

设计企业总承包如何避免设计施工“两张皮” ——项目经理负责制探究

石树琴

[上海市市政工程设计研究总院(集团)有限公司,上海市 200092]

摘要:针对设计企业工程总承包设计、施工“两张皮”问题,分析了产生“两张皮”现象的四方面原因,针对设计企业工程总承包业务发展存在的弱矩阵管理模式客观导致项目协调沟通困难等四类问题,提出了设计企业实行项目经理负责制模式建议。

关键词:设计;施工;工程总承包;项目经理;项目管理
中图分类号: TU99 **文献标志码:** B

文章编号: 1009-7716(2022)04-0167-03

1 设计与施工深度融合的工程总承包模式是行业发展趋势

设计、采购、施工及试运行一体化的工程总承包模式是工程建设行业转型升级的客观规律,是工程项目在经过社会化专业分工后向规模化、集约化发展的必由路径。随着我国经济水平的提升和行业的市场化发展,设计、施工分开承包的模式越来越无法满足更加综合、系统性的工程项目建设要求。相较于传统的平行承包模式,工程总承包能系统考虑工程项目全生命周期的建设和运营,充分发挥设计的引领作用,将设计、采购、施工等过程有机融合,有效控制质量、提升效率和节约成本,对于大型综合性项目建设具有不可替代的优势^[1]。

我国工程总承包模式起步于1984年,国务院发布《关于改革建筑业和基本建设管理体制若干问题的暂行规定》,部分企业开始试点工程总承包,其后也陆续颁发了一系列相关政策。分水岭出现在2016年,国务院出台《关于进一步加强城市规划建设管理工作的若干意见》,强调深化建设项目组织实施方式改革,推广工程总承包制。此后,国家和各地政府密集出台和完善相关配套政策,鼓励建设单位尤其是政府部门投资项目优先选择工程总承包模式。2019年12月,《房屋建筑和市政基础设施项目工程总承包管理办法》正式出台,对总承包模式进行梳理,提高工程总承包企业资质要求,进一步明确了加速推

进设计与施工深度融合的政策导向。工程总承包模式与社会、业主、承包商等多方利益高度一致,成就了当前政府主导推动、市场竞相参与的发展大势,拥有巨大的市场空间和发展前景。

2 工程总承包设计、施工“两张皮”现象普遍

长期以来,我国大部分工程总承包项目都存在设计、施工“两张皮”的现象,工程总承包模式的优势并未得到充分体现和发挥。究其原因,主要有以下四方面。

2.1 历史因素导致设计、施工长期割裂

我国工程建设行业是在计划经济体制下成长起来的,整体产业链、价值链长期割裂,设计、施工环节相互独立、分开承包,客观上使得设计和施工企业只能停留在单一功能状态。对于设计企业来说,因其长期从事单一设计工作而形成的固有思维模式和行为习惯在短时间内难以改变,往往以质量安全为重点,过分追求设计的可靠性,而忽视了项目整体的经济合理性,容易造成设计、施工利益冲突,严重制约项目方案优化和管理控制。

2.2 制度环境与总承包模式还存在兼容问题

我国工程总承包相较于国外起步较晚,直到近几年才开始在国家层面大力推广,许多政策、制度以及措施与工程总承包模式还存在兼容问题,无法体现出设计、施工一体化的优越性。比如2019年底出台的《工程总承包管理办法》,虽然明确规定工程总承包企业必须具备设计、施工双资质,但还是保留了设计和施工企业可以通过组成联合体的方式开展工程总承包的口子,设计、施工依然由两家企业完成,信息沟通

收稿日期:2021-06-17

作者简介:石树琴(1979—),女,硕士,高级经济师,从事企业管理工作。

和项目管理必然存在一定隔阂,无法有效发挥工程总承包模式的优势。

2.3 企业组织架构及体制还不够完善

国外成熟的工程公司,通常采用柔性的矩阵型组织架构,以项目管理为中心实行项目经理负责制,充分协调各方力量来推动项目的高效运行。国内设计企业转型工程总承包业务虽然已经有了一定年头,但较大部分依然沿用传统的职能型或弱矩阵管理结构,组织协调和管理运作能力较弱,很难有效整合企业内部资源。

2.4 缺乏工程总承包项目的高级管理人才

设计企业开展工程总承包业务,本质上还是作为设计主营业务的补充,因此当前大多数设计企业还是以设计技术人员为主,普遍缺乏拥有多元知识结构、创新思维、先进管理理念的复合型人才,也没有在制度上建立适宜总承包业务人员成长的环境^[2]。这导致了资深设计人员没有动力转岗项目经理,亦加大了工程总承包项目设计和施工这两个关键环节的融合难度。

