

工程总承包模式下分包管理的风险防范研究

王春山

江苏富华工程造价咨询有限公司 江苏 南京 210000

摘要: 工程总承包是国际通行的建设项目组织实施方式。工程总承包模式下的分包管理是当前施工领域中存在的普遍形式, 分包管理存在各种风险和问题, 研究分析工程总承包单位对分包单位管理协调中的问题和防范措施, 构建完善的相关管理机制, 确保施工项目整体目标能够顺利实现, 因此, 重视工程总承包模式下的分包管理风险防范研究可谓迫在眉睫。

关键词: 工程总承包; 分包管理; 问题分析; 风险防范

引言: 自2016年5月住建部颁布《住房城乡建设部关于进一步推进工程总承包发展的若干意见》后, 施工领域内的工程总承包的发展突飞猛进。在工程总承包模式下的分包管理出现了各种各样的不可预见的问题和现象, 研究如何防范在工程总承包模式下的分包管理风险就显得非常必要。

1 概念解析与界定

1.1 工程总承包的概念

工程总承包是指从事工程总承包的企业按照与发包方签订的合同, 对工程项目的设计、采购、施工等实行全过程的承包, 并对工程的质量、安全、工期和造价等全面负责的承包方式^[1]。

1.2 分包的概念

分包是指从事工程总承包的单位将所承包的建设工程的一部分依法发包给具有相应资质的承包单位的行为。工程总承包的分包就是强强合作, 合作才能产生优势^[2]。

本文的工程总承包模式下分包管理的风险防范研究, 不涉及设计、采购总承包。

2 工程总承包模式下分包管理的风险及防范措施

2.1 分包企业的调查

首先是分包企业的资质核查, 重点核查分包企业是否具备从事分包工程所需要的法定资质, 如果不具备工程所需要的法定资质, 那就是一条否定, 不然会给总承包工程带来严重的分包风险和后果。

其次是施工能力调查, 可以查看分包企业的的具体人员组成, 查看分包企业的施工业绩, 分包企业以前的施工业绩是否与本分包工程相匹配, 调研其它总承包企业在与该分包企业合作关系中分包企业的表现如何。

2.2 分包合同的签订

分包合同的签订, 对于总承包单位和分包单位非常重要。分包商与承包商签订的分包合同, 没有对主合同

文件进行全面的的要求, 导致分包管理产生不少问题^[3]。我们认为如果一份完善的分包合同应当包含尽可能详细的对如下内容进行严格约定。

①分包范围是否完整。分包工作没有包含的施工工序, 出现工序衔接上的问题, 会导致分包单位与总承包单位之间的施工协调和配合, 如果在施工过程当中发现原分包合同并没有包含分包单位所必须要施工的工程工序, 那就会产生总包单位和分包单位之间的变更费用。

②分包质量要求不到位导致质量缺陷。分包施工质量缺陷, 在总包单位要求分包单位进行质量整改的中产生的费用, 往往会被分包单位以工程分包合同对于工程施工质量不明确作为理由而进行相关费用的索赔。

③施工进度的控制和施工工期的管理。进度管理是工程项目管理重要目标之一, 施工进度管理即针对施工过程, 以项目工期目标为导向实施的一系列管理工作, 以保证项目按期完工^[4]。分包合同对施工进度的控制和施工工期的管理条款要明确。

④工程变更的管理。工程变更是指导致对项目在最初范围内, 实施的时间或者工程造价调整的任何发生的事件^[5]。施工工序的改变也会导致工程变更^[6]。设计变更和施工措施变更是建设项目工程变更的主要形式, 是工程控制的重要对象^[7,8]。

