

房地产项目管理中 EPC 总承包模式的权责划分与冲突化解

温敏硕

120106*****601X

摘要: 随着我国房地产行业进入高质量发展阶段,传统项目管理模式因设计、采购、施工环节割裂导致的效率低下、责任推诿等问题日益凸显。EPC (Engineering–Procurement–Construction) 总承包模式作为一体化项目管理模式的典型代表,凭借其设计、采购、施工深度融合的优势,在房地产项目中得到广泛应用。然而,EPC 模式下业主、总承包商、分包商等参与方的权责边界模糊,易引发利益冲突,成为制约模式优势发挥的关键瓶颈。本文基于房地产项目全生命周期视角,系统梳理 EPC 总承包模式的核心内涵与运行逻辑,明确业主、总承包商、分包商及监理单位的权责划分框架,深入分析模式运行中常见的冲突类型及成因,并从制度设计、沟通机制、风险管控三个维度提出冲突化解策略,旨在为房地产企业优化 EPC 项目管理实践、提升项目建设效率提供理论参考与实践指引。

关键词: 权责划分; 冲突化解; 全生命周期

DOI: 10.69979/3060-8767.25.10.065

1 房地产 EPC 模式应用背景与意义

近年我国房地产从“高速扩张”转向“高质量发展”,项目对成本、工期、质量安全要求提升。传统 DBB 模式下,设计、施工、采购单位独立运作,衔接不畅,易出现设计施工脱节、采购延误、协调成本高问题,难适配精细化管理需求。

EPC 模式整合设计、采购、施工交由总承包商统筹,通过“一站式”管理实现全流程协同,能缩短工期、降低成本,成为房企提升竞争力的重要选择。但实践中,EPC 模式面临挑战:一是相关法规与标准不完善,业主与总承包商权责认知差异致“权责错位”;二是项目参与方多、利益复杂,易生利益冲突,未及时化解将影响项目进度与质量。因此,厘清各方权责、构建冲突化解机制,对推动房地产项目管理创新、实现行业高质量发展意义重大。

2 房地产项目 EPC 总承包模式的核心内涵与运行逻辑

2.1 核心内涵

EPC 总承包模式是指业主将房地产项目的设计 (Engineering)、采购 (Procurement)、施工 (Construction) 全过程或若干阶段委托给具备相应资质的总承包商,由总承包商按照合同约定对项目的质量、安全、工期、成本全面负责,业主仅需对项目关键节点进行监督

与管控的项目管理模式。与传统 DBB 模式相比, EPC 模式具有以下核心特征:

一体化管理: 总承包商统筹设计、采购、施工环节,实现各阶段无缝衔接,避免因环节割裂导致的效率损耗;

责任集中化: 总承包商承担项目全流程责任,业主无需面对多个承包主体,减少协调成本与责任推诿风险;

风险共担性: 总承包商在承接项目时需充分评估设计、采购、施工中的潜在风险,通过优化方案与精细化管理降低风险损失,业主风险相对降低;

固定总价合同为主: EPC 合同多采用固定总价模式,总承包商需在合同价格内完成项目建设,倒逼其加强成本控制与效率提升。

2.2 运行逻辑

房地产项目 EPC 模式的运行需遵循“合同约束、流程协同、节点管控”的逻辑,具体流程可分为项目启动、设计优化、采购实施、施工管理、竣工验收五个阶段:

项目启动阶段: 业主明确项目功能定位、建设标准与投资预算,通过招标选择符合资质的总承包商,签订 EPC 总承包合同,明确双方权责与合同价款;

设计优化阶段: 总承包商组织设计团队开展方案设计与施工图设计,结合施工可行性与采购成本进行优化,确保设计方案满足业主需求且具备经济性与可施工性,设计成果需经业主审核确认;

采购实施阶段: 总承包商根据设计方案制定采购计

划，选择合格供应商进行建筑材料、设备采购，确保采购物资的质量与交货期，同时控制采购成本；

施工管理阶段：总承包商组织施工团队进场施工，统筹协调分包商（如土建分包、安装分包）的施工进度，加强施工现场质量与安全管理，定期向业主汇报项目进展；

竣工验收阶段：项目完工后，总承包商组织自检，合格后向业主申请竣工验收，业主联合监理单位、设计单位对项目质量、功能、安全等进行全面验收，验收合格后办理移交手续。

3 房地产项目 EPC 总承包模式下各参与方的权责划分

房地产 EPC 项目需业主、总承包商、分包商、监理单位四方协同，权责划分需遵循“权责对等、界面清晰、效率优先”原则，结合项目全生命周期明确各方职责，为模式运行奠定基础。

