

# Methods and key points of subcontracting cost contract management for engineering construction projects

Yang Luo

Second Engineering Co., Ltd. Second Aviation Bureau of China Communications, Chongqing, 400000, China

## Abstract

In order to solve the problem that the construction project subcontracting cost management system is not perfect and some projects still have many management defects, which leads to the increase of construction cost and low construction efficiency, this paper studies the process and key points of the formulation and management of subcontracting cost contract for engineering construction projects. This paper analyzes the basic problems in the subcontracting cost contract management of engineering construction projects, and summarizes a set of scientific management strategies, aiming at putting forward methods to control project costs and improve economic benefits. It is believed that the results of the discussion can provide theoretical support for improving the subcontracting cost management of project construction to a certain extent, and help to achieve the goal of efficient cost control.

## Keywords

Subcontract; Cost management; Bidding system; System construction; Formulation process

## 工程施工项目分包成本合同管理方法及要点

罗洋

中交二航局第二工程有限公司, 中国·重庆 400000

## 摘要

为解决工程施工项目分包成本管理体系搭建不完善, 部分项目仍存在诸多管理缺陷, 从而导致施工成本增加, 施工效能低下的问题, 本文通过对工程施工项目分包成本合同制定与管理的流程及要点进行研究, 分析工程施工项目分包成本合同管理出现的基本问题, 整合总结出一套科学的管理策略, 旨在提出能够控制项目成本和提高经济效益的方法。相信探讨的结果在一定程度上能够为改进项目建设的分包成本管理提供理论支撑, 并有助于实现高效控制成本的目标。

## 关键词

分包合同; 成本管理; 招投标制度; 体系搭建; 制定流程

## 1 引言

在经济高速发展的影响之下, 国内建筑施工行业已经进入了转型发展的新阶段, 建筑项目的规模不断地扩大, 形式不断创新, 当下分包模式已经成为施工企业资源整合的重要手段。但是在实际操作过程中, 我们发现分包成本合同管理中出现了一些基本的问题, 比如频繁发生分工不明、风险转嫁等等, 这些问题会对项目成本控制与建设质量产生较大的影响。本文从如何梳理、优化管理流程的层面着手, 结合理论分析与实践案例, 探讨将分包成本合同管理进行系统化处理的方法, 从而为施工企业提供实操性强的管理流程模板。

## 2 分包成本合同管理的定义与构建要点

### 2.1 分包合同管理的定义

分包成本合同管理是通过契约形式明确总包方与分包方的经济责任, 涵盖成本预算、支付条款、履约评价等全周期内容<sup>[4]</sup>。这要求履约双方需有组织、有系统的对所发生的成本费用支出进行预测和计划、实施和核算、分析和考核等。<sup>[2]</sup>分包成本合同管理的作用体现在三方面: 一是通过权责划分降低合作成本; 二是借助合同来规避履约风险; 三是依托动态调整实现成本优化。例如某地铁项目中, 通过设定工程量清单计价条款, 有效减少争议索赔金额达 12%。

### 2.2 合同管理流程构建要点

#### 2.2.1 科学的合同管理流程应该包含四个阶段

一是前期策划阶段: 首先要撰写详细的分包规划方案, 同时明确招标单位、招标方式、评标标准与细则; 二是缔约阶段。该阶段需要与合作方进行合同的谈判与制定, 补充风险分担的规则, 要明确风险责任承担比例。比如, 如果出现

【作者简介】罗洋(1990-), 男, 中国重庆南川人, 本科, 助理工程师, 从事公路施工研究。

项目开发失败的情况，风险按照什么比例分配，如果出现违约情况，需要制定履约保证金条款及违约责任量化标准，从而做到权利和义务的明确；三是执行阶段。该阶段需要建立详细的成本台账，实施项目的偏差分析，对项目进行实时的动态预警；四是复盘整合阶段。项目结束后，需要及时完成结算，列出费用明细，形成资料数据库，方便后期的参考。如图1。

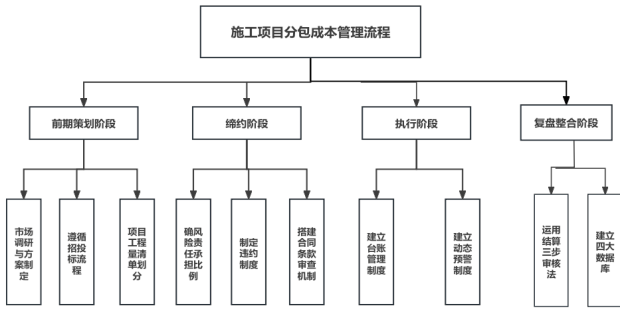


图1 施工项目分包成本管理流程

### 2.2.2 项目实施需提高员工成本意识

一个项目的顺利实施，需要所有员工树立主人翁意识，项目组需要在前期统一思想，让所有员工都参与到成本管理中，让员工意识到成本管理的重要性和必要性，从意识形态上推进成本管理工作的实施，与此同时，要善用激励办法，调整绩效考核办法，将材料节约率、工序返工率等多项指标纳入考核范畴，设置阶梯式的奖励标准，全方位地调动起所有员工的积极性，让绩效与成本管理相挂钩，从根源改善问题。

