


工程建设总承包管理

徐蓉 王旭峰 杨勤 主编

 北京科学技术出版社

工程建设总承包管理

徐蓉 王旭峰 杨勤 主编

 北京科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

工程建设总承包管理/徐蓉等主编. —北京:北京科学技术出版社, 2005.5
ISBN 7-5304-3147-1

I. 工… II. 徐… III. 建筑工程: 承包工程-管理 IV. TU723

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第042211号

工程建设总承包管理

主 编: 徐 蓉 王旭峰 杨 勤

责任编辑: 李 媛

封面设计: 李婷婷

出 版 人: 张敬德

出版发行: 北京科学技术出版社

社 址: 北京市西直门南大街 16 号

邮政编码: 100035

电话传真: 0086-10-66161951 (总编室)

0086-10-66113227 0086-10-66161952 (发行部)

电子信箱: postmaster@bjkpress.com

网 址: www.bjkpress.com

经 销: 新华书店

印 刷: 保定市印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16

字 数: 608 千

印 张: 23.75

版 次: 2005 年 5 月第 1 版

印 次: 2005 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-5304-3147-1/T·544

定 价: 45.00 元



京科版图书, 版权所有, 侵权必究。

京科版图书, 印装差错, 负责退换。

前 言

工程总承包管理是国际通行的工程建设项目组织实施方式。随着我国经济建设的发展和对外开放的不断扩大,需要投资建设一大批工业、民用建筑和基础设施项目,从工程项目管理的角度出发,推行工程总承包是深化工程建设项目组织实施方式,提高工程质量管理水平,保证工程质量和投资效益,规范建筑市场秩序的重要措施;是建筑市场各主体单位调整经营结构,增强综合实力,加快与国际承包和管理方式接轨,适应社会主义市场经济发展和加入世界贸易组织后建筑市场的必然要求;也是建筑业企业开拓国际市场,带动我国技术、机电设备及工程材料的出口,促进劳务输出,提高我国企业国际竞争力的有效途径。

自推行总承包制以来,我国在总承包的形式上进行了多种尝试和探索,其主要形式有:联合型经济实体进行总承包、城市综合开发公司进行总承包、施工单位进行总承包、项目管理承包公司进行工程总承包、设计单位和工程公司进行工程总承包,等等。关于建筑业和基本建设管理体制改革的要求和近 20 多年的实践,积累了许多成功经验,很有必要加以总结。

本书主要介绍了工程建设总承包政策、项目管理与规划、项目控制、项目生产要素管理等一些建设工程总承包的基本理论和基础知识,并结合实际探讨有关专题和总承包项目管理软件的应用。本书可作为工程项目管理和技术人员关于工程管理方面的培训和学习用书,也可作为大专院校工程类专业的教学辅导用书。由于工程总承包管理在我国建设项目的管理应用中还处于发展阶段,许多问题需要进一步研究探讨,并进行实践检验,所以,本书内容仍有不足之处,热诚欢迎广大读者提出宝贵意见和建议,以使本书得以修改完善,更好地为工程建设服务。

本书主要编写人员:徐蓉、王旭峰、杨勤、陈建、赵飞、宋康、孔维芳、汪浩东、杨永秀。

编 者
2005 年 4 月

目 录

第一章 工程总承包概述	(1)
第一节 工程承包的产生和发展	(1)
第二节 工程总承包概述	(2)
一、工程总承包的有关名词及工程总承包的概念	(2)
二、工程总承包与传统施工承包的区别	(3)
三、工程总承包的内涵	(5)
四、工程总承包的作用	(5)
第三节 工程总承包管理方式的演变	(5)
一、传统承包管理方式	(5)
二、现代工程总承包管理方式	(6)
第四节 工程总承包研究的目的、意义和方法	(6)
一、社会主义市场经济的必然要求	(6)
二、加入 WTO 的需要	(7)
三、保证工程质量的客观要求	(7)
四、保证工程项目资金安全运作的客观要求	(8)
第二章 国内外总承包的现状比较	(11)
第一节 工程建设总承包模式	(11)
一、国际工程建设总承包模式	(11)
二、我国工程建设总承包模式	(13)
三、工程建设总承包模式分析	(15)
第二节 国内外大承包商的现状比较	(19)
一、规模及经济效益的比较	(19)
二、业务领域的比较	(20)
三、内部组织机制的比较	(21)
四、在工程承包中的角色比较和技术开发的比较	(23)
第三节 我国工程总承包事业的发展	(25)
一、发展起源与发展概况	(26)
二、现状与问题	(28)
第三章 工程建设总承包政策问题研究	(32)
第一节 我国工程建设总承包的基本原则及相关法规	(32)
一、我国工程建设总承包的基本原则	(32)

