

浅析总承包工程项目的成本管理

张 驰

新疆生产建设兵团建设工程(集团)有限责任公司, 新疆 乌鲁木齐 830000

[摘要]传统的分包模式在项目管理中存在着信息不对称、沟通成本高等问题,而工程总承包模式通过将设计、施工、采购等环节整合于一体,试图解决这些问题。近年来,许多工程项目采用总承包模式,其良好的协同效应和高度集成的管理方式在业界取得显著成果,深入了解总承包模式的各个方面,对于提高工程项目管理水平、降低成本、提高效益具有积极的意义。

[关键词]总承包工程项目;成本管理;成本控制体系

DOI: 10.33142/ec.v7i1.10880

中图分类号: TU7

文献标识码: A

Brief Analysis of Cost Management in General Contracting Engineering Projects

ZHANG Chi

Xinjiang Production and Construction Corps Construction Engineering (Group) Co., Ltd., Urumqi, Xinjiang, 830000, China

Abstract: The traditional subcontracting model has problems of information asymmetry and high communication costs in project management, while the engineering general contracting model attempts to solve these problems by integrating design, construction, procurement and other links. In recent years, many engineering projects have adopted the general contracting model, which has achieved significant results in the industry due to its good synergy and highly integrated management methods. A deep understanding of various aspects of the general contracting model is of positive significance for improving the level of engineering project management, reducing costs, and improving efficiency.

Keywords: general contracting engineering projects; cost management; cost control system

引言

工程总承包模式作为一种现代工程管理方式,在近年来的工程实践中逐渐崭露头角。这种模式通过整合建设方、施工方、设计方的资源,为项目提供了更为高效的管理手段。随着建筑行业的发展和项目管理理念的不断演进,总承包模式在工程项目中的应用愈发引人注目。深入探讨工程总承包模式,重点关注其概述、特点,为相关从业者提供全面而精练的理解。

1 总承包模式及其在工程项目中的应用

1.1 工程总承包模式概述

工程总承包模式是一种综合管理的工程实施方式,广泛应用于建筑和基础设施项目。在这种模式下建设方将设计、施工、采购等多个环节整合在一个总承包商手中,由总承包商负责项目的全过程管理。与传统的分包模式不同,总承包模式强调协同合作、整合资源,旨在提高工程效益和降低建设成本。首先,总承包商一体化地承担了项目的设计、施工和采购责任,形成了全过程的整体管理。其次,该模式下建设方通过一次性合同与总承包商签约,简化了合同管理程序,减轻了建设方的管理负担。第三,总承包商在项目实施中充当了协调者和决策者的角色,更好地协调了设计与施工之间的关系,提高了项目的整体效率。最后,总承包模式在风险分担上具有独特的优势,因为总承包商对整个项目的质量、安全和进度负有全面的责任,建设方可以更好地控制风险。

1.2 工程总承包模式的特点

工程总承包模式具有明显的特点,这些特点为其在建筑和基础设施领域的应用提供了独特的优势。首先,总承包模式强调一站式服务,将设计、施工和采购等多个环节整合为一个整体,由总承包商负责全过程管理。这种一体化的特点有助于提高项目执行的协同性,减少信息传递中的误差和滞后,从而提高整体效率。其次,工程总承包模式注重合同一致性,建设方通过一次性合同与总承包商签约,简化了合同管理程序,降低了管理的复杂性,这有助于减轻建设方的管理负担,使其更专注于项目的整体目标和战略规划。第三,总承包商在项目实施中扮演了协调者和领导者的角色,总承包商负责项目的全面协调,包括设计、施工、采购和质量控制等方面,以确保项目按计划高效推进。这种协调性的特点有助于减少不同环节之间的冲突,提高项目的整体管理水平。此外,工程总承包模式强调全过程的质量、安全和进度控制。总承包商对整个项目负有全面的责任,这促使其在施工过程中更加注重质量和安全,确保项目能够按照预定的时间节点完成。

