

## 公路工程分包管理的问题与对策分析

夏伟

中国水利水电第四工程局有限公司, 青海 西宁 810007

**[摘要]** 目前, 随着我国经济社会的不断发展, 交通运输行业有了很大的进步, 大量的交通基础设施的建设也有了很大的突破。特别是公路工程项目建设管理工作, 在道路工程项目的建设施工过程中起到了关键的作用, 其管理方式和管理理念不断完善、改进和提升, 对于高速公路工程项目的建设施工的管理方法也从传统的管理手段改变为标准化、科学化和专业化的管理。公路工程项目的建设的一个鲜明的特点是工程项目的总投资额高, 并且往往具备跨区域建设施工, 具有较长的建设施工周期, 需要大量先进的施工技术和专业化的机械设备。在工程项目的建设过程中工程分包是满足专业化要求和改进工程项目建设施工的一个行之有效的方法。如果在合理的情况下, 充分利用工程项目的分包方法可以有效的提高工程项目施工的效率, 降低工程项目建设施工的成本, 缩短工程项目施工的时间。但是对于公路工程项目的建设来说, 分包工作必须依法依规的执行。对工程项目的中标企业来说, 原则上中标人的合同义务必须由中标人积极地履行。然而, 为了最大限度地发挥相关企业的优势, 避免其存在的不足和缺点, 提高工程项目建设施工的工作效率, 降低工程项目施工建设的总体成本, 缩短工程项目的施工周期, 中标人往往会在工程项目的所有者和相关监督管理机构的同意下, 将工程项目的非核心和非关键的工作移交给其他的一些分包商。近年来, 建筑工程项目的建设越来越往大型、复杂的方向发展, 建筑总承包及分包工程已经变得越来越普遍。总的来说工程项目的总承包企业如果想获得好的经济效益, 那么他们就必须要在工程项目的分包管理上做更多的工作。大型工程项目的总承包企业可以与专业建筑队合作, 为自己的强项提供充分的发挥空间, 在激烈的建筑市场竞争中占据更多优势地位。因此, 可以看出, 分包合同的管理已成为建筑企业在建筑工程项目施工管理工作中的一个极端重要的组成部分。

**[关键词]** 公路工程; 分包管理; 问题; 措施

DOI: 10.33142/sca.v3i6.2487

中图分类号: U415.1

文献标识码: A

### Analysis on the Problems and Countermeasures of Highway Engineering Subcontract Management

XIA Wei

Sinohydro Engineering Bureau NO.4 Co. Ltd., Xining, Qinghai, 810007, China

**Abstract:** At present, with the continuous development of China's economy and society, the transportation industry has made great progress, and the construction of a large number of transportation infrastructure has also made great breakthroughs. In particular, highway engineering project construction management plays a key role in the construction process of road engineering project, and its management mode and management concept are constantly improved and promoted. The management method of highway engineering project construction has also changed from traditional management means to standardized, scientific and professional management. A distinctive feature of highway engineering project construction is that the total investment of the project is high, and it often has cross regional construction, has a long construction period, and needs a large number of advanced construction technology and specialized mechanical equipment. In the construction process of engineering projects, engineering subcontracting is an effective method to meet the requirements of specialization and improve the construction of engineering projects. If in a reasonable situation, making full use of the subcontracting method of the project can effectively improve the efficiency of the project construction, reduce the construction cost of the project, and shorten the construction time of the project. However, for the construction of highway engineering projects, the subcontracting work must be carried out in accordance with laws and regulations. In principle, the contract obligations of the successful bidder must be performed by the successful bidder actively. However, in order to give full play to the advantages of relevant enterprises, avoid their shortcomings and shortcomings, improve the work efficiency of construction projects, reduce the overall cost of construction projects, and shorten the construction period of engineering projects, the successful bidder often transfers the non core and non critical work of the project to other subcontractors with the consent of the owner of the project and the relevant supervision and management organization. In recent years, the construction of construction projects is becoming more and more large and complex, and the general contracting and subcontracting of construction projects have become more and more common. Generally speaking, if the general contracting enterprises want to obtain good economic benefits, they must do more work in the subcontract management of engineering projects. The general contracting enterprises of large-scale engineering projects can cooperate with professional construction teams to provide full play to their strengths and occupy more dominant positions in the fierce construction market

competition. Therefore, it can be seen that the management of subcontract has become an extremely important part in the construction management of construction enterprises.

