

# 建筑施工分包管理对项目整体履约能力的作用分析

鹿 岩

中铁十局集团第八工程有限公司 天津 300480

**【摘要】**：总承包加分包模式在现代建筑工程施工体系中占据主导地位，分包工作包含劳务施工、专业工艺和专项工程等各个方面，在分包管理的质量水平上直接影响到整个项目的执行情况。本文以建筑施工项目全周期管理为立足点，确定分包管理及项目履约能力的内涵，并从分包管理对项目工期、质量、安全、成本、合同履行五大方面的重要支撑作用入手，分析目前建筑施工分包管理中存在的共同问题，从实践角度出发提出改进分包管理、提高项目整体履约能力的对策。经由研究得知，规范细致化的分包管理，成了破解项目履约难题、规避工程风险并达成项目效益和口碑双提升的重要办法，而且是建筑施工企业加强核心竞争力，契合行业高质量发展诉求的主要途径。

**【关键词】**：建筑施工；分包管理；项目履约能力；工程管控；风险防控

DOI:10.12417/2811-0722.26.04.100

## 1 引言

随着建筑工程规模不断扩大、施工工艺越来越复杂，一个总承包单位很难独立完成全部施工任务，而专业分包和劳务分包就成为改善施工资源配置、提高施工效率的必要手段。项目整体履约能力，是总承包单位按照施工合同约定，按时、保质、安全、合规地完成工程建设并控制好工程成本、各参与方之间协调顺畅的能力，是评价项目管理水准、企业市场竞争力的重要标准。分包单位是施工现场的执行主体，它的作业效率、管控水平、履约意识直接作用于项目的整体履约，分包管理不到位就会导致工期延误、质量缺陷、安全事故、成本超支、合同纠纷等各类问题出现，直接降低项目履约效果，还会影响总承包单位的经济利益和品牌声誉。目前部分建筑施工企业还存在着分包管理意识不强、管控措施不严格、协同机制缺乏等现象，分包管理同项目履约管控相脱离，造成项目履约风险不断增加。因此，本文从分包管理对项目整体履约能力的起决定性作用入手，整理出目前建筑施工企业分包管理存在的主要问题，给出相应的优化建议，为建筑施工企业完善分包管理体系、提升项目履约能力提供理论依据和实践指导，促进建筑施工行业规范化、高效化的发展。

## 2 建筑施工分包管理与项目履约能力的核心内涵

### 2.1 建筑施工分包管理的核心范畴

建筑施工分包管理就是总承包单位依照工程施工合同以及有关法律法规，对分包单位所展开的全过程、全方位的管理行为，它牵涉到分包单位选择、合同签署、施工过程中监督、质量检验、成本核算、评分评定、退出程序等诸多方面。按照分包内容可分为专业工程分包和劳务作业分包两种，专业分包指幕墙、钢结构、机电安装、消防等专项工程的分包，劳务分包指主体结构施工、装饰装修等基础劳务作业的分包。分包管理的核心目的就是标准化的管控来约束分包单位的行为，整合分包单位的资源优势，保证分包作业同总承包施工节奏、管控标准一致，防止分包作业偏离项目整体规划。

### 2.2 项目整体履约能力的核心指标

项目整体履约能力属于一项综合指标，主要由六大方面构成，工期履约能力，即严格按照合同约定工期完成各节点施工，实现竣工验收的能力；质量履约能力，即工程实体质量符合设计规范、验收标准和业主要求的能力；安全履约能力，即落实安全生产责任、杜绝重大安全事故、保障施工现场人员安全的能力；成本履约能力，即严格控制施工成本、防止超支、达到项目预期效益的能力；合同履约能力，即全面履行施工合同和分包合同约定、杜绝违约纠纷的能力；协同履约能力，即统筹各方参建主体、保证施工流程顺畅衔接的能力。六个方面互相联系、互相制约，一起组成了项目整体履约的体系。

## 3 建筑施工分包管理对项目整体履约能力的核心作用

分包管理贯穿项目施工全过程，是联系总承包管控与现场实操的纽带，分包管理的规范程度直接影响到项目的各环节，对提高整体履约能力起着基础性、决定性的作用，具体维度的作用及关联见下表。

### 3.1 优化资源配置，筑牢工期履约核心根基

工期履约属于工程项目最基本的履约要求，建筑工程施工工序复杂、交叉作业频繁，分包作业的进度把控关乎整个工程工期。规范化分包管理，可以依据项目施工总进度计划，给各个分包单位指定专属性施工节点和作业区域，协调好劳务人员、施工机械、材料物资等各种资源的安排使用情况，防止出现分包单位无序施工，或者资源浪费、断供等情况。根据前期对有充足施工力量的分包单位进行筛选，施工期间实时跟踪进度，督促滞后节点及时整改，可以有效地解决分包作业拖沓、工序衔接不畅、交叉施工冲突等问题，保证各个分项工程按时完成，从而保证整个项目整体工期的履约。优质分包单位具有成熟的施工经验及高效的工作能力，可以缩减专项工程施工时序，给总体项目留有工期缓冲期，削减工期耽搁的危险。

