

建设工程预结算管理难点与应对措施研究

张龙

中石化胜利油建工程有限公司炼化工程公司（智能制造厂）

【摘要】建设工程是一项庞大的系统，涉及较多的领域，其中，对建设工程项目投资进行把控与决定的关键方式便是工程预结算，同时也是公司经营管理能力考核以及项目招投标的关键依据。现阶段，国内预结算管理在建筑领域面临着工程造价难以控制、编制出的预结算有较大误差等诸多问题，因此，本文重点论述了建设工程预结算管理的难点，并提出了针对性的控制和管理措施，以期能够提高建设工程的管理水平。

【关键词】建设工程；预结算；管理难点；应对措施

Study on the difficulties and countermeasures of pre-settlement management of construction projects

Zhang Long

Sinopec Shengli Oil Construction Engineering Co., LTD., Sinopec (Intelligent manufacturer)

【Abstract】 Construction engineering is a huge system, involving many fields. Among them, the key way to control and decide the investment of construction projects is project pre-settlement, which is also the key basis for the company's operation and management ability assessment and project bidding. At present, the domestic settlement management in the field of construction project cost is difficult to control, prepare the settlement has larger error and many other problems, therefore, this paper focuses on the difficulty of construction project settlement management, and puts forward the targeted control and management measures, in order to improve the management level of construction projects.

【Key words】 construction project; pre-settlement; management difficulties; and countermeasures

伴随着我国经济水平的提升和建筑业的蓬勃发展，工程预结算在建设工程中占有极其重要的地位，直接关系到建设项目能否满足企业的经济利润发展需求。工程预结算是一项系统的、复杂的和专业性强的工作，在工程建设过程中，只有紧密结合工程实际，进行科学、有效地预结算，才能切实提高企业的经济效益，为公司健康、稳步成长提供帮助。

在工程项目管理活动中，预结算管理不可或缺，该工作是科学地进行生产组织的根基，是开展技术经济分析以及经济预算的重要一环，对确定及精细化工程造价具有决定性的意义。然而在工程预算管理中仍然存在很多问题，因此，加强工程预结算管理变得越来越重要。

1、工程预结算的作用

随着施工企业越来越重视科学管理，预算管理越来越得到公司管理者的高度关注。从原因来看，公司运营过程中的预算管理能够发挥多种功能。

1.1 建设单位进行成本核算和经济分析的关键

工程预结算决定了项目的成本。在项目可行性研究和初设阶段，需要通过预结算来进行项目经济的分析，来决定项目是否具有可投资的意义。所以预决算作为一个手段，变的愈发重要，不仅仅局限在这，对于施工阶段和工程竣工结算

等后续阶段，同样具有很大的作用，是成本核算的重要手段和依据。

1.2 施工企业前期组织建设的基础

施工企业现在降低施工成本，不仅仅是重视施工过程中的成本管控，现在更多的是将重心放到前期的组织策划上。随着市场经济的深入，施工企业越来越重视施工方案的经济性比较，这时候预结算显得越来越重要。通过经济性比较，施工单位在前期就删选掉不具有竞争性的施工方案，有数据表明，经济方案的比较成本在3%~6%之间。另一方面，也达到建设单位所期望的工期短、造价低的目标。

2、建设工程预结算管理难点

2.1 缺乏统一标准及预算管理体制落后

因为我国的建设工程项目种类较多，对于不同的项目采用的预结算方法也不相同，再加之整个行业对于预结算管理也缺乏统一标准，进而导致预结算出现严重偏差的问题频频发生，这样不利于整个工程的进展。

无规矩便无方圆，不具备健全管理体系的情况下，则无法将预结算管理的积极效果发挥出来。一般而言，预结算管理通常需要不同施工单位组建有关组织或机构的部门，以此来对预结算管理相关工作全面负责，开展对应预算审核，以

其为对象展开专门的宏观调控。现阶段,国内所采取的预结算管理模式不够先进,没有一致的监管组织来加以约束,优秀管理人才十分匮乏,使得不同利益主体独立为营,仅对个人利益加以考量,未能重视建设项目整体成本把控。不具备一致的管理成本目标,导致项目全过程建设难以得到综合性管理。

2.2 预结算管理力度不足

建设工程的预结算管理涉及较多方面,由于现阶段缺乏完善的管理制度,无法实现对预结算工作的有效监管,使得预结算工作面临着大量难题,如遇到问题以后建设单位与施工单位彼此对责任进行推诿、工程地质勘探不准确、定额项目错套、工程量重复计算或漏算等,这无疑大大降低了预结算管理的成效。