二、相关法规	(33)
第二节 工程建设总承包企业资质	(34)
一、工程建设总承包企业资质概述	(34)
二、国际工程对资质的要求	(34)
三、我国工程建设总承包企业资质的规范管理	(35)
第三节 工程建设总承包企业相关问题分析	(39)
一、总承包企业资质管理问题	(39)
二、总承包进行工程分包	(39)
三、工程转包问题	(40)
第四章 工程建设总承包的招标投标	(42)
第一节 工程建设总承包招标投标概述	(42)
一、投标招标的基本概念	(42)
二、工程建设总承包招标投标的概念及特征	(47)
三、工程建设总承包招标投标的法律性质	(47)
四、工程建设总承包招标投标的基本原则	(48)
第二节 国外工程建设招标投标的相关情况	(49)
一、新加坡	(49)
二、德国	(50)
三、美国	(50)
四、BOT 运作规程	(51)
第三节 我国对工程建设总承包招标投标的管理	(52)
一、我国工程建设总承包的招标方式	(52)
二、建设单位进行工程建设总承包招标发包应具备的条件	(53)
三、工程建设总承包招标程序	(53)
四、工程建设总承包投标单位应具备的条件	(54)
五、工程建设总承包投标程序	(55)
六、工程量清单招投标	(56)
第四节 投标具体业务	(58)
一、投标准备	(58)
二、投标决策	(62)
三、投标过程	(65)
四、投标报价	(72)
第五节 我国工程建设总承包招标投标状况研究	(77)
一、国内现状分析	(77)
二、我国工程建设总承包招标投标发展研究	(78)
第五章 工程建设总承包项目的合同管理	(80)
第一节 工程建设总承包合同概述	(80)
一、合同的基本概念	(80)

二、工程建设总承包合同的定义	(83)
三、工程建设总承包合同的特征	(84)
四、工程建设总承包合同的种类	(85)
第二节 工程建设总承包合同的内容	(85)
一、工程建设总承包合同的形式	(85)
二、工程建设总承包合同的内容	(86)
三、工程建设总承包合同的效力	(92)
第三节 工程建设总承包合同的签订和实施	(99)
一、签订工程建设总承包合同的准备工作	(99)
二、签订工程建设总承包合同的基本要求	(99)
三、签订工程建设总承包合同的程序	(100)
四、工程建设总承包合同的履行	(102)
五、合同的变更和转让	(104)
六、合同的终止	(105)
七、关于分包合同	(105)
第四节 工程建设总承包合同的索赔和争议处理	(106)
一、工程建设总承包合同的索赔	(106)
二、工程建设总承包合同争议的解决	(107)
第六章 工程建设总承包项目管理组织与规划问题研究	(109)
第一节 工程总承包项目管理组织	(109)
一、工程总承包项目组织机构的设置	(109)
二、工程总承包项目总分包模式的选择	(113)
三、工程总承包项目管理体系实例	(115)
第二节 工程总承包项目管理规划	(116)
一、项目规划概述	(116)
二、工程总承包项目工作体系	(120)
三、工程总承包项目目标管理	(121)
四、工程总承包项目质量策划	(123)
五、项目质量计划和质量保证	(126)
第七章 工程建设总承包的项目控制和管理	(128)
第一节 工程项目控制概述	(128)
一、工程项目控制的概念	(128)
二、控制的原理	(129)
三、工程项目控制系统	(131)
四、工程项目控制的方法和措施	(133)
第二节 工程总承包项目的进度控制	(135)
一、项目进度控制概述	(135)
二、项目进度计划的编制与实施	(138)