3.1 业主的权责

业主作为投资与需求方，核心权责是“定需求、督进程、保基础”。

3.1.1 权利

(1) **项目需求决策权：**明确建设规模、功能定位、装修标准，审批总承包商的设计方案及重大变更，确保项目贴合需求；

(2) **监督检查权：**监督进度、质量、安全，核查施工计划偏差，检查管理台账与现场，要求整改违规问题；

(3) **合同履约监督权：**监督总承包商按合同履约，如设计进度、采购质量，对违约行为追责；

(4) **竣工验收权：**联合多方开展验收，核查质量、功能与安全，合格后办理移交。

3.1.2 责任

(1) **提供基础条件：**办理土地征用、拆迁补偿、规划许可等手续，完成“三通一平”，提供施工场地与水电接入；

(2) **及时付款：**按合同节点支付工程款，避免资金短缺影响进度，延迟付款需支付利息；

(3) **配合实施：**限时审核设计方案与变更申请，提供准确资料，避免审核拖延或资料错误致失误；

(4) **承担自身风险：**因需求变更、资料错误致成

本增加或工期延误，需承担相应责任。

3.2 总承包商的权责

总承包商作为实施主体，承担“全流程统筹、全方位负责”职责，对质量、工期、成本、安全负总责。

3.2.1 权利

(1) **项目实施主导权：**自主制定设计、采购、施工计划，筛选合格分包商与供应商；

(2) **变更签证申请权：**因业主变更或不可抗力致成本增加、工期延长，可申请费用补偿与工期顺延；

(3) **工程款收取权：**按合同节点申请工程款，保障资金流转；

(4) **分包商管理权：**监督分包商质量、进度、安全，要求整改不合格项，可解除违规分包合同。

3.2.2 责任

(1) **全流程质量责任：**确保设计合规、采购物资合格、施工达标，通过多轮评审与现场管控规避质量问题；

(2) **工期保障责任：**制定科学进度计划，统筹各环节衔接，优化资源配置弥补延误，避免支付违约金；

(3) **成本控制责任：**在固定总价框架下，通过优化设计、集中采购、精细施工控制成本，避免超支；

(4) **风险管理责任：**识别设计、采购、施工风险，制定应急预案，承担自身管理失误致的损失。

3.3 分包商的权责

分包商为施工环节专业执行者，权责围绕“按约施工、配合进度、保安全”展开。

3.3.1 权利

(1) **工程款收取权：**按分包合同收取工程款，保障资金周转；

(2) **技术支持请求权：**遇技术难题或条件障碍，可向总承包商申请支持；

(3) **合理变更建议权：**发现设计施工难点或安全隐患，可提出优化建议。

3.3.2 责任

(1) **施工质量责任：**按图纸与规范施工，确保分包工程质量，承担质量不达标致的返工与延误责任；

(2) **工期配合责任：**遵循进度计划，配合交叉作业，避免自身原因致整体工期滞后；

(3) **安全管理责任：**落实施工区域安全措施，配

备防护用品，开展安全培训，承担安全事故责任；

(4) 服从管理责任：接受总承包商监督，执行整改与进度指令，不得擅自变更方案或停工。

3.3 监理单位的权责

监理单位受业主委托，以“独立客观”为原则监督项目，是质量与安全的“守护者”。

3.3.1 权利

(1) 质量监督权：核查进场材料，旁站关键工序，验收分项工程，要求不合格工程整改；

(2) 进度检查权：跟踪进度计划，分析延误原因，向业主提交报告并提改进建议；

(3) 安全监督权：检查安全制度与防护措施，制止违规施工，可签发停工令；

(4) 建议权：就设计优化、工艺改进、供应商选择等提合理化建议。

3.3.2 责任

(1) 监督责任：保持公正，不与各方串通，按规范记录监督过程，接受检查；

(2) 报告责任：定期提交监理报告，重大问题立即汇报，避免延误处理；

(3) 过错赔偿责任：因失职致质量事故或工期延误，承担赔偿责任并接受行业处罚。

4 房地产项目 EPC 总承包模式下的冲突类型与成因分析

4.1 主要冲突类型

冲突集中于业主与总承包商、总承包商与分包商之间，分四类：

权责冲突：因权责划分模糊引发推诿或争夺，如合同未明确设计变更审批流程、交叉作业安全责任，导致变更争议或事故后责任推诿。

利益冲突：各方诉求差异所致，业主追求“低成本、高质量、短工期”，总承包商在固定总价合同下求利润最大化，易因偷工减料生矛盾；总承包商与分包商常因工程款支付比例、工程量核算分歧停工。

