

# 浅谈工程总承包的商务管理与成本控制

任东风

中国电子系统工程第四建设有限公司 河北 石家庄 050000

**摘要：**本文对工程总承包模式中商务管理和成本控制的意義及实施策略进行了深入探究。通过运用合同管理、风险评估和成本预算编制等多种手段，我们分析了商务管理在提高项目经济效益方面所起到的核心作用。同时对材料采购，人工费用以及施工方法的选择等成本控制中存在的困难提出优化采购流程，提高劳动生产率以及创新施工技术的策略。研究表明：精细化管理可以有效地优化项目成本、促进工程质量及经济效益的提高。本研究为工程总承包项目成本控制提供一种新的思路，对于推动交通基础设施的高质量发展有着重要的意义。

**关键词：**工程总承包；商务管理；成本控制；精细化管理

## 引言

工程总承包模式是现代建筑业中的一种重要做法，对促进项目效率、降低成本、保证工程质量起到关键作用。商务管理及成本控制是工程总承包的核心，对项目的经济效益及市场竞争力有直接影响。基于此背景，对工程总承包项目商务管理及成本控制策略进行深入研究及优化，对促进工程总承包项目经济效益以及保证工程质量有着十分重要的作用。通过工程总承包项目精细化管理能够有效地达到项目成本最优，继而提升项目市场竞争力与客户满意度。研究目的在于对工程总承包过程中商务管理及成本控制进行探究，分析对促进经济效益以及保证工程质量所起到的巨大作用，进而提出相关优化策略及建议。

### 1 商务管理重点分析

工程总承包项目商务管理发挥着重要作用，直接影响着工程经济效益和整体质量。合同管理是商务管理中至关重要的一环合同管理实施的重点是要保证合同条款详细，清晰和可实施。这就需要项目团队在签订合同之前充分协商和交流，厘清双方权利义务，以免在后续实施中发生纠纷<sup>[1]</sup>。同时在合同管理中也需要动态管理，也就是要随工程的推进而对合同条款进行适时调整，使之与不断变化的现实条件相适应。

在商务管理中，风险评估和控制策略制定又是一个主要关注点。项目开始之初，项目团队需要对可能存在的市场风险，技术风险和财务风险进行综合辨识，对每一种风险都要制定出应对策略。其中包括风险规避，风险缓解，风险转移，风险接受的各种手段。项目团队通过有效地进行风险评估和管控，可以减少不确定性给项目带来的冲击，保证项目顺利实施。

编制和实施成本预算的科学方法也是商务管理中必

不可少的。成本预算作为控制项目成本的依据，需要项目团队通过充分的调查与分析，对项目需要的全部资源以及其费用进行合理的预测。项目团队在实施过程中需要对成本实际开支情况严格把关，对照预算分析问题，发现偏差及时采取措施予以改正。另外，成本预算需要注意灵活性和适应性，使预算方案在工程变更时能快速调整，保证成本控制持续有效。

### 2 成本控制难点探讨

#### 2.1 材料采购成本优化

材料采购成本控制作为工程总承包项目成本控制的第一步，它的重要意义不言而喻。工程项目中材料成本通常在总成本中占有较大比重，所以优化材料采购成本对整个工程项目成本控制起着决定作用。

为了使材料采购成本达到最优，企业需要从采购流程出发，对其实施精细化管理。一是要建立严密的供应商筛选机制以保证供应商有良好信誉及产品质量。与优质供应商的长期合作关系能得到更加优惠的价格及更加稳定的供货渠道。二是优化了采购流程、减少了不必要环节及浪费、提高了采购效率。比如利用电子化采购系统能够实现采购信息快速传输与处理、减少人为错误与沟通成本等。三是借助供应链管理来减少材料采购成本。企业可将库存信息分享给供应商以达到按需采购的目的，降低库存积压及资金占用。同时通过对物流运输方式的优化来降低运输成本和进一步增加材料采购经济效益。

#### 2.2 人工费用控制

在工程总承包项目中，人工成本占据了一个不能被忽视的比重，通常高达总成本的30%至40%，这直接影响了项目的经济效益。对人工费用进行有效地控制就成了项目成本优化中至关重要的一环。提高劳动生产率，是