3 设计企业工程总承包业务发展存在的问题

工程总承包模式作为行业转型升级的趋势和风口,越来越多的设计企业和施工企业或自上而下、或自下而上向全产业链纵深发展,纷纷涌入工程总承包市场。多数设计企业尚未总结出切合自身实际、契合总承包业务发展的管理架构和体系,项目管理能力相对较弱,无法有效通过设计引领来推动工程建设各环节的高效协同和无缝衔接,设计、施工“两张皮”现象在一定范围内依然存在,不可避免造成资源的大量内耗^[3]。

3.1 弱矩阵管理模式客观导致项目协调沟通困难

设计企业工程总承包业务采用弱矩阵管理模式,项目理由单位领导确定,项目成员由各专业部门(所)调派,但大多数人并不直接进入项目部,而是仍旧留在原部门,既同其所在部门保持组织与业务联系,又参加项目部的工作。项目经理拥有的资源和权力极为有限,仅发挥组织、协调的作用,在项目执行过程中需要花费大量的时间和精力跟上级和各部门相关人员沟通协调,以尽量获取及时的资源支持,一旦因为利益冲突导致某个部门的支持跟不上项目履约需要,就会出现找人难、推进难的现实问题,无法对业主需求和项目变动做出快速反应,难以有效保证项目的整体进度和质量^[4]。

3.2 没有在制度流程上有效保障好设计、施工的融合

部分设计企业围绕工程总承包项目进行了全面的建章立制,但是系统化程度还不够,项目各环节并未通过管理控制有效串联起来,形成真正的管理闭环。如在项目投标阶段,做最初的方案设计的时候往往没有深入细化到采购、施工等后续环节,项目策划深度和成本测算精度不够,导致项目执行过程中需要进行大量的设计优化,给成本控制带来巨大压力,也使得设计、施工难以形成合力,工程质量和效率效益无法得到同时保障。

3.3 总承包业务团队存在较大人才缺口

很多设计企业总承包业务营收已超过设计业务,但其底蕴和积累依旧远远落后于后者,反映到人力资源上,就是当前设计企业90%以上都是专职设计人员,商务、采购、造价等总承包业务条线人员存在较大缺口,尤其是复合型项目管理人才的缺位,成为了设计企业总承包队伍力量壮大的重要阻碍。对于设计企业来说,要打造设计引领的总承包品牌,意味着项目经理不仅仅要具备对项目全过程的统筹管理和协调沟通能力,更需要具备专业的知识储备和技术水平。既懂技术又懂管理的项目经理在市场上极度稀缺,设计企业尚未建立一套行之有效的项目经理培养体系。如果设计企业无法将资深设计负责人培养成合格的项目经理,那么设计和施工这两个关键环节就很难紧密联系在一起,也就无法有效发挥设计引领的技术优势。

3.4 总承包业务考核激励体系不具竞争力

设计企业的薪酬体系和考核机制采用的是传统年薪制模式,员工业绩由部门领导进行评定,与项目收益关联不大,这会降低设计人员参与工程总承包项目的积极性,制约项目的管理水平和完成质量。设计人员的薪资待遇和职级晋升掌握在部门负责人手里而不是项目经理手里,因此当项目和部门之间出现利益冲突的时候,设计人员往往选择优先对部门负责,加大了设计和项目其他环节的融合和衔接难度。此外,设计企业设计序列的岗位职级和晋升通道相较于总承包序列更加系统完善,也具备更大发展空间,导致设计人员或多或少对工程总承包存在一定程度上的“傲慢与偏见”,加剧了设计与施工的隔阂。

4 设计企业实行项目经理负责制模式建议

产业链、价值链深度融合的工程总承包模式趋势已成,行业竞争格局将被重塑。设计企业当前的组

组织架构和管理模式已经无法有效支撑工程总承包业务的快速发展,要主动适应变化,逐步探索构建以项目为中心的管理架构,推行项目经理负责制,完善相应的制度流程、人才培养和利益分配机制,形成一套系统、完善的项目管理体系,更有效地发挥设计引领的优势,以“设计+”推动工程建设各环节的高效衔接、项目管理的高度集成和各方利益的有机统一,打造工程总承包发展的新格局。

