

建筑工程分包合同管理

旷若兰

广西机电设备招标有限公司

摘要：建筑工程项目中的分包合同管理十分重要，通过专业化、全过程分包合同管理可降低工程层层分包的风险，助力实现工程质量、安全、成本等目标。当前建筑行业稳步发展的过程中，虽明确指出了分包合同管理的要求，也陆续产生了分包合同管理的新理念、新方法，但部分工程项目在分包合同管理方面的效果不佳，影响了工程项目的顺利实施。基于此，本文从分包合同管理的重要性着手，重点分析了分包合同管理的策略，对项目实施具有指导与借鉴价值。

关键词：建筑工程；分包合同；管理策略

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2022.19.073

近年来，我国建筑行业的现代化发展趋势明显加快，在各种规模与类型的工程项目中，分包合同管理成了重点性的管理内容。由于分包合同管理的复杂性、专业性，为提高管理水平，有关管理人员需立足行业规定、项目情况引进现代化分包合同管理理念、方法，应对合同签订、履约等环节可能存在的诸多风险。目前我国的建筑工程市场上，对分包合同管理越发重视，但部分企业的发展滞后，在分包管理方面尚存在诸多问题，未来的发展中这些企业需紧跟行业方向，建立完善的分包合同管理机制。

一、工程项目管理中分包合同管理的作用

（一）基于分包合同来维护双方的利益

工程项目的建设规模庞大，参建主体多，施工复杂性高，为保障施工作业的高效、有序开展，管理者需选择更为优质的团队、人员，各自负责完成区域性、阶段性任务，在这样的施工概念下分包合同管理尤为重要。因为在分包合同管理下可发挥不同团队的专业优势，使团队利用自身的技术等优势高效组织施工任务，保障项目质量、进度，维护合同双方的利益^[1]。工程合同中明确规定了各自的权责与义务，其合同条款内容也最大程度保障了双方的利益，如能严格执行合同条款，就可保障各自利益，以合作的方式促进项目实施，提高施工质量、效益。

（二）基于分包合同来明确行为准则

工程项目中所签订的分包合同具有极高的法律效力，其中的合同条款明确规定了双方的行为准则，后续双方在严格执行该合同的过程中也就能进一步规范自身的行为，可避免不当行为引发的纠纷或者延误工期等情况。因此，合同的法律效力对双方的行为准则起到了约束作用。在原先的工程项目中，如分包商的实力偏弱，

后续随着施工建设的开展可能出现承包商违规干扰分包商工作的情况，损害了分包商的利益，也增大了工程质量或安全隐患。而在严格的分包合同管理下，可有效避免这一问题，使承包商和分包商在合同约定下各司其职，相互配合完成任务。

（三）基于分包合同来联系多个参与主体

建筑工程项目的规模庞大，为高质量、高效率完成施工任务，在工程企业内部必须加强不同参建方、部门之间的沟通与交流，在共享信息的前提下合理安排施工任务。但根据我国建筑工程项目的实施经验，部分工程项目的实施中，参与主体、部门之间的沟通不畅，影响了项目的顺利开展。而在当下的分包合同管理机制下，可以利用分包合同来联系多个参与主体，为不同参建方、部门之间的沟通与联系提供良好的条件，使各自在统一的目标指引下配合完成各项任务，促进项目的质量、安全与进度管理。

（四）基于分包合同来解决双方的纠纷和矛盾

建筑工程项目中包含了多个参与主体，每个参与主体都有其各自的利益追求，施工作业中这些主体可能会存在利益纠纷，影响项目的顺利实施。而通过推行分包合同管理，能使有关部门可在分包合同条款下协调合同双方的关系，使双方都能从项目的整体利益出发，共同应对项目中的各种风险，减少双方的纠纷与矛盾。