三、项目进度计划的检查与调整·····	(141)
第三节 工程总承包项目的质量控制·····	(147)
一、建设工程项目质量概述·····	(147)
二、建设工程项目质量控制·····	(149)
三、项目质量管理体系·····	(157)
第四节 工程总承包项目成本控制·····	(163)
一、工程项目成本与成本控制的概念·····	(163)
二、工程项目成本控制的意義和目的·····	(165)
三、工程项目成本的日常控制·····	(166)
四、工程项目成本控制的程序·····	(168)
五、工程项目成本控制的方法·····	(171)
六、工程项目成本控制的重点·····	(178)
第五节 工程总承包项目的风险管理·····	(191)
一、工程项目风险管理概述·····	(191)
二、工程项目风险管理的程序·····	(195)
三、工程项目风险管理的非保险方法·····	(197)
四、工程项目风险管理的保险方法·····	(199)
第六节 工程总承包项目的现场管理·····	(206)
一、概述·····	(206)
二、安全管理·····	(210)
三、施工总平面管理·····	(213)
四、文明施工管理·····	(215)
五、ISO14001 与环境保护·····	(217)
第八章 工程建设总承包项目的生产要素管理问题研究·····	(221)
第一节 生产要素管理概述·····	(221)
一、生产要素管理概念·····	(221)
二、生产要素管理的重要性和复杂性·····	(222)
三、生产要素管理的基本工作·····	(223)
四、现代施工项目生产要素的管理内容·····	(223)
第二节 工程总承包项目的设计管理和技術管理·····	(224)
一、设计管理·····	(225)
二、技术管理·····	(227)
第三节 工程总承包项目的分包管理·····	(227)
一、总包与各分包商的关系·····	(228)
二、分包的主要形式·····	(228)
三、总包与分包关系的基本原则·····	(228)
四、分包管理·····	(228)
第四节 工程总承包项目的材料管理·····	(232)
一、项目的物流管理概念·····	(232)

二、材料管理的主要任务	(233)
三、材料的计划管理	(234)
四、材料的供应	(236)
五、采购管理	(237)
六、施工现场的材料管理	(238)
七、机械设备的管理	(241)
第五节 工程总承包项目资金管理	(243)
一、工程项目资金运用的影响因素	(243)
二、项目的资金收入与支出的预测与对比	(244)
三、项目资金的筹措	(245)
四、项目资金管理的要点	(247)
五、资金流量的动态分析	(247)
第六节 工程总承包项目信息管理及计算机应用	(248)
一、建筑工程项目的信息管理	(248)
二、项目管理的信息系统与项目管理的支持系统	(252)
三、项目管理的数字化和项目管理软件	(256)
第九章 发展我国工程建设总承包的对策与建议	(263)
第一节 发展培养我国工程建设总承包商的能力	(263)
一、咨询服务能力	(263)
二、满足业主和建筑师设计意图、完善施工详图的能力	(265)
三、施工配套能力	(266)
四、独具特色的项目管理模式	(270)
五、协调各方和处理公共关系的能力	(274)
第二节 规范管理我国工程建设总承包	(275)
一、制定和完善政策法规	(275)
二、严格企业的资格审查管理	(275)
三、规范业主行为	(276)
四、完善专业化市场	(276)
第三节 发展我国工程建设总承包的建议	(276)
一、适应市场和业主需要, 形成多种总承包模式	(276)
二、加大科技含量	(277)
三、加强人才的培养	(277)
专题 I: 金茂大厦的总承包管理	(280)
I-1 金茂大厦概况	(280)
I-2 决策和选址	(280)
I-3 方案竞赛	(281)
I-4 项目管理模式	(283)
I-5 施工招标	(286)

I - 6	工程总承包模式	(287)
I - 7	深化图设计管理	(290)
I - 8	合同管理	(293)
I - 9	进度控制	(296)
I - 10	质量控制	(298)
I - 11	预算控制	(301)
I - 12	结论	(302)
专题 II：某住宅小区建设的总承包管理		(304)
II - 1	工程概况	(304)
II - 2	工程特点、难点分析	(305)
II - 3	工程承包范围和技术标编制依据	(306)
II - 4	工程总包管理、施工配合的措施	(307)
专题 III：梦龙软件的项目管理平台介绍		(342)
III - 1	项目管理介绍	(342)
III - 2	梦龙项目管理平台功能特点和使用说明	(342)
III - 3	资源的管理	(352)
III - 4	工期与资源优化	(361)
III - 5	利用前锋线进行有效的动态控制	(364)
参考文献		(369)

第一章 工程总承包概述

随着改革开放的进一步深入,社会主义市场经济的确立和逐步发展,作为国民经济支柱产业,并逐步改善人民生活,带动相关产业发展的建筑业,也在经历着改革,并向着适应社会主义市场经济,世界经济全球化、一体化的方向发展。与此相适应,工程建设管理体制也在不断发展完善,向着进一步规范化、法制化发展。工程建设总承包作为国家在工程建设领域积极倡导的模式,已成为了工程建设承发包领域中的研发热点,面对着机遇与挑战,对工程建设总承包进行细致深入的研究,将是促进我国工程建设管理体制改革,推动建筑业结构调整的关键环节。