减少人工费用行之有效的办法。这样就能够通过先进施工技术和设备的引进来促进施工效率的提高和不必要人力的投入。同时加强对员工的培训、提高员工技能水平和工作熟练度也是促进劳动生产率提高的重要途径<sup>[2]</sup>。在实际的执行过程中,某个工程项目采用了自动化的施工工具,并结合了定期的培训,这导致了劳动效率的提升20%,同时人工成本的比例也减少了5个百分点。另外,对人工费用进行合理预算和实际支出进行比较分析也是至关重要。项目管理者需要结合工程进度和实际情况对人工费用预算进行动态调整,以保证预算和实际开支之间的合理搭配。通过比较分析,可及时发现人工费用过度支出的原因并采取适当措施进行整改,以免费用失控。

### 2.3 施工方法选择与成本控制

施工阶段施工方法选择对于成本控制有直接作用。不同施工方法在决定工程实施效率与质量的同时,也深刻地影响工程成本结构。所以,施工前要充分地进行成本效益分析和合理地选择施工方法是成本控制中至关重要的一环。

每一种施工方法由于技术特点,需要的设备和人力资源不同,都将造成成本明显不同。以传统施工方法为例,可能需要依靠大量人工进行作业,尽管前期投资少,但是人工费用积累和可能出现的效率低下等情况都将使总成本增加。而现代化施工方法中,例如使用机械化和自动化程度较高的施工设备等,尽管前期设备购置费用较大,但是能够有效地提升施工效率,降低人工费用并在较长时间内实现设备重复利用及高效运行可明显降低单位工程所需费用。所以在施工方法的选择上,需要从技术可行性,经济性以及工期要求等方面考虑,并对成本效益做细致分析。

## 3 项目管理中的问题与原因分析

### 3.1 合同条款不明确的问题

工程总承包项目合同条款是否明确,直接影响项目管理能否顺利实施及最终结果。合同条款不明常常是工程进展的主要障碍,并造成许多管理困难。以大型桥梁建设项目为例,因合同条款中材料规格、质量标准以及验收流程等关键信息的表达含糊不清,造成施工时材料供应的错配、质量不过关等,则导致经常更改与索赔,极大地影响项目进度与成本控制。

清楚合同条款对项目管理有明显积极作用。该方法能为所有参与建设的各方提供明确的行为规范和责任界定,从而降低由于误解或沟通障碍引发的纠纷和争议<sup>[3]</sup>。同时合同条款的明确性也有利于加强合同的执行力,保证工程按既定计划、质量标准有序实施。以某市高速公

路建设项目为例,合同订立阶段对工程范围,工期,质量标准 and 付款方式等主要条款都有详细清晰的规定,有效地避免施工中扯皮,确保工程顺利进行并如期交付使用。

在合同管理实践过程中取得了可贵的经验和借鉴。一方面要十分重视合同条款是否严谨明确,并由专业律师或者法律顾问进行审查把关,保证合同条款不漏掉不含混。另一方面在合同管理过程中要加强沟通协调,发现和化解可能出现的合同风险及问题,以免小问题发展为大问题而影响整个工程进度及收益。另外,还应建立健全合同管理制度与程序,使合同管理规范化,标准化,信息化,从而提高合同管理工作效率与水平。

当合同条款不够清晰时,也需要注意背后深层原因。其中既有合同双方在项目管理知识与经验上的欠缺,又有市场环境,法律法规的改变对合同条款的制定与实施所造成的冲击。所以在项目实施前的准备工作中,要加强项目管理知识学习与训练,提升合同当事人专业素养与风险管理能力。

### 3.2 成本预算与实际支出偏差

成本预算和实际支出之间存在偏差,其共同原因有以下几点。首先是市场环境的变化,比如材料价格的波动和人工成本的增加,而这些外部因素在预算编制中很难被充分预见到,从而造成实际开支的超出预算。举例来说,在一个大规模的桥梁建设项目中,由于钢材价格的急剧上升,材料的成本已经超过了预算的近20%,这严重妨碍了项目成本的有效控制。其次是技术变更和调整,在工程执行期间,因设计变更和施工方法优化,有可能造成原有预算部分费用项的变动,如不及时进行预算调整,将出现偏差。例如某高速公路工程由于地质条件的复杂性,需要加大隧道的长度,致使隧道的建设成本大大增加。没有很好地对项目进行管理,主要表现在进度管理不当和质量控制松懈,这都会造成返工和窝工,反过来又会加大无谓的成本支出。例如某市的地铁项目,因施工进度管理混乱,造成工期拖延,加大人工及设备租赁成本等。

