

# 建筑行业分包管理中存在的主要问题及防范措施

叶晖

中国水利水电第十二工程局有限公司

DOI:10.32629/ej.v3i3.455

**[摘要]** 建筑工程项目的不断发展促进着我国经济水平的提升,也为人民生活提供便利。大型建筑项目中将部分工作分包给其他公司,管理好分包工作,也是保障项目顺利进行的必要条件。本文针对分包工作存在的主要问题进行讨论,可从分包标段划分、合同及履约、质量与安全、成本等方面进行防范,为建筑行业分包管理提供参考。

**[关键词]** 建筑行业; 分包工作; 信息化; 分包管理

随着我国综合实力的不断提升,我国基础设施建设也在不断完善,我国建筑行业随之发展。随着工程项目不断增加,给建筑行业提供了良好的发展机遇,也促使工程分包管理愈加完善。企业要实现做强做大,实现质量、安全、成本和工期目标,必须从企业生存、稳定和发展的战略高度,重视和努力解决分包管理问题,现就分包管理工作中存在的主要问题进行分析并讨论防范措施。

## 1 建筑项目分包管理现状

分包工作之所以能够在建筑施工行业存在,主要因为其对于分包方、总承包方都是有益的。对于总承包方而言,专业工作交给更具有经验的分包方,工作完成效率更高,可减轻自身工作压力<sup>[1]</sup>,对于不熟悉的业务施工有风险,也可能造成工期的延误,分包后自身施工成本也会相应有所缩减,自身业务水平也随之提升。也带动了分包方的业绩发展,从而达到双方战略合作、达成共赢的目的。目前分包工作可分为劳务(服务)分包与专业分包两部分。

## 2 分包管理存在的主要问题

2.1 分包标段划分不合理。无论是商场还是建筑行业,总会免不了人情世故,因此部分分包方因资质过低或“照顾”的分包方较多,总承包方在整体分包标段划分时存在“偏向心理”,对后续施工中往往会因标段划分不合理,造成交叉施工,各分包方之间不可避免地出现了

干扰,影响施工进度,从而增加施工成本。分包方在没有“利益可图”之下,将会造成双方之间的扯皮,施工目标滞后等现象。

2.2 分包方管理不规范。总承包方“主观人为”选择分包商现象还普遍存在,优质分包资源整合能力不足、市场化程度不高等因素导致分包管理阻力大,项目“以包代管”现象较为突出。少数分包方履约中一旦出现问题往往不顾后果,而总承包方考虑项目履约立即采取谈判,或重新选择优质分包商较少的情况下,分包方在提出不合理诉求、极端行为时,造成总承包方处于被动状态。

部分分包方具备社会资源却不具备施工条件,但总承包方为了履约顺利、而与其达成合作关系,可一旦出现安全责任事故将为总承包方带来不可挽回的损失。违法分包还包括分包方本身具有施工能力,却雇佣其它单位来整体施工,对建筑工程不管不问,分包方实则为空壳分包,总承包方因与分包方存在人情关系对其睁一只闭一眼。

分包方专业化程度不高,劳务人员和管理人员素质参差不齐,施工质量、安全管理存在较大隐患,不守诚信、拒不履约行为将带来各种不良影响,分包方因违约成本低,而给总承包方的企业信誉、名誉造成影响和经济损失。

2.3 分包合同管理不完善。分包工作中出现的大部分问题都可以从合同中查

明原因。很多分包合同在签订时便存在漏洞,合同不规范的现象很普遍。在签订分包合同时,部分工期紧的项目,总承包方与分包方草签“施工协议”认为先让分包方施工,以后价格更好谈的思想,岂不知也有可能反被分包方高额要价,处于进退两难的风险;总承包方与联营分包方在签订合同时并没有严格校准,分包合同中存在重大漏洞,总承包方以为联营共赢的项目,只要分包方干好就行,可往往履约过程中出现问题,联谊方负责人玩起失踪或无法继续履约,而造成总承包方重大经济损失。

