

重大基础设施工程承包商社会责任行为异化的多主体协同治理模式研究

刘天洋¹ 马力² 傅宏伟³

1.大连理工大学 建设工程学院, 辽宁 大连 116024

2.海南热带海洋学院 国际学院, 海南 三亚 572022

3.常州大学 城市建设学院, 江苏 常州 213164

[摘要]重大基础设施工程投资规模大、建设周期长、公共影响广, 承包商社会责任履行状况直接关系工程质量、安全生产、生态环境、劳动权益和社会稳定。现实中, 部分承包商仍存在偷工减料、拖欠工资、环境破坏、扰民施工等行为异化现象, 不仅影响项目绩效, 也损害公共工程公信力。由于重大基础设施工程承包链条长、施工环节隐蔽、参与主体复杂, 单一政府监管难以有效穿透项目末端。本文从外部制度约束不足和内部组织激励失衡两个方面分析其成因, 认为责任约束断裂、信息不对称、主体协同不足和激励约束失衡是深层诱因。在此基础上, 构建政府监管部门、业主单位、承包商、行业协会、第三方机构、社会公众与媒体共同参与的协同治理模式, 并从权责界定、流程闭环、信息共享、奖惩联动和落地举措等方面提出治理路径。

[关键词]重大基础设施工程; 承包商社会责任; 行为异化; 多主体协同治理

DOI: 10.33142/ect.v4i7.20137

中图分类号: F279.24

文献标识码: A

Research on the Multi Subject Collaborative Governance Model for the Alienation of Social Responsibility Behavior of Major Infrastructure Engineering Contractors

LIU Tianyang¹, MA Li², FU Hongwei³

1. School of Infrastructure Engineering, Dalian University of Technology, Dalian, Liaoning, 116024, China

2. International College of Hainan Tropical Ocean University, Sanya, Hainan, 572022, China

3. School of Urban Construction, Changzhou University, Changzhou, Jiangsu, 213164, China

Abstract: Major infrastructure projects have a large investment scale, long construction period, and wide public impact. The performance of contractors' social responsibility is directly related to project quality, safety production, ecological environment, labor rights and social stability. In reality, some contractors still engage in behaviors such as cutting corners, withholding wages, environmental damage, and disturbing residents during construction, which not only affect project performance but also damage the credibility of public works. Due to the long contracting chain, concealed construction processes, and complex participation of major infrastructure projects, it is difficult for a single government supervision to effectively penetrate the end of the project. This article analyzes the causes from two aspects: insufficient external institutional constraints and imbalanced internal organizational incentives. It believes that the rupture of responsibility constraints, information asymmetry, insufficient subject collaboration, and imbalanced incentive constraints are the underlying causes. On this basis, a collaborative governance model involving government regulatory departments, property owners, contractors, industry associations, third-party organizations, the general public, and media will be established, and governance paths will be proposed from the aspects of defining rights and responsibilities, closed-loop processes, information sharing, reward and punishment linkage, and implementation measures.

Keywords: major infrastructure projects; contractor social responsibility; behavioral alienation; multi subject collaborative governance

重大基础设施工程具有显著公共属性, 其建设过程不仅关系投资效益和运营安全, 也影响生态环境、劳动权益、社区关系和公众信任。近年来, 一些工程中出现的质量缺

陷、安全投入不足、欠薪纠纷、环保失责和扰民施工等问题, 说明承包商社会责任履行仍存在异化倾向。传统治理主要依赖政府监管和企业自律, 但面对多层分包、隐蔽作

业和动态施工现场,单一监管主体往往存在信息滞后、覆盖不足和处置分散等局限。因此,有必要整合多方力量,形成全过程、协同化、闭环式治理模式。

1 重大工程承包商社会责任行为异化的表现与影响

重大基础设施工程通常投资规模大、建设周期长、技术复杂、利益相关者众多。承包商作为工程建设的直接实施者,其行为不仅影响工程质量和施工效率,也会对公共安全、生态环境和社会利益产生外部影响。所谓承包商社会责任行为异化,是指承包商在工程建设过程中偏离法律法规、合同约定和社会责任要求,将本应承担的质量、安全、环保、劳动权益和社区责任弱化、形式化,甚至转化为单纯追求短期经济利益的行为倾向。

从实践看,行为异化主要表现为五类。第一,质量责任异化,主要包括私自更换材料、压缩施工工序、隐蔽工程偷工减料、质量资料失真等。第二,安全责任异化,表现为安全投入不足、培训流于形式、防护措施落实到位、隐患整改不闭合。第三,环境责任异化,表现为扬尘治理不到位、泥浆污水违规排放、噪声扰民、生态修复敷衍。第四,劳动责任异化,表现为工资专用账户运行不规范、劳务分包转嫁用工风险、拖欠工资、社会保险缴纳不足。第五,社区责任异化,表现为施工便道损坏后修复不及时、周边房屋或道路受损后责任推诿、群众诉求回应迟缓。

