



# 论建设工程项目专业分包的前期管理

黄晓幸

(武汉职业技术学院 建筑工程学院,湖北 武汉 430074)

**摘要:**国内建筑市场竞争日益激烈,利润空间扁平化,分工专业化已是行业本身特点之一。施工企业在这种市场环境下若想提高自身生存能力,提高企业竞争力,其关注焦点应集中于提高专业技术水平和管理水平。针对建设工程项目专业分包前期易忽视的问题进行阐述,并提出拟采取的手段。

**关键词:**建设工程项目;专业分包;前期管理

中图分类号: TU723

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2012) 03-0058-03

随着我国经济的迅速发展,全社会各方面基础建设投资力度逐步加大,对建设工程项目的管理模式也发生了根本性的变化。国内建筑市场竞争日益激烈,利润空间扁平化,分工专业化已是行业本身特点之一。施工企业在这种市场环境下若想提高自身生存能力,提高企业竞争力,其关注焦点应集中于提高专业技术水平和管理水平。传统的那种将所有分项工程都由施工总承包企业自己完成、或将专业技术活动进行劳务分包的模式已经不再适合这种发展的需求。此外,从宏观的角度来看,建筑企业资质新的划分标准已颁布,其目的是建立更健康、更完善的行业秩序。高层次的企业向管理型综合总承包方向发展,中低层次的企业则向各专业技术化的分包企业分流,其目的是为了市场形成更为有序的金字塔状分布。在这样一种市场架构体系当中,无论是何种规模的建筑企业,对于专业分包的管理都是项目管理中的不可忽视的一个重要组成部份。本文主要研究焦点将集中于项目总承包企业对专业分包前期的管理。

## 一、专业分包前期博弈中易忽视的几个问题

合同管理中的关键在于理清合同双方各自的责任和组织界面,明确合同范围。在建设工程项目专业分包的博弈过程中,项目总承包方与专业分包方作为平等的市场主体,双方都应遵守建筑市场的“游戏规则”;与此同时,双方既有合作互利,也有互相牵制,那么作为项目的总承包方而言,贯穿分包管理的全过程,笔者认为有以下几点是前期管理中容易忽视的环节。

### (一)对于专业分包范围的筛选还比较粗略

当项目总承包方拿到项目总承包权后,就应考虑哪些分部或分项工程可以进行专业分包,即对专业分包的范围进行筛选。而不是在该分部分项工程要开始施工前才考虑是自行施工还是进行专业分包。我国现阶段对于总承包单位而言主要还是基于传统的思维模式,主要是将分项工程的作业活动进行劳务分包,而没有采用科学的专业分包。所以,作为总包单位而言,应该转变思维,合理的确定专业分包的范围,在筛选专业分包范围的过程中应结合多方面的因素,例如国家的法律法规,企业自身的优劣势等。我国《建筑法》、《合同法》中明确规定“对于建

收稿日期:2012-04-25

作者简介:黄晓幸(1982-)女,湖北武汉人,武汉职业技术学院建筑工程学院教师,研究方向:工程项目管理。

设工程项目主体结构部份，项目总承包单位不得将其分包”，那么作为项目总承包方就应对于非主体结构的部分分项工程进行分析，例如装饰与装修、建筑水电安装等这些非主体部份，并且技术难度不高，且工作较为细致繁琐的部分分项工程，则可以考虑进行专业分包；或者如钢结构、结构安装工程这些施工难度大，或者本企业没有该项专业施工资质的部分分项工程，也可分包给这方面实力强、社会信誉好的专业施工企业。

## （二）分包企业的资质审核不够细致

分包的部分分项工程虽然是建设工程项目的非主体结构部份，但其工程质量是同等重要的，而专业分包企业的资质、技术实力和社会信誉度对分包工程质量有着重要的影响，当总承包方与分包方是首次合作时，此条就尤为重要了。对专业分包方资质审查时重点应放在以下两点：一、对于专业分包方的营业执照、专业技术资质等级证书以及安全生产资格证书等相关证明文件应严格审查，如果是首次合作的分包单位最好走访调查，了解其以往业绩，社会信誉度；二、对于分包方的企业资产负债状况、技术、管理人员素质、机械设备配备情况等，也应严格审查。通过以上两个方面了解分包单位的实力，判断分包方是否具有履行合同的实际能力。

