

建筑工程施工中对工程分包的管理

胡晓丹

源龙建设集团有限公司 浙江温州 325800

摘要: 在建筑行业的发展趋势下,人们的法律意识逐步增强,各个建筑工程项目中都需从思想上重视分包合同管理,以发挥管理工作的优势。这需要正视传统建筑工程分包管理模式的弊端,充分认识到创新管理模式对提高工程分包科学合理性与建筑工程质量的重要性,通过创新分包模式、完善分包系统等途径来实现工程分包管理目标,为实现建筑企业、建筑行业乃至经济社会的协同发展奠定了基础。

关键词: 建筑工程施工; 工程分包; 分包管理

Management of subcontracting in construction engineering

Xiaodan Hu

Yuanlong Construction Group Co., LTD., Wenzhou, Zhejiang 325800

Abstract: In the development trend of the construction industry, people's legal consciousness is gradually enhanced, each construction project should attach importance to the subcontract management from the ideological perspective, in order to play the advantages of management work. It is necessary to face the disadvantages of traditional subcontracting management mode of construction engineering, fully realize the importance of innovative management mode to improve the scientific rationality of engineering subcontracting and the quality of construction engineering, achieve the objectives of engineering subcontracting management through innovative subcontracting mode and perfect subcontracting system, and lay a foundation for the coordinated development of construction enterprises, construction industry and even the economy and society.

Keywords: Construction engineering construction; Project subcontracting; Subcontract management

引言

建筑工程分包就是建筑企业将其已经承包的工程项目分包给具有相关资质的企业。工程分包方式以专业工程性以及劳务作业性分包为主,其中专业工程性分包是总承包单位根据合同或经过相关部门的批准之后,将对技术要求较高的工程分包给其他企业;劳务作业性分包则是总承包单位将劳务作业项目分包给其他企业,这种分包方式较为自由灵活,不需要经过相关部门或监理等的同意。

一、建筑工程项目管理中分包合同管理的作用

1. 基于分包合同维护双方利益

随着我国工程项目规模不断扩大,很多大型项目越来越呈现出复杂性和专业性,对项目管理人员提出了更为严格的标准,做好分包合同管理十分重要。通过工程分包,专业团队能够发挥出技术优势,根据分包合同中的技术、质量、安全等规定组织施工作业。而分包合同管理有助于维护双方的合法权益。

2. 基于分包合同明确行为准则

分包合同一经签订便具有法律效力,后续工作中双方都应严格执行合同,履行合同中的各项条款。因此,在工程项目中实施分包合同管理可使合同双方明确自身的行为准则,保证合同执行过程中不存在任何违约情况,避免出现因违约而影响工程进度和施工质量等情况,使现场施工作业高效、有序开展,从而提升工程的质量与效益。

3. 基于分包合同增进各参与主体间的联系

一些建筑工程规模庞大,项目持续时间较长,施工过

程中的技术要求高,涉及部门较多,现场施工作业中经常存在很多的管理问题,不仅降低了施工效率,还不利于工程的质量、进度与成本管理。而通过全面推行分包合同管理,能够促使不同部门和岗位人员之间加强交流与合作,有利于提升工程的整体建设质量。

二、建筑工程施工中对工程分包管理的问题

1. 施工人员专业素质有待提升

部分分包商为降低施工成本而租赁破损落后的施工设备,聘用缺少施工经验及技术的人员,甚至在具体施工的过程中使用劣质材料、违规施工等,这些都造成施工质量的不下降。同时,少数分包商并没有制定完善的施工现场管理方案,也没有对员工进行安全及专业施工等方面的培训,甚至没有做好相应的施工现场安全管理措施,这些都增加了施工现场各种安全事故的发生率。另外,分包商并没有制定并具体落实施工监督相关机制,降低对施工质量的要求,即便在发现施工人员错误施工的情况下也选择将错就错或掩盖的处理方式,以至于具体施工质量与建筑企业施工要求差距过大的局面。

2. 分包合同管理问题

2.1 存在“阴阳合同”现象

建筑工程的分包合同管理中经常存在“阴阳合同”的问题,即在签订分包合同时,一个工程项目的某项内容会有对内和对外两份不一样的合同。当前的建筑工程市场中,企业与企业之间的竞争越发激烈,一些发包方能力足、经验多,在竞争中处于优势地位,承包方为了得到承包机

会便作出让步,在分包合同条款之外额外添加一些新的条款。当有关部门检查与审核合同时出具对外分包合同,而在企业内部则推行对内分包合同,显然这种“阴阳合同”是一种违规行为,在对内合同中会存在很多不合理的地方。