在实际施工中还可能出现临时变更合同的情况。因签订时时间紧促,合同并不完善<sup>[2]</sup>,具体施工细节合同没有涉及。当施工部分内容出现变更时,相应的合同内容也会调整,但一个分包工程往往牵一发而动全身,不仅需要更改合同,最重要的是分包单价的变动,往往这个时候分包方将会坐地起价。

2.4 施工管理人员水平不一。在分包施工队伍中普遍存在业务水平不足、经验缺失等情况,甚至有的施工人员素质偏低。很多分包方因为缺乏人手从而招聘到员工便令其直接上岗工作,没有经过现场施工培训,很多操作不熟练,应在入职前熟练技术规范,否则不仅仅是影响施工进度,还会带来施工质量与安全的问题。在管理中项目经理应与人事部门共同监督,带领正规的队伍完成合格

的施工<sup>[3]</sup>。分包方普遍存在培养人才机制缺失,管理层人员准备不足等问题,在实际施工中通过工人自己摸索方法是低效且业余的,管理部门要充分了解分包项目技术需求并提供相应技术支持与设备保障。分包工作的工长应起到带头作用,坚决不聘用挂靠人员,施工人员对自己工作负责,项目经理及时监督,将设备、施工、验收管理工作落实到位,做到符合管理标准。

### 3 建筑行业分包管理问题防范对策

3.1 分包标段划分。总承包方在项目中标后,标段划分要优先考虑技术可行性,相应减少项目标段数量,利于提高项目履约能力,减少项目部对施工工作面的协调力度。另外总承包方应组织集中分包招标,将主动权抓在总公司,可以将零星或小额项目交由项目部自行招标确定分包方。同时总承包方应加强项目履约管理,采取加强施工组织、优化施工方案、加大资源投入等有效措施来加快施工进度。

3.2 分包方管理。总承包方应建立动态的分包方信息台账或信息化管理平台,对在建分包方的履约、执行力、机械设备和财务状况等方面进行履约评价,淘汰不合格分包方,确定优质分包方。因此在分包方入库时也因其资质、财务状况、资信、诚信等方面进行综合考察。总承包方应定期对优质分包方加强沟通,建立互补的战略合作关系,对存在“潜在”风险的分包方应及时跟踪,必要时纳入总承包方黑名单禁止使用。

总承包方不仅在动态及管理上加强管控,还应做好服务工作,帮分包方算成本其实也有利于总承包方,如每季度总承包方应了解每一家在建分包方的成本情况,主动帮忙计算成本,时刻抓住分包方经营状况,对经营异常的分包方应及时跟踪落实,避免分包方因未达到预期利润效果或因突发事件产生的成本,以此为由哭诉“亏损”等理由,进而发生扯皮现象。

总承包方与分包方打交道的时候,人情往来不可避免,当然总承包方高层与优质分包方高层还应建立互访机制,

彼此了解对方经营状况的同时,还需建立战略合作伙伴关系,双方已共生、共荣、共发展的战略目标,逐步实现文化融合,共同创造经营效益提升的目的。

3.3 分包合同及履约管理。分包合同管理中首先就要严禁先施工后签合同的问题,总承包方在加强分包管理工作的同时,提前策划、招标、合同谈判等工作,坚决禁止未签合同先施工的情况发生。在签订合同时,每一处条款都应详实可靠,应确保双方公平公正,合同内容也需相关职能部门进行会签,查找漏洞,严禁更改主要内容与阴阳合同,必要时在与分包方签订合同之前,需与分包方法人单位,实行一份合同对应一份确认函,且必须由分包方法人单位回函至总承包方。总承包方还应监督分包方在实际施工中不可将工作二次分包,明确禁止违法转包情况,并可要求其索赔。在变更合同时,更要经过各职能部门充分论证符合要求后方可进行变更,变更单价需综合考虑合同内同类型单价,并结合现场实际情况确定分包变更单价。分包补充协议和零星签证管理总承包方应制定有效的审批机制,同时应强调零星签证的结算期限,超过多少期限不再进行结算,视为分包方放弃该项结算权益。另外项目主要管理班子成员如缺乏法律意识则在签订分包合同时存在隐患,因此项目经理与经营管理人员应注意加强法治意识,应定期组织经营培训,加强经营管理理念。