工程总承包管理方式流行于当今建筑市场,作为一种经营方式,它是建筑业发展到一定历史阶段的产物,并随着工程承包市场的发展而发展。本章我们就工程总承包的一些基本概念展开论述。

第一节 工程承包的产生和发展

工程建设承发包制度是工程建设的基本制度之一,它的实行在我国已有近 20 年历史,是我国市场经济逐步发展的产物。在我国新旧体制转轨的实践过程中,不断发展健全。工程建设承发包制度贯穿了工程建设市场活动的全部内容,即包括了工程建设招标投标制度的内容,也包括了发包方和承包方签订合同以及履行合同的全过程。

所谓工程建设的发包,相对承包而言,是指建设单位为自己所建的工程依法选择承包单位的单方法律行为。所谓工程建设的承包,相对于发包而言,是指依法接受发包单位发包的工程的单方法律行为。实行工程建设发包与承包制度,能够鼓励竞争,防止垄断,择优选择承包单位。从实践看,这一制度将有力促进工程建设按程序和合同进行,有利严格控制工程造价和工期并且提高整个工程质量。

工程承包方式伴随着社会生产的发展、科学技术的进步、社会专业化协作程度的提高而不断发展、演变。世界范围内工程承包方式的发展,大致经历了“合一—分—合”的过程,可以粗略地分为五个发展阶段:

- 第一阶段(14 世纪前):由业主直接组织雇佣工人进行工程营造;
- 第二阶段(14—15 世纪):营造师出现,作为业主的代理人,营造师管理工匠并组织施工;
- 第三阶段(15—17 世纪):除了有营造师管理工匠并组织施工外,这一时期还出现了建筑设计师,其主要承担设计这一任务;

上述三个阶段都是按业主自营方式进行的工程建设活动。一般来说,自营方式是一种实报实销的经营方式,属于自然经济范畴,是一种比较落后的生产方式。

第四阶段(17—19 世纪):承包企业出现,业主作为工程项目的发包者,通过经济合同

与作为施工者的承包企业相联系；这一时期的建筑师负责规划、设计和施工监理，并且也成为了业主与承包企业之间纠纷的调解人；

第五阶段（19—20世纪）：进入19世纪后，出现了总承包企业并已形成了较完整的总包一分包体系，逐渐产生了以承包为主要特点的多种经营方式。其中，建设项目工程总承包成为承建方式的主流。

经过近一个世纪的历程，工程总承包经营方式又有了丰富发展，出现了诸如交钥匙方式、BOT方式、BOO方式等多种形式。历史发展表明，从业主自营方式，即把计划、设计和施工集中于自身的原始状态起，到计划、设计、施工的分工，到承包企业的形成，直至计划、设计、施工一体化的出现这一过程，经历了由原始的、在社会生产力较低情况下的“合”，到后来社会分工、专业化生产引起的“分”，进而又上升到高一级的“合”，即包含了高度的科学技术和科学管理、更细的分工和更复杂的协作。正是由于这一“分”—“合”，才产生了承包企业，并使承包方式得以形成和发展，产生最终的工程总承包方式，同时也丰富了工程承包的内涵。

第二节 工程总承包概述

一、工程总承包的有关名词及工程总承包的概念

业主（client）或称雇主（employer）：是指提供工程项目及工程项目建设所必需的资金并有权指派“工程师”的法人。业主机构可以由政府部门、社团法人、地方政府、国有企业、股份公司、私人组织和个人充当。业主的主要职责是：提出项目设想，做出投资决策；筹措项目所需的全部资金（带资承包除外），选定和指派“工程师”，按合同规定条件支付工程费用等。

工程师：在国际工程承包施工合同文件中，通常将代表业主对工程项目的施工进行监督管理的合同法人，称为“工程师（engineer）”。实际上，“工程师”在每个具体项目中有时称“咨询工程师（consultant，或 consulting engineer）”；有时在房建工程中指“建筑师（architect）”；有时也指“监理工程师（supervisor）”。“工程师”是对工程项目进行技术服务的合同法人，他实质上是代表一个设计咨询公司或设计咨询联合体。为了完成在现场的技术服务任务，“工程师”向现场派工程师代表、驻地工程师、各专业工程师、检查员以及其他人员等，来具体完成工程师的职责。