### 2.2.3 选择合适的分包队伍

分包队伍的选择对于施工项目的顺利进行起着至关重要的作用，在保证项目质量的同时也能提高资金使用效能。因此要选择高素质，高水平的分包队伍。首先要检查分包队伍的资质及信用，通过住建部四库一平台验证信息，检查近三年的施工质量合格率；其次要进行多方询价。一直以来人工单价不稳定性较高，近几年出现上涨的趋势，但是依然不能满足市场的需求。在选择分包团队时，要注意考察团队的技术水平、质量测评、时间效率等情况，最大限度地避免出现人工费的亏损，实现对成本的源头把控。

### 2.2.4 成本控制的原则

成本控制要本着几大原则，一是要本着效益优先原则。在保证效益的情况下，协调好项目施工的安全、效率、成本等三个目标之间的关系；二是要本着全面相关的原则。全面指的是全员和全过程，只要是参与到费用支出的项目人员都要承担起成本管控的权利和义务，同时承包企业应建立全过程成本费用管控意识，直接费（劳务成本、耗材成本、机器设备成本等）、间接费（包含工资福利、办公费用等）所有费用皆为项目成本支出，采用工作分解结构WBS法，从每个细节、每个环节严格控制费用支出<sup>[3]</sup>；三是建立成本

责任制原则。我们要达到成本控制的目的，就需要让参与者承担相应的责任，项目负责人、分部管理人员、作业组成员要明确权利和义务，成本的管控与他们的工资奖金的配额相挂钩，建立奖罚制度。

## 3 分包成本合同管理的具体流程

### 3.1 前期策划阶段

该阶段要撰写详细的分包规划方案，同时明确招标单位、招标方式、评标标准与细则。

#### 3.1.1 市场调研与方案制定

想要控制成本水平，需要项目组在合同策划时需要对建材市场的价格分布做一定的了解，这其中包含工人的工资水平、钢筋的价格水平，机器设备的价格涨幅等等。同时要做到对项目的施工内容有清晰的认识，比如我们对老旧的道路进行修建之前，需要前期对于地下管线的大体分布情况做一个全面的了解才可以施工，这样可以有效地避免出现施工时要另外花钱迁移水管的情况。

#### 3.1.2 遵循招投标流程

施工项目的负责人必须严格按照相关规定，根据工程的专业程度和施工特点将工程分包给具有相应资格的分包企业，对于分包企业的选择有标准，有要求，比如必须有好的业绩表现，需要经过资质的考核。承包单位既可以在分包企业花名册中选择重点分包企业进行邀请招标，也可以通过公开招标进行招标。招标流程务必符合企业规定的相关制度，对于招标企业的考量需要包含百分之三十的技术能力考察、百分之二十的报价合理性分析、百分之二十的履约能力评估、百分之十五的抗风险能力考察以及百分之十的合作沟通能力的评价模型，根据以上方法来确定指标权重，确保在选择分包企业的过程中能够保持客观公正的视角。

#### 3.1.3 项目工程量清单划分

一个完整的工程项目需由多个项目组统一协作，这就需要提前做好项目的分工。因此前期需要进行合理的工程量清单划分。按照相关工程进行专业化划分。如路基土石方工程、涵洞工程、路面工程、桥梁工程、交安工程、隧道工程等，工程量清单划分时不宜将不同的分部、分项工程混合分包给一个分包方。<sup>[1]</sup>如果项目组之间施工的技术和工艺近似，或需要使用一套机器施工，在进行工程量划分时需要注意将其划分在一个分包工程内，这样可以尽可能地降低施工成本。

### 3.2 缔约阶段

#### 3.2.1 明确风险责任承担比例

该阶段需要与合作方进行合同的谈判与制定，补充风险分担的规则，要明确风险责任承担比例。风险防范需要提前约定并由专业团队进行背书。在招标文件里需要提前约定好风险承担的比例。比如遇到地震洪水等不可抗力因素，损失由甲方承担百分之六十，乙方承担百分之四十；在施工过程中出现设计的临时更改的情况，需要重新报价，重新进行

工程单价的计算等等。

### 3.2.2 制定违约制度

在项目进行的过程中，违约风险时有发生，需要引起我们的重视，在缔约阶段我们需要提前设计出违约损失金的相关条款。对整个项目进行前瞻性对规划，以此来保证项目实施合同能够顺利地履行，避免引起纷争。

