

Obstacles and Countermeasures in the Whole-Process Management Engineering of Construction Agency Enterprises

Linsheng Liu

Zhichang (Guangzhou) Construction Engineering Co., Ltd., Guangzhou, Guangdong, 510700, China

Abstract

The core of signing a construction agency contract lies in clarifying that the agency must complete the project delivery according to the investor's requirements, including the investment amount, construction period, safety standards, construction processes, completion acceptance, documentation archiving, and quality defect maintenance. However, in actual project management, the investor often delegates all tasks—large and small—to the agency without granting corresponding authority, leading to a chaotic situation. The scope and responsibilities of agency work are often difficult to define clearly and implement effectively due to ambiguous boundaries and unclear accountability. This results in multiple obstacles throughout the project management process, such as deviation from objectives, coordination difficulties, and unclear attribution of risks and responsibilities. Based on the author's years of experience in design institutes and acting as an agent for project owners in construction agency projects, this paper analyzes the contradictions in the implementation of the current agency system throughout the project lifecycle and proposes corresponding improvement suggestions.

Keywords

Project Agency System; Agency Construction Fee; Agency Construction Management and Services; Whole-Process Project Management

论代建企业全过程管理工程的阻碍与对策

刘林生

知城（广州）建设工程有限公司，中国·广东广州 510700

摘 要

代建合同签订的核心在于明确代建人须按建设单位要求的投资额、工期、安全生产标准、建设流程、竣工验收、资料归档、质量缺陷维护、等完成项目交付。然而在实际项目管理中，建设业主打包式的委托任务，需要代业主服务项目所有大大小小事务，但不放权的乱象，代建工作的范围与职责常因界定模糊、权责不清而难以落实，导致项目全过程管理面临目标偏离、协调困难、风险责任归属不明等多重阻碍。本文基于笔者多年设计院与代业主代建项目管理经验，对当前代建制度在项目全过程实施中的矛盾进行分析，并提出相应改进建议。

关键词

代建制；代建费；代建管理与服务；项目全过程管理

1 引言

笔者自 2010 年毕业以来，先后于广州某甲级设计院工作十年，并相继五年的代建项目管理经验，主要从事设计技术管理相关工作。本文立足房建类项目，探讨代建制与全过程管理中的关键问题。工程项目管理是项目实施阶段的重要支撑领航的组成，代建单位承担着每个代建工程全部责任、进度、质量、全过程管理，每个项目都需要与委托业主厘清合约的职责分工，共同的方向才能推进项目的建设。尽管各省、市、区代建企业均已建立适合自身代建管理的相应制度，

但在工程项目全过程代建中仍存在多阶段矛盾，下文将逐一论述。

2 代建企业的经营性质与服务定位矛盾

代建人法律身份的模糊——是被委托人还是承包人，直接影响到责任与权力的划分。我国《民法典》中“代理”的法律效果归属于委托方，而代建实践中，代建单位却须承担项目管理中的相应民事责任，二者存在法理冲突。目前代建制仍被视作委托代理关系，即代建单位作为“代业主”实施管理，依约完成委托任务并获取报酬。

若代建企业以利润与业绩考核为主要目标，其行为易偏离项目业主追求的绝对价值增值。例如，面对非代建原因引起的设计变更、建设规模调整、标准提升、投资追加、工

【作者简介】刘林生（1986—），男，中国广东人，本科，助理工程师，从事建筑工程项目管理研究。

期延误等情况,代建单位为规避绩效风险,可能选择回避或消极应对,难以满足委托方的增值期望。若追求全面精细服务,则管理成本上升,甚至可能触发合同违约责任。正如食堂经营:营利性食堂往往降低菜品质量,而非营利性则更注重价值对应。因此,代建行业应避免单纯追求企业利润,需回归以项目增值为核心的服务本质。

3 工程建设代建企业经营性质与服务的关系:

代建人是被委托人还是承包人这个问题须要加以明确,这是厘清代建各方的责任与权力的划分,在我国民法典中的“代理”是指所有产生的法律效果是由委托方承担的。而在代建制中,代建单位接受业主(投资方)的委托,承担建设项目全过程的管理工作,在此过程中产生的民事责任是由代建方承担的,这与我国民法典中规定的代理的含义相违背。在我国代建制还是属于委托代理的范畴(即是代业主),代建制是一种代建项目的管理模式,准确来说是项目由代业主管理,而相对于合同来说,业主把项目开的建设全过程委托给代建单位,代建单位按合同完成委托任务,得到相应的报酬,这就是委托代理的理解意义。