2 总承包模式下的建设方成本管理

2.1 建设方需求分析与明确

在工程总承包模式下,建设方需求的分析与明确是项目成功实施的关键起点。建设方在项目启动初期需要进行深入的需求分析,以确保总承包商在整个项目过程中能够准确理解和满足建设方的期望。首先,建设方应该明确项

目的基本需求,包括项目规模、功能要求、质量标准、工程周期、预算等方面。这一阶段建设方需要梳理项目的基本信息,明确项目的核心目标和要求,为后续的设计、施工和管理提供清晰的指导^[1]。在需求分析中,建设方应该考虑项目的具体业务需求,特别是涉及到建筑功能、空间布局和设备配置等方面的要求。这要求建设方与项目相关的各个业务部门、利益相关方进行深入的沟通和协商,以便形成对功能和性能需求的明确认知。建设方还应关注项目的环境和可持续性要求,包括于绿色建筑的需求、环境友好的设计要求、能源效益等可持续发展的方向。这些因素在现代工程项目中越来越受到重视,因此在需求分析中的明确,有助于项目更好地符合当代社会的可持续发展理念。最后,建设方在需求分析中要明确项目的运营和维护需求有助于总承包商在设计和施工过程中更好地考虑到后期的管理和维护成本,确保项目的长期可持续运营。

2.2 建设方成本管理的关键问题

在工程总承包模式下,建设方成本管理涉及到多个关键问题,这些问题的解决直接影响着项目的经济效益和整体成功。在项目启动初期,建设方必须对项目的各个方面进行全面的预算,包括设计费用、施工费用、材料费用、设备采购费用等。预算的准确性直接关系到合同的履约,因此需要建设方充分了解市场行情、劳动力成本、材料价格等各项因素,制定合理可行的项目预算。建设方在总承包合同中需要明确合同价款的支付方式,工程总承包模式的特点是合同价款通常是总价或总价上限包干的形式,因此建设方需要与总承包商充分协商,明确支付的时间节点、支付的比例等细节,这有助于建设方更好地掌控资金流向,确保项目的正常推进。在项目实施过程中,由于各种原因可能发生设计变更、工程变更等情况,这会对项目的成本产生直接的影响,建设方需要建立有效的变更管理机制,明确变更的流程和责任划分,以防止不必要的经济损失。建设方在成本管理中还需关注风险管理,项目中存在的各种风险,包括市场风险、技术风险、自然风险等,都可能对项目的成本产生不利影响。因此,建设方需要在合同中明确风险的划分和责任,建立有效的风险管理机制,以最大程度地降低不确定性对项目经济的不利影响。

2.3 建设方与总承包方的利益关系

建设方与总承包方之间的利益关系在工程总承包模式下具有独特的特点,这一关系的协调与平衡对于项目的成功实施至关重要。在传统的分包模式下,由于建设方与施工单位的合同关系是直接的,造成了双方在经济利益上的对立。在工程总承包模式下,双方通过签署总承包合同,实现了合同价款的总价或总价上限包干,建设方对于总承包方的需求越明确,合同标的越明确,越有利于总承包方对项目进行整体规划。因此,建设方希望通过提供清晰、明确的项目需求,使总承包方能够在预算范围内最大程度地满足其需求,这样双方的利益就得以共赢。在工程总承包模式下,建设方与总承包方之间建立了更加紧密和持久

的合作关系。由于总承包合同的特性,建设方通常倾向于选择具备一定规模和实力的总承包企业,而非零散的分包商。这种长期的合作关系有助于双方更好地了解对方的需求和期望,提高合作的默契度,从而更好地实现项目目标。另外,建设方在与总承包方的合作中更注重整体项目管理,由于总承包方需要负责设计、施工和采购等多个环节,建设方通常更加关注总承包方的项目管理水平。双方在合同中通常会约定一系列的项目管理指标和要求,确保项目的高效推进和高质量完成,从而满足建设方的全面需求。

