

# Cost Control and Profit Strategy of Professional Subcontracting in General Contracting Projects

Yanni Yang

Beijing Zhuhong Construction Decoration Engineering Co., Ltd., Beijing, 100012, China

## Abstract

Under the background of the transformation and development of the housing construction industry, professional contracting is attracting the attention of various construction units. Although the general contractor can successfully complete the construction operations of large-scale housing projects with the participation of the subcontractors, the cost control and profit management under the background of professional subcontracting are also impacted by the poor cooperation and communication between the general contractor and the subcontractors. Based on the necessity of engineering subcontracting, this paper analyzes and demonstrates the problems existing in the aspects of the cost control and profit management under the background of professional subcontracting, and puts forward the corresponding improvement measures.

## Keywords

housing construction; general contracting project; professional subcontracting; cost

# 房屋施工总承包项目中专业分包的成本控制与盈利策略

杨艳妮

北京住宏建筑装饰工程有限公司, 中国·北京 100012

## 摘要

房屋施工行业转型发展的背景下,专业承包正在受到各施工单位的关注。虽说在分包单位的参与之下总包单位得以顺利完成大规模房屋工程的施工作业,但由于总、分包单位之间的合作沟通不畅却也在使得专业分包背景下的成本控制及盈利管理备受冲击。论文基于工程分包的必要性切入,在分析该模式优势及缺点的基础之上针对目前专业分包背景下成本控制及盈利管理方面存在的问题进行了分析论证,并且提出了对应的改进措施。

## 关键词

房屋施工; 总承包项目; 专业分包; 成本

## 1 引言

现阶段,房屋建筑工程项目正在呈现出大型化、规模化、多元化的发展态势,致使施工过程中的分工也在逐渐细化,并且在推动国内房屋施工行业向着更加专业化的方向发展。行业转型的背景下,施工总承包企业也需要积极推进自身运营管理模式改革创新,进而在整合现有资源的基础之上寻求专业分包单位的合作,最终以加强施工成本控制为前提保障施工质量、用科学合理的方式赚取利润。对于施工总承包企业来说,选择合适的专业分包队伍是其日常运营工作中必须重点关注的工作。以此为起点,还需要注意做好专业分包背景下的成本控制以及盈利管理工作,进而实现建筑施工行业的良性发展。

## 2 工程分包的必要性分析

房屋建筑施工中,工程分包是实现合作共赢的基本前提,并且顺应了当前中国建筑施工行业的发展趋势,因此在施工管理过程中应当提高对工程分包问题的关注度<sup>[1]</sup>。在专业分包的背景下,总包企业能够基于自身的行业地位、管理优势统筹全局,而分包单位则可以基于自身在特定施工领域的专业优势统筹兼顾特定领域内的细节问题,最终在保障施工质量的基础之上提升施工进度,最终实现工程经济效益与社会效益的全方位统一。

宏观角度分析,西方国家建筑施工领域的分包实践要领先于中国,并且经过近些年的发展积累它们也已经构建起了相对完善的分包体系。在日本、新加坡以及美国的工程施工行业中,由总包单位对项目进行承包,然后再将之转给分包商的模式已相对普遍。该模式之下,有很多承包商都在通过这种方式完成项目施工建设,并且只在项目规划施工中承担项目管理的职能。这种做法能够帮助总包单位规避经营风

【作者简介】杨艳妮(1983-),女,中国陕西西安人,本科,经济师,从事工程项目预算研究。

险,并且巩固自身的行业地位。国内建筑施工行业转型发展的背景下,具体的分包模式主要以施工总承包为核心、以专业施工企业为骨干、以劳动企业为依托。以上等于为以总包单位为核心的项目运营指明了新思路、新方向,国内建筑市场的规范化、专业化程度也将因此而实现进一步提升<sup>[2]</sup>。

细节方面,中国房屋建筑施工企业引进工程分包方的方式主要包括以下三种:首先,在施工规模不断扩大、施工任务量不断增加的背景下,施工单位面临自身施工资源不足的问题而引入专业分包商完成工程的分包操作。此时的工程分包既能够帮助施工单位更好地完成特定工程项目的施工任务,又可以提升其市场影响力、引导其向着更加高端、专业化的市场发展。其次,在工程施工难度、复杂性不断增加的情况下,少部分建筑项目在施工过程中需要进行特殊工艺处理,但这方面的要求却针对施工单位的核心技术能力提出了全新的要求。在施工单位不具备对应技术能力的情况下,引入分包单位便成为保障施工作业有序完成的基本前提,能够确保工程项目保质保量地完工。最后,业主方基于工程项目的特定需求针对项目施工提出了新标准、新要求,需要借助分包单位的力量共同满足业主单位的要求<sup>[3]</sup>。例如,中国首屈一指的三峡水利工程因为施工规模的限制便进行了项目分包。最终,共有10余家施工单位参与施工,并且仅一期项目便囊括了374个分包项目。

