

建筑工程分包管理中的成本控制问题探讨

张 行

杭州添聚人力资源管理有限公司 浙江 杭州 310000

摘 要：本文旨在系统性地探讨建筑工程分包管理中存在的核心成本控制问题。文章首先阐述了分包模式对成本结构的影响及总承包商在分包成本控制中的核心地位；其次，深入剖析了从分包商选择、合同签订、过程履约到最终结算全链条中潜藏的成本失控风险点，包括招标策略失当、合同条款模糊、界面管理不清、过程监管缺位以及结算争议频发等；再次，针对上述问题，提出了一套以“事前预防、事中监控、事后评估”为逻辑主线的全过程成本控制优化策略。研究表明，有效的分包成本控制并非简单的压价行为，而是一项涉及战略规划、流程再造、技术创新和组织协同的系统工程，唯有通过构建科学、严谨、动态的管理体系，方能确保分包模式真正服务于项目整体的成本目标。

关键词：建筑工程；分包管理；成本控制；合同管理

引言

随着工程规模扩大与技术复杂化，单一企业难以独立完成所有施工任务，工程分包成为整合资源、提升专业性、转移风险的重要手段。然而，分包成本常占项目总成本 50% 以上，其管理直接关乎总承包商利润。实践中，因分包链条长、主体多元、利益冲突及管理粗放，常出现价格虚高、签证泛滥、界面不清引发返工、结算扯皮等问题，导致成本失控。传统成本控制多聚焦自有成本，对分包环节则滞后被动，难以应对风险。因此，亟需从全过程和全生命周期视角，重构分包成本控制逻辑，识别关键风险点，建立前瞻、主动、系统的管控体系。本文旨在提供一套理论清晰、逻辑严谨、操作性强的分包成本控制思路，助力提升项目经济效益与管理效能。

1 分包模式下的成本构成与控制逻辑

1.1 分包成本在项目总成本中的地位

在分包模式下，建筑工程项目总成本中的直接成本（人工、材料、机械）大多转化为支付给分包商的“分包合同价款”。该价款是包含分包商各项成本、管理费、利润及风险预备的综合性“成本包”。因此，总承包商的成本控制实质是对外部“成本包”的采购与管理，核心在于以合理价格获取高质量履约，并有效管控执行中的变更与增补。

1.2 分包成本控制的独特逻辑

分包成本控制具有契约性与外部性，其逻辑起点是分包合同，而非内部定额或预算。合同中明确的工作范围、计价方式、单价/总价及变更索赔程序，构成成本控

制的法律边界。因此，70% 的控制成效取决于签约前工作，包括市场研判、工程量精准预估、合同策划及商务谈判能力。合同签订后，控制重点转为履约监督，确保分包商严格按约施工，杜绝合同外工作与不合理费用，从而实现全过程成本受控。

2 分包管理全链条中的成本失控风险点剖析

2.1 分包商选择与招标阶段的风险

招标阶段是成本控制的第一道防线。若总承包商对专业分包市场供需、主流报价及技术能力缺乏调研，易设定不合理招标控制价——过低则吸引劣质分包商，过高则直接推高成本。更严重的是评标标准单一化，片面追求“最低价中标”，忽视技术方案、履约能力、财务状况等关键因素，往往引入低价但履约差的分包商，后期通过大量变更、签证弥补利润，最终导致“低价中标、高价结算”。

2.2 合同签订与界面界定阶段的风险

合同签订与界面界定阶段的风险集中于条款模糊。工作范围描述不清、工程量清单缺漏或技术规格矛盾，为分包商索赔埋下伏笔。例如，未明确土建与机电分包间预留洞口封堵责任，或装修与消防在吊顶内的施工顺序，微小界面问题可能演变为重复施工和相互索赔的成本黑洞^[1]。此外，计价模式选择不当亦是隐患：对设计深度不足、变更更多的专业工程（如精装修）强行采用固定总价合同，将使总包承担大量变更风险，宜采用单价合同以合理分担不确定性。

2.3 施工过程履约与监管阶段的风险

施工履约阶段,即便合同完善,监管缺位仍会导致成本失控。现场计量与签证审核不严,未能区分合同内工作、业主指令与分包商自身返工,易将不合理费用计入进度款。同时,多专业交叉作业若协调不力,工序冲突或成品破坏频发,返工与索赔成本最终由总包承担。

