

建筑工程总承包企业对施工分包的风险管理研究

文 / 侯亚明 山东中兴建安建工有限公司

刘 国 山东中兴建安建工有限公司

魏 楠 山东中兴建安建工有限公司

摘要: 随着建筑工程项目日益复杂化和专业化, 施工分包已成为优化资源配置、提升管理效率的普遍方式。然而, 施工分包在为总承包企业带来诸多利好的同时, 也引入了现场管控难、经济纠纷多、违规操作频发等风险隐患, 如处置不当将严重影响项目实施和企业经营。针对这一难题, 本文在系统分析施工分包风险的基础上, 从健全管理制度、强化过程控制、搭建信息化平台、完善绩效评价、做好风险转移等方面提出了全过程、多维度的风险管控策略, 以期为建筑工程总承包企业高效开展施工分包、有效规避各类风险提供参考, 助力企业提质增效和高质量发展。

关键词: 建筑工程; 总承包企业; 施工分包; 风险管理

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2025.01.035

引言

近年来, 随着建筑行业的快速发展和市场竞争的日益激烈, 建筑工程项目呈现出规模化、复杂化的趋势。为了适应这一变化, 工程总承包模式应运而生, 并被越来越多的建筑企业所采用。在总承包模式下, 施工分包成为优化资源配置、提升项目管理效率的重要手段。通过将专业性较强的工作分包给不同的专业承包商, 总承包企业能够更好地发挥自身的组织协调和管理优势, 实现各方资源的优势互补和高效利用。然而, 在实践中, 施工分包也给总承包企业带来了诸多风险和 challenge, 如何在发挥分包模式效用的同时, 有效规避和管控相关风险, 已成为总承包企业亟待解决的现实问题。

一、建筑工程施工分包的特点及意义

(一) 建筑工程施工分包的特点

建筑工程施工分包具有其独特的特点, 首先, 建筑工程涉及土建、安装、装饰、电气、给排水等多个专业, 需要不同专业的施工队伍密切配合。总承包企业选择将部分专业工程分包出去, 有助于发挥各方的专业优势, 实现优势互补和协同高效。其次, 施工分包的模式和内容可以根据工程项目的规模、类型、技术难度等因素进行灵活设置。总承包企业可以在分包工程范围、分包商选择、合同条款设置等方面进行针对性安排, 以契合工程项目的实际需要。最后, 建筑工程施工涉及环节多、周期长, 分包单位数量往往较多, 各方利益诉求存在差异。这就要求总承包企业在动态变化的分包关系中, 加强统筹协调和过程管控, 及时化解矛盾冲突, 确保分包工作有序开展。建筑工程施工分包专业性强、灵活性高, 但协调管理难度也大, 总承包企业需要在把握分包特点的基础上, 采取有效措施加以应对和管理。

(二) 建筑工程施工分包的意义

1. 优化资源配置, 提升管理效率

建筑工程施工分包可以有效整合专业分包资源, 充

分发挥各方的专业优势和技术特长。通过将工程项目合理分包给不同的专业承包商, 总承包企业能够实现人力、材料、设备等资源的优化配置, 避免资源闲置和浪费。各分包单位在各自擅长的领域发挥所长, 相互配合、密切协作, 能够最大限度地发挥各类生产要素的效用, 减少施工接口矛盾和管理摩擦, 有利于提高项目管理效率和工程建设水平。总承包企业通过科学合理的分包, 可以将更多的精力集中在工程项目的总体管控和协调上, 加强对分包单位的管理和监督, 及时解决施工过程中出现的问题, 确保工程进度和质量, 从而实现项目管理效率和效益的双提升。

2. 借力专业力量, 保障工程质量

建筑工程施工分包有利于发挥分包商的专业优势, 保障工程建设质量。分包商凭借各自领域的专业技术和丰富经验, 能够更好地完成分包工程任务, 从专业角度对施工质量进行全面把控。通过选择资质好、实力强的专业分包商, 总承包企业可以借助其雄厚的技术力量和人才优势, 提高工程建设水平。同时, 总承包企业通过加强对分包单位的质量管理和监督, 建立健全质量控制体系和责任追究机制, 能够将质量控制压力有效传导至每个分包单位, 形成质量管理合力。专业分包团队在各自分包工程范围内, 严格按照施工规范和质量标准组织施工, 确保分项工程质量, 进而保障整个工程项目的建设质量, 为建筑工程的安全和品质提供有力支撑。