2.2 合同变更管理不到位

建筑工程从规划决策到竣工验收要经历漫长的周期,在此期间内往往会出现很多意外情况,特别是在后续施工中可能遇到工程变更的问题^[1]。由于合同内容与施工图纸和施工方案相关,若某一环节出现了变更,则合同内容也需要同步变更。如果在分包合同管理中未考虑合同变更,那么将会引起各相关主体之间的纠纷与矛盾,影响工程的顺利实施。然而一些建筑企业出于操作便利方面的考虑,在实际工程项目中并不重视合同变更管理,导致合同条款与现场情况不一致。

2.3 法律意识淡薄

分包合同的管理水平与企业人员的法律意识强弱有关,如果相关人员具有极强的法律意识,那么就会在实际工作中重视分包合同管理,按照法律法规的相关规定制定分包合同管理细则,从而提升分包合同的管理水平。但我国现有的一些建筑项目中,分包合同管理中的法律意识淡薄的问题较为明显,主要表现在分包人的法律意识和专业能力不足,导致分包合同难以起到应有的约束作用。

3. 分包商管理问题

3.1 招投标阶段存在的风险

在选择分包商时采用总包项目部推荐的方式,此种流程造成大多数选用和总承包单位以往项目合作过的分包商。长期使用相对固定的分包商一起合作,方便沟通、效率更高,但也会造成经常合作的若干分包商相互串通“杀熟”抬高分包工程的劳务费用,不利于总包单位的成本控制^[2]。其次,也不利于一些新的技术过硬、价格合理、装备先进的分包商进入总包单位择优选择的范围。

3.2 分包商之间利益风险

在项目施工中,如果总包单位缺乏对整个项目的统筹管理,各分包商往往会为了自身的利益各自为阵,施工时只考虑自身的施工进度及质量,不会在意和其他专业工种的配合。例如:在一些工程住宅施工时就出现过木工为了赶工期,在剪力墙拉结筋未绑扎完毕的情况下进行合模施工。

3.3 分包作业人员不固定

如今建筑市场竞争激烈,用人成本较高,导致很多分包商自己并没有长期稳定合作的施工队伍,而是在接到施工任务后临时组建班组,对新到施工人员也未进行系统的专业培训^[3]。在此情况下,总包项目部为保证正常的施工,就不得不花费大量的人力、物力、财力对分包进行管理,增加了总包的风险。

三、建筑工程施工中对工程分包管理的措施

1. 转变管理观念

建筑企业应从施工质量、周期、风险、成本等多个方面来全面分析工程分包的优势与不足,科学评估工程分包对缩短施工周期与优化建筑资源结构的重要性,并意识到提高管理水平对提高工程分包管理效果及施工质量的重要性,进而从思想上认识到创新工程分包管理模式的重要性,

转变其对工程分包管理的轻视心理与敷衍态度,通过加大分包商资质审核力度等措施来实现工程分包管理目标^[4]。同时,建筑企业还应在其内部组织开展工程分包相关的培训活动,让相关员工掌握更多工程分包相关的知识技巧,在企业内部形成工程分包管理十分重要的统一性的认知,促使员工更加努力和认真地对待工程分包管理相关工作,这些都有效地降低了工程分包管理工作的失误率,促进了工程分包管理系统的优化与运行。

2. 创新分包方式

建筑企业应根据工程项目的规模、施工要求、施工周期等来选择不同的分包方法,提高分包方式的灵活多变性与创新合理性,既可以让分包商承包分解后的工程项目的一部分,也可以让分包商承包工程项目中的劳务部分,更可以坚持部分项目与劳务合作相结合的方式来提高分包合作效果^[5]。比如,建筑企业可以让分包商承包那些便于监督管理、分包成本低但又耗费建筑资源的项目,便于建筑企业在分包商完成项目之后了解施工质量。

3. 加强建筑工程分包合同管理

3.1 做好分包策划

在建筑工程项目中,为了提高分包合同的管理水平,有关管理部门需根据项目特点制定科学且可行的分包策划。首先,施工单位需详细了解建筑工程项目的基本情况,如掌握项目规模和建设要求等,参考国家相关部门关于分包单元、分包模式等方面的法律法规来制订施工计划,选定适合本项目的分包单元与模式,保障分包队伍数量的合理性^[6]。其次,根据每个分包队伍的具体情况做好工期等安排,在施工前制订工作计划,合理安排每个工作环节,确保各分包队伍能在后期严格执行这些计划。

3.2 采用标准化的合同文本

在分包合同管理中,确定合同条款是最为关键的步骤,双方洽谈的合同条款应具有科学性与合理性,能够维护双方的利益。因此,在签署分包合同之前,有关人员应科学审核分包合同项目,重点评审合同内容是否规范、合理,精细化程度是否合规。由于在制定与签署分包合同时涉及多方利益,任何一个环节的工作存在疏漏都会导致后续出现合同纠纷,影响施工进度^[7]。管理人员在分包合同管理中应采用标准化的合同文本,确保合同条款中无表意不清等问题。

