

工程项目结算几点浅谈

张海玉

北京荣盛达拆迁工程有限责任公司, 北京 101100

[摘要] 工程结算是指承包企业按照双方合同约定和已完工程量向发包人(业主)办理工程价清算的经济文件。工程结算做为项目实施后重要环节环节, 是实施企业利润的最终保障, 如何做好工程项目结算, 通过实际经历的项目, 从自身谈下从项目前期投标、中期过程管控、后期结算中的几点心得体验和教训。

[关键词] 合同; 变更; 认价; 意识; 配合; 协调

DOI: 10.33142/ec.v5i5.5928

中图分类号: TU723.33

文献标识码: A

A Brief Talk on the Settlement of Engineering Projects

ZHANG Haiyu

Beijing Rongshengda Demolition Engineering Co., Ltd., Beijing, 101100, China

Abstract: Project settlement refers to the economic document that the contracting enterprise that handles the settlement of the project price to the developer (owner) according to the contract and the completed project quantity. As an important link after project implementation, project settlement is the ultimate guarantee for the implementation of corporate profits. This article shows experiences and lessons learned during project bidding in the early stage, process control in the middle stage, and settlement in the later stage on how to do a good job in settlement of engineering projects.

Keywords: contract; change; valuation; awareness; cooperation; coordination

1 投标阶段

(1) 投标首先研究招标文件和熟悉图纸。认真计算主要工程量。在投标工作中认真对待, 重要的清单项目预算造价人员都要重新计算工程量与业主提供清单进行对比, 以便给投标定价提供不平衡报价的基础。

(2) 熟悉定额, 准确组价。对每一项工程量清单的定额组价都做到基本准确, 个别的拿不准的与同事讨论、请示领导、做到对公司中标后工程施工有利。

(3) 分析招标文件, 策略报价。对投标工程量计算做到分析招标文件条款、报价方式, 按照投标清单描述不漏项、也不多增加项目; 在投标报价调整时, 在保证项目不低于成本的前提下考虑采用不平衡报价。

(4) 项目经理要参与投标工作中。摸清业主有无专项分包计划、勘察施工现场、调研当地分包、机械、材料市场, 测算项目管理经费。项目工程师计算图纸主要工程量(附工程量计算底稿), 与预算造价人员核对、对比图纸与施工现场能否实施、专项措施(苗木不适应、替换计划)、相应采取投标策略。

(5) 中标后, 分析图纸, 编制施工图预算, 确定承包模式, 选择劳务队伍、制订材料采购计划。

①分包、供应商日常考察: 公司要定期进行分包队伍、材料供应商考察, 形成的考察报告, 应包括分包单位、供应商的资质、合同履约、资信评价等工作内容, 增加公司合作商供应库。

②拟定分包、材料招标计划: 项目部在需分包队伍、材料设备进场前 20 日之前提出招标计划, 项管理、采购部审核、批准, 并附项目考察报告(每个专业不少于三家)。

③招标小组及项目预算造价人员, 依据项目管理部审核后的分包、供应商考察报告、施工技术标准及招标清单, 在 20 日(材料 5 日)之内完成分包队伍、供应商的招标、开标、洽谈、确认、发出《中标通知书》工作。

2 实施阶段

本案例分析的项目工程有几个特点。第一, 工程质量要求严格, 工程要求建成建筑精品, 结构长城杯、国家金奖等, 所用的主要材料都是甲方指定厂家(三家)、指定品牌(档次)。第二, 是本工程在投标时甲方给的最高限价底, 利润偏低甚至零利润的工程。第三, 是本工程位于西二环, 位置靠近市中心, 周围为居民楼, 施工中民扰很大, 无形中增加了施工成本、缩短了工期。

这就要求整个项目从各方面特别加强成本的管理。作为本项目的商务人员, 为了实现项目利润最大化(不亏本), 从下面几个方面进行主要分析:

(1) 工程提料单: 严格控制提料量, 审核规格型号是否正确。对于主材提料都是按照图纸计算一遍, 再结合合同清单审批。装饰工程进行了分包, 属于包工包料, 项目工长提料时有个别的把分包包料的材料也提了上来, 在审核中及时让项目更改。例如分包合同中木地板的龙骨分包合同中应该是分包供料, 项目提料单还提了上来, 发现

后给项目指出来,退回提料单,重新申报;5层、13层屋面的砾石铺装中的砾石主材应是分包供料,项目提料单有此材料及时退回项目修改等等。

(2) 设计变更及洽商: 十分注重设计变更及工程洽商的督促及编写工作,时常与项目工程师沟通,大多数设计变更或洽商都和项目工程师提出哪个项目该写个设计变更、这一项该写洽商了,多数都同项目工程师一起编写设计变更、工程洽商底稿,然后项目工程师再去找设计及甲方代表沟通。为了多实现项目利润,项目竣工之前在施工现场,同采购人员、项目工程师一起对所有的工程洽商整理了一遍,该修改的修改,该附图的画图,没有写的都增加上。最终项目设计变更签了23份,工程洽商签了50份,费用占合同金额20%。

