

浅谈工程结算管理

刘盛领

荣安地产股份有限公司, 浙江 宁波 315000

[摘要]工程结算是已发生工程成本的最终确定, 结算结果不但影响利益, 而且影响成本发生的真实准确性, 同时对未发生成本具有借鉴指导作用。结算审核不仅要上报的结算时进行快速审核, 并且对审核的结果做到客观公正公平合理合法, 进行对结算审核进行管理, 明确结算审核管理目的, 在进行结算审核管理过程中推进结算审核的进度, 对结算审核过程中发生的争议问题进行处理, 对结算审核结果进行确认, 总结评估结算审核, 对结算管理中存在的问题不足进行及时总结分析, 分析解决结算管理中存在的问题并且进行修正, 从而不断改进优化, 提高结算管理工作效率。

[关键词]工程结算; 结算管理; 结算问题

DOI: 10.33142/aem.v4i3.5598

中图分类号: F284

文献标识码: A

Brief Discussion on Project Settlement Management

LIU Shengling

Rong'an Real Estate Co., Ltd., Ningbo, Zhejiang, 315000, China

Abstract: Project settlement is the final determination of the incurred project cost. The settlement results not only affect the interests, but also the true accuracy of the cost. At the same time, it can be used as a reference and guidance for the non incurred cost. The settlement audit should not only quickly audit the reported settlement, but also make the audit results objective, fair, reasonable and legal, manage the settlement audit, clarify the purpose of settlement audit management, promote the progress of settlement audit in the process of settlement audit management, deal with the controversial issues in the process of settlement audit, confirm the settlement audit results, summarize and evaluate the settlement audit, timely summarize and analyze the problems and deficiencies existing in settlement management, analyze and solve the problems existing in settlement management and make corrections, so as to continuously improve and optimize and improve the efficiency of settlement management.

Keywords: project settlement; settlement management; settlement problem

引言

工程结算管理是控制工程造价的最后一个环节, 工程结算关系到建设单位和施工单位的最直接经济利益, 是建设单位目标成本管理的最终确定, 也是施工单位经济收益的最终体现。建设单位力求以最少的经济投入, 结算环节中尽量控制工程造价, 而施工单位为了实现经济收益的最大化, 尽可能报高结算及争取更多的经济利益。不论建设单位及施工单位都希望尽快顺利完工程结算, 从而确定各自的经济目标。工程结算管理工作就是对工程结算进行有效管理并处理好双方这种利益关系, 做到工程结算客观、公正、公平、合理、合法。但是目前, 在工程结算管理工作中, 仍然存在结算上报不及时、上报结算资料不规范不齐全、结算审核时间过长、结算上报偏差率过大、结算争议及结算争议处理不及理等等一些具体问题, 而这些问题又都是工程预结算管理工作必须及时改进和完善的, 本文就工程结算管理的意义, 工程结算管理的目的, 工程结算中存在的问题, 并就如何加强工程预结算管理工作的想法与大家做进一步探讨。

1 工程结算管理的意义及目的

建设工程结算亦称建设工程竣工结算, 是指建筑安装

工程竣工后, 施工企业向建设单位办理竣工工程造价预结算的文件。结算管理作为工程管理的一个组成部分, 在施工过程中起着十分重要的作用, 做好结算管理对降低施工成本, 提高工程效益, 对保障双方利益都有着重要意义。

1.1 工程结算的意义

工程结算是指承包商在工程实施过程中, 依据承包合同只关于付款条款的规定和已完成的工程量, 并按照规定的程序向建设单位(业主)收取价款的经济活动。工程建设中的结算, 是施工管理中有效控制工程投资和项目成本的一项重要工作, 如何做好此项工作, 避免和解决可能出现的问题及风险, 对整个工程的完结有着重要的意义。

(1) 保障企业的合法权益

工程结算是建设单位目标成本管理的最终确定, 也是施工单位经济收益的最终体现, 工程结算管理工作是对工程结算进行有效管理并处理好双方这种利益关系, 做到工程结算客观、公正、公平、合理、合法, 使双方的利益得到保障。