3.3 建立分包合同管理的预警机制

建筑工程分包合同管理中经常会面临诸多风险,为减小这些风险对合同签订、履行等的负面影响,在工程单位内需针对分包合同建立对应的预警机制。在该机制中,应清晰指出分包合同管理的风险类型、风险大小以及成因,有针对性地提出风险预防与控制策略。但由于每个建筑工程项目都有其特殊性,分包合同管理中遇到的风险情况等各不相同,有关部门在建立分包合同管理的预警机制时需考虑项目本身的特点,以保障预警机制的合理性、可行性^[8]。分包合同管理的预警机制中应包含分包合同风险评估和预防等方面,还应包含责任细分情况,以保障后续该机制执行时不同部门与岗位人员能够高度配合。

4. 加强分包商的管理

4.1 建立合格供应商名录制度

为了杜绝与总包单位长期合作的分包商出现“杀熟”现象，在公司总部的支持及其他项目部的共同努力下，总公司建立了合格分包商准入机制。首先由总公司对所有分包商进行准入机制考核。

4.2 分包队伍管理

建立健全管理机构，明确每一个人的职责，确保每一件事都责任到人，向执行力要速度、向执行力要质量、向执行力要效益，让“马上就办，办就办好”在项目上下蔚然成风^[9]。除了常规的管理方式以外，要求在进入现场时分包商需提供带有公司签章的负责人联系方式、电子邮箱的文件。若分包商出现不服从管理，现场联系单拒签的情况时，通过预留的该公司负责人联系方式沟通解决或直接邮箱发送联系单等文件，留下管理痕迹、锁定证据，减少和避免总包单位风险。

4.3 样板引路

样板引路制度是指根据设计要求在基础、主体、装修各阶段施工前，依照施工方案和有关规范、标准，由总包单位先进行样板制作，验收通过后成为对照标准，引导分包正确施工，其所解决的核心问题就是杜绝分包想怎么干就怎么干。实际施工中，在使用样板引路时往往是在确定分包商进场以后进行，这时的样板引路制度往往收效甚微^[10]。总包单位在招标前，组织有意向投标的分包商参观学习研究总包单位所做的样板，考察评估能达到要求的分包商参加投标。进场后由总包技术人员进行技术交底，然后施工队伍进行自身样板施工，验收不合格的队伍给予淘汰，验收通过的队伍方可进行大面积施工。

5. 创新分包管理机制

建筑企业应优化和完善工程分包管理系统，提高分包商评估标准的统一性与发展性，制定完整且有效的分包商名单，让企业在工程分包方面有更多的选择。另外，企业还应创新工程分包管理团队运行制度，优化工程分包管理机构，重新划分相关人员的工作范围及主要职责，有效避

免了因岗位职责混乱等情况而出现工作遗漏与责任推诿情况的发生。

四、结束语

建筑工程分包管理是当代建筑市场经济结构等多种因素共同作用的结果，也是整合建筑资源及分化建筑施工风险的主要手段，有效降低了建筑企业成本，但是工程分包可能存在管理方式落后等问题，因此，建筑企业应从工程分包管理的方法、内容、目标等层面来提高工程分包管理系统的科学合理性与现代发展性，充分发挥其对建筑企业乃至建筑经济发展的助推作用。

参考文献:

- [1] 闫莉. 建筑工程分包合同条件及分包合同管理模式[J]. 环渤海经济瞭望,2022,(09):153-155.
- [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] 张文英. 建筑工程企业劳务分包管理探究[J]. 中国市场,2022,(06):110-111.
- [4] 刘立欣. 浅谈工程分包合同管理[J]. 江西建材,2021,(04):296+298.
- [5] 赵乾龙. 建设工程分包合同的法律风险与具体防控措施[J]. 法制博览,2021,(10):89-90.
- [6] 王双兴. 建筑工程分包方管理法律风险研探[J]. 法制与社会,2020,(33):60-61.
- [7] 薛星亮. 建筑工程项目分包管理浅析[J]. 建材与装饰,2020,(13):168+171.
- [8] 刘泽平. 浅谈建筑工程施工分包管理存在的问题及对策[J]. 建材与装饰,2020,(07):219-220.
- [9] 付英. 建筑工程分包合同管理实施策略[J]. 工程建设与设计,2020,(03):296-297+300.
- [10] 秦琪, 吴贵龙, 衡武浩. 建筑工程分包单位质量管理方法探讨[J]. 住宅与房地产,2019,(27):139.