二、建筑工程分包合同管理现状

（一）专业化市场未有效形成，分包管理机制不够健全完善

目前在我国的工程市场上，虽工程分包的现象十分常见，但却并未形成专业化市场，一些工程项目未构建起完善的分包管理机制，导致分包合同管理难以发挥其应有的作用。实际上，为凸显分包合同的作用，所设立的分包合同应符合严谨性、细致性和全面性的要求，但目前的很多工程项目，在签订合同之前往往未严格审核第三方施工资质，参与分包的第三方有时并不能满足法律规定，如信誉不佳、实力不强、技术落后，如让不经专业审核的第三方施工企业直接参与项目，后续项目实施中常常会出现质量、安全等问题^[2]。由于分包市场尚不完善，在很多工程项目中都未形成完善的分包合同管理机制，无法通过制度规定来保障分包工作的顺利进行，影响了项目效益。

（二）分包合同条款内容不齐全、不合理

分包合同管理中重点要保障分包合同条款的细致性、合规性，并在后续施工建设中严格执行合同，才能

发挥分包合同的约束作用。因此，分包合同条款的内容是否完整、是否科学，是影响管理水平的关键因素。目前的建筑工程分包合同管理中存在着分包合同条款不齐全、不合理的情况，有关人员在订立合同时并未严格遵循行业内现有的法律法规，导致很多合同条款内容不符合行业规定，且远远脱离了项目本身，后续不仅不能严格执行这些条款，即使执行了这些条款，也很难起到应有的约束作用，给项目施工带来了极为不利的影响^[3]。

（三）部分分包商长时间拖延工期，系统性不足

工程项目的分包合同管理中，对分包商的约束与监督不足，导致个别分包商在项目中往往未按照进度计划来组织施工作业，或者仅仅为了实现自身的经济利益而缺乏整体性考虑，各项工作无法根据要求来展开，导致项目实施中存在诸多不确定因素，工期延误现象时有发生，阻碍了项目的顺利推进。

（四）信息化管理水平偏低

目前我国进入了信息化时代，在信息技术稳步发展的过程中，工程项目的各项管理工作中可应用信息技术构建全新的管理模式，以提升整体的工作水平。分包合同管理作为重点的管理工作，其管理难度较大，如依旧停留在当下的人工管理方式下，协调工作困难，且无法集成全部的工程信息，管理效果不佳。而利用信息技术能提升管理效率与效果，发挥分包合同管理的作用，但显然，目前的建筑工程市场上，工程企业对信息化的认识参差不齐，个别企业在分包合同管理中的信息化水平偏低，未积极采用信息技术来构建全新的管理方式，分包工作存在各种违规情况。

（五）合同变更意识薄弱

很多建筑工程项目的施工周期较长，漫长的施工时间段内常常出现各种问题，再加上施工环境的复杂性、流程的繁琐性，都增大了施工中的质量、安全与技术风险，实际的施工建设中经常会面临变更情况，合同内容依据施工图纸、施工方案而定，一旦某一环节出现问题，其他环节也需同步变更与调整，导致返修、返工、退工等问题，这种变更情况下导致设计、施工与监理单位的工作发生了显著变化。考虑到工程变更情况，在分包合同管理中有关管理人员必须有强烈的变更意识，但根据目前的管理现状，分包合同管理中有关人员的合同变更意识薄弱，未根据工程情况来加强变更管理。

三、建筑工程分包合同管理策略

（一）健全分包管理机制和管理模式

针对建筑工程的分包合同管理，为达到预期的管理目标，各企业在实际的项目建设中应构建相对完善的分包合同管理机制、管理模式，在其中明确规定相应的管理流程、方法、理念等，发挥制度机制的作用。以分包范围为划分依据，分包合同有一般性工程项目分包合同与专业性项目分包合同两种，前一种分包合同下的施

工技术较为简单，而后一种的技术难度较大；以分包方式为划分依据，有指定分包模式与协议分包模式两种，前一种就是在最初签订总包合同时，在合同中明确规定了部分或全部分包项目的分包模式，协议分包就是在总包方与分包方在协商后确定的分包模式；以分包内容为划分依据，有综合施工分包、劳务分包两种类型，前者就是将施工过程、施工环节的一切工作交由分包商来负责，分包方着手安排施工任务，提供施工材料与技术、设备，劳务分包指的是分包商在签订分包合同时，其仅仅需要负责劳务这一部分的内容。总之，不论在工程项目中采用的是何种分包合同，企业都需要根据行业内关于分包合同的管理规定，并依据自身的工程经验等构建完善的分包合同管理机制，使后续项目实施中各部门、各岗位人员能依据制度规定开展工作，全面保障分包管理工作的有效性。