(2) 提高可靠有效的经济效益和竞争力

面对市场竞争“优胜劣汰”的发展规律, 想要在竞争

中站稳脚跟,并获得有利的发展机遇,我们就需要通过结算管理,全局性的节约工程项目的投资成本,进而提高经济效益,同时加强结算管理,还能优化有效的资源,促进单位的可持续发展。

(3) 提供可靠的经营决策依据

想要在日益激烈的竞争中立于不败之地,就需要掌握整个企业的经营状态,从而增强所做决策的准确性。进行结算管理能为管理者提供全面、可行性较高的经营决策依据,让管理者掌握企业发展动向,进一步协调经营方向,为稳定、健康的发展提供有利的后盾。

1.2 工程结算管理目的

工程结算是指施工单位按照承包合同和已完工程量向建设单位办理工程价清算的经济文件。工程结算管理工作是对施工方履行完成合同和已完工程量提报的结算价款进行工程成本造价审核,以确定工程成本。进行结算管理的目的主要有以下几点:

(1) 有效管理并处理好双方经济利益关系,使双方的利益得到保障;

(2) 推进结算审核的进度,尽快完成结算审核,对结算审核过程中发生的争议问题进行处理,对结算审核结果进行客观公正公平合理合法确认;

(3) 对结算管理中存在的问题不足进行及时总结分析,分析解决结算管理中存在的问题并且进行修正,从而不断改进优化,提高结算管理工作效率;

(4) 对结算数据进行整理分析,形成结算数据库,为以后工程以借鉴及决策提供参考及依据。

2 工程结算管理中存在问题

随着中国经济的快速发展和不断转型,建筑工程项目近几年也得到了飞速发展。建筑企业施工工程的目的当然是实现利润的最大化,由此决定了工程结算在其中起着举足轻重的作用,为了获得利润最大化和强大竞争力,就要充分利用工程结算。在工程管理过程中,工程结算确定存在着一定缺陷,对此我们要发现问题,解决问题,强化对结算的管理,完善制度进而提高工程项目的质量,抓好结算工作,提高企业效益水平。

2.1 结算不及时

近几年时间内,由于工程中投资来源样式多种多样,资金管理制度改变,企业自主权的扩大,许多工程是边建边筹资,而在工程结束后,结算上报时间不及时,工程完工竣工验收合格后,施工单位不关注结算上报,规定结算上报时间在工程完工竣工验收合格后1个月内上报,但有的长达6个月,12个月,有的甚至更长时间上报,结算时间的拖长会对整体项目的结算时间进度产生影响,直接影响下一个工程项目的进行。产生结算不及时的主要原因有:

(1) 工程完工竣工验收合格后,没有及时发《上报结算通知书》给施工单位;

(2) 施工单位不关注结算上报;

(3) 结算上报跟踪没有及时到位;

2.2 上报结算资料不规范不齐全

在现实中的结算中,结算送审资料不完整、不规范问题较为突出,这些不仅严重影响工程价款结算审计工作,还极易引起工程价款结算争议,我们应该对结算案例进行调查分析,并总结问题及分析归纳原因。

(1) 工程完工竣工验收合格后,甲方没有及时发《上报结算通知书》给施工单位;同时施工单位不关注结算上报;存在双方结算上报跟踪没有及时到位;造成了结算上报不及时,结算进度的控制起步点没有到位。

(2) 从众多施工单位的上报结算资料案例中,施工单位未按规定上报结算资料,部分结算资料漏报;甲方接收结算资料时检查不到位,有的甚至没检查;施工方及甲方主观意识上麻痹,没有意识到结算资料的重要性,以至于结算资料存在不一而足的欠缺。

2.3 结算审核时间过长

(1) 施工单位上报竣工结算后没在规定时间内完成审核,结算审核时间过长。

(2) 审核出来后双方核对时间过长;审核时间短的超过1个月,长的超过甚至12个月余,甚至个别超24个月,极个别僵冻。通过对结算案例分析,主要甲方委托的咨询方承接甲方结算审核业务量超过了承接能力,同时对结算项目没有经过详细计划安排,以至于审核时间过长,甚至于甲方、施工方催促什么结算,就加急结算,造成没有催促的结算审核时间更长。