3. 盘活企业资源, 促进转型升级

建筑工程施工分包有助于总承包企业盘活内部资源, 加快转型升级步伐。通过将非核心业务和专业性较强的工作合理分包出去, 总承包企业可以集中优势资源开展核心业务, 聚焦工程项目的总体管理和统筹协调, 提高资源利用效率。合理的分包有利于减少总承包企业在设备、人员等方面的固定资产投资, 降低运营成本, 提高企业的经营效益和抗风险能力。此外, 通过与实力

雄厚的专业分包商合作，总承包企业可以学习借鉴其先进的管理理念、技术创新和优秀实践经验，激发自身的改革创新动力，加快转型升级和高质量发展的步伐。与此同时，总承包企业在做精做强总承包业务的过程中，也为分包市场培育了一批专业性强、实力雄厚的优质专业承包商，带动了产业链上下游的协同发展，促进了建筑行业的专业化分工和整体进步。

二、建筑工程总承包企业对施工分包的风险分析

（一）现场管控风险：多团队作业，协同难度大

建筑工程施工分包通常引入多个专业施工团队，他们在现场交叉作业，给总承包企业的现场管控带来了极大难度。由于各分包团队在施工工艺、技术标准、进度要求、资源配置等方面存在差异，加之利益诉求不尽相同，现场矛盾冲突时有发生。如果总承包企业统筹协调不力，就容易引发工序脱节、窝工待料等问题，严重影响工程进度和施工效率。当多个分包团队在现场抢占资源、推诿扯皮时，现场秩序将更加难以管控。此外，现场沟通不畅、信息传递不及时也会加剧管理难度，甚至引发安全隐患。种种管控不善问题叠加，将给工程进度、质量和成本控制带来较大风险。

（二）经济合同风险：工程款纠纷，成本控制难

在建筑工程施工分包中，工程款结算往往是总承包企业与分包商发生矛盾和纠纷的焦点。总包单位可能存在拖欠工程进度款、不按合同约定及时支付工程款等问题，而分包单位则可能存在反复追加工程量、高估冒算、提出不合理索赔等问题，由此形成双方在工程款支付上的对立和纠纷。如果总承包企业在分包合同中对工程款支付的条件、时点和比例约定不明确，或应对不及时、处置不当，极易酿成恶性经济纠纷。在实际施工过程中，设计变更频繁发生，主材料价格、人工成本也存在较大波动，这些都给工程成本控制带来极大难度。如果总承包企业成本控制和风险管理意识薄弱，管理手段方法欠缺，就难以有效应对成本超支风险。此外，分包双方对合同条款理解存在分歧，或风险分担机制缺失，也容易引发法律风险和经济损失。

（三）违法分包风险：资质把关不严，违规操作多

当前，我国建筑市场秩序还有待进一步规范，在施工分包领域违法违规时有发生。一些总承包企业在分包资质把关上不够严格，个别分包工程资质审查流于形式。同时，层层转包、肢解发包等违法分包行为屡禁不止。在利益驱动下，一些不具备相应资质的施工队伍也加入到分包工程的建设中来，工程质量和施工安全难以保障。由于建设监管不到位，一些分包工程的质量和安全生产责任追究不清，存在监管盲区。一旦分包工程发生质量安全事故或重大合同纠纷，作为对外承包方的总承包企业将首当其冲地承担责任和损失。因此，总承包企业必须严格遵守相关法律法规，规范分包行为，严把分包单位资质关，加强全过程管控，坚决杜绝非法转包、违法分包等行为。只有营造规范有序的分包市场环境，

才能从根本上化解违法分包引发的种种风险隐患。

（四）企业声誉风险：履约问题频发，品牌信誉损

在建筑工程施工分包领域，分包商履约问题频发已成为影响行业发展的一大痼疾。一些分包工程在实施过程中，存在施工质量不达标、安全事故多发、工期一再延误等问题，给建设方、监理方等利益相关方带来诸多困扰，工程款结算和后续合作也受到影响。作为对外签约的总承包企业，虽然将部分工作内容分包给了其他单位，但并不能因此免除自身应承担的责任。一旦分包商出现严重违约行为或重大工程质量安全事故，总承包企业也将面临巨大的信誉和品牌危机。各方舆论将矛头指向总承包企业，公众和业主方的信任将受到严重影响，企业在市场上的口碑和形象难免受损。长此以往，总承包企业的市场竞争力和美誉度将大打折扣，发展前景也将受到极大限制。