（二）从细节上把控分包合同条款

针对建筑工程分包合同管理，为避免合同条款不清晰或者不合理等引发的施工问题，企业内部需从细节上把控合同条款，保障分包合同条款的公平性、合规性。首先，在企业内应成立专门的合同管理机构，由该机构负责项目中的分包合同管理，该机构成立后需进一步扩大合同管理的覆盖面，做好分包合同条款订立、合同签订、合同变更与合同执行等各项工作。其次，在有条件的情况下可在企业中设立法律工作部门，或者直接与第三方法律机构合作，由法律部门或第三方法律机构提供法律咨询，做好分包合同的合理性评定、履约监督。第三，在企业中应逐步构建完善的分包合同管理制度，其中应包含分包合同管理要求、方法、责任划分等，为分包合同管理提供制度支持。第四，加强合同条款的审核，在订立合同条款时，合同管理部门与法律机构需做好沟通与协调，组织专人参与到其中，这些人员在审核分包合同条款时不仅要保证每个条款符合行业内的现有法律法规，更需要立足于项目的实际情况与自身的切身利益，以保障合同条款符合公平性要求，如在审核合同条款时发现其中存在不合理之处，有关人员需及时提出，向对方说明想法，在协商一致的情况下修改、补充条款^[4]。

（三）选择有资质信誉好的分包队伍，加强人员培训

分包合同管理涉及了很多管理方面，对分包队伍的管理十分关键，如做好了其他方面的管理工作但未严格审核分包商资质，后续分包商可能因为施工不规范等而引发一系列的质量或安全问题。为此，管理人员在分包合同管理中需重视分包队伍的审核，建立完善的审查机制，在该机制约束下严格选择分包队伍，确保所选择的分包队伍具有良好的资质、信誉，有足够的实力与能力，并对分包队伍中的人员做好培训工作，加强施工材料、设备等的管理。通常情况下，分包合同中会明确规定施工材料、半成品等的消耗率，发包方需要根据自身

的具体情况来为分包方提供材料，不仅要保障材料供应的及时性，也需保障供应材料的数量符合要求，如发生了超出预计较多的材料消耗，则需要根据合同中规定的方法及材料损耗的原因来进行相应的处理、分包方需保护由发包方或者承包方所提供的机械设备，除了在使用中严格遵守操作规定外，更需要做好日常的检修与维护，如因为操作不当引发了设备损坏或者报废的现象，则需要根据合同规定来修理或者支付赔偿金^[5]。当然，分包合同之外的内容也需要纳入管理范畴，建筑工程项目的实施中各个环节之间既有一定的独立性，又存在相互之间不可分割的关系，有关管理人员在制定分包合同时分析工程的特殊性，清晰规定合同双方的权利与义务，加强对施工队伍施工过程、管理情况等监督，为整个施工作业创造良好的环境条件。此外，针对分包队伍的人员培训，就是要通过培训来提高分包队伍中每个人员的专业素质与能力，为保障培训的有效性，应将人员培训任务交由专业的人员来负责，构建相对完善的培训机制，在其中明确规定培训内容、方法、流程等。