### 3.2 强化质量管控，守住质量履约底线标准

工程质量是项目履约的底线，分包作业覆盖了施工现场绝大部分实操环节，质量控制责任大。精细化的分包管理可以将总承包单位的质量控制标准传递给分包单位，落实到技术交底、样板引路、工序自检、联合验收等全过程质量控制的要求上，防止分包单位为了赶工期而简化施工过程、降低质量标准、违章操作。对分包单位的施工人员进行质量培训，明确各项分项工程质量验收标准，不定期开展质量巡检和专项检查，可及时发现和整改质量缺陷，防止质量问题积压造成返工、返修。同时严格的分包质量控制可以保证各个分项工程质量合格，达到整个工程的质量符合设计和规范的要求，顺利通过竣工验收，提高项目的质量履约能力，提高业主满意度。

### 3.3 压实安全责任，保障安全履约合规运行

安全生产是建筑施工的红线，也是项目履约的硬性要求，分包单位人员流动性大、安全意识不强，是施工现场安全管控的重点对象。完善的分包管理体系可以明确分包单位的安全管理责任，把安全控制内容纳入分包合同中，促使分包单位配备专职的安全管理人员，做好安全技术交底、岗前安全培训、现场安全防护等工作。总承包单位通过持续的分包安全检查来发现违章作业、缺少安全防护等问题，可以有效地防止由于安全事故而造成的项目停工、整改、延误和经济损失。合规的安全分包管理可以保证项目的施工过程符合安全生产法律的要求，杜绝发生安全违约行为，从而达到安全和履约的双线推进的目的。

### 3.4 严控成本支出，提升成本履约效益水平

成本控制是项目盈利的基础，分包成本占项目总成本的比重大，分包管理粗放很容易造成成本超支。规范化的分包管理，用公开招标、竞价选择的方法来确定分包单位，可以合理地控制分包合同价款，避免高价分包；施工期间对分包签证变更严格管控，杜绝不合理费用的支出，精确计算出分包工程量，防止超结、错结；督促分包单位高效利用施工材料、减少浪费，降低施工损耗，进一步压缩施工成本。优质的分包管理可以减少因为返工、返修、安全事故等造成的额外成本，保证项目成本在可控范围之内，达成成本的履约目的，提高整个项目的经济效益。

### 3.5 规范合同管理，强化合同履约刚性约束

合同履约是项目履约的法律保证，分包合同是承包单位和分包单位之间的权利义务约定书。完善的分包管理可以规范分包合同的签订程序，明确施工范围、工期、质量、安全、价款、违约责任等主要条款，确定双方的权利义务关系，防止因合同条款不清而发生纠纷。在施工期间，督促承包单位按照合同约定及时履行各自应尽的义务，总承包单位按期支付分包工程款项，分包单位按时保质完成分包工程，可以有效避免合同违约、

劳务纠纷、工程款拖欠等事件的发生。规范的合同管理可以保证分包的履约和总承包施工合同的履约一致，防止分包违约造成总承包单位对业主违约，维护企业的合同信誉和市场口碑。

## 4 当前建筑施工分包管理存在的共性问题

根据行业的实际操作状况可知，一些建筑施工企业的分包管理还存在着诸多的不足之处，直接影响到项目整体的履约水平提高，其主要问题集中体现在如下五个方面。一是分包单位准入控制松散，部分企业缺少严格的准入标准，只看报价的高低，忽略了资质、业绩、人员实力这些关键要素，而且会接受挂靠、无资质分包单位的加入，源头履约的风险非常高；二是施工过程缺乏有效控制，存在重签约、轻管理的现象，现场巡检、技术交底、质量验收等环节流于形式，对于分包作业的偏差没有及时纠正，造成了工期延误、质量问题以及安全隐患的频繁出现；三是各方面的协同机制缺失，总承包方、分包方、监理方、业主方之间沟通不畅，造成交叉施工冲突、工序衔接失误等现象时有发生，进而影响到施工进度；四是考核评价体系不健全，没有建立起常态化的分包履约考核机制，奖罚措施落实不到位，分包单位的履约积极性不高；五是风险防控能力欠缺，不能对分包合同风险、劳务风险、资金风险做出预测，并且缺乏应急处置机制，一旦发生风险，就应对无能为为力。