3 总承包模式下的总承包方成本管理

3.1 总承包方的成本控制策略

在工程总承包模式下,总承包方的成本控制策略对于项目的成功实施和经济效益至关重要。成本控制的核心在于在满足建设方需求的前提下,通过合理的成本管理手段降低项目的总体成本,确保在总价或总价上限包干的合同框架内完成工程。总承包方需要在项目启动初期充分了解和分析建设方的需求,通过深入的需求分析,总承包方能够更好地理解项目的复杂性和特殊性,有针对性地制定本成本控制策略。这包括对建设方在质量、工期、技术标准等方面的要求进行全面评估,并制定相应的成本预算。总承包方需要建立健全的成本管理体系,这一体系应包括对设计、采购、施工等各个环节的成本进行有效监控和管理,通过建立科学的成本计划和成本控制手段,总承包方能够在项目的各个阶段实时掌握成本动态,及时发现并解决可能导致成本超支的问题。在项目实施过程中,各种不可预测的风险可能对成本产生影响,总承包方需要在项目合同中充分考虑各种风险因素,通过合理的风险分担和控制措施来规避潜在风险,确保项目的成本控制在可控范围内。此外,总承包方还可以通过引入先进的工程技术、新型材料和高效施工工艺,总承包方能够在保证工程质量的前提下提高施工效率,从而实现成本的有效控制。

3.2 总承包方在工程总承包模式下的盈利模式

在工程总承包模式下,总承包方的盈利模式是一个复杂而综合的体系,涵盖了多个关键因素。首先,总承包方的盈利主要来源于合同价格和成本之间的差额,当总承包方与建设方签署总价或总价上限包干的合同后,总承包方需要在此框架内完成整个工程。合同价格的确定通常包括了对工程的总体评估、建设方需求的理解和项目特殊性的考虑,因此,总承包方必须在保证工程质量的前提下,通过成本管理和优化实现成本的有效控制,确保合同价格与实际成本的差距能够为其提供盈利的空间。其次,总承包方可以通过技术创新和工艺优化来降低工程成本,引入先进的工程技术、采用新型材料、优化施工工艺等手段,不仅提高了施工效率,减少了资源浪费,也为总承包方创造了技术差异化和附加值,进而影响其盈利模式,技术创新和工艺优化的应用不仅使得总承包方更具竞争力,也为其在同类项目中获取更多的经济回报提供了可能。此外,在签署合同时,总承包方需要对各类风险进行充分评估和分

析,并在合同中明确相应的风险管理策略。通过科学有效地进行风险管理,总承包方可以在项目实施过程中及时应对各种风险,防范潜在损失,同时也通过提供风险管理服务获取额外收益。在工程总承包模式下,总承包方可以提供一系列的附加服务,包括项目管理、设计优化、设备采购、施工监理等,这些附加服务不仅为建设方提供了更全面的解决方案,也为总承包方带来了额外的经济回报。

4 建设方与总承包方的协同成本管理

4.1 项目初期协同管理

在工程总承包模式下,项目初期协同管理是确保项目成功实施的关键环节。这一阶段的协同管理旨在建立建设方与总承包方之间的紧密合作,以确保双方对项目的需求、目标和期望有清晰一致的理解。项目初期协同管理主要涵盖了需求共识和明确、合同条款的明确、风险分析与管理计划制定、项目管理团队的组建以及信息共享和沟通机制的建立等方面。建设方和总承包方需要进行深入的沟通与分析,以确保双方对项目需求的共识和明确了解,包括对工程的功能、性能、质量、安全等各方面的要求,以及整体项目的目标^[2]。通过充分的沟通,双方能够建立起共同的语言,有助于后续项目的有序推进。在项目初期,建设方和总承包方需要共同审慎地制定合同条款,确保对项目的责任、权利、义务等各项规定都能够清晰明确,包括合同价格、工程进度、质量标准等方面的具体规定,通过明确的合同,双方能够建立起合作的框架,降低后续合作中可能出现的纠纷和误解。建设方和总承包方需要共同进行风险分析,评估可能对项目进度、质量和成本产生影响的风险。随后,双方需要制定详尽的风险管理计划,明确防范和应对策略,这有助于在项目实施中及时做好风险预案,确保项目的平稳进行。项目初期协同管理还包括了建设方和总承包方共同组建项目管理团队的环节,明确项目经理、工程师、质量管理人员、安全管理人员等各自的职责和任务,建立高效的项目管理团队,有助于双方更好地协同工作,提高项目的整体管理水平。最后,信息共享和沟通机制的建立是为了确保项目信息的及时传递和共享,通过定期的会议、报告、沟通渠道等方式,建设方和总承包方能够及时解决问题、调整计划,提高整体的协同效率。