（四）明确分包商权责，树立整体性观念

分包合同管理的一大目标就是要让双方严格执行合同条款，发挥合同的强制约束作用。为此，分包合同管理的关键就是要清晰划分分包商的职责，使分包商能严格履约，从整体性角度考虑问题。首先，管理人员应加强分包工程的技术管理，明确分包商权责，在整体性角度下促进项目的顺利实施。其次，加强对分包范围设计图纸的审查，提高图纸设计规定，一旦分包单位在建设施工中未严格按照施工图纸来进行，管理人员需在第一时间上报有关单位，由部门惩处分包单位，通过责任划分、施工审查来杜绝分包单位随意变更设计的情况。第三，管理人员需强化分包单位施工中的进度管理，因为对于任何一个建筑工程项目来说，其都有明确的工期限制，施工进度是决定工程资金、资源消耗的关键因素。目前的建筑工程市场上，部分分包单位可能出于自身利益追求而存在随意拖延工期的情况，影响了施工效率，针对这一情况，管理人员在分包合同管理中应有整体性意识，密切监督分包单位的施工进度，使分包单位在现场能根据进度安排来合理安排施工任务，在保障各环节施工质量的前提下达到进度管理的规定。一旦管理人员发现分包商随意延误工期的情况，需第一时间与分包商交流，分析原因，如为不可控原因，需及时采取有效的进度控制措施，以尽可能在工期规定内完工。

（五）用信息化手段提高对分包合同的管控水平

分包合同管理的复杂性较高，传统建筑行业的发展中，对分包合同管理的重视度不够，具体的管理中缺乏技术保障，难以保障管理效率与效果。目前建筑行业现代化发展的过程中，行业内出现了很多新技术，特别是信息技术在工程管理中的应用改变了原先的管理路径。

分包合同管理中管理人员也需大力发展信息化管理，如个别总承包企业开始尝试用管理信息系统、视频监控系统、手机APP、二维码技术、微信平台或微信群等来传输、共享信息，以辅助分包合同管理，这种用现代信息技术开展的分包合同管理模式不仅能提升管理效能，还能使各项管理决策更为科学，因为充分利用和筛选了信息，真正将信息作为管理决策的依据。在信息技术支持下，专业分包、劳务分包等的管理更为便捷与高效，各企业在目前为实现分包合同管理，应借助信息技术全面监管施工全过程，搭建信息化平台，在该平台上共享和集成全部的工程信息，后续管理过程中如需要有关数据，可直接从该平台中调取，不会因为信息传输效率低、传输错误而影响分包合同管理。

（六）加强合同变更与履行管理

目前针对建筑工程分包合同管理，管理理念逐步更新、管理手段越发多样，但综合实际的管理情况，依旧存在分包合同变更和履约不到位的情形，为有效减少这些问题，在工程建设中管理人员需从思想上重视合同变更与履行管理。首先，从分包合同变更管理的角度分析，管理人员需密切监督工程现场的施工情况，掌握现场的施工进度、质量、技术等情况，尽可能保障现场施工作业与分包合同条款的一致性，如现场发生了施工变更，管理人员需立即协调多个部门来分析变更的必要性，如确实为不得不进行的变更，应从经济性、技术性角度选择最佳的变更方案，并在确定该方案后同步调整合同中的相关内容。其次，加强合同履行管理，管理人员在施工建设中应密切关注双方关于合同的执行情况，及时协调双方关于合同中的争议点和矛盾点。

结束语：

分包合同管理关乎工程项目的建设质量与效益，在当下建筑行业稳步发展的过程中，各工程企业都需重视分包合同管理，采用先进的管理理念与方法，并引进现代化管理技术，构建全新的分包合同管理体系。

参考文献

- [1] 邓丽娟, 胡涛海. 浅谈如何加强施工总承包企业分包管理[J]. 四川建筑, 2022, 42(3): 3.
- [2] 杨祚武. 国际工程总承包商分包管理[J]. 云南水力发电, 2022, 38(7): 4.
- [3] 张配亮. 国际工程项目分包合同转让实践分析——以某高速公路项目为例[J]. 工程经济, 2021, 31(7): 5.
- [4] 王彦丽. 工程总承包(EPC)项目主要法律和合同要点分析[J]. 铁路工程造价管理, 2021, 036(003): 64-67.
- [5] 王树义, 于乐, 李朋, 等. “ABCD”原则在国际工程分包合同风险管理中的应用研究[J]. 石油工程建设, 2021, 47(S01): 4.