(3) 主材或设备认价工作: 在施工过程中根据设计变更或洽商及时编写材料或设备认价单。由于设计变化大,需认价的材料很多,报甲方的材料价格都是商务人员做成表格发采购部询价,根据采购价格和部门领导商议后再做发甲方的认价单。甲方认价流程很繁琐,都是及时跟踪催促。在甲方认价过程中摆出多种客观、现实理由争取让甲方人员给认价高一点,例如: 材料或设备甲方指定厂家、由于工期紧厂商要求付款方式苛刻、基本的利润、采保费、采购工程量少等理由。由于甲方预算造价人员工作繁忙,对双方谈好的价格不能及时找监理、咨询签字,不能及时形成四方签字。商务人员多次亲自坐地铁、坐公交去找监理、咨询人员去签字,甚至多次周末去对方家里签字。

(4) 由于项目工作量较大和工作自身的琐碎性,要求的时间比较紧,所以在工作中偶尔考虑问题不全面,今后,将在工作中更加细心,更加严格的要求自己。

(5) 在工作过程中,需要合理安排好工作计划,主要问题和次要问题要分清,这样才能达到事半功倍的效果。在以后的工作过程中,要认真制订好合理的工作计划,做事更加认真,条理清晰,务必做到一个让公司满意的结果。

(6) 在以后的工作过程中,将加强其他专业的学习,并充分利用工作中取得的经验和教训,工作中认真对待,在以后的工作中减少失误,把公司的利益最大化,争取尽快成为一专多能的复合型人才。

(7) 在日常工作中,每个阶段的记录工作都要求自己做详细,为以后的工作做好铺垫,做具体工作时可以保证准确和快速,需要的一手资料可以信手拈来。还有在施的项目比较零碎、难施工,需要预算造价配合现场一起做好资料,更加熟悉项目工作内容,为以后的结算工作打好基础。

(8) 在施工现场多去了解施工过程及施工工艺,做好工程进度资料,及时向建设单位请款,也及时完成各个专业分包的进度审核。

(9) 多去建材市场,多了解市场行情,为以后分包

定价、投标做基础,平时注意搜寻与预算工作有关的现行的定额资料文件及工程的计算规则等资料,并加强学习工程量计算的技巧等业务知识,从而提高自己的工作效率,真正强化本职工作的业务能力。

剖析本案例特点及项目实施中问题,进行反思,从有利于项目实施工作推进方面进行总结,提出以下建议:

2.1 业主方面

(1) 变更签证及主材认价: 专业工程师编写,预算造价人员从专业方面(工程量计算规则、附件照片等资料签字不齐、措辞不严谨)指导变更签证、认价单(采购员配合)编写,并由工程师负责报监理、业主签字审批。

(2) 竣工图及结算资料: 工程师绘制竣工图纸并备齐结算资料、项目成本从结算角度核对、项目管理部整体审核,并由工程师负责报监理、业主签字审批;成本集采部定期进行检查、考核。

(3) 安全文明施工费: 地方各省市建设、造价各管理部门提出,项目投标中安全文明施工费必须专项列支,专款专用、据实核算、不得挪用。为规避审计风险、合同项管、财务等部门,对各子项罗列。

(4) 专业工程师按时提交每月完成工程量,负责业主确认工作;在调离项目之前,完成本专业变更签证、竣工图纸绘制、主材认价的确认工作。

(5) 项目经理整体负责项目结算工作,结算完成之前,不能更换人员。

2.2 成本方面

(1) 总采购计划及施工进度计划: 项目专业工程师在工程开工7日之前完成总采购计划及施工进度计划编制。项目预算造价人员、采购人员根据总采购计划,根据施工进度计划,编制项目资金计划。