承包商（contractor）：是承包某项工程的法人，一般是指从事专门工程项目实施的团体、个人、公司或者它们的联合体。

总承包商：在经济全球化快速发展的当今世界，工程项目日益大型化、复杂化，在全球建筑行业，高科技手段的运用、新材料新技术新工艺的发明和采用更是层出不穷。在这种情形下，业主追求的并不是单纯的建安工程低成本，还有对实际风险（包括资金风险、技术风险、工期风险、不可预见的风险等）、耗费的精力（即业主班子的规模和投入等）等方面的综合成本综合效益的考虑。业主希望项目能够由一方总负责，不愿同太多的工程公司打交道，只同总协调人发生联系。这个总协调人，就是所谓的总承包商（main contractor 或 general contractor）。

工程总承包就是指工程总承包商受业主委托，按照合同约定对工程项目的勘察、设计、

采购、施工、试运行（竣工验收）等实行全过程或若干阶段的承包。通常是指工程建设活动的一种交易的实施方式，即由工程项目或某项具体工程建设任务的业主委托具有工程实施能力的人（包括自然人或者公司法人）建造、完成和维修该工程。他们之间以合同或协议形式来规定任务范围、各方的义务、费用和权利等内容。

工程总承包企业按照合同约定对工程项目的质量、工期、造价等向业主负责，可依法将所承包工程中的部分工作发包给具有相应资质的分包企业。分包企业必须按照分包合同的约定对总承包企业负责。

工程总承包模式起源于20世纪80年代的美国，凭借其业主倾向、资源配置、综合效益和发展趋势等诸多优势，很快得到业主和承包商双方的青睐，逐渐成为工程承发包的主流模式。1999年，FIDIC专门编制了标准的EPC和D-B合同范本，进一步促进了工程总承包的推广和应用。

显而易见，工程总承包是一种以向业主交付最终产品和服务为目的，对整个工程项目实行整体构思、全面安排、协调运行的前后衔接紧密的承包体系。这一承包模式的出现和应用将过去分阶段分别管理的模式变为对所有阶段进行通盘考虑的系统化管理，使工程建设项目管理更加符合建设规律和社会化大生产的要求。

在我国，工程总承包的概念是20世纪80年代后期由建设部施工管理司在施工管理体制改革的总体思路中提出来的。按照施工管理体制改革的总体思路，我国庞大的建筑施工队伍，应在三个不同的层次上就位：即造就一小批具备设计、科研、施工、物资采购供应四位一体的智力密集型的工程总承包企业，作为建筑业的龙头企业；在实践中形成一批技术精、能力强、智力密集与劳务密集相结合的施工承包企业 and 专业承包企业，作为建筑业的骨干企业；同时，培养一大批以巧匠为主体的乡镇劳务企业，为建筑业的主要依托。这样，全国数十万的施工队伍，各自按照自身特点分别向上述三个层次就位，就可以形成层次分明、结构合理、能进能退，与国家基建规模变化相适应的具有中国特色的建筑业组织结构。

根据建设部关于工程总承包的资质要求，工程总承包是指建设项目从立项到竣工交付使用这一全过程的承包，其内在含义是指具有总承包资质的单位（其资质通常由国家相应的各级政府部门审定），受建设单位（业主）的委托，对一个建设项目从开始筹备到所有项目的最终完成，进行全过程的组织与管理，并对涉及建筑工程的各个方面全权负责。

综上所述，可从以下几点理解工程总承包的概念：

首先，工程总承包是工程建设项目的一种组织管理方式，这种方式改变了过去项目建设分阶段、分别管理的做法，变成各阶段通盘考虑、相互衔接的一体化管理。

其次，工程总承包可作为工程项目的一种发包方式，即由建设项目业主将工程项目的全部内容以及完成过程，以总承包的方式发包给工程项目的建设者和组织管理者。与之相对应，工程总承包也要作为一种承包方式来理解，这种承包方式适应了国内外两个市场的需要。在国内，是为了提高工程项目建设的水平，提高投资效益；在国外，是为了增强工程承包的竞争能力。

二、工程总承包与传统施工承包的区别

工程承包方式是与社会生产力水平和经济发展水平密切相关的，当达到一个较高的发展水平，业主的注意力不再仅仅是直接成本、质量和工期，还包括业主耗费的精力等等；而且，专业化社会分工进一步扩大，固定资产投资者主要关注资金的筹措和投资后的回报，对