2.4 竣工结算与后评估阶段的风险

竣工结算与后评估阶段,分包商拖延提交资料或支撑依据不足,延长结算周期,增加资金占用成本。若合同未约定高效争议解决机制(如专家评审、调解),分歧易升级为长期谈判甚至诉讼。更关键的是,缺乏对分包商履约表现的系统性后评估,使经验教训无法沉淀,同类错误在后续项目重复发生,形成管理闭环断裂。

3 建筑工程分包成本控制的优化策略

3.1 事前预防:强化分包策划与源头精准控制

3.1.1 深度化的分包策划与成本目标分解

分包策划不应是项目中标后的一个简单补充动作,而应作为投标决策和项目初期规划的核心环节。策划内容需超越简单的“分什么、包给谁”,而应深入到“如何分、为何如此分”的层面。总承包商应组织由商务、技术、造价、采购等多部门专家组成的策划小组,基于项目的具体特点(如结构形式、地理位置、工期要求、技术难点),进行详细的WBS(工作分解结构)分析,明确哪些工作内容适合分包,哪些必须自营^[2]。在此基础上,结合历史数据、市场行情和项目整体盈利目标,制定出科学、合理的分包成本总控目标,并将此目标逐级分解至各个分部分项工程,形成清晰的分包成本责任矩阵,确保每个分包合同都有明确的成本上限。

3.1.2 构建动态、分级的合格分包商资源库

一个高质量的分包商池是成本控制的前提。总承包商应建立一套标准化的分包商准入、评估与退出机制。准入标准应涵盖硬性指标(如资质等级、注册资本、安全生产许可证)和软性指标(如核心团队稳定性、技术创新能力、企业文化契合度)。更重要的是,要对入库分包商实施动态分级管理。可借鉴供应商管理中的ABC分类法,根据其在过往项目中的综合表现(履约、质量、安全、成本配合度、响应速度等),将其划分为战略合作伙伴(A类)、优选合作方(B类)和一般合作方(C类)。对于A类分包商,可建立长期战略合作关系,通过年度框架协议、集中采购等方式,锁定更优价格和优先服务;对于B、C类,则采取项目制合作,并设定严格的绩效考核,实行末位淘汰。这种精细化的资源管理,能有效保障分包队伍的整体素质,从源头上降低

履约风险和成本不确定性。

3.1.3 推行基于价值工程的招标策略

招标过程是成本博弈的关键战场。应彻底摒弃唯价格论的短视行为,全面推行基于价值工程(Value Engineering, VE)的综合招标策略。在编制招标文件时,不仅要提供详尽的技术规格和工程量清单,还应鼓励投标人在满足基本功能和规范的前提下,提出优化方案。评标委员会的构成也应多元化,除商务和造价人员外,必须包含技术专家。评标标准应设置合理的权重,例如:技术方案先进性与可实施性(30%)、企业综合实力与信誉(20%)、商务报价(50%)。通过这种方式,引导分包商从“如何报低价”转向“如何创造更高价值”,从而选出真正能为项目带来综合效益最大化的合作伙伴。

3.2 事中监控:推行全要素、精细化的过程协同监管

3.2.1 标准化、智能化的合同交底与界面管理

合同签订后,必须立即组织一次全面、深入的合同交底会。交底对象不仅包括分包商的项目经理,还应覆盖其技术、商务、材料等关键岗位人员。交底内容要超越简单的条款宣读,而应聚焦于工作范围的边界、技术标准的细节、计量支付的规则、变更签证的流程以及违约责任的界定^[3]。特别是对于多专业交叉的复杂界面(如土建与机电、幕墙与精装修),应利用BIM模型进行三维可视化交底,明确各专业在空间和时间上的先后顺序、接口尺寸、成品保护责任等,形成书面的《界面划分协议》,由各方签字确认,作为未来解决争议的直接依据。

3.2.2 构建“三位一体”的动态成本监控体系

成本监控不能仅依赖月末的报表,而应嵌入日常管理流程。应建立由现场工程师、专业造价师、项目经理组成的“三位一体”成本监控小组。现场工程师负责第一手资料的采集,对每日完成的合格工程量、发生的零星用工、材料实际消耗进行实时记录和初步审核;专业造价师则依托项目管理信息系统,将现场数据与合同清单、预算指标进行动态比对,生成成本偏差分析报告(CV, Cost Variance),并预警潜在超支风险;项目经理则根据分析报告,统筹协调资源,做出纠偏决策。三者信息共享、职责互补,形成一个闭环的、敏捷的成本监控网络。