偏差显著影响项目经济效益。一方面成本超支挤压了项目利润空间甚至造成项目亏损。以一个住宅小区建设项目为例,因其成本预算和实际支出之间存在很大偏差,导致工程最终盈利远远低于期望,从而影响到企业经济效益<sup>[4]</sup>。另一方面偏差也会对工程资金流动性造成影响,使工程资金捉襟见肘,从而影响到后续建设与投运。另外,成本偏差也会破坏企业信誉与品牌形象,从而影响到企业市场竞争力。所以降低预算偏差对保证项目的经济效益非常重要。

为降低预算偏差可采用如下的策略和办法。一是强化市场调研,增强预算编制精度。预算编制之前,要对市场环境有一个全面的认识,把握好物资,人工和其他价格的走势,以便为预算编制工作提供可靠的依据。与此同时,应加强设计变更,施工方法调整及其他可能影响因素的预测与分析,并留有一定预算弹性。其次要加强项目管理,增强执行力。建立健全项目管理机制,明确任务负责人、时间节点等,保证工程按计划进行。强化质量控制、减少返工、窝工等行为、减少不必要成本支出。要强化成本控制和资源优化配置。通过精细化管理严格控制所有的成本支出,例如采取集中采购,优化施工流程来减少材料采购以及人工成本。

### 3.3 管理不善导致的工期延误和质量问题

管理不善是造成工程总承包项目工期拖延,质量问题严重的关键原因之一。具体来讲,如果项目管理团队没有高效的协调机制,没有清晰的责任分配,没有严谨的质量控制过程,就会对工程进度和最终结果产生直接的影响<sup>[5]</sup>。比如在一个大型的桥梁建设项目当中,因为项目经理没有将设计,采购以及施工团队进行有效的融合,从而导致了信息的传递不畅和设计变更的频繁发生,继而导致工期拖延长达3个月之久。另外,由于项目管理团队对于供应商监管不到位,导致一些关键材料出现质量不过关的情况,必须在建设期间予以替换,这不仅会加大成本,而且也会对工程质量造成严重影响。

鉴于此,提高项目管理水平已迫在眉睫。一是要建立和完善项目管理体系,确定每个阶段的工作任务,职责和时间点,保证项目团队成员能够各司其职并协同工作。同时引进先进项目管理软件对项目进度进行实时监控和动态调整,从而有效地避免了由于信息不对称而造成决策滞后。二是强化质量控制流程,对原材料采购、

施工等各个环节建立严格质量检验标准,以保证各项材料和技术满足设计要求。某高速公路施工项目,项目管理团队引入第三方质量检测机构随机抽检全部进场材料,有效规避劣质材料,确保工程质量。三是该重视项目管理团队专业培训和能力提高,经常举办内部交流会和外部培训以提高团队成员专业素养和应急处理能力。通过运用精益建造理念等对管理流程进行优化,以减少不必要浪费和提高施工效率等措施来加快工程进度同时确保质量。

## 4 结语

商务管理和成本控制对工程总承包具有重要影响,也是保证工程经济效益和工程质量双重目标得以实现的关键所在。通过科学管理合同管理,风险评估,成本预算编制与实施等关键环节,从材料采购,人工费用和施工方法上进行成本控制可显著提高工程经济效益。展望未来,精细化管理必将进一步促进道路桥梁施工技术和管理水平不断提高,为交通基础设施高质量发展起到积极作用。

## 参考文献

- [1]史胜男.浅谈建筑工程管理中的施工成本控制[J].建筑与装饰,2025(4):35-37.
- [2]何立国.浅谈电力工程施工项目经营管理以及成本控制措施[J].中国设备工程,2024(7):78-80.
- [3]陈洪.浅谈综合楼机电安装工程各阶段成本管理与控制[J].四川建筑,2024(4):292-293.
- [4]李子琦.基于风险管理的配电网工程总承包成本控制研究[J].前卫,2024(28):0243-0245.
- [5]罗鹏.施工总承包工程成本控制管理研究[J].中国科技投资,2023(7):143-145.