

工程分包管理中的挑战与应对策略

刘永亮

中国十七冶集团有限公司

摘要：伴随着我国经济社会的快速发展和生产模式的转型升级，工程专业化发展已经成为一项十分重要的特点和趋势。业主在进行工程招商时允许承包商通过分包的形式将工程合同的部分项目承包给第三方完成，这种方式能够在一定程度上提高工程施工进度和水平，同时丰富建筑工程市场的发展模式。不过需要指出的是，工程分包管理存在着一定的难度，相关承包商必须强化做好分包资质审核等工作，实现工程质量和水平的有效提升。基于此，本文对工程分包的具体内容和当前存在的问题与挑战进行了分析，并且制定了针对性的工程分包管理应对策。

关键词：工程分包管理；挑战；应对

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2024.23.084

引言：所谓的工程分包，主要指的是不同施工企业之间将自身在工程合同中所承包的专业工程施工或劳动作业交由其他第三方工程部门进行施工的一种活动。工程分包是建筑工程市场发展的衍生品，也是建筑工程专业发展的必然产物，能够有效促进建筑工程资源的整合与利用，最大程度上提高建筑工程市场、人员、资金以及设备等的共享。需要指出的是，工程分包过程中存在着较大的风险以及一定的管理难度，需要对工程分包管理过程进行重视，有效提升工程分包整体质量和水平。

一、工程分包概念以及当前现状

传统意义上的工程分包概念主要指的是不同规模的施工企业将自己所承包的建筑工程项目交给第三方进行施工的一种活动。通常情况下，工程分包的定义为“在工程设计、招投标、施工、竣工验收等阶段处于相对独立状态下的传统的施工总承包模式下的工程分包活动。”在我国经济社会不断发展和变革的当下，我国建筑市场呈现出多元化的发展趋势，施工组织设计也呈现出智能化和先进化的特点，工程分包的趋势也更加明显。不过需要指出的是，目前工程分包这种施工形式并未得到大规模普及，主要是受如下几个方面因素的影响：第一，工程分包过于形式化。许多企业之所以采取工程分包制度，主要原因是考虑到这种制度的成本较低，然而这种制度在一定程度上会降低工程质量；第二，工程分包管理体系不够科学与完善，这就容易使得分承包双方在工程质量、工程进度以及工程成本等多个方面存在着分歧，影响最终的施工成果；第三，工程分包财务情况较为模糊，分承包双方很难在规定时间内结完账款；第四，分包人无法从根本上保证自身的合法权益；第五，工程分包的应用前提不够明朗，导致工程分

包在施行过程中成本增大，没有起到应有的效果，这些都在一定程度上降低了工程分包的覆盖率，因此当前我国大部分施工仍然由甲方企业单独进行施工完成。

二、工程施工中工程分包管理的必要性分析

工程分包管理是工程施工的重要内容，也是当前建筑工程行业的重要趋势，切实做好工程施工中的工程分包管理工作，能够有效规避工程分包可能产生的漏洞与风险。具体而言，其必要性主要分为如下几个方面：第一，部分施工单位没有提高对于工程分包合同的重视。分包合同管理是工程分包管理最为重要的一部分，其能够以法律手段对第三方单位进行有效制约，将工程项目的分包形式和分包行为坚强有力管控，从而切实提升分包项目的整体质量和水平，确保项目工期按期完。分包合同管理人员必须具备足够的风险把控意识，最大程度上避免分包合同出现漏洞与风险，提升合同在分包管理中的制约作用；第二，尽管部分分包商的资质较为齐全，但并未注重自身施工技术水平和施工素养的提升，部分分包商为了能够取得分包项目施工资质，可能会通过购买资质和租赁资质等方式提高自己的竞标能力，但是在实际施工时往往无法履行自己的投标承诺，导致在施工中出现了临时招聘施工人员、盲目追赶工期，甚至使用劣质材料等行为，从而在一定程度上影响到了项目施工质量；第三，分包管理者的整体素养较低，无法有效提升工程分包管理质量和水平。工程分包以分包管理作为前提，科学完备的分包管理工作可以将一些资质较为符合的分包商筛选出来，并且避免这些分包商在施工过程中出现不良行为，有效避免施工质量问题。然而需要指出的是，如果工程管理人员本身的职业素养较低，在实际管理过程中的原则性不强，将会在一定程度上影响到最终的分包管理水平。