### 3 专业分包的优缺点分析

#### 3.1 优点

首先,通过专业分包能够整合施工资源,形成更加专业的施工技术、管理能力。由此,能够在房屋施工难度不断增加的情形下推动工程施工质量的全方位提升。对于专业分包商来说,它们通常已经在特定的施工领域积累下了丰富宝贵的经验,所以能够基于特定的施工需求来达到查漏补缺的效果,进而通过更加精准、专业化的服务来推动施工质量、施工效率的全方位提升。

其次,帮助总包单位降低风险。在分包单位的参与之下,总包单位的施工风险能够实现转移。上述情形下,即便特定工序的施工作业出现问题或风险隐患,也避免了影响整个项目的施工进度,并且将施工风险控制相对稳定的状态之内。

再次,提升施工效率,整合施工资源。相较于总包单位,面对日渐复杂化的建筑施工形势,分包商能够基于其在特定领域积累下的经验而获得更加稳定的施工质量、施工速度,进而在原有基础上缩短施工周期。资源整合方面,专业分包等于将不同承包商所掌握的人力、物力以及技术资源整合到了一起。由此,能够使各个环节的施工工序最大限度地利用各个环节的资源,最终在施工过程中营造出“1+1>2”的施工管理效果。

最后,成本透明与精准控制。在专业分包的背景下,

每个分包商都拥有独立的成本核算及财务管理体系,由此便能够实现对项目施工成本的精准管控。当前,建筑施工领域正在呈现出利润逐渐透明化的行业发展趋势。由此分析,这一环节的改革实践能够帮助其提升施工管理力度,进而在全新的市场环境之下掌握主动权。

#### 3.2 缺点

首先,协调管理难度增加。在整个项目被分包给多个承包商的情况下,不同承包商之间的沟通协作难度会不断增加。在此基础上,如果分包商之间的沟通协作出现偏差,则不可避免地会对项目的正常施工造成干扰。这一现状也说明了总包单位想要在专业分包的背景下加强施工管理,完善成本控制及盈利策略还需要克服层层困难<sup>[4]</sup>。

其次,信息传递困难。在多个分包商共同参与同一项目的情况下,同样会有可能出现信息传递困难的问题。但项目施工形势逐渐复杂化的背景下,如果不能及时针对施工过程中涉及的细节问题进行及时、准确的沟通交流,则不仅会干扰施工进度,而且会对于工程质量埋下隐患。基于总包单位项目成本控制、盈利管理的改革目的分析,如果想要真正将相关环节的改革实践落实到位,则需要后续工作中提高对信息传递工作的重视程度。

最后,合同管理难度较大。在同一个房屋建筑项目由多个分包单位共同参与的情况下,总包单位需要与分包单位签订合同。这一过程不仅费时费力,而且还会使合同纠纷和旅行风险不断增加。站在总包单位的角度分析,这一过程对其运营管理能力、应急处突能力同样提出了全新的考验。

### 4 总承包项目中专业分包的成本控制及盈利管理问题

#### 4.1 分包队伍资质方面的问题

虽说在全新的行业形势之下国内建筑施工行业已经呈现出了全新的发展态势,但就实际施工现状分析,目前分包队伍的专业素质、核心竞争力根本无法满足实际施工需要,因此改革之路依旧任重而道远。具体来说,目前这方面的问题主要体现在以下内容之上:①分包队伍以私营企业为主、规模较小,抗风险能力较差;②市场准入门槛较低、资质审批流程不严谨,并且缺少对应的监督管理机制;③施工管理及现场作业人员主要以临时招聘为主,尚未接受系统、全面的培训教育活动,技术技能水平较低;④员工流动性较大,致使其责任意识较低,难以主动配合总包单位的各项管理工作。上述问题的影响之下,即便总包单位想要改进成本控制及盈利管理工作,也会面临难以切入的尴尬境地。

#### 4.2 分包队伍选择及管理方面的问题

站在总包单位的角度分析,从分包单位的选择到项目的顺利完工必然要克服一系列问题及挑战。具体来说,此环节问题主要体现在以下内容之上:

①尚未对分包队伍进行前期考察,存在盲目选择分包

队伍的问题。由此所造成的直接后果便是让资质不全或不具备资质的分包单位参与到了项目分包作业之中,进而对施工效率和施工质量埋下了隐患。缺少针对施工队伍前期考察的情况下,还容易出现分包商借用他人名义承接项目的问题,并且分包单位也容易出现资金管理不到位、工资无法及时发放等矛盾或争议。在上述问题的作用之下,即便分包队伍能够进入项目施工作业,但也会因为流动性大、作业水平参差不齐等问题而难以保证施工质量。由此而产生的工程返工问题必然会造成极大的成本浪费,进而影响到特定项目的正常盈利。