4.2 施工阶段协同管理

在工程总承包模式下,施工阶段协同管理是确保项目顺利推进、质量安全可控的关键环节。该阶段的协同管理着眼于实际的施工过程,旨在保障施工的高效性、质量性和安全性。施工阶段的协同管理需要建设方和总承包方持续保持沟通与协作,及时解决施工过程中可能出现的问题,协调各个施工阶段的工作,确保项目的整体推进,通过定期的施工会议、项目进度报告等方式,建设方和总承包方能够了解项目的最新动态,及时调整工作计划,提高工程的整体协同效率。建设方和总承包方需要共同关注工程质量的控制,确保施工过程中符合相关标准和规范,通过实施质量检查、验收等手段,及时发现和纠正潜在的质量问题,确保项目的交付质量

达到预期标准。建设方和总承包方要共同关注施工现场的安全状况,制定并执行科学合理的安全生产计划,通过定期的安全检查、培训等手段,加强工程人员的安全意识,降低事故发生的风险,保障施工过程的安全性。在施工阶段,建设方和总承包方需要共同关注工程的成本控制,确保施工过程中不超出预算范围,通过实施成本核算、费用审核等手段,及时调整施工计划,确保项目的经济成本在可控范围内。

4.3 项目结束阶段的总结与优化

在工程总承包模式下,项目结束阶段的总结与优化是确保整个工程圆满完成、经验总结得以充分应用的关键环节,对整个项目过程进行深入反思,总结经验教训,进而为未来项目提供指导和优化方向。建设方和总承包方需要对项目的进度、质量、安全、成本等各方面进行全面评估,通过对项目目标的实际达成情况进行对比分析,发现问题和亮点,为类似项目提供经验借鉴。建设方和总承包方应该深入挖掘项目团队合作中的协同机制,总结各个阶段中的团队协同方式和效果,通过评估项目组织结构、沟通流程、问题解决机制等,提出并实施团队协同的优化方案。建设方和总承包方可以深入挖掘在项目应用的新技术、新工艺,总结其应用效果和教训,通过科技创新的总结,为未来项目提供更先进的技术支持,提高整体工程水平。总结阶段还应强调项目的风险管理,通过对项目中出现的风险及其应对措施进行总结,为未来项目提供更加精准的风险评估和管理建议,这包括对项目计划的合理性、风险识别与规避的实际效果等方面的评估。最后,建设方和总承包方应该将总结报告和优化方案向项目团队成员、相关利益方、行业同行进行分享,通过建立项目案例库、技术交流平台等手段,将项目经验传承下去,促使类似项目的更好实施。

5 结语

总承包模式在工程项目中的应用是一个复杂而富有挑战性的管理体系,它不仅涉及建设方的需求与成本管理,还需要总承包方具备有效的成本控制策略和盈利模式。通过项目初期的协同管理、施工阶段的协同管理以及项目结束阶段的总结与优化,建设方与总承包方能够更好地合作实现项目目标。在这一过程中理解工程总承包模式的特点至关重要,通过协同努力双方能够最大化利益,确保项目的高效推进和可持续发展。在未来,随着工程行业的不断发展,总承包模式有望在更广泛的领域展现其灵活性和有效性。

[参考文献]

- [1]曹常青.国际工程项目 EPC 总承包模式下的成本管理策略分析[J].知识经济,2020(10):26-28.
 - [2]史志通,李永波,李永福.EPC 总承包模式下工程项目绿色施工成本管理[C].《建筑科技与管理》组委会:2020年12月建筑科技与管理学术交流会论文集,2020.
- 作者简介:张驰(1990.4—),毕业院校:新疆财经大学,所学专业:工商管理,当前就职单位:新疆生产建设兵团建设工程(集团)有限责任公司,职务:经营稽核管理,职称级别:工程师。