形成固定资产的过程则主要委托给专业公司。委托得越彻底，总承包程度也就越高。当业主把设计—采购—施工一条龙地委托给一家公司时，就是彻底的工程总承包。

而传统施工承包中，业主的委托通常是这样展开的：单独委托一家设计单位进行从方案图直至施工图的设计，业主自行采购主要的设备材料，在此基础上，委托一家或几家施工单位承担工程施工，土建、装修、机电全委托一家承包商时叫施工总承包；土建、装修、机电分别由业主直接委托给不同的承包商时，则连施工总承包商都不存在。在这种方式下，必然需要一个庞大的业主班子。在计划经济体制下以及市场经济初级阶段，中国大多数工程项目都采用了后一种方式。出现这种情况在微观、宏观层面都有其原因：微观层面上因为中国人力资源成本很低，业主方通常未感受到庞大基建班子带来的人力成本的压力；宏观层面上则是由于专业化分工、社会化协作都很不发达，而投资体制也相对僵化和低效，因此，建设工程承包方式的改革和发展，实际上也是整个市场机制和投资体制改革发展的一个反映。

工程建设总承包在具有普通工程建设承包特征的基础上具有其自己的特征。

(一) 工程建设总承包双方主体的特殊性

工程建设总承包双方分别是业主（建设单位）和总承包单位。工程建设总承包的业主是国家依法批准，进行固定资产投资的具有发包资格的法人，其应具有与其发包项目相适应的技术、经济管理人员，尤其是国有单位经营性基本建设的大中型项目，必须组建项目法人，对项目的策划、资金筹措、建设实施、生产经营、债务偿还和资产的保值增值，实行全过程负责。总承包单位是具有工程设计、施工管理、材料设备采购等一系列专业化能力，且符合相关资质规定的大中型企业法人。在我国一般多为国有大中型工程建设企业，一部分由大型建设施工企业（集团）改组、改造而成。

(二) 承包标的的复杂性

工程建设总承包的性质决定了工程建设总承包标的的复杂性：投资大、周期长、质量要求高。它包括了工程建设勘察、设计，土建施工，设备的采购及安装调试等一项或多项工作，因此，具有较强的技术性和专业性，需要多专业的协作。这也符合社会化大生产专业化分工的要求。

(三) 组织管理性

建设总承包工程是一项复杂的工程，也是一项系统工程。它需要组织管理的综合协调，强化对工程建设的统一指挥和组织管理，以保证工程进度和质量，从而提高投资效益。它把工程项目建设的组织方法，由分阶段、分别管理变为通盘考虑、一体化管理，使建设工程项目管理更加符合建设规律和社会化大生产的要求。我国的工程建设企业，尤其是国有大型建设企业在改组改造为总承包企业时，应加强管理，组织结构也应相应变化，由劳动密集型向智力密集型发展。

(四) 责任重大性

工程建设总承包工程的复杂性、专业性也意味着工程建设总承包企业的责任重大，要按着总承包合同的约定对总承包工程的全过程，包括对工程的工期、质量、造价和交付使用后的保修向发包单位负责。总承包单位根据合同的约定或经建设单位认可，将总承包合同范围内部分建设项目分包给他人的，总承包单位也对分包的工程向建设单位负责。国际上广泛采用的《土木工程施工合同条件》中也明确规定，分包不应解除合同规定的承包商的任何责任或义务，承包商应将任何分包商、分包商的代理人、雇员或工人的不当行为和其自身违约或疏忽一样，并为之负完全责任。

由此可见,工程总承包与传统施工承包的区别在于:承包内容不同、承包程度不同、承包商承担的风险及责任不同、技术含量也不同;两者最大的区别在于:工程总承包包括了设计和全部采购,而传统的施工承包却是严格地“照图施工”,而且只进行部分采购。

三、工程总承包的内涵

工程总承包最大的特征,就在于总承包商能对参与项目的各种要素,实施组织、协调和管理,承担起全面完成项目目标的责任。工程总承包企业可以充分利用社会化专业分工与协作的效应,摒弃“大而全”的观念,在全社会范围内优化配置生产要素资源,在生产过程中充当“协调”的角色,从而可以充分发挥集团优势互补的组合效应,专业分工的规模效应,资本运作的放大效应和整体效应,以集约型的方式作为企业经济效益增长的主要推动力。工程总承包的管理和组织方式是社会专业化分工与协作在建筑领域的具体运用,工程总承包运作机制反映了社会化大生产的内在要求,符合市场经济运行规则和国际惯例。工程总承包企业的本质涵义就体现在企业具有在全社会范围内优化配置生产要素资源的能力,辐射带动中小企业共同开拓市场的能力,工程建设各环节的综合协调能力和管理能力,经营机制适应市场、引导市场趋势的能力。