**Keywords:** highway engineering; subcontract management; problems; measures

## 引言

作为道路工程项目的建设施工过程中相关企业的重要发展手段, 工程项目的分包是很重要的, 对提高相关工程项目建设企业的经济效益和行业内的竞争力以及促进企业的稳定、健康、可持续发展都是至关重要的。本文详细的分析了公路工程项目在分包管理工作方面存在的相关问题, 并提出了有效的应对和处理的措施, 确保公路工程项目分包合同管理的总体水平得以提升。

### 1 公路工程分包的常见方式

#### 1.1 承包单位直接对分包协作单位进行管理

承包单位直接组成项目部, 其管理人员由承包单位任命, 在施工过程中负责技术指导、质量控制和协调各种矛盾, 组建专业的施工队依照分包协议进行施工作业。

#### 1.2 挂靠分包

在公路工程施工中, 挂靠分包出现了两种情况: 一种情况是有资质, 但是资质等级达不到招标文件要求的分包单位挂靠承包单位进行工程分包; 另一种情况是没有资质或资质不对应的单位挂靠有资质的单位进行工程分包。

#### 1.3 劳务分包

承包单位和具有劳务分包资质的单位签订分包合同, 由劳务单位提供工程建设中使用的各种设备或劳动力参与到公路的工程施工中来, 按照工作中的工程量和分包协议上的单价进行结算。

#### 1.4 特殊分包和供货分包

顾名思义, 这种分包一般是指某些专业化和特殊专业资质要求的工程和某些关键的、特殊的材料设备进行供货, 也有可能是承包人违约的工程, 由业主公开进行招标, 选择新的分包单位施工完剩余的工程<sup>[1]</sup>。

### 2 公路工程建设项目分包过程中的问题

#### 2.1 分包队伍存在资质挂靠现象

目前, 虽然中国工程项目管理的部门已经严格限制建筑公司的资质挂靠等情况, 也已经严格禁止建筑公司借取他人的资质证书或代表他人签订项目合同, 但是不可否认的是工程项目的承包现象依然在中国建筑市场上存在着。由于工程项目建设资质不符合, 很多工程项目的分包合同是非法的, 具有很大的法律风险。总承包人将受到地方主管部门的处罚。同时由于工程项目的分包承包人的建筑施工的资质和能力薄弱无法满足工程项目建设施工过程中的质量需要, 可能会发生一些事故和问题, 导致了工程项目的各种情况。

#### 2.2 分包队伍不服从总包方统一管理

公路工程项目的建设常常分包给几个不同的工程项目分包单位, 每一个不同的分包单位在同一建筑工地上有着不同的施工内容。尽管每一个分包小组的施工和设内容各不相同, 但从整个公路工程建设上来看, 这些工序往往不可避免地相互重叠, 每一个分包队都不能仅仅依靠自己来完成工程项目的施工, 而必须要与其他分包小组展开合作。在工程项目的建造和施工过程中, 有一些分包商为了完成了自己的建筑任务, 只想着直接受益和方便自己, 它无视或消极地执行了工程项目总承包商的建筑施工计划, 这往往会导致工程项目总的施工进度放慢, 总承包商难以按照工程项目的合同设定目标要求完成工程项目的施工任务。

#### 2.3 分包费用较高, 超出总承包合同单价

公路工程项目的总承包人根据以往的工程项目施工经验、企业自身的资质以及内部管理水平或其他各方面的原因参加工程项目的投标。总承包商一旦赢得工程项目的投标, 就会按照中选标书的工程项目价格与工程发包单位进行工程项目的费用计算。在工程项目的分包过程中, 分包企业所要求的报酬有时会高于总承包合同的单价, 或者出现分包单位在工程项目的建造施工过程中以及在完成和解决有关问题的过程中向总承包人提出了某种类型的索赔。因此会导致承包商没有足够的现金结帐, 进而造成项目亏损。在工程项目的施工管理过程中, 分包商常常提出一些几乎毫无根据的财务赔偿要求。如果总承包人不遵守其要求, 分包商将会推迟施工, 拖延施工期, 甚至故意毁坏工程总包人提供的建筑材料、机械设备等<sup>[2]</sup>。

### 3 加强分包管理的措施

#### 3.1 规范工程分包招标制度

首先, 公路工程项目的招投标工作中需要建立一个由工程项目施工技术人员、成本预算人员、建筑材料管理人员等专业技术人员组成的专业招标团队。对于公路工程项目的施工期、施工质量、技术设备等进行明确, 同时为分包项目准备适当的、科学的招标文件。第二招标团队可以选择符合公路工程项目建设实际需要的分包商, 特别是需要根据

分包商的投标材料以及施工的资格和能力等等进行选择,在收到分包商的投标文件时,招标团队应根据工程项目招标的具体要求及时开标并确保开标的公开、公平、公正。在报价公开后,投标团队必须将分包商的报价同公司预先确定的报价进行比较,选择具备最佳资质和最合理的工程建设价格的分包商。此外,在确定中标人之后,招标小组必须严格遵守公司的合同条款和公路项目建设的条件和分包商签订分包合同。

