建设工程分包单位管理现存问题与规范路径

王节勇

河南省豫融建设有限公司　河南　郑州　450000

摘　要：工程分包是建筑施工常态化运作模式，分包管理质量直接关系工程项目质量安全、施工进度与经济效益。当前建设工程分包管理普遍存在准入管控不严、合同劳资体系不完善、现场施工管控粗放、信用考核机制不健全等突出问题，极易引发履约风险与劳资矛盾。本文全面梳理分包管理各类短板，从源头管控、过程管理、现场运维、长效考核维度提出规范化优化路径，为工程分包精细化管理提供可行参考。

关键词：建设工程；分包单位；管理现存问题；规范路径

引言：在建筑工程专业化、精细化发展背景下，总分包协作模式已成为工程项目建设的核心形式，分包单位管控是项目全过程管理的重中之重。当前建筑市场分包乱象频发，违规分包、挂靠施工、现场管控缺位、权责划分模糊等问题屡见不鲜，不仅制约工程建设品质提升，还极易滋生安全事故、经济纠纷等风险。基于此，本文剖析分包管理现存问题，探索科学规范的管控优化体系。

1 建设工程分包管理核心概述与管理体系

1.1 工程分包核心概念与合规界定

（1）工程分包的定义与分类：工程分包是指施工总承包企业将其所承包工程中的专业工程或劳务作业发包给具有相应资质的分包企业完成的活动。核心分类包括：专业分包，指分包工程中除劳务作业外的专业工程部分，适用于技术性强、专业化程度高的分部工程；劳务分包，指将工程施工中的劳务作业发包给劳务企业，适用于用工量大、辅助性强的作业场景。两者核心区别在于是否包工包料及承担的技术管理责任不同。（2）分包合规红线：依据《建筑法》第二十八条、第二十九条及相关法规，须严格区分以下行为：合法分包须经建设单位认可且分包单位具备相应资质；违法分包包括分包给不具备资质单位、未经认可擅自分包、将主体结构分包等情形；转包指承包单位将其承包的全部工程转由他人施工；挂靠指无资质单位或个人借用有资质单位名义承揽工程。上述违法行为将导致合同无效、行政处罚乃至降低资质等级等法律后果。

1.2 分包单位管理的核心内容

（1）准入管理：建立分包单位准入机制，重点开展资质等级与经营范围合规性审核；核查企业信用记录，排查失信、被执行及行政处罚信息；评审企业近三年同类工程业绩、技术负责人资历及关键岗位人员配置，确保其具备履约能力与抗风险水平。（2）过程管理：实施全过程动态管控。施工质量方面，落实材料检验、工序验收及隐蔽工程旁站制度；安全生产方面，审核专项安全方案，监督现场防护与教育交底；施工进度方面，动态跟踪计划执行，及时纠偏；人员与劳资管控方面，落实实名制管理、劳动合同签订及工资专户制度，防范劳资纠纷风险[1]。（3）收尾管理：完成完工验收，组织四方竣工验收并签署验收文件；开展结算审计，核对工程量与合同价款，处理变更签证及索赔事项；实施履约评价，从质量、安全、工期、配合度等维度综合评分，形成信用档案作为后续招标评审依据。

1.3 分包管理的价值与管控原则

（1）分包管理核心价值：通过规范分包行为，保障总承包合同履约质量；严格合规审查规避行政处罚与法律诉讼风险；引入市场竞争有效控制工程成本，提升项目利润空间；引导分包市场良性竞争，维护行业健康发展秩序。（2）分包管控基本原则：坚持合规合法，确保分包行为严格遵循《建筑法》《合同法》等法律法规；全程管控，贯穿准入、施工、退场全生命周期；权责对等，通过合同明确双方权利义务边界；择优管控，建立优胜劣汰的分包资源库；动态监管，实施日常巡检与专项检查相结合的常态化监督机制，确保管理措施落地见效。

2 建设工程分包单位管理现存核心问题

2.1 分包准入管控体系不规范，源头风险突出

（1）准入标准宽松：分包招标过度依赖价格比选，忽视对资质等级、安全生产许可及信用记录的实质性审

查，无资质分包、挂靠承揽工程现象屡禁不止，低价竞标为后续偷工减料埋下隐患。（2）评审机制不完善：缺乏系统化尽职调查，业绩真实性、团队配置、自有设备等关键信息核实不足；未建立分级分类准入体系，房建、市政、桥梁等专业领域无法差异化筛选，优质资源识别效率低下，长期存在”劣币驱逐良币”现象。（3）准入动态监管缺失：分包单位入库后缺乏年度复核与业绩追踪，资质降级、行政处罚等风险状态无法及时感知；退出机制不健全，劣质单位长期滞留名录，形成”只进不出”的管理困局，为后续项目履约埋下系统性风险。