上述异化行为具有复合性危害。质量失责可能埋下结构安全隐患,缩短工程使用寿命并推高后期维修成本;安全和环保失责会增加事故风险、生态损害和社会舆情;劳动权益受损容易诱发欠薪纠纷,影响项目稳定推进;社区责任缺失则会激化项目与周边居民之间的矛盾。重大基础设施工程通常承载公共服务和政府投资功能,一旦发生严重责任失范事件,容易损害公众对工程建设主体和公共治理体系的信任^[1]。因此,承包商社会责任行为异化并非单一企业的偶发违规,而是制度约束、组织激励和多方监督失灵在项目末端的集中显现。治理此类问题,不能只依靠事后处罚,而应构建多方在场、过程协同、动态纠偏的治理结构。

2 承包商社会责任行为异化的主要成因

承包商社会责任行为异化的持续发生,根源在于外部制度环境与内部组织激励之间存在结构性缺口。当外部约束不足、信息难以穿透、内部考核偏重成本和进度时,社会责任投入容易被视为可压缩成本,异化行为也可能被视为“短期理性选择”。

2.1 外部环境 with 制度诱因

首先,制度规范分散,约束刚性不足。与工程质量、安全生产、生态环境和劳动权益相关的规定分布在不同法律法规和部门规章中,不同领域之间衔接不足,导致重大基础设施工程社会责任治理缺少系统框架。在一些场景下,处罚力度与违法收益不匹配,违规成本难以形成有效威慑。对于拖欠工资、环境污染、分包管理失序等问题,责任链条又常因多层分包、劳务转包或资料不完整而被弱化,导致责任追究难以精准落地。

其次,合同约束不够清晰。许多工程合同虽然涉及质量、安全、环保和劳动保障内容,但相关条款多停留在原则性表述层面,缺少可量化指标、过程性证据要求和明确违约责任。业主即使发现承包商存在责任履行偏差,也可能因合同依据不足、取证困难或责任边界不清而难以有效处罚。低价中标和过度压缩报价还可能诱导承包商在中标后通过压缩安全、环保、劳工保障等投入来弥补利润空间,形成责任投入不足与风险外部化的循环。

再次,信息不对称突出。承包商行为异化往往发生在监管盲区、隐蔽工程、分包作业和临时性施工场景中,具有较强隐蔽性和动态性。政府部门、业主、监理、第三方机构和公众之间的信息尚未有效贯通,住建、人社、生态环境等部门往往分段管理,数据共享和风险预警不足。公众举报渠道若反馈不及时、处置不透明,也会降低群众参与监督的积极性。

2.2 内部组织激励失衡

从内部管理看,承包商组织内部的责任传导机制存在断裂。大型承包企业通常采取总部、区域公司和项目部多层级管理模式,项目部承担成本控制和进度推进压力,容易将社会责任投入视为影响利润和工期的非核心支出。如果企业内部考核长期以产值、进度、回款和成本为主要指标,而对环保、劳动权益和社区沟通等指标考核不足,项目部便可能形成“重经济绩效、轻社会责任”的行为导向。

多层分包进一步削弱内部控制。随着施工任务逐级分解,实际施工班组与总承包企业制度管控之间的距离被拉长,责任要求在传递过程中可能被层层稀释。部分分包单位管理能力较弱,更容易受到成本压力影响,成为行为异化的高发环节。在固定总价合同或工期压力较大的项目中,承包商还可能通过压缩安全防护、环保治理、工人保障和社区协调投入来降低成本。当监管概率低、处罚力度弱、违法收益高于违规成本时,责任投入不足就具有短期诱惑。

此外,组织文化中的责任认知偏差也不容忽视。部分

承包商将社会责任狭义理解为“不出安全事故”或“不被处罚”，忽视生态环境、劳动权益、社区关系和信息披露等维度。非事故类、非显性化的责任失范行为容易被内部消音，员工举报和内部监督也可能流于形式。由此可见，外部约束缝隙与内部激励错配相互叠加，是承包商社会责任行为异化反复发生的重要原因。

3 多主体协同治理模式构建

治理承包商社会责任行为异化，需要突破政府单向监管和企业自我约束的传统思路，将治理结构由“政府-承包商”的二元关系拓展为政府、业主、承包商、行业协会、第三方机构、社会公众与媒体共同参与的协同治理网络。该模式以责任界面重塑为基础，以闭环流程和信息平台为纽带，以激励约束相容为保障，推动各主体在工程建设全过程中形成责任共担、信息共享和协同纠偏机制。