### 3.2 建立分包队伍准入机制,加大分包队伍资质审查力度

公路工程项目的管理人员应加强对选定的分包商的实际情况以及具体施工资质进行严格的审查,如果是那些不合格的、不诚信的、在行业内较有名声的,将不与这类企业进行合作。为了避免出现层层转包的现象,必须严格的检查分包企业的各类执照证书,同时要求企业提供法人委托书并要求公证,公路工程项目的负责人必须及时核实公证文件的真实性和有效性。

### 3.3 加强分包合同管理工作

首先,在公路工程项目的合同管理工作中,相关公司应严格遵守“首先签署工程项目的施工合同然后才可以进入工地开始施工的要求,并与分包商签订符合标准规范的书面分包合同,而不是口头上的合同。避免在不规范的分包合同下的出现各类纠纷和争议。第二,有关公路企业应根据公路工程项目分包商的实际情况,合理的有针对性的制订合同,并交给有关部门进行审核,只有在工程项目的合同文本核准之后,才可以再通过企业授权项目经理与项目分包单位法人进行工程项目分包合同的签订。最后,项目经理必须得到公路公司法人的授权,并代表公司和外包单位签订相应的分包合同,以便有效地完成工程项目的各种管理和控制工作。

### 3.4 建立激励机制

在公路工程项目的建设施工管理方面,需要加强对分包商的奖励和惩处机制的建立,这方面主要是基于工程项目施工合同的规定。在公路工程项目的建设过程中,有很大一部分的隐藏工程,仅依靠平时的监督管理和工程验收的话许多问题和银华都无法及时找到。那么就严格按照相关的标准和程序建立不同的分包商管理控制制度,有效的做好管理控制工作,确保分包商能够实现预期效益,并避免在工程施工过程中由于偷工减料等问题降低工程项目质量的行为出现。同时,应向高标准完成了工程项目建设分包建筑单位提供适当的奖励,对于那些不遵守规则制度的分包商也应给予一定的惩罚<sup>[3]</sup>。

### 3.5 严查施工人员到位

原则上,在公路工程项目的建设施工的过程中,项目经理和总工程师等有关人员必须要把自己的职业资格证书放在项目现场,并且只能对一个符合其职业资格级别的工程项目负责,不能同时管理多个工程项目。在签订建筑施工合同之前,中标企业必须向招标单位提交工程项目经理和有关人员的职业资格证书,或交由工程项目建设主管的政府部门并在工程项目完成和验收通过后予以归还。同时,还必须要加强分包企业管理团队考核、评价和管理。

### 3.6 加大分包项目审计力度

为了进一步的保证分包出去的公路工程项目建设项目审计的总体质量,公路公司必须在审计工作的时候做好预先预防、过程中控制和后续的监督管理工作。预防工作的目的在于在工程项目实施的早期阶段对每一项工作进行科学合理有效的审计,并及时核查相关问题和特殊情况,以避免分包合同的管理工作中出现问题。在公路建设的过程中做好内部控制即有效控制工程材料、劳动力成本和其他方面的成本,进一步管理好分包项目的总体成本,进而有效地提高公路工程项目的经济效益。后续的评估和评价是将工程项目的实际状况与预定的目标进行比较,并有效评估整个公路工程项目的经济效益。<sup>[4]</sup>

## 4 结语

在管理公路工程项目建设分包的过程中,相关的公路公司应首先使工程项目的招投标制度科学化、合理化和标准化,有针对性的加强对分包企业的管理,及时评价、考核和计算分包项目,加强对分包项目的科学合理的审计,有效监督和控制分包项目。以此为基础确保公路工程项目分包管理工作的质量和水平,提高高速公路工程项目建设的质量以及企业的发展竞争优势。

### [参考文献]

- [1]蔡青春.公路工程分包管理的问题与对策分析[J].建材与装饰,2019(19):271-272.
- [2]蔡观伦,张萍.公路工程分包管理的问题与对策研究[J].公路交通科技(应用技术版),2017,13(05):316-317.
- [3]兰洁.公路工程项目分包管理存在的问题与对策[J].重庆文理学院学报,2015,34(05):92-95.
- [4]邵昆荣.公路工程分包管理的主要问题及对策[J].交通企业管理,2009,24(02):47-48.

作者简介:夏伟(1987.11.18-),男,毕业于太原理工大学,大学本科毕业,专业为机械设计制造及其自动化,就职于中国水利水电第四工程局有限公司,目前担任某国外项目(玻利维亚)施工项目总经济师,任职期限已经3年,职称为工程师。