四、工程总承包的作用

建筑市场的发展产生这样一种趋势:业主希望简化建筑产品的购买程序,希望承包商能够提供形成建筑产品全过程的服务。一句话,业主希望直接面对一个承包商。工程总承包商的存在正好满足了业主的这一需要。

总承包企业成功实现了管理层和作业层的分离,改变了过去以低层次水平对接市场的分散的小农经济式的粗放现象,同时这类企业又具备了与其资质相适应的专业技术、业务管理人员和完善的管理机构,并具有建筑设计、施工组织、经济财会等方面的专业管理知识、丰富的实践管理经验和严密的管理体系,所以在进行工程项目管理时,可以取得缩短建设工期、降低建设成本、提高工程质量的综合效果,同时也使企业走上了集约型经营的道路。工程总承包承建方式依靠科学合理组织社会生产要素进行社会化大生产和专业分工协作,通过增强综合竞争实力和适应市场的灵活性来开拓市场、发展生产力。工程总承包企业改变了建筑行业是劳动密集行业的传统观念,扭转了生产经营的粗放状态,在向智力密集型方向转变过程中,走上了内涵式扩大再生产的道路。

第三节 工程总承包管理方式的演变

建筑活动及其管理方式是随着社会生产的发展而进步的,在其演变过程中,工程总承包这一建设项目管理方式也随之而发展变化,内涵也日趋丰富。

一、传统承包管理方式

在相当长的历史时期内,建筑活动大都是由业主自己直接管理进行的,自己提出建筑任务和计划,自己采购各种材料,然后直接雇佣工匠们进行施工,这完全是一种自营方式。后来出现了专门从事建筑施工的营造商(现在称为承包商),以及专门从事设计的建筑师(在国际工程承包施工合同文件中,通常把代表业主对工程项目施工进行监督管理的人员称为

“工程师”，在具体项目中称为“咨询工程师”、“建筑师”或“监理工程师”），这时的建筑活动、管理和交易，多以业主同建筑师和营造商分别签订工程设计合同和工程施工合同的方式进行。这一承包形式及其基本原则一直沿用迄今。

二、现代工程总承包管理方式

科学技术的进步和社会的发展，使得工程建设项目的内容更为复杂，规模更为庞大。进而卷入工程承包活动的组织和人员也越来越多。同时，由于战后恢复时期一些发达国家膨胀发展起来的建筑工程公司和工程公司，因其国内任务相对减少而不得不转向国际市场，与别国工程承包商争夺工程任务，从而拉开了工程承包国际竞争的序幕。特别是经过 20 世纪 80 年代的大萧条后，国际工程市场由原来的卖方市场变成为买方市场，延期付款、带资承包、减少工程预付款项目增多，承包商之间的竞争更加激烈。面对这些形势，为了求得生存和发展，承包商在长期的工程建设实践中，探索并推行了新的承包方式：①施工总承包；②设计、施工总承包；③联合总承包；④CM 方式；⑤D/B 方式——交钥匙总承包；⑥BOT 方式等。

这些新的承包方式是伴随着国际承包商现行的融资技巧而兴起的，它使承包商巧妙而又妥善地筹措资金，克服了资金短缺的困难。

在我国，随着建设工程管理体制改革的不断深入，建设市场的运行机制逐步得到完善和发展，特别是在社会主义市场经济条件下，通过对社会资源的优化配置，促进了工程建设管理方式的专业化、社会化和集约化。现在我国建设工程管理越来越普遍地采用了以业主负责制、建设监理制和招标承包制为主体的管理体制。任何一种生产管理方式，其最终目标都是为了提高劳动生产率和综合效益，因此，在适合现阶段生产力发展状况的建设管理体制下，针对不同工程规模和特点，采用不同的建设管理方式，可以实现工程项目目标利益的最大化。目前，我国大多数在建工程项目中，采取业主完全负责、全面控制的管理方式，它要求业主具有雄厚的技术经济实力、庞大的组织管理机构和各门类的专业技术人员。这对一些大型重点建设工程而言，可能是必需的，但对于一些中小规模的建设工程，如国家或地方政府的一些合资项目、引资合作项目、地方自筹资金项目以及社会性经营转让（BOT）的项目，就不一定是最合适的。因为业主为一两个项目临时组建机构，人员变动因素大，其专业素质存在较大差异，使建设管理不能适应工程建设的目标要求。笔者认为，采用国外已广泛应用的全面委托管理方式（CM 方式），能更快更好地实现工程项目的综合目标。