(2) 提料单: 工程师提料,工程量超出图纸范围的工作量,要后附变更洽商单,预算造价人员进行把关,督促办理签字、确认,建立提料单台账。

(3) 现场资料: 施工成本资料、隐蔽工程资料完整准确有效,签字齐全,预算造价人员依据资料核算隐蔽工程项目工程量,以备业主审计单位核查,确保结算金额准确。

(4) 合同交底: 由项目经理组织,项目成本对项目合同交底、预算人员对经济标进行交底,了解项目的重点难点,合理规避风险,采取有效措施降低风险发生概率及损失量。

(5) 组织、协调: 项目经理加强业主、监理、咨询、分包各参沟通,避免过程发生严重冲突,造成不良影响,树立公司良好形象。

3 结算阶段

3.1 结算过程

(1) 工程结算申报,结算申报工作考虑全面,没有漏报情况。项目由于变更签证多,甲方考虑设计、图纸变

更率问题,要求结算中一部分变更金额申报造价放在施工图预算中,在结算申报中反复调整变更单内容、结算书金额,增加了很大结算难度。

(2)工程结算核对:在与审计公司核对结算过程中,由于本工程变化大,审计咨询人员问的每一个问题都能解释的很清楚,计算底稿清晰、工程量和审计计算的部分量差距不大,得到了审计公司人员的初步信任;再就是经验丰富一点,审计公司多数都是年轻的,处理起来相对好一点。对于专项方面大的争议项目,和项目经理沟通把专业工长叫到审计咨询单位协助核对,向审计人员介绍现场实际施工情况,甚至带去施工现场实地核查;同时,编写与审计咨询单位双方争议报告,和项目领导、公司领导商议解决办法。

(3)关系协调:结算工作与甲方、审计公司人员关系协调很重要。双方领导把关系协调好,具体做事的人能避免很多刁难、白眼,甚至还能提高利润。本案例项目结算就遇到了这种问题,工程结算调整了多次,结算书出了多种形式的版本;主材认价遇到了多次整改、谈价完了个别领导迟迟不给签字、水电材料或设备利润空间不大,甚至结算都核对完了,还让补主材或设备采购厂家签字、盖红章的询价资料 21 份、结算审定单迟迟不给出结果等等。

项目结算工作,申报的结算书做到了心中有数,树立了“小让大争”,算总账想法。说起来容易,做起来就不是很容易了,这就需要我们在平时多了解项目情况,完善资料、积累数据等工作。

3.2 结算工作经验

总结项目取得成果,并与大家分享、交流。项目取得成绩,是整个项目团队乃至整个公司各部门分工、合作,协同配合结果。

(1)科学合理的人员组织。主管领导、专业领导、项目经理、技术人员相互配合,及公司财务、法务等专业部门的支持。

(2)施工项目效果好,博得业主方好感。项目室内景观绿化,做为项目核心重点,在四方验收和各级领导视察期间均给予了很高的评价,本案例也受到了业主内部嘉奖。

(3)关系协调到位、各管控单位积极配合。在领导的支持下,处理好了监理单位关系(后补签证约 20 项)、咨询单位(对定额施工人工费、养护费定额等进行调整)、业主单位(及时盖章、确认)。

(4)结算人员素质专业、认真负责。结算过程中经济、技术、协调人员,各司其职、互补不足。例:对苗木主材价构成进行细化分析,如:苗木运费、保活措施、圃

存、运输途中损耗、措施等争取了相对合理的主材价。

4 结算工作建议

分析以上案例特点及项目实施和结算中问题,进行反思,从有利于项目结算工作推进方面进行总结,提出以下建议:

(1)落实法人管项目,项目经理为结算工作第一责任人,签订项目结算责任状。项目经理在施工过程中与监理、审计、设计、业主及当地各方关系均比较熟悉,由项目经理负责主协调,有利于项目结算工作完成。

(2)加强项目实施中主材认价、变更签证、工程量单等经济资料签字、确认工作。施工中项目经理主导,预算造价人员与工程师紧密配合,先认价和签字、后组织施工。不认价、不签字,不施工。工程师变更洽商起草后,预算造价人员先套价,后找业主签字。

(3)竣工图及结算资料:工程师绘制竣工图纸并备齐结算资料、项目成本从结算角度核对、项目管理部整体审核,由工程师负责报监理、业主签字审批。

(4)保证人员稳定,从项目到结算完成之前,不能随意更换人员,特别是项目经理。如有特殊情况,人员调换,必须做好工作交接。

5 结论及建议

本案例项目实行了项目承包制,并责任分解到各工程师,这是项目管理的大趋势,通过项目结算,不管是从资料管理、结算核对,还是调动项目人员的积极性,都发挥了极大的积极性。但实施过程中,也存在一定问题,个别项目人员不能很好地履行岗位职责人员,项目人员配合度还很不够,致使项目工程资料、结算资料滞后、影响项目的回款及结算工作。

[参考文献]

- [1]肖玉锋.工程计量与变更签证/工程造价全过程管理[M].北京:中国电力出版社,2016.
- [2]张立杰.王宁.工程结算[M].北京:中国人民大学出版社,2021.
- [3]凡一.祝慧芳.施工企业全过程管理及案例[M].北京:中国建筑工业出版社,2021.
- [4]杨婷.浅谈建设工程项目结算审计管理中存在的问题及其应对措施[J].江西建材,2017(1):209-210.
- [5]郑沛华.基于建设工程项目结算风险防控的几点启示[J].企业改革与管理,2016(6):151.

作者简介:张海玉(1978-)男,本科,专业:工民建,现就职北京荣盛达拆迁工程有限责任公司,担任技术负责人,中级职称。