

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“合同约定、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) 合同履行监督权:监督总承包商按合同履行,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) 风险管控责任: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 $\pm 5\%$ 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.