### 3.2.3 搭建合同条款审查机制

施工承包单位应该及时地搭建合同条款审查机制，首先由企业内部的法律合规部严格把关，再聘请企业外部的资深律师团队进行最终审定，防止无谓的争端干扰项目施工的稳步推进。

## 4.3 执行阶段

### 4.3.1 建立台账管理制度

该阶段需要建立详细的成本台账，实施项目的偏差分析，对项目进行实时的动态预警。在执行环节，需构建详尽的成本记录体系，建立不同项目的账本，比如对耗材的出入库进行严格的记录，（钢筋水泥在入厂时要有严格的过磅称重的过程），进出库需要对材料的型号、重量、类型进行登记与记录。

### 4.3.2 建立动态预警制度

对施工项目过程中出现的成本偏差进行分析，并进行动态的预警。施工过程中，对工程量的精准管控与实时追踪都非常重要，这要求相关人员必须时刻保持对工程数量的严密监控。施工项目组需要时刻跟进施工进度，形成报表并动态更新数据，核对并确认上下级工程数量的管理台账，确保工程数量信息的准确无误与真实可靠。一旦发现实际工程量与计划存在显著偏差，应立即采用对比分析手段，将已经完成的工程量与预算工程量进行细致的比对，从而来明确差异所在。在上述流程中，项目组通过深入剖析与细致比较，敏锐地识别出存在的问题，并主动追溯其根源、采取有力措施进行整改，以期实现效益的显著提升及成本的有效管控。与此同时，根据不同的进度偏差进行及时的预警。比如施工的进度比计划的速度慢 5% 以内，则需要通过每周开协调会来检视进度；施工的进度比计划的速度慢 20% 以内，对于整个项目来讲有较大的损失风险，则需要先暂停部分付款；如果施工过程中出现较为严重的质量事故，则需要立即停工进行整改，并形成整改报告。

## 4.4 复盘整合阶段

项目结束后需要进行及时的复盘整合，项目组需要及时完成结算，列出费用明细，形成资料数据库，方便后期的参考使用。

### 4.4.1 运用结算三步审核法

首先由施工项目部对项目进行初审，审核内容为核对所有因为项目变更所产生的单据的签字是否齐全；第二步由造价公司进行复核，用 BIM 模型对比实际工程量。最后一步为审计终审，该步骤则需要重点检查施工过程中隐蔽的工

程照片，（比如检查地基的钢筋绑扎照片）。

### 4.4.2 建立四大数据库

每个施工项目结束后都需要进行数据的统一分类和记录。需要有专门的项目组建立几大数据库，比如成本数据库、技术方案数据库、纠纷案例数据库、影像资料数据库等等（也可根据实际情况在此基础上增减），以此对以后的项目操作提供可参考的经验 and 价值。

典型案例：2024 年长江二桥项目通过这套方法，材料浪费减少 18%，纠纷处理时间缩短 40%，最终利润率提高 2.1%<sup>[5]</sup>。

## 5 施工工程项目分包合同管理与互联网技术的结合使用

随着当下互联网信息技术的日渐成熟，分包合同管理可以结合互联网信息技术投入使用。这需要承包方积极开展互联网智能合约管理系统，可以助力实现多种功能。比如在选择分包企业时通过大数据对于分包企业进行画像的分析与筛选，对移动端进行进度管理，让施工现场的项目实施情况进行可视化的监管，开发施工协同 APP，实现工序报验照片自动归档，照片可设置带时间，带位置，带水印等等。

通过施工工程项目分包合同管理与互联网技术的结合使用可以极大地提高合同管理的效率，降低流程成本，实现对项目实施的精准把握，保证项目的顺利竣工。

## 6 结语

在国家基础建设的新形势下，工程项目施工分包的竞争越来越激烈，对于工程施工项目分包成本合同的管理十分有必要。施工项目承包者在追求项目的进度、质量的同时，需要不断地加强成本核算管理，进而提高企业的管理水平，最大限度地实现降低成本的目的，只有降本增效才能让企业持续地提高效益。以上内容是基于在实际操作过程中发现的问题进行探究的结果，如果要想让以上流程发挥出其应有的作用，则需要解决现存问题的基础之上加强对于相关细节的管理把控，希望能够进一步推进项目施工分包合同管理方法在具体的实施环节的应用实践，并且推动国内建筑施工行业的转型发展。与此同时，本文最后介绍了分包成本合同管理智能监控等互联网技术的使用，相信在一定程度上可以帮助承包企业的分包管理更加高效便捷。

### 参考文献

- [1] 何彩云,陈水平.浅谈工程施工项目分包成本合同管理方法及要点[J].西部交通科技,2017,(09):125-128.
- [2] 李丽红.谈施工项目成本管理[J].山西建筑,2014,40(33):250-252.
- [3] 周东平.施工总承包项目的成本管理问题及管控措施研究——以K项目为例[J].项目管理技术,2022,20(02):124-127.
- [4] 李志强.建设项目成本控制研究[J].工程管理学报,2020(3):12-15.
- [5] 长江二桥建设项目指挥部.2024年度成本管控专项报告[R].武汉:长江二桥项目管理办公室,2024:23-25.