2.2 合同与劳资管理存在漏洞，权责界定模糊

（1）分包合同不规范：合同文本过于简化，风险分配、变更签证、索赔时效、结算支付等核心条款表述模糊，部分合同缺失材料供应界面与交叉作业协调规则，履约过程中总分包权责纠纷频发，严重影响施工推进效率。（2）”背靠背”条款滥用：总包普遍设置以建设单位付款为前提的支付条款，约定”收到业主款项后再行支付分包”，该做法在市场下行期严重加剧分包单位资金链压力，成为工程烂尾和劳资纠纷的重要诱因。（3）劳资管理混乱：实名制管理流于形式，考勤记录不完整、人员变动信息未及时更新；岗前安全培训与技术交底落实不到位，工人安全意识淡薄；工资发放存在代签冒领、无凭证发放等问题，极易引发群体性讨薪事件[2]。

2.3 施工现场过程管控粗放，履约质量偏低

（1）质量安全管控薄弱：分包工序验收报验不及时，隐蔽工程旁站监督缺位；临边洞口防护、脚手架搭设、临时用电等关键环节违规操作频发，隐患排查整改流于形式，质量安全事故风险居高不下。（2）进度管控缺失：施工进度计划缺乏可操作性，资源投入与工序衔接安排不合理；人员调配混乱、材料供应滞后，加之缺乏有效纠偏机制，工期延误成为常态且责任难以清晰界定，项目整体履约风险持续累积。（3）协同沟通不畅：总包、分包、监理之间缺乏规范化信息沟通平台与协调机制，设计变更、施工指令、整改通知等重要信息传递滞后，现场问题响应缓慢、处置效率低下，严重影响施工效率与协作质量。

2.4 考核与信用体系不完善，长效约束不足

（1）过程考核流于形式：考核指标笼统模糊，缺乏质量、安全、进度等维度的量化标准；考核周期不固定且以定性评价为主，节点考核与动态评级机制缺失，结果无法客观反映真实履约水平。（2）信用奖惩机制缺失：未建立红黑榜分级管理制度，优质分包的突出表现无法获得后续合作倾斜；违规分包在发生质量安全事故后缺乏市场准入限制等惩戒措施，违规成本极低，正向引导与反向约束双重失效。（3）履约结果利用不足：竣工评价报告流于形式，验收结论、结算配合度等关键信息未录入资源数据库，评价结果未与后续招标资信评分挂钩，无法实现以终为始的择优汰劣闭环管理，分包资源库良性迭代机制长期缺位。

3 建设工程分包单位管理规范化优化路径

3.1 完善准入管控体系，筑牢源头合规防线

（1）建立标准化准入评审机制：组建由工程、商务、法务、安全等部门专业人员构成的联合评审小组，制定统一的操作规程与量化评分标准，从资质等级、安全生产许可、信用记录、近三年同类工程业绩、项目团队配置及自有机械设备等维度实施全面核查。评审过程实行“谁审核、谁签字、谁负责”的责任追溯制度，对拟合作分包单位开展深入尽职调查，重点排查转包、挂靠及围标串标等违规行为，坚决杜绝不合格分包队伍进入施工现场，从源头筑牢合规防线。（2）推行分包单位分级分类管理：根据分包工程专业属性及规模等级，将分包单位划分为优质、合格、风险三个等级，实行差异化合作政策。优质队伍在投标评审中给予资信加分，优先邀请参与大型或复杂项目竞标；合格队伍维持常规合作条件，持续跟踪履约表现；风险队伍限制投标范围，要求提供履约保函或提高保证金比例，实现资源的精准配置与风险的有效隔离[3]。（3）搭建动态准入复核机制：建立分包单位年度复审制度，定期集中开展在库分包单位的资质有效性、安全生产许可证状态、信用状况及经营异常情况的全面核查。同时建立“一标一评”的即时反馈机制，项目完工后及时完成履约评价并录入资源库，实现“优者上、平者让、劣者下”的动态管理闭环。对发生重大质量安全事故或恶意拖欠工资的分包单位，实施强制退出并列入黑名单。

3.2 规范合同与劳资管理，明晰权责规避纠纷

（1）标准化分包合同管理：制定企业级分包合同标准范本，将工程范围、工期节点、质量标准、材料供应界面、变更签证程序、价款支付方式、违约责任划分、争议解决机制等核心条款进行精细化设计，确保条款表述清晰、权利义务对等。合同签订前实行法务强制审核制度，风险条款须经专项评估后方可定稿，最大限度消除合同模糊地带。（2）合规优化付款与履约条款：严格限定“背靠背”付款条款的适用条件，明确该条款仅在建设单位付款延迟不超过约定时限时方可援引；设置分包工程款支付保底比例，确保分包单位在合理期限内