4.1 优化管理模式,试行项目经理负责制

选取1~2个部门试点推行项目经理负责制,明确项目经理的责权利,由项目经理签订项目管理考核责任状,对项目进度、质量、安全、成本等各要素目标的实现全面负责。在职责范围内,给予项目经理充分授权,使其能够在快速变化的内外部环境中有有效做出应对和决策。树立以项目为中心的理念,坚决破除部门壁垒,推动专业部门积极配合项目管理各项工作,确保所有资源都围绕项目全生命周期进行优化配置并高效运转,提高项目的弹性和应变能力。强化工程管理部的管理和监督职能,切实保障项目经理在项目履约过程中能够有效承担责任、正确行使权力,确保项目运转符合企业总体目标和期望。待试点运作成熟后,逐步推广到其他部门。

4.2 规范制度流程,保障设计深度融入项目全过程

建立完善标准化、系统化的工程总承包制度体系,规范工程总承包项目的岗位职责、程序文件和作业指导文件,优化从前期策划、设计、采购、施工、分包到竣工结算等项目各环节的运作流程,做到项目运行全过程有规可依、有章可循,形成管理闭环。充分发挥设计企业技术集成的优势,建立全专业的设计资源库,促进设计成果的流通和共享,为项目的策划和实施提供强有力的设计咨询服务和技术支持。依托重大工程,持续探索总结不同业态以及项目不同阶段的设计管理思路和经验,形成可复制的管理标准和管理模块,切实推进设计与商务、造价等不同专业的深度合作,与采购、施工等不同环节的高效衔接,提高项目运行效率和经济效益。

4.3 加强团队建设,完善总承包序列人才发展规划

制定与设计企业工程总承包规模增长和发展需求相适应的总承包人才队伍规划,加大商务、采购、造价等各类紧缺人才引进力度。建立总承包业务全景图,针对不同员工的能力特点和业务需求,设计分层分类的专项培训体系,推动员工树立工程思维,更好将自身专业和能力融入到项目运行全过程。建立

良性的人才双向流动机制,推动设计序列和总承包序列员工到不同业务条线轮岗锻炼,有效拓宽员工知识面和能力圈,同时挖掘和引导善于沟通、组织、协调且有志于从事项目管理工作的优秀设计人才向项目经理转型。建立科学的项目经理任职资格体系和能力模型,通过管理培训、派遣学习、导师带教等形式,培育强化项目管理人才的综合素质和能力。完善总承包序列职业发展通道,为总承包序列人才提供多元的学习成长平台和完整的岗位晋升路径,为设计企业总承包业务可持续、高质量发展积蓄后备力量。

4.4 升级考核体系,推动员工薪酬与项目效益绑定

引入人工时系统,建立具有设计企业特色的标准工时库和工时定额标准,通过工时管理清晰把握每位员工的工作负荷与工作效率^[5]。搭建工程总承包项目全生命周期管理平台,依托数字化和信息化手段,将所有项目信息实时上传和集成到项目管理平台,实现对项目运行的全过程管控,结合人工时系统,精确测算项目的成本和进度,不断优化提升项目管理的质量和效率。建立以项目独立核算为前提,以项目交付成果为基础的总承包团队考核与激励机制,项目人员绩效由项目经理评定,与员工个人价值创造、项目总体效益高度绑定,通过工时核定总额精准量化项目奖金分配,提升项目人员成就感、获得感,推动更多优秀员工投入工程总承包业务。

5 结 语

国家和地方政府正在积极推动工程总承包业务发展,采取工程总承包模式的项目占比越来越高。设计院应紧紧抓住政策东风,充分利用自身技术优势,发挥设计引领的牵头作用,持续提升总承包设计施工融合的水平,避免设计企业总承包业务设计、施工“两张皮”。同时,积极试点试行项目经理负责制,充分赋权工程总承包项目经理,对试点项目实施效果持续跟踪及时总结,探索建立适合自身特点的工程总承包项目考核机制。

参考文献:

- [1] 刘豪.工程总承包模式下设计过程——施工过程时序性耦合分析[D].长沙:长沙理工大学,2016.
- [2] 韩孜.浅析设计院从事工程总承包的优势与不足[J].企业技术开发,2010,29(2):2.
- [3] 周晓兵.设计企业EPC工程总承包项目推行项目经理负责制的研究与探析[J].建筑施工,2019,41(6):3.
- [4] 项萍.矩阵式组织管理模式的探索与应用——基于工程公司改革实例分析[J].企业改革与管理,2015(4):3.
- [5] 陈军,陈臣.基于人工时系统的工作强度统计方法研究[J].建筑,2015(7):2.