②针对项目控制价测量不够严谨。在项目专业分包背景下,需要针对其控制价进行科学严谨的分析测算,但实际工作中能够严格将这部分工作落实到位的总包单位实则寥寥无几。问题主要包括没有充分考虑施工现场各个专业之间的协调配合、施工环境、施工组织管理等方面的因素便仅以项目分包合同中的价格当作成本的判断评价标准。再者,分包方也习惯于单纯以低价作为中标条件,但合同中却又缺少针对各类施工作业条件变化情况的约定,最终为分包队伍以合同子价目不全、作业条件受到制约为理由进行成本追加、索赔创造出了可能。此外,施工过程中还存在让分包方先施工、后补签合同的违规操作。但由于项目施工工期要求不固定,因此少部分情况下会存在仅进行口头约定便让分包单位进场施工的做法。由此所造成的直接后果便是纠纷无法界定、分包价格失控,既有可能造成额外的成本浪费,又会干扰各方正常的盈利。上述情形下,大都只能通过抬高价格的方式解决纠纷,无疑会造成项目成本的不断增加。

③针对大型房屋建筑项目,在专业分包之中存在协同作业计划和管理不到位的问题。上述情形下,进场后的分包队伍不可避免地会出现人机材方面的问题,并且在工作面、工期与项目整体进度计划匹配方面也存在不平衡的问题,致使各专业的施工活动之间难以形成长效的合作交流,容易因为协调搭配不顺畅而出现窝工、工期延长等问题。由此所造成的直接后果便是各个环节的成本管理及盈利目标难以实现,甚至会有可能出现项目亏损问题。

## 5 房屋施工总承包项目中专业分包的成本控制与盈利策略研究

### 5.1 制定科学的分包计划,做好分包工作的前期考察评价工作

首先要根据企业自身的实际情况、施工环境、投标预算等要素条件,结合设计图纸等参考数据,对房屋施工总承包项目工程进行深入研究,明确具体需要分包的专业分包项目,倒排施工工期,明确好各个施工阶段的具体工作内容。在正式开展分包作业之前,总承包方需要对有意向参与分包的施工队伍进行考察评价,除了要考察单位资质证件、经营范围、生产设备、材料质量等硬性条件以外,还要对分包商

以往的施工经验进行有效甄别。分包队伍劳动力的稳定性以及资金的良性运转直接关系到分包工程能否顺利进行,因此要着重关注分包单位资金运转情况以及劳动力储备情况,并由此形成纸质的评价材料,以备留档使用。

### 5.2 确定合理的分包控制价,落实招议标工作

为做好项目成本的有效控制,房屋施工总承包商要在充分了解分包项目工期要求、技术难点、施工范围等要素的前提下,调研了解以往同类型工作的施工经验,结合项目自身的实际情况以及当前的材料市场的行情价,综合做好各类风险因素的考量,最终确定出合理的分包价格测算。之后要通过招议标的方式挑选出3~4家满足竞标资格的分包队伍参与竞标,根据前提确定好的分包控制价格,综合评比各队伍提交的综合报价及施工方案,对于条件同等的情况优先选择内部的专业公司来负责后期的分包项目。为了确保竞标环节的公正性、公开性,评标小组应当详细记录好招议价标环节的具体细节,并单独记录好小组成员的具体意见,签字确认最终的中标单位,之后跟进得票最高的中标单位做好后期的方案优化及优惠报价工作,进而最终确定合理低价的合同价格,为控制项目工程的成本开支,最大限度地扩大盈利空间。

### 5.3 优化完善合同版本,确定最终的合同条款

虽说房屋施工单位由固定的专业分包项目合同模板,但基于工程存在特殊性,对于施工工期、质量标准、材料规格的施工要求存在差异性,因此不能照搬原有的合同模板,而是要根据分包项目的实际情况,对合同条款进行优化完善。以之前参与的某项目的防水工程来说,该项目的防水工程量大且工期紧张,为了确保工程顺利如期交付,选择了两个防水分包队伍同时进场施工,合同中明确规定了按照实际工程量结算,施工过程中两家单位以轴线的形式进行了简单划分。然而到最终结算工程量时,由于合同中没有明确双方的施工界限,导致后期出现了推诿扯皮的现象,不仅没有控制好工程施工成本,而且给项目带来了不良影响。为此,必须通过合同的方式明确规定双方的权利和义务,且要在合同中明确标注好合同价款形式、价款具体细节等,避免推诿扯皮等情况的发生。与此同时,房屋施工总承包项目的相关部门拟定出的合同条款,要经过各部门的过会审批,基于各自专业的角度,评判合同内容的可行性和合法性,提出相应的优化修改建议。借助于过会审批的方式,各部门也对合同内容形成基本的了解,增强了后续落地工作中的衔接性和流畅性,提高了合同执行的效率和质量。