三、工程分包的原因及程序

（一）工程分包的原因

项目方在与分包商进行合作的过程中能够切实对人才与资源进行共享使得管理过程更加细分化与系统化。工程分包也能够帮助企业降低生产成本、提升经济效率和工程进度，有效实现双方的合作共赢。具体而言，在资源共享方面，伴随着市场竞争压力的逐步增大，一些中小企业受限于其施工资源、材料设备以及专业技术人才，不能承接一些大型的建筑工程项目。因此，他们往往会同一些施工经验和施工资源较为丰富的队伍进行合作，协同进行施工管理；在技术分享方面，部分施工企业尽管不能借助自身高新技术解决施工困难，但是可以通过与分包商技术共享的方式解决相关

问题，这也能够在一定程度上有效提升建筑工程的质量，确保建筑工程各项指标符合相关要求。

（二）工程项目的分包程序

工程项目的分包主要包含如下四个方面的流程：第一，项目策划。项目策划又分为项目施工管理形式、施工队伍人员以及施工设备的确认和项目管理模式、项目目标和项目施工组织设计这两大阶段。第二，管理机构的完善。项目工程分的特点是涉及的知识面较广、综合性较强，因此需要有专门的组织机构对其进行管理。施工部门可以结合具体施工状况设立管理部门，专门负责工程分包的日常工作。同时还可以设立相应的后勤小组，为工程分包工作提供有效生活支撑。第三，全面贯彻相应规章制度。这些规章制度包括但不限于国家以及公司所发布的相关法律法规和企业施工规定。同时严格执行审批程序，避免出现违法分包，影响企业形象和公共利益的情况。分包方必须严格审查包方的资质，不能将项目交给没有施工资格或没有施工能力的分包队伍。第四，分包方的选择要按照招标形式进行。招标的主要环节有如下三步：结合施工现场环境以及业主要求编制标书、分包方结合标书的具体内容与要求编制投标书、管理小组将不同分包方的投标书进行上报和审批。在招标确定之后要签订相应的协议以及分包合同，双方也就最终的金额和工期进行谈判。

四、工程分包管理中存在的一些主要问题

（一）分包单位负责人资格不合法

当前许多总包单位在开展工程分包时没有严格做好分包单位的资质审查工作，一些分包负责人为了能够获得工程项目，往往会出现伪造资质证明的情况。如果承包单位没有及时洞察这些问题，将会使得一些没有资质或没有施工能力的单位进入到项目施工过程中，这就在一定程度上影响到了施工进度和施工质量，一旦发生危险事故将会造成不可估量的损失。

（二）分包商工程内容不合法

我国相关法律规定主体结构必须有承包人进行施工。然而需要指出的是，一些承包单位为了能够在一定程度上降低经营成本、提升利润水平，往往忽视了有关法律法规的规定，将工程主体结构也进行分包，从而出现了重大违法情况。一些施工单位在施工中标文件中明确规定不能出现分包的情况，但是总承包单位却无视这一规定，仍然进行分包。这种情况使得建筑市场的正常秩序被打破，也使得我国有关法律法规的权威性得到挑战。一些承包单位没有建立健全严格的风险意识，将利润视为第一目标，在分包过程中没有将工程质量和安全视为第一位。除此之外，由于我国当前建筑市场存在的竞争较为激烈、相关法律法规不够完善的问题，部分施工企业为了绕开总包合同中有关禁止分包的内容，通过与其他个人或单位挂靠本单位的形式来进行施工，这也是分包商工程内容不合法的集中体现。在这一过程中，