三、建筑工程总承包企业对施工分包的风险管理策略

（一）健全分包管理制度，严控准入资质门槛

建立健全的分包管理制度是建筑工程总承包企业有效开展施工分包风险管控的重要基础。完善的分包管理制度应对分包工程划分、分包单位选择、合同管理、过程控制等各环节提出明确规范和要求，形成制度化、规范化的分包管理流程，为分包行为提供制度遵循和行为准则。在分包单位选择上，总承包企业要建立完善的资格预审制度，从资质等级、专业能力、履约情况、信用记录等多维度对潜在分包商进行严格考察和筛选，全面评估其财务状况、人员配备、设备条件等履约能力，择优选取资质实力过硬的企业作为合作方，从源头把控分包风险。分包合同作为约束总分包双方权责利的重要依据，在合同订立过程中，双方要通过反复沟通和谈判，明晰彼此的权利义务，详细约定工作内容、工期节点、质量标准、安全责任、价款结算等关键条款，合理分配风险责任，力求合同内容全面细致、责任界定清晰，为后续合同履行奠定良好基础，从而最大限度规避纠纷风险。唯有从制度建设入手，在分包工程划分、分包商选择、合同管理等方面严格把关、完善机制，总承包企业才能为施工分包的有序开展提供坚实的制度保障。

（二）狠抓过程管控措施，确保履约全程受控

建筑工程总承包企业要充分发挥组织协调职能，狠抓施工分包过程管控措施，确保分包履约全程受控。制定详细的施工组织设计和进度计划是过程管控的重要前提，总承包企业要统筹兼顾各分包单位的工作，合理调配人才机等资源，协调分包工序交叉衔接，定期召开分包工程协调会，及时诊断问题、优化方案，确保施工组织有序。在工程建设中的关键节点，总承包企业要从严把控质量安全关，落实自身治安管主体主体责任，加大对分包单位的监管力度，建立分包工程质量验收标准，严格把控原材料采购、分项验收等环节，健全安全管理制度和应急预案，督促分包单位落实安全作业规程，切实消除事故隐患。进度管控须动态跟踪分包工程进展，

运用现代信息技术优化进度计划、协调工期，对进度滞后项目及时预警，深入剖析根源，有的放矢采取应对措施，力保关键节点按期完成，规避因窝工、抢工导致的次生风险。过程管控的关键在于总承包企业围绕影响履约的关键因素，完善制度规范，创新管理方法，协同各方形成履约合力，织密风险防控网络，全过程、全方位做到对施工分包的科学管控。

（三）搭建信息化管控平台，实现全流程可视可控

建筑工程总承包企业应顺应信息化发展大势，积极搭建信息化管控平台，实现对施工分包全流程的可视化、可追溯管理。开发应用分包管理信息系统是信息化管控的重要抓手，通过系统平台可对分包单位、人员、材料设备等要素进行数字化管理，及时记录分包单位日常施工、质量安全检查、材料设备进出场等关键信息，做到分包过程留痕、可追溯，实现多方信息共享和联动响应。在此基础上，引入BIM、物联网、大数据等新兴信息技术，赋能分保管控。例如，应用BIM技术进行虚拟施工模拟，优化人才机配置；利用智能穿戴设备对一线作业人员进行行为管控，及时消除不安全行为。与此同时，开发移动端管理应用，利用手机APP、二维码等便捷工具，将分保管控延伸到施工现场各个环节，实现对人员进出场、质量安全巡检等的移动化填报、流转审批，让分包管理随时随地掌“屏”在握，极大提高了管控实效性。数字化转型是建筑业高质量发展的必由之路，将现代信息技术广泛应用于施工分包管理各环节，打造集成联动、移动协同的信息化管控平台，方能实现对分包单位、分包过程的精准管控，让施工现场管理做到心中有数、掌中可控。