## （三）专业分包合同谈判时细致度、深入度不够

在分包合同谈判过程中，总承包方应改变以往“谈判草草了事，履行争吵不休”的局面。故而在确定合同分包条件及范围时，不仅仅只是对工作内容、合同价格一些表面上看来最重要的内容细致磋商，而应该对所有影响合同条件的因素进行细致的谈判，比如质量标准、进度要求、使用设备、技术、管理人员、风险分摊、工程变更的处理程序和办法等。通常来说这个阶段会耗费较长的时间，乍看起来好像不太合理，但是大量的实践证明，在合同谈判阶段愈是细致、深入，愈能将可能发生的问题排除在萌芽状态，对今后双方的工作实施有很大的帮助，可谓是“磨刀不误砍柴工”。

## （四）专业分包中总承包方对风险的规避不对等

其实分包本身就是一种风险转移的手段。但是风险转移并非是非损失转嫁，也不能被认为是损人利己的有损商业道德的行为。风险转移是合理的将风险分散到项目每个级别的参与方，有风险就意味着承担责任，这样可以调动各方面的积极性。例如在采取何种承包方式的时候，对分包方有优势的部分分项工程则可以考虑采取双包方式，即包工包料，总承包方则控制合同总价，发挥分包方的市场优势；又如对于某些总承包方不具备单项施工资质的部分分项工程，可采取单包方式，同时严格控制施工进度，将该项部分分项工程作为总进度计划中的非关键线

路，发挥专业分包方的技术优势，压缩工期，提高效率；在工程款支付方式的选择上，也会通过调整时间节点进度款支付比例，合理转移风险。总包商的这种对于风险的规避手段从总承包商的角度来看是无可厚非的，但是由于分包商因为资金、市场层次的原因，在总包商采取这种手段时，分包商实际上是出于不对等的境地的。

## 二、出现上述问题的原因分析

### （一）尚未完全转变传统思想

我国的施工企业还未完全改变计划经济体制时期的思维模式。传统模式下，施工企业要求各工种配备齐全，因而导致总包单位在获得工程承包权后会下意识地考虑所有的分项工程均由自己完成，当自己没有能力或人力物力周转不灵时才会考虑分包。而现今的市场体制下则应改变这种粗放式的生产管理方式，实行资源优化配置。总包单位舍弃一些低端资源，实际上可以提高生产率，降低成本，从而获得更高的生产效率，提升利润空间。

### （二）现阶段我国建筑市场上分包商的整体素质有待提高

从我国现阶段专业分包的发展历程来看，有相当一部分专业分包商是由以前单纯的劳务分包商转变而来。因此，管理模式还是停留在较低层次的劳作式阶段。应该明确一个概念，专业分包商的施工队伍中不应仅仅只是由技术工人组成，分包商的队伍中也应该配备相当一部分具有高水平、现场经验丰富、具有现代化科学管理思维的管理人员。

### （三）政府监督部门也应大力支持专业分包商这一市场参与角色

我国的建设行政监督部门长期以来关注的焦点较多的还是放在总包商的监管上，对于专业分包商的支持程度不够，从而导致很多建筑企业往往把业务焦点放在工程项目总承包上。但是这种中小型企业由于资金、自身管理水平的局限，无法成为高水平的总承包商，而作为专业分包商则会因为企业生存的局限性，不会甘心情愿的只作为一个专业分包商。这样一来，市场上的总承包商规模实际上是大而不当的，而专业分包商的管理水平也只能停留在较低的层次上。

## 三、针对以上问题的合理管理手段

随着建筑市场的分工愈加的精细化、专业化、模块化，各个层次的建筑企业都会更多地依赖外部环境，以适应不断变化的建筑市场，更加专业化、更高效的项目管理会使项目本身变得更高效率。市场上，中小型的建筑企业关注的焦点会集中在提高自身的技术实力上，如此一来就能在市场上占有更多的业务