总承包单位除了需要承担合同违法的法律风险，同时还要承担外部借款、设备以及材料租赁欠款和招用人员的工伤责任等风险。

（三）分包合同订立不规范

承包单位和分包单位要基于各自职责签订分包合同，分包合同不仅能够明确规定双方职责，同时还能在双方发生纠纷之后，帮助双方以法律文件的形式进行索赔。通常情况下，施工企业非常重视总包合同的签订，但是却忽视了对分包合同内容和签订程序的审查，这会在一定程度上造成分包合同没有明确规定分包的工期、安全以及质量等相关内容，进而反向影响到总包合同的正常签订，甚至会给总包单位带来一定的经济利益损失。

（四）工程分包项目未经过审批

总包单位在开展项目工程分工时，需要建立健全严格完备的审批流程，对分包单位进行科学选择、对分包资质进行严格审核、对分包价格进行科学判定，保障相关程序遵循相关法律法规的规定。然而在实际分包过程中，一些单位觉得审批程序耗时较长、过程较为繁琐，因此出现了先进场施工在补充审批流程的情况，一些施工单位甚至是工程施工快结束时才进行分包项目审核，这无疑增大了施工风险和安全隐患。除此之外，一些分包队伍中充斥着关系户和走后门的情况，部分施工单位和人员的施工资质与施工能力较低，这也在一定程度上影响到了工程施工效益和工程施工质量。

（五）管理意识淡薄

部分承包单位在进行分包工程管理时，往往签订完分包合同之后，就一股脑的将所有事情全部交由分包单位处理，这实际上会影响到最终的施工进度和施工质量。现阶段，许多分包单位的整体实力较弱、甚至资质不合规，此时总包单位若仍将所有工作交给分包单位处理，将会增大工程隐患，影响到施工进度和施工质量。受此影响，承包单位除了需要承担一定的工期和质量缺陷责任之外，还可能会面临一定的行政处罚，这就给总承包单位的市场形象和经济效益造成了一定的影响。

（六）分包结算程序不严格

在工程分包管理中，项目部必须承担全部的分包结算工作，不能遵循分包方上报价格后项目部再进行审核的流程。当前的分包结算资料中没有足够的支撑性材料，工程量签证存在着随意性与主观性较大的问题，这在一定程度上增大了分包成本控制的难度。

五、工程施工分包管理中应采取的措施

（一）正确识别分包管理中存在的风险

在工程施工分包管理中，相关部门要正确识别分包管理可能存在的风险，最大程度上降低风险范围，集中资源应对重要风险。在分包管理风险识别与应对过程中，要遵循如下几个方面的要素：第一，基于头脑风暴的方式，组织工程行业相关专家评估和识别工程分包中

可能出现的有关风险，从而能够降低风险管理的覆盖范围。这种风险识别方式存在着较为片面且定位不够清晰的问题，因此可以作为风险应对的辅助手段；第二，采取工作结构分解法，这样工程项目可能存在的风险进行分解，在对不同环节进行拆解过程中及时预防和识别；第三，采用专家调查法，聘请工程行业领域的专家分析和罗列工程分包中可能出现的风险，并且组织相关专家对这些风险进行识别。需要指出的是，这一过程要耗费一定的资源组织相关专家，同时也需要有足够的工期让专家对项目施工进行分析，因此耗费成本较高。

（二）合理规避分包商的资质风险

工程项目的工期和整体质量在一定程度上受分包商资质的影响，为此必须合理规避分包商在资质方面可能存在的风险。具体而言要做好如下几方面的工作：第一，要严格审查进入项目工程投标环节的分包商的资质，这些审查内容需要涵盖分包商的信用情况以及资产情况等等，尽量选择一些资金实力较为雄厚和规模较大的分包商，这是工程项目质量能够得到保障的重要基础和前提；第二，要选择一批分包商进行长期合作，这不仅能够帮助工程相关企业更加熟悉分包商的资质信息，确保工程质量，同时还可能会在一定程度上得到成本优惠，使得分包商资质风险进一步降低；第三，对于一些新引进的分包商，相关部门和人员要建立健全科学完备的评价体系，对其资质和施工能力进行有效考察，最终选择最为合适的候选者。需要指出的是，考核过程必须遵循公平、公正和公开的原则，避免出现走后门和受贿等违法行为。