3.1 治理主体及其权责界定

承包商社会责任行为异化的核心治理主体可划分五类，权责配置如表 1 所示。

权责划分的核心就是把社会责任由软性倡导变成各方都能参与的硬工作。业主是枢纽，掌握着资金和合同的决定权，把各方的监督信息变成刚性的约束。

3.2 协同治理运行流程

多主体协同治理应形成风险识别、联合检查、信息归集、协同研判、联动响应和整改闭环六个环节。开工前，业主组织承包商、监理单位、第三方机构和社区代表编制社会责任风险清单，围绕施工工艺、环境敏感点、劳务用工、分包管理和历史履约记录等因素识别关键风险，并嵌入协同治理平台。施工过程中，由业主牵头组织监管部门、第三方机构、监理单位 and 社区代表开展联合巡查，对高风

险工序、隐蔽工程、夜间施工和劳务密集环节加大检查频次，并采取不固定路线、不固定对象的方式增强检查真实性。

检查结果、公众举报、监测数据、第三方报告和承包商整改记录等应及时上传平台，形成统一项目档案。业主定期召开社会责任治理联席会议，通报异化线索和预警结果，组织相关主体研判问题性质、责任主体和处置措施^[2]。一般偏差由业主约谈承包商并限期整改；重复发生或影响较大的问题由监管部门依法介入；涉嫌违法犯罪的，依法移送司法机关。整改完成后，由第三方机构或业主监督小组复核，确认问题消除后销号，并将整改记录作为信用评价、合同支付和责任追究依据。

3.3 信息共享与监测预警平台

信息共享与监测预警平台是协同治理的技术支撑。平台应具备多源数据接入、异化行为画像和分级预警推送功能。一方面，对接住建、人社、生态环境等监管系统，同时接入施工日志、检测报告、分包台账、工资支付记录和专项费用使用台账等项目数据。扬尘噪声、污水排放、基坑位移、视频监控等现场数据可通过物联网设备采集，减少人工填报失真。另一方面，平台可基于历史和实时数据构建承包商社会责任风险指数，指标包括质量偏离度、安全隐患整改逾期率、环境投诉数量、工资支付异常次数、分包商不良记录、公众投诉处理满意度等，并根据项目类型、施工阶段和风险等级动态调整阈值。预警可分为黄色、橙色和红色。黄色预警提示业主和承包商自查整改，橙色预警要求第三方或业主监督小组现场复核，红色预警同步推送监管部门和行业协会，并对工序报验、进度款支付或信用评价进行联动约束。重大风险和处置结果应依法依规公开，接受社会监督。

表 1 重大工程承包商社会责任多主体协同治理权责划分

主体类型	角色定位	主要权责
政府监管部门	规则制定者与底线守护者	制定最低标准与处罚细则，建立联合检查与信息共享机制；对重大违规实施市场禁入、信用降级，公开典型案例。
业主单位	治理枢纽与合同执行者	在合同中对行为进行列举，对违约行为做出相应的惩罚措施，成立监督小组对施工现场实行日常巡查，对专项工程费的支出情况进行审核，与进度款支付及续约资格相挂钩。
承包商	责任履行主体与自我规制者	建立专项预算与独立核算，任命社会责任官并赋予其停工权；对分包商连带考核，定期披露绩效数据。
行业协会与第三方机构	专业支撑与独立评价者	协会制定团体标准并组织同行互评；第三方开展隐蔽工程飞检、环境抽样、工资审计，出具独立报告。
社会公众与媒体	末端感知与舆论监督者	通过统一平台上传线索；参与听证会与验收公示；媒体深度调查，倒逼回应。

3.4 激励与约束相容的制度设计

多主体协同治理要取得实效,必须形成“合规者受益、失责者受限”的制度环境。在约束端,应将社会责任评价结果与市场准入、信用评价、合同支付和融资成本衔接。在后续标段招标中,可提高前期履约评价权重,并对发生重大质量安全事故、恶意欠薪、严重环境污染或重大社会影响事件的企业设置限制性条件。政府可完善黑名单和信用修复制度,对严重失责企业实施联合惩戒。金融机构也可将社会责任评价结果纳入授信和费率模型,使异化行为成本在融资端体现。

在激励端,应通过资金、信用和声誉激励提升承包商主动履责积极性。业主可设置社会责任专项奖励,对环保治理创新、工人关怀、社区沟通和分包管理规范的项目部及分包商给予奖励。行业协会可发布社会责任标杆榜单,将优秀企业纳入信用加分范围。对连续评价优秀的承包商,业主可在合同范围内优化进度款支付比例、优先推荐后续合作或给予履约评价加分。上述安排应写入招标文件、合同专用条款和履约评价办法,使承包商从进场之初就明确责任要求、评价标准和奖惩后果。