### 5.4 综合考量,对分包队伍进行全方位分析评价

具体来说,需要根据特定的施工管理需求来做好对分包队伍的分析评价。前期,需要先针对项目作业环节、各个工序的施工工业特点建立起系统全面的认识,进而明确各个工序的施工资源需求、人员需求,最终在保障施工效率、施工质量的基础之上加大成本管理力度。以明确上述信息资讯为前提,需要全方位分析各个专业分包方的优势、短板以及

核心竞争力,确认其能够与将要完成的分包项目高度匹配,进而提前规避施工过程中的风险隐患。日常工作中,不建议单纯以某项指标的优劣来选择专业分包单位,应当尽量从宏观角度对分包单位的实际情况作出科学评价。再者,需要注意考虑到不同分包单位之间的优势、不足匹配情况,进而在专业分包的背景下按照“强弱互补”“取长补短”的原则营造出“1+1>2”的效果。

### 5.5 严格履行合同内容,加强落实过程中的科学管控

分包合同一经双方签字确认便具备一定的法律效力,双方必须严格按照合同条款内容履行各自的权利和义务。为了确保合同内容的有效落地,房屋施工总承包项目应当组织相关的人员进行培训学习,明确好施工过程中承担的责任义务,落实好工期进展、工程质量、工程款结算等细节内容。待相关人员学习完毕后,还要做好员工的宣贯传达,让每位员工都能了解分包合同的相关内容,强化员工的责任意识和合同意识,从而规避施工履约过程中容易出现的风险隐患。具体可从以下环节入手:第一,强化分包队伍的思想认识,发挥作业人员的技能水平,确保施工现场的设施设备、施工材料都符合分包工程的质量要求。为了最大限度地控制经济成本,要严格把控好材料的消耗范围,提高材料的使用率,杜绝出现资源浪费的现象。此外,还要基于工程的实际情况合理规划施工工期,划分好施工的流水段,做好人员、设备和材料的有效调度。第二,严格把控施工质量,做好工序的有效衔接。分包合同执行过程中很容易受内外部环境的影响,而出现工期延误、施工质量等问题的发生,要加强对分包单位的严格管理,强化全员的安全意识,确保合同的有效履约。第三,做好合同的全流程监督管理。分包工程实际施工过程中,要安排专人做好工程进度、人员管理、施工质量等细节工作的全流程管理,杜绝出现违反规章制度的行为发

生,严格对照施工图纸和工程标准施工作业。第四,把控好分包工程的款项结算。支付分包工程款项之前要安排专人对照施工图纸和工程质量标准,确定分包方的施工情况,对于不符合交付标准的坚决不予结算,并要求其在规定期限内把分包工程整改落实到位。第五,在分包工程履约过程中,技术人员要定期对其施工进度、施工质量进行考察巡视,及时发现施工中存在的问题,督促其及时整改。

## 6 结语

建筑施工行业转型发展的背景下,房屋总承包项目的数量也在不断增多,加之这部分项目经常会涉及专业分包操作,因此需要重视针对这部分项目的施工管理实践。房屋施工总承包项目中,想要做好具体的成本控制及盈利管理实践还需要克服很多问题,因此改革之路依旧任重而道远。相关环节的改革实践也需要总包单位能够基于特定工程项目的实际特点做好与分包单位的沟通交流,进而集中精力解决好实际施工过程中遇到的问题,最终确保总包单位、分包单位都能够完成各自的成本管理及盈利管理目标。论文中笔者立足于实际工作经验针对相关问题进行了分析讨论,希望能够推进各项细节工作的优化调整,最终在专业分包的施工管理形势下营造出全新的成本及盈利管理格局。

### 参考文献

- [1] 元亮.建筑工程施工中对工程分包的管理[J].建材发展导向,2023,21(4):154-156.
- [2] 元霞,曾大林,沙凯逊.建筑业“工程分包困局”再探——取消了分包限制又如何?[J].建筑经济,2022,43(5):5-9.
- [3] 张游天,赵俊逸,芦思澄.工程分包商服务质量评价研究[J].工程建设,2021,53(8):67-71.
- [4] 王艳平.基于劳务分包模式下施工企业成本管理研究[J].交通世界,2017(19):146-147.