获得基本工程款，保障其正常运转。同步建立工程款支付预警与催告机制，超期未付的自动触发预警并启动分级处理，维护总分包双方合法权益。（3）精细化劳资管控：全面推行施工现场人员实名制管理信息化系统，实现入场登记、考勤记录、劳动合同备案、工资发放全流程线上留痕。严格落实“先培训、后上岗”制度，所有进场人员须完成岗前安全教育和技能交底培训并经考核合格方可上岗。建立工资发放专项监管账户，实行总包代发工资制度，从根源上杜绝工资拖欠与劳资纠纷[4]。

3.3 强化施工现场全流程动态管控，提升履约水平

（1）健全质量安全管控体系：建立分包施工“三检制”与总包抽检相结合的质量管控模式，严格执行材料进场验收、工序交接验收、隐蔽工程旁站监督及分项工程验收制度。安全生产方面实施每日班前安全喊话、每周专项检查、每月综合大检查的三级排查机制，建立隐患排查登记、整改、复查、销号的闭环管理流程，确保安全隐患动态清零。（2）建立进度动态管控机制：以总进度计划为纲，将分包施工任务分解为月计划、周计划、日计划三级节点，实行“日统计、周考核、月调整”的进度管控制度。每周召开进度偏差分析会，查明滞后原因并制定赶工措施，及时调整资源部署。建立工期预警机制，关键节点延误时自动触发预警并启动专项处置方案，确保进度始终处于受控状态。（3）搭建多方协同沟通机制：建立由总包牵头、分包与监理共同参与的周例会和月复盘会议制度，形成“计划—执行—检查—改进”的沟通闭环。搭建项目管理信息化协同平台，实现设计变更、施工指令、整改回复等业务流程的线上化流转，提升信息传递效率。设立现场问题快速响应通道，确保一般问题 24 小时内解决、重大事项 48 小时内形成处理方案。

3.4 构建考核信用长效机制，健全管控闭环

（1）建立量化考核体系：围绕质量合格率、安全事故频率、工期节点达成率、文明施工达标率、配合满意度五个核心维度，制定可量化、可操作的考核评分标准。实行月度动态考核与季度综合评级相结合的考评机制，考核结果经项目经理签字确认后录入信用管理档案，实现履约表现的全程可追溯[5]。（2）落实信用奖惩制度：推行分包单位红黑榜公示制度，每季度在企业内部平台通报考核排名。年度综合评价排名前列且无不良记录的单位列入红榜，给予资信加分及优先合作权益；发生较大及以上质量安全事故、恶意拖欠工资、严重工期延误且拒不整改的单位列入黑名单，予以公示清退并限制投标资格，形成强有力的市场惩戒效应。（3）实现考评结果闭环应用：将履约考核结果深度嵌入分包准入、招标评审与合作规模分配全流程。优质分包单位在新建项目招标中获得资信加分与优先邀请权。将竣工验收评价与分包评级升降直接挂钩，竣工评价优秀的晋升等级，不合格的强制降级或清退，真正实现以考核促提升、以评价定去留的长效管控闭环，推动分包资源库的良性迭代与整体素质持续提升。

结束语

建设工程分包管理贯穿项目全生命周期，是保障工程合规建设、实现优质履约的关键环节。针对当前分包准入、合同劳资、现场管控、信用考评等方面的管理漏洞，通过搭建标准化准入体系、规范合同与劳资管理、强化全过程动态管控、完善长效信用考核机制，能够全方位补齐管理短板，有效化解项目建设风险，推动建筑工程分包管理规范化、制度化、长效化发展。

参考文献

[1] 王要武, 张敏莉. 建设工程分包管理乱象成因及规范化治理体系研究 [J]. 建筑经济,2023,44(05):36-41.

[2] 严玲, 李雨桐. 总承包视角下工程分包履约风险演化与管控路径 [J]. 工程管理学报,2024,38(02):112-117.

[3] 刘贵应, 周鑫. 建筑工程违法分包与转包问题溯源及合规治理对策 [J]. 施工技术,2022,51(20):124-128.

[4] 郭汉丁, 崔粤涵. 建筑市场分包单位信用缺失问题与长效规范机制构建 [J]. 土木工程与管理学报,2023,40(04):89-94.

[5] 鄢文武. 建筑施工分包单位管控现存问题与治理方案 [J]. 工程技术研究,2025,10(11):145-147.