（三）合理规避分包商的合同风险

结合工程分包的具体程序和风险分析，可以发现一些施工单位将工程项目交由不同分包商进行承包之后，这些分包商可能会对所承包的工程项目内容进行二次分包，这就导致多级分包结构的形成，工程分包管理风险与合同风险加大。为了能够合理规避分包商的合同风险，要做好如下几方面的工作：第一，建筑工程施工企业在进行工程分包时，必须将分包要求进行详细阐述，并且将其作为分包合同的重要内容。严禁将工程项目内容再次分包，这能够帮助分包企业规避相应的合同风险，帮助双方明确自身职责和义务，确保工程质量和施工进度；第二，工程企业要科学评估工程项目内容，如果项目工程的规模较大或施工周期较长，可以允许分包商进行二次分包的行为，但是也要将相关内容标注在合同当中。即如果分包商继续分包建筑项目，那么其下级分包商的选择要经由总承包商参与且同意。同时，分包商在进行二次分包之前要上报总承包商，对建筑工程施工项目的质量进行严格考察，如果在考察过程中发现工程施工进度和工程质量的相关问题，分包商也需要承担一定的主体责任，从而在最大程度上降低工程施工质

量问题的出现。

（四）建立合理的监督制度

建筑项目施工过程中会对不同施工环节的产生一定程度的影响，同时也会给施工人员的生命财产安全造成影响。为此，必须建立健全科学完备的分包管理监督制度，对建筑工程的整个环境与过程进行严格把控，及时识别工程分包管理中可能出现的有关风险。可以从如下几个方面入手建立监督制度：首先，组织成立专业监督部门，严格审查不同分包商的施工进度，确保其结合建筑企业的施工标准开展施工，保障各项法律法规指标和安全规章制度的切实落地，为工程质量和施工人员生命财产安全保驾护航；其次，要严格考核分包商施工人员和管理人员，考核内容包含了其安全意识和专业技能，如果发现部分人员的专业技能或意识较低，则需要对其进行一定的培训，防止施工人员的素质不足而影响到建筑工程整体质量；最后，要严格把控分包商项目施工周期。承包商要保障不同分包商施工内容的独立性，防止不同分包商的施工过程相互依赖。如果无法避免施工重合，则需要对不同分包商的工程进度进行有机协调，确保他们可以在规定工期内完成项目施工，防止出现工期延误的问题。如果某一分包商确实延误了工期，则需要及时上报并且补救，避免出现影响总工期的问题。

六、结语

综上所述，结合工程分包管理的特点来看，强化做好工程分包管理工作有着十分重要的积极意义。工程分包能在一定程度上实现风险转移，帮助施工企业规避相应风险。然而多种分包商的引入也使得建筑企业面临了分包商管理这一新的风险，本文对切实分析了工程分包管理过程中所存在的相关问题，并且基于建筑行业的特点和具体市场需求，制定了相应的工程分包管理与优化措施，希望能够为工程分包管理质量以及我国建筑行业的整体发展奠定坚实而有效的基础。

参考文献

- [1] 金政. 建筑工程分包管理现存问题与优化策略探讨[J]. 现代工程科技, 2023, 2(17): 111-113.
- [2] 吴正江. 浅析施工单位如何抓好建设工程分包管理[J]. 中文科技期刊数据库(引文版)工程技术, 2022(9): 4.
- [3] 尚伟雄. 建设工程分包管理政策研究[J]. 城市周刊, 2022(2): 32-33.
- [4] 张雪娟. 建筑工程施工企业工程分包管理风险刍议[J]. 大众商务, 2022(1): 0215-0217.
- [5] 林国爱. 工程分包管理的问题与对策[J]. 中文科技期刊数据库(全文版)工程技术, 2022(3): 4.
- [6] 元亮. 建筑工程施工中对工程分包的管理[J]. 建材发展导向, 2023, 21(4): 154-156.