⑤分包工程款价款的支付管理。分包工程款的支付是分总包单位和分包单位非常关注的条款。正常支付分包合同进度款也是分包工程能够顺利进行的前提保障。一种“背靠背”(Pay When Paid)合同条款, 在建设领域, 为了规避或转移发承包人不付款或拖延付款的风险, 越来越多的总承包人在分包合同中使用“背靠背”条款作为价款支付条款^[9]。总包单位和分包单位应在分包合同实践中能够采用更加公平合理的付款方式及约定, 避免合同双方在项目实施中可能产生的纠纷^[10]。

⑥分包工程索赔与反索赔条款。索赔 (Claims) 是承包商在合同实施过程中, 对非自己的过错, 而属于业主应当承担的情况所产生的损失, 凭相关证据向雇主提出给予补偿的请求^[11]。反索赔 (Counter-Claims) 就是合同权利人的一方因受到合同权利人的另一方的权利主张后进行的修改、反驳或拒绝等的反向权利主张^[12]。索赔与反索赔证据是具有法律证明效力的书面文件必须具有真实性, 关联性, 及时性, 可靠性。合同双方要及时收集与保存相关证据, 以上资料最好进行计算机辅助系统进行动态管理。

2.3 签证和往来相关函件的过程留痕管理

签证管理应严格按合同约定进行, 签字手续应齐全、有效, 支持性文件应完整、齐全, 在合同约定的时效范围内向雇主进行申报, 同时在合同中应明确现场签证的人员, 提供双方签证人员的授权委托书, 否则签字为无效^[13]。

分包签证的具有非常性、离散性、特异性^[14]。工程施工日志是过程留痕管理的重要资料。

过程留痕的重要性就是要有证据意识, 一旦发生争议或纠纷, 即使进行司法鉴定或者是司法诉讼、仲裁都只有审查证据是否可以显示支持的事实, 而不是没有证据支撑的真相。总分包施工过程中如果证据意识不强、证据缺失, 工作做了, 但无证据支撑^[15], 分包结算时就很被动。过程留痕对于总包单位和分包单位都相当重要, 最终的结算是指向分包方, 也就是向分包方进行工程结算, 在某种程度上, 总包单位和分包单位属于利益共同体。

2.4 分包工程的施工安全与质量管控

施工安全问题的频繁发生不仅对社会的财产造成巨大损失, 更是对人民的生命安全带来巨大威胁^[16]。研究表明事故发生的重要因素是人的不安全行为, 而人的不安全行为会受到安全态度、安全意识、安全动机等心理特征和疲劳等生理特征的影响^[17,18,19]。在工程项目施工中, 总包单位与分包单位之间的关系是相互依存相互制约的关系。

因此工程总包单位和工程分包单位都要将工程的施工安全与质量管控放到首要的位置, 也是自身利益是否得到保证的实际措施。

2.5 施工体量小但对于工程整体验收起重要作用的分包工程要密切关注

在工程分包实践中, 有些分包工程的体量不大, 却对于整个工程的验收起到关键的节点作用, 比如, 公路工程当中的绿化工程, 虽然绿化工程造价或体量仅仅占

到全部工程的1/100, 但是, 作为主体验收中的重要部分, 绿化工程的验收起到关键节点的控制作用, 如果该工程公路工程土建、桥梁、道路等全部施工工程已经结束, 而绿化配套工程因为工程进度的问题或者质量不合格的问题, 而影响了整个工程的整体验收, 那么总包单位将会在工程竣工验收、造价结算上受到很大的影响, 这个要引起总包单位和分包单位的注意。

我们在一条主要道路干线工程施工上发现存在分包的绿化工程施工不合格影响整个道路工程竣工验收的问题, 后被责令整改。在绿化工程施工过程当中, 有的承包方缺乏应有的素质及职业道德, 为了降低成本, 恶意用相近苗木品种替代同属名贵苗木品种, 实现利益最大化。红火箭紫薇 (学名: *Lagerstroemia indica* Red Rocket), 叶芽在开花前为深红色, 开花时变为樱桃红。7月始花, 可连续开到霜降, 花鲜红色或猩红, 艳丽无比, 着花密度大, 花簇可达24英寸, 极具观赏价值。红火箭紫薇采购单价较高。分包绿化工程的分包单位在施工中就出现过这种用普通红花紫薇替代红火箭紫薇的问题。