机会;而大型、超大型施工企业则会减轻负担,将眼光着眼于更为宏观的项目总体管理上。从整个建筑市场而言,专业化分工,使得整个行业资源得到更为合理的分配,工作会更加模块化,使社会生产力的发展能朝着更为高效的方向发展。针对上文中提到容易忽视的问题,笔者认为以下三点是较为行之有效专业分包前期管理手段。

#### (一)总承包方应建立自己企业内部的专业分包商信息系统

在广泛收集市场信息的基础之上,作为总承包企业,应建立相应的分包商档案。对于以前与自己合作过的专业分包商可以形成长期合作关系,这样可以减少招投标环节中的投入,提高企业运作效率;对于市场信誉度好的专业分包上应予以关注。总承包商应该与专业分包商建立战略合作的模式,这样可以更为有效的实现双方的双赢。

#### (二)在进行总体施工部署的时候,应该大大加强专业分包商的参与度

例如,总承包商在签订总承包合同过后,即可与相应的专业分包商签订分包意向合同,那么在进行总体施工部署时,则可以让专业分包商参与进来共同进行施工部署。如此一来,既可以提高工作效率,又可以节省总包单位的人力物力,同时施工方案的科学性、可行性也将大大提高,同时也可有效弥补专业分包商由于管理水平上的欠缺。

#### (三)总承包方自身管理流程应模块化、程序化

例如,对于双包的专业分包工程,为保证工程质量,分包商采购的建筑原材料,构配件、半成品严格实行报验制度;对于专业分包的分部分项工程,现场需设置专职质检员、安全员,跟班进行动态控制;对于已完成的专业分包工程验收,可由现场监理方、业主方会同总承包方四方共同验收,有问题可及时整改。

### 四、专业分包管理的前景展望

由于市场竞争的加剧,建筑工程项目的业主方是更为专业化的,对质量和服务水平的要求越来越高。这要求建筑企业都应更多的关注于增强自身竞争力、降低成本、提高利润空间,否则在市场中是无法生存的,故而专业化的趋势不可避免。建筑企业不再像以前那样要求大而全,而是精而强。这种趋势必然使建筑企业压缩规模,专注于提升核心竞争力,带来的是更多的使用分包形式完成具体施工技术活动,利用更有效率的资源配置方式。建筑行业专业化、模块化程度会越来越高,金字塔状的市场构架正在逐步形成,总承包企业 and 专业分包企业虽然属于不同的市场层次,但是层次之间的分界线会越来越模糊。并且有可能一个建筑企业为扩大生存空间而扮演多重角色,例如,某一施工企业可以是某些小型建设项目总承包方,而到了大型建设项目中也可以依附于更为大型的施工企业,作为专业分包方参与其中。如此一来,就要求政府部门对于市场的监管应更加科学、合理。

现代建设工程项目管理要求很强的整合能力,对完成有外包参与的任务有着很强的管理能力。因此,如何在项目管理中更好地做好分包的管理工作,是未来建筑市场竞争的核心之一,也是建筑企业自身的生存要求。

#### 参考文献:

- [1] 梁世连.工程项目管理[M].北京:清华大学出版社,2008.
- [2] 王晓天,范江城.建设工程项目分包管理浅析[J].黑龙江科技信息,2007,(7).
- [3] 李善忠.建设工程项目分包管理浅析[J].山西建筑,2011,(1).
- [4] 刘雁.浅谈建筑施工企业分包管理[J].科协论坛,2007,(1).

[责任编辑:张 磊]

## On Management of Specialized Subcontract at Initial Stage of Construction Projects

HUANG Xiao-xing

(School of Architectural Engineering, Wuhan Polytechnic, Wuhan430074, China)

**Abstract:** As the competition in the domestic construction market is becoming increasingly fierce, profit margins are narrowed; specialized division of labor has been one of the characters of the industry itself. To improve the competitiveness of the construction company, the paper points out that the focus should be on improving the professional and technical standard as well as management level. The paper elaborates on the problems existing at the initial stage of the specialized subcontract which were easily overlooked and proposes measures to tackle the problems.

**Key words:** construction project; professional subcontract; management at initial stage