（四）完善分包绩效评价，形成动态淘汰机制

建筑工程总承包企业应完善分包绩效评价体系，形成动态优化的分包商选择机制。科学设置绩效评价指标是绩效评价的关键，要围绕工程质量、施工进度、安全管理、材料设备、协调配合等关键因素，制定兼具定性和定量的多维度指标体系，对分包单位履约情况进行全面评判。在绩效评价过程中，要建立绩效反馈机制，定期开展分包绩效评估，并将评估结果反馈给分包单位，对评估中发现的问题及时约谈整改，督促分包单位提高履约能力；对绩效突出的分包单位给予表彰奖励，以正向激励引导分包单位持续改进、提升管理水平。分包绩效评价的最终目的是优化分包资源配置，汰劣留优。对绩效考核不合格、多次出现履约问题的分包单位，总承包企业要敢于亮剑，采取警告、经济处罚直至清退出合格分包商名录等措施，以优胜劣汰的动态筛选机制倒逼分包单位提高履约意识和管理水平。分包绩效评价应做到动态开展、持续改进，将绩效评价结果与分包单位选择、合同续签等挂钩，让优质分包商脱颖而出，促进建筑行业分包市场规范有序、良性发展。

（五）优化内部管控机制，提高企业抗风险能力

建筑工程总承包企业在深化自身风险管理的同时，

还应优化内部管控机制，提升自身的整体抗风险能力。针对施工过程中的财产损失、人身伤害、工程质量纠纷等风险，可有选择地购买建筑工程一切险、第三方责任险、履约保证保险等险种，将风险有效转移给保险公司，化解可能面临的巨额索赔或损失。对于分包单位履约保障，总承包企业应从内部管控角度着手，建立健全分包商管理体系。首先，构建合格分包商资源库，通过严格的准入标准和动态评估机制，筛选并维护优质分包商资源。其次，加强与长期合作分包商的战略合作关系，通过签订长期框架协议、建立联合项目部等方式，深化合作共赢机制，提高双方履约的稳定性和可靠性。在资金管理方面，总承包企业应建立科学的资金计划和管控体系，合理安排工程款支付进度，确保分包商的合法权益。可以设立专项资金池，用于保障劳务工资按时足额支付，防范劳资纠纷风险。同时，加强对分包商的财务状况监控，定期评估其资金周转能力，对出现财务风险的分包商及时采取预警和干预措施。此外，总承包企业还可以探索建立内部互助基金或风险储备金制度，用于应对突发性风险事件或为临时困难的优质分包商提供短期资金支持，以维护项目整体的稳定运行。通过完善内部管控机制，加强与分包商的深度合作，总承包企业能够更有效地管控分包风险，提升整体的抗风险能力和项目管理水平。

结束语

建筑工程施工分包是一把双刃剑，总承包企业只有采取科学的风险管理策略，才能在规避分包风险的同时最大限度地发挥其效用。未来，随着建筑市场环境的不不断变化和新技术的广泛应用，施工分包的内容和方式也将不断发展。面对新的机遇和挑战，建筑工程总承包企业要与时俱进，积极顺应行业发展趋势，充分利用信息化、智能化等先进技术手段，不断完善分包管理体系，提升全过程风险管控能力。相信通过不断的实践探索和经验总结，建筑工程总承包企业定能走出一条施工分包的可持续发展之路，为行业进步贡献更大的力量。

参考文献

- [1] 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(04): 154-156.
- [2] 蔡艳红. 建筑工程总承包企业对施工分包的管理要点及对策[J]. 质量与市场, 2022(15): 178-180.
- [3] 迟庆娟. 海外建筑工程施工总承包项目风险管理研究[D]. 青岛理工大学, 2023.
- [4] 张羽. 浅谈总承包企业施工分包的风险管理[J]. 石油工程建设, 2021, 43(S1): 12-13.
- [5] 高明德. 建筑工程总承包企业对施工分包的风险管理研究[J]. 质量与市场, 2020(24): 101-102.
- [6] 李大卫. 建筑工程总承包企业对施工分包的风险管理研究[J]. 智能城市, 2020, 6(08): 136-137.

作者简介：侯亚明（1984年10月），男，汉族，山东省枣庄市薛城区，工程师，研究方向和工作领域：建筑工程管理。