结语

当前工程总承包模式下的分包管理, 国家机关或部门已经发布了一系列的规范性文件, 但工程实践中仍然存在许多不可控因素, 大量出现很多意想不到的问题, 只有在工程实践中逐步中积累经验, 探索解决工程总承包模式下的分包管理问题。

工程总承包模式下分包管理的风险防范还有很多方面值得深入研究, 研究方法途径需要进一步拓展, 新的技术手段亦可以加以交叉应用, 如AI、Big data、LSAI、ChatGPT等。

参考文献

- [1] https://www.gov.cn/gongbao/content/2016/content_5115854.htm
- [2] 杨晓林. 工程建设总承包商与分包商合作关系管理研究[D]. 哈尔滨工业大学, 2010.
- [3] 王星. 新加坡地铁T项目合同管理研究[D]. 北京交通大学, 2023. DOI:10.26944/d.cnki.gbfju.2022.002380.
- [4] 陈秋霞. 基于BIM技术的高速公路工程施工进度管理优化研究[D]. 重庆大学, 2023. DOI:10.27670/d.cnki.gcqdu.2021.004305.
- [5] Hanna, Awad S., Richard Camlic, Pehr A. Peterson and Erik V. Nordheim. "Quantitative Definition of Projects Impacted by Change Orders." *Journal of Construction Engineering and Management-asce* 128 (2002): 57-64.
- [6] Barrie, Donald S. and Boyd C. Paulson. "Professional

construction management : including C.M., design-construct, and general contracting.” (1992).

[7]方俊.建设项目工程变更控制研究[D].重庆大学,2005.

[8]施工合同条件[M].中国工程咨询协会编译 北京:机械工业出版社,2002.

[9]龚倩.建设工程分包合同中先收后付条款的效力研究[D].中国政法大学,2020.DOI:10.27656/d.cnki.gzgz.2020.000211

[10]贾立军.“背靠背”合同条款法律适用释评[J].陇东学院学报,2023,34(04):29-33.

[11]张宜松,杨宾.索赔与经济效益——小浪底工程索赔问题的启示[J].渝州大学学报(社会科学版),2000,(02):25-27.

[12]冉立平,杨晓林,张红.索赔与反索赔的内涵界定[J].建筑管理现代化,2001,(04):29-30.

[13]赵鹏.《FIDIC施工合同条件》下建设工程索赔与反索赔的研究[D].清华大学,2015.DOI:10.27266/d.cnki.gqhau.2015.000001

[14]解永鑫.建筑施工总承包中的分包签证管理研究

[D].东南大学,2021.DOI:10.27014/d.cnki.gdnau.2021.004245

[15]李远强,朱威.证据留痕积极应对——浙江省首起行政公益诉讼案件的主要做法与启示[J].浙江国土资源,2018(7):57-60. DOI:10.3969/j.issn.1672-6960.2018.07.026.

[16]杨珮.基于社会网络的建筑施工人员安全行为演化机理研究[D].天津财经大学,2021.DOI:10.27354/d.cnki.gtcjy.2021.000868

[17]Leung, Mei-yung, Qi Liang and Paul Olomolaiye. “Impact of Job Stressors and Stress on the Safety Behavior and Accidents of Construction Workers.” *Journal of Management in Engineering* 32 (2016): 04015019.

[18]Goh, Yang Miang and N. Binte Sa'Adon. “Cognitive Factors Influencing Safety Behavior at Height: A Multimethod Exploratory Study.” *Journal of Construction Engineering and Management-asce* 141 (2015): 04015003.

[19]Wang, Dan, Xueqing Wang and Nini Xia. “How safety-related stress affects workers’ safety behavior: The moderating role of psychological capital.” *Safety Science* 103 (2018): 247-259.