如果代建单位是以企业业绩、利润考核为经营本质,代建行为自然就会偏离项目业主期望的绝对增值目标。比喻代建单位在项目建设过程遇到非代建单位引起的设计变更、更改建设内容或规模、更改建设标准、增减项目投资、导致工程质量不合格、项目工期延长等其他客观因素情况。代建单位自然以公司或个人的绩效考核为由较为回避处理,则就无法满足委托方在代建项目中的经营与增值目标等。如每个环节都管理或全面管理服务满足项目变幻,就会增加代建管理成本或更可能面临代建合同的违约责任。笔者用员工食堂为例,如食堂以营利性质经营的,菜品将大打折扣,非营利性食堂菜品则与所付价值成正比。所以代建管理行业不能单纯追求代建企业的业绩,忽略了为建设项目绝对增值服务,也影响一个企业的长远发展方向^[1]。

4 关于代建费用与管理服务配比问题:

代建合同往往将大量责任归于代建单位,一旦出现问题即全面问责。代建企业虽承诺承担从征地、设计、报建到施工、验收的全过程专业化管理,需熟悉各环节并协调多方利益,但在实际工作中,代建单位权利常难以落实。尤其在规划、土地、环保、消防等需行政机关审批的环节,仍依赖业主单位出面协调,代建方角色尴尬。

当前代建费用普遍偏低,但代建服务却要求人员素质高、专业能力强、配备齐全,且代建单位是参建各方中服务周期最长、人力与经费投入最大的主体。费用不足难以吸引高素质人才,易导致服务敷衍甚至腐败滋生,阻碍代建制度健康发展与推广。

根据我国目前代建制准入门槛比较低,只需要招聘个别有注册建造师和高级工程师以上人员即可,在选择代建单

位的招标时,竞标市场必然会出现恶性的竞争,就像监理制的旧路,低价中标基本是财政资金、国企投资项目的必然选择。另一方面代建企业根据低价中标情况,投入的管理团队缩减或身兼数项目,无法集中效力于一个项目,项目质量就有所折扣。特别是对有高标准的室内装修效果、材料质量档次、防水防漏、空间人性化等专业化管理投入人员严重不足,问题相继就会暴露。到最后勉强按业主单位的投资额、工期、安全生产、建设流程、勉强交付的情况。

笔者建议从三个方面避免,一是在我国建立代建费的统一标准,根据不同地区不同项目类型设置不同的收费系数,而且在招标时不应以费用为唯一的参考标准,建议是以代建企业是否有符合该项目的类似业绩,项目经理是否担任过同类型的项目,固定投入的各专业管理团队人数,各专业人员不宜兼任三个以项目,代建企业续年存量项目与在职人员匹配比例、财务能力、代建方案等各种综合因素评标。二是代建企业不能以片面追求利润,考核逐年业务与在职人员的配比率。如每个项目建设周期约3-5年,每年承接项目递增,而代建企业项目管理人员不相应增加,所承接的新项目就逐年增多,就造成原有管理人员身兼数项目,自然在项目的专业服务就变成流程所需,直接影响项目交付业主的增值。三是代建企业承接国有企业的项目时,强化委托方与代建的委托时间及签合同时间,甲乙双方应对项目的管理范围、权利、义务、代建费用、支付方式、双方违约责任等给予明确,避免牵强签约导致代建管理责任意识不强,造成管理工作积极性不高、安排专业管理人员不足、造成项目未能实施全过程专业化管理、项目概算控制不到位、违约合同工期和不按合同质量要求交付等情况的出现。

5 代建责任、权利、义务不对等问题。

在签订代建合同时,作为甲方的业主往往会把大量的责任推给代建单位,但凡出了问题,全部找代建单位问责的现象,代建单位在承揽业务时就承诺对征地、招标、规划指标协调、设计方案、各专业施工图、规划报建、概算预算、施工、监理、验收、等工程的全部专业化管理,代建企业项目管理团队必须熟悉每一个环节,为业主和各参建方利益主体创造有利条件,代建必须灵活从不同的侧面推进项目顺利实施,这就是代建重大的原因。但是在《代建合同》中的赋予给代建单位的权利在实际工作中却有些难以落实,客观上存在代建单位不能承担的事情,但又作为项目推动方的主单位,如在规划、土地、环保、消防、确权等建设流程中还是需要业主单位出面协调行政单位才才能办成的。

目前市场代建费用偏低,从各省、市、区管理办法看,一方面代建服务管理要求人员素质高、专业技术水和各类项目经验要丰富、配备人员要齐全;另一方面代建单位是所有参建单位中服务时间最长、人力消耗最多、经费支出最多、对外部联络最频繁的,不仅要配备足够的交通工具、还是足

够的活动经费,如代建费不高难以吸引高素质的人才管理项目,甚至出现懒虫和腐败滋生现象,这样就不利于项目代建制,不利于提高代建管理水平和代建效率,更不利于体现现代建制度的优越性和推广。这个问题已成为推广项目代建制度的一个绊脚石,代建合约上的相应义务内容落实也较为困难^[2]。