## 5 优化分包管理、提升项目整体履约能力的策略

### 5.1 完善分包准入机制，严把源头履约关口

建筑施工企业要创建标准化分包单位准入体系，创建合格分包商名录库，规定资质等级、同类工程业绩、人员配备、设备实力、财务状况、信誉评价等硬性准入标准，杜绝无资质、低信誉、无实操能力的分包单位入网。对专业分包工程另外进行审核专项施工资质和技术实力，对劳务分包重点核查劳务人员持证上岗情况和人员稳定情况。采用公开招标、综合评审方式选择分包单位，从报价、实力、口碑等方面出发对承包商进行考察，从源头上选出有良好履约能力的承包商，减少前期履约风险。

### 5.2 强化全过程动态管控，压实现场履约责任

实行分包全流程精细化控制，把管控节点延伸至施工前、施工中和施工后的全部阶段。施工前做技术交底、安全培训、施工方案审核工作，明确控制标准；施工期间由总承包单位指派专人负责，随时跟踪进度、质量、安全状况，开展常态化巡检，对于出现的问题及时发出整改通知书，并限期整改完成，严格按照工序验收标准进行，不合格的工序不得进入下一道工序；施工结束后规范验收流程，做好资料归档和结算审核工作，保证分包作业的全过程控制。将项目整体履约指标分给各个分包单位，并且确定了分包的履约责任，从而达到层层负责、责任到人的效果。

### 5.3 搭建协同管理体系，畅通履约沟通渠道

实行总承包牵头、分包参加、监理监督的协同管理模式，经常组织施工协调会来疏通施工进度，处理施工矛盾，统筹调配资源，防止出现交叉施工的冲突以及工序衔接的差错。建立线上与线下相结合的信息交流平台，保证施工现场所有施工指令、控制措施和设计变更等信息能够迅速、准确地传达出去，防止因为信息传递迟缓造成施工质量、进度上的延误。加大总承包和分包单位之间的团队融合，统一施工理念和管控标准，提高各方面的协调配合程度，保证施工过程顺利进行，达到总体履约目标。



图1 协同管理平台

### 5.4 健全考核评价机制，激发分包履约活力

建立分包履约考核量化体系，从工期、质量、安全、成本、协同配合、文明施工等各方面来确定考核指标，并实行月度考核、季度评比、竣工总评的方式进行考核。考核结果同分包工程款支付、后续合作资格直接挂钩，对于履约较好的分包单位

实行奖励、优先合作的政策，对于履约不佳、违规作业的分包单位则处以罚款、限期整改、清退出场、剔除出合格名录等惩罚手段，从而实现优胜劣汰的效果，促使分包单位积极履约、高效履约。

### 5.5 筑牢风险防控防线，化解履约潜在隐患

全面整理出分包管理中的合同风险、劳务风险、资金风险、质量安全风险，制定出相应的预防措施。规范分包合同条款，明确违约责任和风险承担人；加强对劳务人员的管理，落实工资代发制度，防止发生劳务纠纷；严格控制分包资金的支付，保证专款专用，避免出现资金风险；定期开展风险排查工作，预先预见可能出现的问题，迅速作出应对措施，形成应急处理机制，在风险出现之后能快速应对，最大程度地减小风险给项目履约带来的影响。

## 6 结论

建筑施工分包管理属于项目整体履约控制的关键部分，分包管理的好坏直接影响到项目的工期，质量，安全，成本和合同这些主要的履约指标完成情况。规范化、精细化、全周期的分包管理，可以改善施工资源调配情况，守住质量与安全的底线，控制好项目的成本，防备履约风险的发生，理顺各个方面的协作关系，这是提升项目总体履约水平的重要手段。目前建筑行业竞争越来越激烈，业主对于项目的履约要求越来越高，建筑施工企业必须要抛弃粗放式的分包管理模式，完善分包管控体系，严把分包的入口关，加强分包的过程控制，建立完善的分包考核机制，筑牢分包的风险防线，从而保证项目的顺利实施，提高企业自身的竞争力，实现项目的效益和行业高质量发展双方面的目标。

### 参考文献:

[1] 中华人民共和国住房和城乡建设部.房屋建筑和市政基础设施工程施工分包管理办法[S].北京:中国建筑工业出版社,2022.  
 [2] 陈志明.新形势下建筑企业分包管理问题剖析及对策[J].铁道建筑技术,2021(04):172-176.  
 [3] 张伟,董超超.施工总承包项目分包商风险控制管理措施[J].建筑安全,2023,38(01):88-91.  
 [4] 沈琼.基于 AHP 的建设工程施工承包商合同履约评价研究[J].建筑施工,2024,46(05):805-807.  
 [5] 林雪飞.公路工程分包管理在合同履约过程中的关键作用[J].工程建设与发展,2026,5(01):13-17.