培养,只有培养出能够担任总承包项目管理的人才,才能提升总承包模式的管理水平。同时,企业要通过调整项目经理用人标准、制定相应的考核措施,保证人才符合项目建设的需要。企业在对项目经理人开展管理的时候,必须考核其专业能力、人际交往能力、职业素养能力,保证工作人员可以应对项目建设中出现的各种问题。第二,总承包单位要提升人才待遇,通过提升待遇吸纳专业人才,以从整体上提升员工的综合素养。第三,企业要鼓励业主聘用有注册建筑师资格的项目经理,同时要规定要项

目经理的才能,比如项目管理知识、专业能力等,以提升企业与业主的交流质量。第四,业主方要提升自身能力,积极探寻专业项目经理,以为项目的开展奠定坚实的基础。与此同时,有关部门可以构建全新的人才管理模式,在强调其项目管理经验的同时,对业主项目管理人员的资质提出更高的要求,确保项目管理人员具备专业知识,并通过自身的积极参与提升项目质量。

3.5 做好施工质量控制,整体把控工程施工

在工程项目开展前提,要集合工作人员,将工程项目的重点内容落实下去。项目施工作业方要注重人员的专业培训,让工作人员树立正确施工理念。在工程开展前期,要制定科学的方案,通过座谈会的方式对施工技术、施工要点进行明确,同时还要帮助施工人员明确施工的全过程,只有做好整体把控,才能提升施工质量。

3.6 做好总结与反思,持续改进

在 EPC 工程总承包管理中,对于施工中出现的问题要及时采取措施,通过整改和完善,提升工程质量。同时对于发现的问题,工作人员要上报有关部门,尤其是工程设计中的问题要及时提交,针对与施工现场有误的问题及时完善,同时做好总结与反思,避免后续相关问题的出现。在具体施工中,原材料购进也非常重要,如若出现材料质量不符合要求的问题,要第一时间联系经销商,做出及时的处理。

3.7 完善总承包管理法律,营造良好的市场环境

从国家政策视角分析,EPC 总承包管理模式需要以完善的法律法规做保障。同时,政府要为总承包模式创设良好的市场氛围,以保证各项工作都能有条不紊地开展。与此同时,国家有关部门也从政策方面做出了规定,通过完善法律法规,规范工程项目的各个环节。

综上所述,工程总承包项目必须顺应市场发展,立足实践不断的完善自己,以提升工程总承包管理水平。当前国家从政策上对工程总承包管理做出了规定,同时还要通过健全 EPC 总承包项目管理机制、完善基础设施、加大项目业主人才培养、做好总承包单位管理人员、业主管理人员人才的培养等措施提升 EPC 工程总承包管理水平,推进我国项目工程的有序开展。

参考文献:

- [1] 张超.EPC 工程总承包管理存在的问题与对策[J]. 工程技术研究,2020(20):160-161.
- [2] 谢璋瑜.论 EPC 工程总承包项目管理模式的现状及对策[J]. 中国化工贸易,2018(19):58.
- [3] 何致远.EPC 总承包管理模式在我国水电站建设应用中存在的问题和对策分析[J]. 低碳世界,2015(26):114-115.
- [4] 甘宁.设计企业 EPC 工程总承包项目财务管理存在的问题及对策研究[J]. 纳税,2019(12):26-27.
- [5] 赵宇清.EPC 工程总承包所面临的项目风险和风险管理措施分析[J]. 建筑与装饰,2020(08):53-59.