6 论代建项目前期阶段管理重要性

每个项目建设在审批手续复杂、流程多、时间长、以及牵涉专业和单位多的特点,因此对代建单位有了更高处理项目困难的要求。项目前期管理一般包括项目立项、可行性研究报告、土地规划审批、建筑规划方案批复、环保、消防以及设计质量管理等工作内容。代建单位通常无设计相关资质,但是他对于从业主方角度来全程把控前期方案和中后期的设计图纸的落地,比传统的设计院有天然的优势。在设计院进行方案设计时,代建单位及设计院唯一可参考建设依据为可行性研究报告,可研文件在立项时已把项目的投资成本控制、质量要求、工程期限、建设内容等比较详细的描述。但可行性研究报告基本限在业主单位内部立项使用,仅满足项目立项流程使用,在项目招标时基本选择不公开可研文件。因此按可研实际操作项目要么是资金不满足,要么是工期不允许。在实施方案设计过程中业主主观思想渗透较多,作为代建单位、勘察设计单位、施工单位、监理单位等参建单位均以业主意见为主导项目,甚至与可行性研究报告内容相违背。另外是在设计院中标后限时完成方案批复、施工图联审、消防合格证、施工许可证等,每个设计环节预留不足的时间探讨与沟通,自然设计品质也随之下降,较多设计问题遗留给后期施工边深化设计,设计效果也随之不佳,甚至造成项目难以控制。

前期管理工作是项目管理体系的重要环节,在一定程度上关系到项目的建设成败,这就要求项目建设业主清晰把握前期管理工作的特点,不宜过度追求前期阶段节点时间,有效化解前期工作的风险隐患,不断强化前期管理工作的各项措施,足够的时间推敲项目可行性、未来经营方向,才能规范有序推进项目的顺利实施,取得理想增值成果^[3]。

7 项目管理与移交阶段的挑战

鉴于代建制下的政府代建、商业代建、资本代建项目也有相应代建管理规章制度,如《工程招标管理办法》、《工程建设项目管理流程操作指引》、《安全生产管理制度》、《施工现场管理制度》、《材料设备定板封样管理制度》、《设计变更管理制度》、《现场签证管理制度》、《工程项目管

理手册》等完善了全过程的标准管理。问题在于代建业主不是承接单一类型项目,如有市政项目、水利项目、教育类型项目、医疗类型项目、文体类型项目、商业综合体类型项目等,而代建各部门管理人员不是对所属类型项目都了解或熟悉,很可能出现刚建设移交完成的项目,业主接手后又立项改造才能合理使用,造成不必要的建设浪费。原因为代建项目管理人员实战经验不足,多数较为年轻,各类型项目经验人员配备不足,安排非专业人员管理项目,流程意识化,完全忽略业主真正的使用需求,也是整个项目管理沟通不足所导致。

移交过程中的问题与挑战 代建项目的管理移交是整个计划中的一个关键步骤,但也是一个充满挑战的阶段。这个过程中出现了一系列问题,包括工程验收、责任划分、资产管理等方面的困难,这些问题的存在使得项目的顺利移交变得复杂而曲折。

代建项目移交问题的深层原因分析要解决代建项目管理移交的问题,首先需要深入分析这些问题的深层原因,这不仅仅是问题的表面症状,更是项目管理体制和合作机制的反思,只有深入挖掘问题背后的原因,才能找到切实可行的解决方案。

笔者建议完善代建合同条款,应设置相应的代建奖励与处罚并存条款,因此有效地激励与约束代建单位。一是加强代建单位与业主单位职责分工、形成合力、提交效率;二是各依规加强参建单位之间配合度,加强群策群力效果;三是管理做到有的放矢,对施工单位的管理加强手段。依法、依纪、依规进行全过程管理。

8 结语

笔者在本文对代建企业定位、代建费用、代建权利与义务、全过程管理和移交、专业人管理专业事等浅谈辄止。通过完善制度设计、合理确定服务收费、强化合同约定、注重前期管控与专业人才培养,可进一步发挥代建管理模式的优势,提升项目投资效益,推动代建企业可持续发展。对代建制相关问题探析举措、对落实代建制管理、发挥代建管理模式效果、促进代建项目为投资业主单位增值益效、对代建企业长远发展提供一定的借鉴意义。

参考文献

- [1] 金地管理:探索价值代建之道[J]. 城市开发,2024(04) 31-33
- [2] 大型基础设施代建项目代建工作满意度的动态测量[J]. 韩英爱.项目管理技术,2014(01) 56-58
- [3] 政府投资项目代建人前期代理管理成果评价及案例研究[J]. 乌云娜;黄勇;李泽众;赵娜.华东经济管理,2012(05) 146-152