分包方进入施工现场前,总承包方应组织有关人员进行合同条款、施工技术、质量等方面交底工作,应指定具体部门或专人对分包施工过程的工程进度、质量、安全等情况进行检查、监督、管理,做好必要记录。且在履行过程中,总承包方必须严格控制分包方按合同内容施工,不得任意超越合同约定的范围,确需增加或减少施工项目、施工内容、工程量等纳入分包合同变更,应及时办理防止扯皮事件发生。分包结算必须按照“先签合同、后结算”、“先开票,后支付”的原则,分包工程开工前必须先签订合同,然后在工程结算的基础上分包方提供增值税普通发票或增值税专用发票后

总承包方可支付工程款。工程结算程序可按:分包工程的验收→分包工程的计量→分包工程的结算→分包工程的扣款→分包工程款支付。

分包合同履行过程中发生现场阻工、闹事、经济纠纷等违约行为的分包方,项目部应及时向总承包方报备,根据分包方不良行为的严重性,按年限禁止分包方以及主要负责人再次承揽新项目。当然总承包方也应在分包合同中明确违约条款,在履约过程中也应设置奖励措施,既有激励作用,又能起到约束的目的。

3.4 质量与安全的管理。安全是施工管理的重中之重,出现安全问题往往都是大问题,合格的分包工作应做到施工现场零伤亡。无论是自营还是联营,都应注重项目工程的安全性。在分包施工队伍中,施工员应经过安全培训考核合格后方可上岗,在大型分包施工现场,还要设置专职安全员。针对项目经理以及其他管理人员也要安全培训,更新安全知识体系。在危险系数较高的项目,要求管理人员做到人在现场监督管理。我国有明确安全生产责任制度,在施工时每一环节都应严格遵守,如:脚手架、起吊机、龙门架等位置应设置警示反光标志。分包方各职能部门做好对应的安全工作,针对专项施工方案还要有技术方案,做好安全技术交底工作。

项目质量是分包工程评价中最重要指标,项目的质量也会影响总承包方在建筑行业与业主中的口碑。保证建筑工程项目质量优良,就要在每一工序做到严格施工,总承包方应对每一道工序实现旁站监督机制。我国在建筑行业有完备的质量管理体系,同样适用于分包工作,在实际施工中严格按照质量体系要求。项目经理应配合监理单位完成对质量检查工作,出现施工质量问题的应及时要求分包方限期整改。

3.5 成本管理。成本控制是一个建筑工程项目利润额的关键一步,但成本控制不单单只是建立在质量符合要求的情况下<sup>[4]</sup>。根据设计图纸,项目管理者应将每一工程结构的材料、设备、人工费统一核算,采购物美价廉的原材料,做好成本管

# 探析村级财务审计监督的现状与改进措施

代文娟

吉林省通化县大泉源满族朝鲜族乡农村经济管理服务中心

DOI:10.32629/ej.v3i3.458

**[摘要]** 村级财务管理是新农村建设中较为重要的环节。不过在村级财务管理中,由于审计监督不到位,管理理念及方式较为落后,相关工作的开展受到制约,腐败现象得不到有效制止,严重阻碍了建设活动的开展。基于此,本文围绕村级财务审计进行分析探讨,对其现状及改进措施予以分析和说明。

**[关键词]** 村级财务审计; 现状; 改进措施

农村财务审计工作的好坏将直接决定新农村建设活动能否有效进行。不过在现阶段的村级财务审计工作中还存在一些不完善之处,相关部门及人员有必要加大对其研究力度,制定合理的改进措施,以推动农村建设的稳定前行。