沟通冲突：信息传递不畅或机制缺失引发误解，如业主临时变更需求未书面通知致设计返工，总承包商与分包商无定期沟通致技术问题延误施工。

风险冲突：风险分担不均或应对不当引发纠纷，如合同未明确材料涨价风险承担方式致费用争议，总承包

商未评估地质风险致工期延误遭追责。

4.2 冲突成因分析

制度层面：专项法规不健全，《建筑法》等对EPC权责、合同管理规定笼统；合同范本不完善，设计变更范围、风险界限等条款模糊；行业标准缺失，企业理解与操作差异大，衔接不畅。

主体层面：部分总承包商缺乏一体化管理能力，团队协同不足；业主认知偏差，沿用传统模式过度干预，违背“信任授权”；分包商资质参差，合同与质量意识薄弱，违规操作频发。

流程层面：协同机制缺失，设计、采购、施工无有效信息共享，如设计忽视施工可行性、采购未同步交货期致问题；管控体系不健全，业主未严审设计、总承包商管控分包不力，增成本与工期风险。

5 房地产项目 EPC 总承包模式的冲突化解策略

5.1 制度先行：完善法律法规与合同管理体系

政府需加快制定房地产 EPC 专项法规，明确各方权责、市场准入及违约责任；行业协会牵头制定行业标准与操作指南，统一合同范本和风险分担原则，减少标准不统一引发的冲突。签订合同时，采用 FIDIC 银皮书等规范范本，结合项目细化条款：明确设计变更审批、风险分担、管理权限等权责边界；针对材料价格波动、政策变化等设置风险条款，如约定材料价波动超±5%时超支部分由业主承担；完善违约条款，明确工期延误违约金、延迟付款利息等赔偿标准。

5.2 协同赋能：构建全流程沟通与协同机制

建立多层次沟通机制：业主与总承包商高层定期开协调会解决重大问题；总承包商设计、采购、施工部门日常沟通共享信息；四方每月开例会汇报进展、跟踪问题。同时，利用 BIM、物联网等技术搭建信息化平台，设计阶段可视化展示方案并收集建议，采购阶段在线招标并更新交货进度，施工阶段实时监控现场数据，实现信息共享与流程协同。

5.3 风险管控：建立全生命周期风险防范机制

项目启动时，双方联合用德尔菲法等识别设计、采购、施工、政策等风险，评估后制定风险清单。针对性应对：设计风险靠多轮评审规避，采购风险通过长期协议锁价与备选供应商应对，施工风险依赖施工组织设计

与安全演练，政策风险通过专人跟踪并提前调整方案化解。实施中每月更新风险清单，用预警系统监控指标，达阈值则启动预案。

5.4 能力提升：加强参与方专业能力建设

总承包商整合内部团队，通过培训、轮岗提升协同能力，引进复合型人才并联合科研机构研发；行业协会与咨询机构培训业主，引导其从“全程管控”转为“关键节点监督”，助其组建专业管理团队；总承包商严格筛选分包商，通过合同、培训、考核提升其合同与质量意识。

6 结论与展望

6.1 研究结论

从房地产项目全生命周期视角研究发现，EPC 模式以一体化管理解决传统模式弊端，是高质量发展重要选择，但需清晰权责划分与高效冲突化解机制；各方权责应遵循“权责对等、界面清晰、效率优先”原则；EPC 冲突分四类，成因涉制度、主体、流程三维度；需从制

度、协同、风险、能力四维度建综合策略保障运行。

6.2 研究展望

未来可探索数字孪生技术应用、绿色 EPC 权责调整、跨区域项目权责框架、利益共享机制；EPC 模式需持续优化，从“合规”向“高效创新”升级，助力行业高质量发展。

参考文献

- [1] 孟丹. EPC 模式下建设工程项目管理的应用 [J]. 华东科技 (综合), 2021(1): 49–49.
- [2] 林楚君, 黄书炎. EPC 模式下工程项目管理研究 [J]. 城市建筑空间, 2024, 31(S01): 277–278.
- [3] 李建文. EPC 总承包管理的探讨 [J]. 科研, 2016.
- [4] 侯俊. EPC 工程总承包管理在项目中的应用与探讨 [J]. 数字化用户, 2021(4): 96–97.
- [5] 王国奇. EPC 总承包模式兴起建筑经济管理何去何从 [J]. 中国商人, 2024(9): 126–127.