(3) 个别结算案例中审核好结算通知施工方核对时,施工方预算人员核时间安排上冲突,也是其中原因之一。

(4) 结算过程中双方难免存在歧义及争议,这也是结算结不了的一个重要症结所地,不去整理处理,会一直存在,争议问题处理不及时,也是结算审核时间过长的另一个主要原因。

2.4 上报结算偏差较大

工程结算中发现上报结算与最终审核差异较大,基本上超过10%以上,差异超20%以上不少,个别甚至差异超30%以上。

(1) 施工单位上报结算存在高估冒算

施工单位为了争取更多的利益,上报高估冒算,博弈结算审核不严格情况下过关的侥幸;但是99.9%施工单位是鸡飞蛋打,既多付了审计费又损失了建设单位的印象及后续合作意向,得不偿失。

(2) 审核深度不够

对一审结算好的进行二审结算项目,二审核减率超过结算偏差率的结算进行分析,主要存在对结算工程量审核偏差,对清单的价格的审核深度。

(3) 审核专业技术素质不靠硬

极个别审核人员专业素质不过关,存在对合同及现场的熟悉了解深度不够等方面。

同样由于审核深度及审核专业素质不过关,会造成建设单位的经济损失,进行二审后偏差率大引起施工单位的强烈抵抗情绪,造成了结算处理的时间长度及施工单位对结算程序的异议。

2.5 施工单位对结算二审程序产生异议

建设单位为了对结算质量进行控制,对合同内无明确说明结算要进行二审的项目工程结算进行二审,施工单位对结算进行二审程序又存在异议。

没有事先明确在合同内约定进行二审的工程结算,虽然根据有关规定可以对工程结算已结算一审可以进行二审,虽然进行二审在当前行业范围是正常,虽然施工单位同意二审也同意二审结果,但还是存在异议,正因为合同没有明确约定,因此在一定程度上建设单位在二审审核结果作出让步,施工单位由此借口争取更多的利益,在一定程度上这样的结算不能真实反映实际成本投入。

2.6 结算争议问题处理不及时

在结算过程中常常会遇到双方不同意见而产生争议问题处理,争议问题的产生原因有很多种,争议问题已经是成为结算出成果的最大障碍,然而往往存在对争议问题没有进行整理汇报,躺睡着,或者处理一半悬而不决,因此结算争议问题的解决未提上日程。

3 工程结算管理中的应对措施

在我国市场经济的推动之下,建筑企业间的竞争日趋激烈,工程建设投资也呈多元化的趋势,工程结算是确定工程造价的最终文件,其准确性关系着建设单位的切身利益。为了做好工程结算,使工程建设单位呈现良好的经济效益,我们对结算审核管理过程中发现的不足及存在问题进行调查分析,组织相应相关人员进行讨论商榷,经过反复征求各方意见并提出解决措施,以提高建筑工程结算管理质量。

3.1 约定结算时间及流程

细化并明确结算有关的约定,修订合同,对结算上报时间在合同中约定,工程完工竣工验收合格后1个月内必须上报,并以约束措施,如不及时上报则竣工节点尾款在结算资料上报后才拨付;竣工验收前一个月由成本部门组织工程部、施工单位、监理单位进行工程结算上报交底会,就工程结算上报时间、结算时间计划安排、工程结算资料等进行交底确认,工程竣工合格后工程部及时发放《上报结算通知书》给施工单位并及时跟踪到位;制订《结算月报》模版结算情况按月定时上报,对上报汇报分析发现迟报及时催促纠正;在招采方面出台对快速上报单位在后续投标中如评标加分、同等条件下优先中标等措施,调动上报积极性;采用上述措施来解决改善结算上报不及时引起结算进度起步控制问题。