3.2.3 严控变更与签证,建立“阳光化”审批流程

工程变更是成本失控的最大黑洞。必须建立一套刚性且透明的变更与签证管理制度。任何变更指令,无

论来源（业主、设计、现场），都必须通过统一的线上平台发起申请，详细说明变更原因、内容、预计工程量及费用影响。该申请需经过技术可行性、成本合理性、工期影响的多维度评审，并最终由授权人批准后方可执行。所有已批准的变更，其对应的工程量和费用应即时更新到成本台账中，确保成本数据的实时性和准确性。通过流程的规范化和透明化，可以有效遏制“先干后算”、“边干边算”的无序状态，将变更成本牢牢控制在可控范围内。

3.3 事后评估：完善闭环结算与知识资产沉淀

3.3.1 推行“过程结算”与“快速结算”机制

为避免竣工后集中结算带来的巨大压力和争议，应大力推行过程结算模式。即在分包工程的重要节点（如主体结构封顶、机电管线安装完成）或按月度，就已完成的、无争议的合格工程量进行阶段性结算和支付。这不仅能缓解分包商的资金压力，改善合作关系，也能让总承包商更早地锁定部分成本，减少不确定性^[4]。对于最终的竣工结算，应设定明确的时限（如工程移交后60天内），并建立快速结算通道。对于资料齐全、争议少的结算，应简化流程，加快审核速度；对于存在争议的，应严格按照合同约定的争议解决程序（如引入第三方专家评审）高效处理，避免久拖不决。

3.3.2 实施多维度的分包商履约后评估

结算完成后，必须对分包商进行一次全面、客观的履约后评估（Post-Contract Evaluation）。评估维度应至少包括以下五个方面：（1）成本维度：实际结算价与合同价的偏差率、变更签证的合理性。（2）进度维度：关键节点达成情况、对总工期的影响。（3）质量维度：一次性验收合格率、质量问题的整改效率。（4）安全维度：安全事故记录、安全文明施工表现。（5）协作维度：沟通响应速度、配合总包管理的积极性、解决问题的态度。评估结果应量化打分，并形成正式的评估报告，录入分包商资源库，直接影响其未来的合作等级和机会。这种“奖优罚劣”的机制，能有效激励分包商提

升自身管理水平。

3.3.3 构建组织级的成本数据库与知识图谱

每一次分包管理实践都是宝贵的知识财富。总承包商应系统性地收集、整理、分析各项目的分包合同、结算数据、变更签证、评估报告等信息，构建一个企业级的分包成本数据库。在此基础上，利用大数据分析技术，提炼出不同地区、不同类型、不同专业工程的分包价格指数、典型变更模式、常见风险点等规律性知识，形成可视化的成本知识图谱。这些知识资产将成为未来项目投标报价、分包策划、合同谈判的坚实依据，实现“用过去的经验，指导未来的决策”，不断提升企业整体的分包成本管控水平。

4 结语

建筑工程分包成本控制是一项融合战略、战术、技术与协同的系统工程，绝非简单议价。本文指出，成本失控根源在于管理粗放、制度缺失与协同不足。有效控制应遵循“事前预防 > 事中监控 > 事后补救”原则：通过科学分包策划、优选合作方和严谨合同锁定源头成本；借精细化监管、严格签证与高效界面协调守住执行底线；以规范结算与后评估固化成果、沉淀经验。面对日益激烈的市场竞争与利润压力，总承包商须将分包成本控制提升至战略高度，构建科学、动态、协同的管理体系，方能将分包模式转化为竞争优势与利润源泉，实现可持续发展。

参考文献

- [1] 薛培慧. 建筑工程项目专业分包成本的控制与管理[J]. 工程技术研究, 2020, 5(12): 159-160.
- [2] 陈友平. 论分包结算与项目成本控制的要点[J]. 中国住宅设施, 2024, (01): 121-123.
- [3] 李小芬. 新形势下工程造价与分包管控融合的项目成本管理路径研究[J]. 工程与建设, 2026, 40(01): 240-242.
- [4] 王飞飞. 工程项目分包成本结算在建筑施工管理中的实施策略研究[J]. 环渤海经济瞭望, 2025, (02): 49-51.