第四节 工程总承包研究的目的、意义和方法

工程建设总承包是工程建设领域改革日益深入的表现，国家明确提倡工程建设总承包制度。与此同时，工程建设总承包规范化管理对加速工程建设管理体制改革的推动建筑业结构调整具有重大而又深远的意义，主要体现在以下几方面：

一、社会主义市场经济的必然要求

党的十四大以后，我国已经逐步确立了社会主义市场经济，这也是解放和发展生产力的客观要求。市场经济运用市场对各种经济信号反应比较灵敏的特点，促进生产要素的及时协调，优化资源配置，调动独立自主的市场主体积极性，促进竞争，实现优胜劣汰。现阶段我

国的建设市场是一个重要而又庞大的市场,而且,我国正进一步转换国有建设企业的经营机制,尤其使建设领域的国有企业、集体企业和其他企业一起进入市场,通过平等竞争发挥国有建设企业的主导作用,从而建立起适应市场经济要求、产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代建设企业制度和企业的组织形式、经营方式。十五大报告中也明确指出,要健全市场规则,加强市场管理,尽快建成统一开放、竞争有序的市场体系。

工程建设总承包作为一个方兴未艾的新事物,作为我国建设体制改革的产物,正适应了发展社会主义经济的要求,适应了我国大中型专业化企业的资产重组、优化配置,横向、纵向集约化的发展战略,符合国家提出的“抓大”精神。中央《关于建立社会主义市场经济若干问题的决定》指出,市场经济是法制经济,正常的市场经济秩序需要法律规范来建立和维护。

二、加入 WTO 的需要

世界经济的一体化和贸易的自由化程度日益深入,中国已加入世界贸易组织。世贸组织(WTO)被誉为“经济联合国”,它积极推动全球贸易自由化,在协调国际经贸活动中举足轻重。加入 WTO,并在国际经济交流中谋取发展是我国改革开放的基本目标,也是中国参与世界经济主流的重要渠道。加入 WTO 对中国来说既是机遇又是挑战和冲击。因为一方面,加入 WTO 创造了一个有利于中国参与国际竞争的大环境,为中国改革与发展的强大动力和契机。加快对外开放步伐,从战略的角度或从自身改革开放需要的高度来看,无疑使中国的建筑业与国际市场更加紧密联系。我们可以进一步参与世界各国工程建设管理的交流,掌握外国先进的工程建设承包模式及管理趋势,吸收国际业已形成的成熟的工程建设总承包规范管理经验,结合中国的国情,建立、完善工程建设总承包规范管理的机制,并促进与国际的交流。另一方面,加入 WTO,我国国内市场将进一步全方位向国外开放,目前,中国正处于转轨和结构调整时期,经济体制改革正处于攻坚阶段。我国工程建设管理体制的改革,整个建设市场面临的国际竞争和挑战,都使我们意识到重视相关领域研究的重要性和必要性。只有加速与国际工程建设惯例、规范接轨,才能使我国以国企为首的大中型工程建设企业逐渐锻造成为能够承接国际大型建设工程项目的国际工程企业,并在国际工程市场的大风大浪中,沐风栉雨站稳脚跟,立于不败之地。

三、保证工程质量的客观要求

工程建设质量是关系到国民经济的长远利益,人民生命财产安全的重大问题。改革开放以来,我国的建筑业有了长足发展,并取得了一些业绩,为改善人民物质文化生活做出了重大的贡献。但成功背后还有许多问题,我国的工程建设市场尚未发育成熟,由于长期计划经济的影响,承包双方尚未全部成为合格的法人实体和市场竞争主体,要素市场、中介机构还都未得到充分发育,工程建设市场的管理还没有完全适应向市场经济转化的形势,导致了建设市场的一些混乱现象:工程发包中不遵循法定的建设程序,不招标、不公开、多头发包、垫资承包、肢解发包、权力干预、粗制滥造、野蛮施工、偷工减料、互相推诿、缺乏有效监督等等。由于上述不规范行为,导致大量的工程建设质量事故。1995年12月8日,四川德阳市棉麻公司七层框架综合楼,突然发生整体倒塌,造成17人死亡,10人重伤的重大恶性事故;1986—1995年全国共发生房屋倒塌事故约237起,死亡723人;1997年3月28日福建莆田江口镇新江电子有限公司四层的职工宿舍楼倒塌,死亡35人,伤百余人;1998