3.2 明确结算依据,规范资料的收集

结算资料是进行结算的重要依据,是双方经济利益保障的最重要依据,无论建设单位还是施工单位都应该重视结算资料的规范及齐全,在目前结算管理工作中存在解决“上报结算资料不规范不齐全”,经过众多结算案例及结合施工单位意见,制订《结算上报》、《结算审核》结算模版,《结算上报》结算模版中对需要上报的结算资料列有需上报的结算资料目录、施工单位结算承诺书中对上报结算资料规范齐全性约定、统一结算资料上报表式内容;制订《结算审核》结算模版对审核结算资料需要资料列详细目录并制定专门审核结算资料模版;同时对结算上报资料、审核结算资料履行检查、核对签章约定;并且进行对《结算上报》、《结算审核》结算模版进行宣贯培训,案例分析结算资料的重要性、结算资料及审核结算资料的上报及时性,以加强主观意识上以重视。

3.3 规范工程结算制度和结算周期

结算审核进度管理是结算审核管理的最重要管控关键点,结算审核进度的快慢直接影响后续施工单位报价的高低,施工单位的后续施工积极性等,如何以最快速度完成结算审核,已经成为当前房地产公司结算审核面临的一个重要课题。经过各部门讨论组织多次提高结算上报、审核速度专题会议,并征求施工合作单位意见,确定并实施以下措施来解决整个结算过程时间偏长:解决合作的施工单位结算人员不足问题在合同中修订约定,从源头上解决结算上报时间;同时配备充足审核人员;在项目交付后立即按《结算月报》安排好结算计划,按结算计划分配工作任务;并且每月定时按《结算月报》上报结算进度,及时反馈结算中进度问题;而且每月定时召开结算分析结算进度存问题,进度推进负责人,按排具体进度推进等细节落实;针对施工单位时间冲突问题事前进行时间安排,并安排计划时间,严格计划时间落实;并辅之以为了快速有效完成结算,制订结算完成时间绩效考核细则,对结算归类型、金额等维度进行完成时间绩效考核,推动结算完成时间的积极性。

3.4 明确结算偏差范围

施工单位存侥幸心理,上报结算高估冒算,虽然不能保证100%能阻止,但可肯定的是99.9%施工单位是鸡飞蛋打,既多付了审计费又损失了建设单位的印象及后续合作意向,得不偿失。杜绝这一现象,避免双方在结算上的浪费精力,在合同中修订约定在上报结算偏差率大于一定程度约束支付违约金,在一定偏差率内优先合作等约束机制,节约双方结算上报审核时间,加强双方信任度,实现合作共赢。

3.5 明确结算审核程序

有一部分合同内无明确说明结算要进行二审的结算进行二审,施工单位对结算进行二审存在异议,虽然进行二审在当前行业范围是正常,在合同无明确约定的二审进行明确约定,以排除异议。

3.6 提高工程结算质量

结算审核质量是结算审核管理最重要管控点,做到公正公平合理,做到双方满意,这是十分现实的摆在双方眼前实际的事情,需要如何才能做到,主要从以下几方面来实现:

- (1) 遵循”合同精神,实事求是“原则,不偏不倚,做到公平公正。
- (2) 结算审核前充分阅读合同及相关结算资料,不要急于结算,在熟悉了解后进行结算估到事半功倍。
- (3) 结算审核时讲究方式方法,抓重点,理清相互关联点,尊重事实,脚勤脑清,要勤于现场踏看,不耻下问,不清楚地方多问现场管理,审核时持思路清晰,理清审核主线,一举促成。
- (4) 平时注意积累审核经验,同行之间交流,分享审核心得,同时也提高了自己的专业能力,增强了分辨能力。
- (5) 制订针对结算上报、结算审核的统一结算上报模版《结算上报》、审核模版《结算审核》沿续《结算上报》基础各表上审核模版,并进行宣贯培训,形成统一思路步聚,以避免各归各的多样化造成的不规范,以及审核、核实时各归各的上报、审核,以至于核对不在同一频道上,浪费精力,降低效率。
- (6) 进行结算审核各专业专题培训,以提高审核人员的审核思路理念,提高审核效率。
- (7) 施工单位按照《结算上报》模版,模版里包括对结算需要的各关键因素,结算资料进行统一规定,结算上报格式统一规定,结算上报列与原合同清单基础上增加减少明细,进行合同价与送审结算对比等详细统一规定上报清单,在上报源头理清结算思路,以便一审二审在前级基础上查核校对。
- (8) 一审二审在施工单位《结算上报》进行审核,按《结算审核》进行编制审核报告,这样与施工单位核实时统一步聚,做到核对省时却信任程度强,容易找到共鸣点,达成一致意见。