## 1 村级财务审计监督的必要性

首先,村级财务审计是一项经济性质的监督活动,是我国落实新农村建设,促进农村经济快速发展的必备条件。村级财务审计工作的开展可针对农村建设中存在的经济问题实施有效处理,加大反腐倡廉

廉落实度,从而维护农村居民的合法权益,保证各项建设资金的科学使用。

其次,为廉政工作开展提供助力。反腐倡廉是我国党风廉政建设中较为重要的组成部分。这是对人员行为规范及思想意识的约束,也是确保资金活动有效落实的基础。廉政工作的开展可解决村级财务审计工作中存在的混乱局面,减少贪官贪污行为,使国家下拨的各种款项能够有效落实到具体工作中,进而加大新农村建设工作,促进农村更好的发展。

## 2 村级财务审计监督存在的问题

理。材料进场后检查初产证与合格证,质量不合格的构件坚决不接收。使用主材时,总承包方与分包方应做好材料核销工作,确保领用账单清晰可查,必要时应建立材料核销管理平台。总承包方应对材料核销管理制度奖励措施,如分包方按施工图和规范要求施工、质量符合要求,因管理、技术、施工优化等因素其核销材料实际消耗量小于核定消耗量的,可在完工结算时进行一次性奖励。当然因分包方偷工减料,或通过其他途径采购,造成其核销材料实际消耗量小于核定消耗量的,应按规定进行处罚,并在结算款中扣除。

总承包方还应加强项目经营全过程管控,严格把控项目施工管理的每个阶段和环节,通过执行标准、检查督导、整改纠偏,不断提高项目效率、降低成本,实现项目精细化管理和依法合规经营。必要时应借用信息化管理平台将每个数据、每个

环节相互串联、贯通,与业主结算、变更索赔、分包管理(分包招标、分包合同签订、分包结算、分包方动态管理)、材料核销等信息化系统数据相互贯通,且自动采集数据,生成各类图示、表格,出现异常状况时,管理平台及时警示提醒,实现实时监控项目成本状况的效果。

借用信息化管理平台,实现无字化办公,一部电脑或一部手机就能完成线下翻阅大量纸质文件审核工作、做到数据自动分析、警示提醒等功能,大大提高总承包方工作效率和企业效益。

## 4 结论

分包管理是一种合作行为,总承包方和分包方是风险共担、利益共享、合作共赢的关系,两个企业的合作与交流必须建立在企业文化融合的基础上才能牢固,因此,总承包方和分包方要增进沟通与了解,取长补短,逐步培育共生、共

首先,监督及规划保障制度不合理。村级财务审计工作在开展中缺少完善的监督管理和保障机制作为支撑,工作落实随意性较强,达不到标准规范要求,难以发挥自身的法律功效,工作整体水平不高。具体体现在:租赁合同中条款信息标注不清晰,合同法律效力不强;村集体的相关收入被领导人员私自挪用,不实行任何上报处理;规范化管理缺失,审批流程不严谨;隐形招待消耗的费用增多,治理效果不理想;管理混乱,财务漏洞不断扩大;财务审计以内部审计模式为主,缺少

荣、共发展的合作文化,逐步实现文化融合。总承包方分包管理水平的提升,既可以顺利完成合同履行,创造经营效益的同时,还能提高在建筑行业的知名度。

## [参考文献]

[1]宋刚练,马驰原,陆芸.“营改增”对建筑企业成本的影响分析及应对策略[J].上海建设科技,2019,(05):53-55.

[2]裴海淇,周德琼.水利水电工程设计分包管理中存在的问题和对策[J].城市建设理论研究(电子版),2017,(32):154-155.

[3]胡青云,杨飞,谷莎莎,等.建筑工程总承包企业对施工分包的风险管理研究[J].建筑技术开发,2017,44(18):66-68.

[4]冯超.基于协同管理的建筑装饰企业分包管理研究[D].中国科学院大学(工程管理与信息技术学院),2016.