4 协同治理模式落地的关键举措

模式从纸面到工地要采取一系列具体的措施来打通堵点。四项措施就是制度供给、过程控制、专业支持和社会参与这四个支柱,一起构成模式落地的基础。

4.1 健全法规体系与合同约定

应推动重大基础设施工程社会责任治理规则系统化,在相关法律法规或管理制度中进一步明确承包商在质量、安全、环保、劳动权益和社区关系等方面的责任要求,为行政处罚、信用惩戒和合同追责提供依据。合同约定应由原则性要求转向清单化、指标化和数字化。招标人应结合项目特点,明确质量控制、安全投入、环境保护、工资支付、社区沟通等方面的行为要求、监测方式、证据材料和违约责任。可探索承包商社会责任承诺书制度,将承诺书作为合同附件,与履约保证金、保证保险和合同索赔机制衔接。

4.2 强化业主主导的全过程管控

业主应将社会责任治理节点嵌入招标、施工、验收和运营移交全过程。招标阶段,在技术标评审中设置社会责任方案评分项,要求投标人提交专项费用分解表、分包商管理方案、劳务用工保障方案、环境保护措施和投诉处理程序。施工阶段,建立社会责任监督小组,定期开展独立

检查,并将检查结果纳入平台。竣工阶段,将社会责任评价作为预验收前置条件。对存在严重欠薪、环境污染、社区纠纷或整改不闭合的项目,应要求整改复核后再进入后续验收。业主还应善用资金杠杆,将社会责任表现与进度款支付、履约评价和后续合作机会挂钩^[3]。

4.3 发挥行业协会自律与第三方评估作用

行业协会应通过制定团体标准、推行同行互评、建立负面清单等方式,推动企业形成责任约束和声誉压力。第三方机构则承担专业核查和独立评价功能。业主可委托检测机构、会计师事务所、环境监测机构和安全评估机构,开展隐蔽工程抽检、材料抽测、工资支付审计、环境采样和安全专项评估。第三方评价报告应上传协同治理平台,作为合同付款、信用评价、整改销号和责任追究依据。为保障独立性,第三方机构的选择、委托和付费应由业主或公共平台统一管理,承包商不得直接干预评价过程。

4.4 畅通社会监督与公众参与渠道

可依托数字平台建立重大基础设施工程社会责任举报通道,支持群众上传图片、视频、录音和定位信息。平台根据地理位置、问题类型和项目归属自动分派线索,并设置办理时限、进度查询和满意度评价。还可建立工程项目社会责任开放日制度,定期组织周边居民、人大代表、媒体记者和社区工作人员进入现场,了解扬尘控制、噪声治理、污水处理、工人生活保障和社区沟通等情况。媒体监督也应纳入协同治理体系,业主和承包商应建立舆情回应机制,主动回应公众关切。社会监督不仅在于发现问题,更在于营造承包商不敢异化、不能异化和不愿异化的外部环境。

5 结束语

重大基础设施工程承包商社会责任履行状况,直接关系到公共利益底线和工程治理现代化水平。其治理不能仅依赖道德倡导、临时检查或事后处罚,而应建立多主体参与、全过程协同、信息平台支撑和激励约束相容的长效机制。本文分析了承包商社会责任行为异化在质量、安全、环保、劳动权益和社区关系等方面的表现,并从外部制度约束不足和内部组织激励失衡两个层面解释其成因。在此基础上,构建多主体协同治理模式,提出以责任清单化、流程闭环化、信息透明化和奖惩联动化为核心的运行机制。未来可选择典型工程开展试点,持续优化风险识别、平台建设、第三方评价、合同支付联动和公众参与机制,推动承包商社会责任治理由碎片化监管向系统化协同治理转变。

[参考文献]

- [1]高鑫,曾若辰,宋瑞震,等.重大工程绿色管理主体行为的随机演化博弈[J].管理科学学报,2025,28(8):71-86.
- [2]刘彦伶,马祥伟,钟献,等.重大基础设施工程多主体差异化激励与约束研究[J].工程管理学报,2025,39(3):96-101.
- [3]袁瑞佳,石帆,钱应苗,等.重大建设工程技术创新链主体行为的随机演化博弈与动态仿真分析[J].系统管理学

报,2026,35(3):719-733.

作者简介:刘天洋(1991—),男,内蒙古通辽人,博士研究生,大连理工大学建设工程学院毕业,研究方向为工程项目管理;马力(1969—),女,山东龙口人,博士,教授,热带海洋学院毕业,研究方向为工程项目管理;傅宏伟(1992—),男,汉族,山东德州人,博士,讲师,常州大学城市建设学院毕业,研究方向为工程项目管理。