3.7 制定结算争议问题解决方法及程序

在结算过程中常常会遇到双方不同意见而产生争议问题处理,争议问题的产生原因有很多种,争议问题的解决处理已经是成为结算出成果的最大障碍,处理争议问题的关键是要找到问题产生的源头,公正公平,按合同原则,实事求是,摆事实讲道理,一般情况都能解决;然而往往存在对争议问题没有进行整理汇报,躺睡着,或者处理一半悬而不决,针对此类,制订处理标准模式、争议问处理程序,并在每月的《结算月报》中呈现出来,在每月的结算进度推进会议落实专人负责推进,安排具体解决时间,落实到位。

结算是动态的,过程中会产生这样那样的存在问题,只要不怕麻烦,理顺结算思路,找到问题产生的源头,公正公平,按合同原则,实事求是,本着双赢快速高效理念,没有哪一方不想把结算尽快完成,尽快把结算确认的。

4 改进后的预期效果

经过对结算管理存在分析、剖析、培训、宣贯,制订一整套结算及审核模版、结算月报月汇报制度、争议问题专题会议处理、结算月度推进等上述一系列解决举措,达到的效果是十分明显。

- (1) 不管施工单位还是审核人员、结算管理人员、相关工程部等部门在意识上达到一致统一,并十分注重关心结算。
- (2) 按模版编制的上报结算,现在送上来的结算资料整齐规范,基本齐全,有的甚至超出预制,虽然也还存在一些小问题,但不像之前不是缺这缺那,资料杂乱无章。
- (3) 自有了上报《结算月报》之后,每月对《结算月报》里进行分析汇总,推进月度结算推进会议后,结算过程中的问题呈现出来,并及时专人落实推进,对个别超出计划,分析原因限定时间完成,加以辅之的时效考效措施,结算进度按着计划有条不紊进行。
- (4) 以前结算上报偏差率较大,自事先在招标时及合同中约定上报结算偏差率大于 10%需一定程度约束支付违约金,在一定偏差率 5%内优先合作等约束机制,偶尔有几个偏差率大于 10%,但总体结算偏差控制住了,也因为上报结算冗余部分少了,结算进度也明显加快,结算争议问题也慢慢少了,结算双方核对气氛也不象之前那么紧张。

(5) 结算事关双方利益,也正因为如此,基于公正公平,按合同原则,实是求是,本着双赢快速高效理念,得到双方高度一致认可,在结算过程按这一原则不打折扣,按统一标准结算上报模版、审核模版,结算审核时都在同一频道上进行,认可度很高,速度效率明显提高。

交流分享及培训是最好提升专业能力的途径,闭门造车整整一天,编制及审核出来的结果也不尽理想,往往经过交流分享之后,才知道原来是这样,专业能力及沟通能力在交流分享及培训过程中慢慢不知不觉中得以提升。结算管理工作不但需要细致、专业,也需要沟通,而且富有挑战性,富有成就感,每当一份结算完成确认,是一件十分美妙的事。

[参考文献]

- [1]文煜飞. 工程结算审核的管理和控制[J]. 建材发展导向:下,2017(5).
- [2]李彬. 工程预结算管理存在的问题及控制措施[J]. 江西建材,2015(11):228-229.
- [3]蒋传辉. 建设工程造价管理[M]. 江西:江西高校出版社,1999.
- [4]秦兰仪. 施工项目成本管理[M]. 北京:中国建筑工业出版社,2000.
- [5]赵宪波. 工程项目成本管理探讨[J]. 科技信息(学术研究),2007,12(36):12-13.
- [6]王储. 企业的成本管理[M]. 上海:上海财会出版社,2002.

作者简介:刘盛领(1969-)男,浙江宁波人,汉族,大学本科学历,工程师,研究方向为工程结算管理工作。