目前,国内工程预算管理一般实施监理阶段性管理、施工阶段性管理等,未能充分把握造价预算综合管理的重要性,使得预结算管理的统一性以及系统性较差。一般而言,设计人员尽管会开展设计阶段预算工作,然而却无法对方案设计的造价指标进行充分制约,其设计方案存在一定的保守性,使得工程造价往往高于一般水平。同时,监理人员只监管施工进度、施工质量等方面,介入和加入投资决策分析的活动并不多。除此之外,处于招投标时期,由于未能精准抓住工程标底与标价,容易让具体施工时遇到资金短缺以及成本管理松懈等诸多问题,使公司承受不必要的经济利益损失。

2.3 预结算人员专业素质偏低

建设工程预结算是一项比较复杂、专业的工作,其中会涉及多个领域的知识和经验,因此,这就需要预结算人员具备较强的专业素质。但由于目前我国目前从事建设工程预结算的相关人员的整体水平普遍较低,专业能力明显不足,难以有效地应对一些突发状况,从而导致预结算工作容易出现问题,甚至是漏洞百出。

2.4 预算偏差大

预算偏差大是当前工程预结算管理中最常见的问题。通常来说,预算偏差大指的是具体工程造价、预算造价彼此的偏差不合理,使得工程预算难以精准地体现具体工程造价。处于该状况下,工程预算便不能起到自身的指导功能,并对具体的工程施工活动产生相应影响。导致这种情况发生的原因可能是由于施工图设计不够详细,工程材料价格波动大或者施工方法及技术发生变化等。

因建筑行业持续出现新结构以及新技术等全新的内容,因此对预算进行制定的过程中,应频繁地换算定额。然而,因国内当前明确工程预算的途径大部分相对滞后、静态,并且定额单价往往采用若干年前的人材机统计价格,无法及时体现地域的差异性和价格的更新性。

2.5 预算编制不合理

工程预结算管理中的另一个常见问题是预算编制不合理。预算编制不合理主要表现在预算中的内容不够详细或者不符合实际情况,导致了后续工程施工中出现种种问题。在实际工程建设中,预结算的编制者可能会因为时间紧迫或者工作繁忙,对预算的编制过程不够认真,导致了预算的不合理性。预算编制者对工程施工的了解不深,也会导致预算的不合理性。

2.6 变更管理困难

工程预结算管理中的第三个常见问题是变更管理困难。这主要表现在施工过程中的工程变更会对原有的预算带来很大的影响,但由于各种原因,工程预算往往难以及时地对这些变更进行调整。这种情况下,往往会导致预算与实际工程造价之间的差距越来越大,进而影响了工程的施工进度和质量。

3、提升建设工程预结算管理水平的有效途径

现阶段,国内频繁遇到工程超概算问题。能够在结算过程中确保具体造价不超过项目概算的工程项目少之又少,大部分工程或多或少都会遇到超概算这一问题。因此,科学做好预结算管理是实现企业战略规划的重要手段,也是推进建设工程项目管理提升的关键举措、应对市场严峻挑战的内在要求。

3.1 加强技术、组织管理力度

企业应加强预结算工作的技术和组织管理力度,确保不同部门、单位彼此紧密配合、加强协作,构建共管齐抓的管理局面。一是强化预算全方位、全过程、全员参与的预结算管理制度,逐步搭建起统一、完整、规范、有序的预结算管理制度体系,规范现有的施工技术标准,完善技术管理流程,严格按照建设工程的施工要求开展工程量计算,防止发生预结算超额问题;二是充分利用好预结算管理工具,通过“优机制、优管控、优系统”,对于预算的合理编制,对于编准和编实方面多下功夫;使预算执行得到加强,让预算执行力的提升获得实效;健全预算监督,提高预结算审核力度以及监管力度,对于监督有效性增强方面落实到位,为建设工程项目的顺利实施提供重要支撑;三是规范审计,事务所要严格按照相关制度开展审计工作,全面摸排工程项目结结算审计过程中存在的问题,加强沟通对接,优化协调服务,及时发现问题、解决问题,强化审计服务能力。

3.2 明确预结算人员责任

为确保预结算准确,为工程结算提供可靠依据,预结算人员既做好各个项目的图纸审阅和项目预算,同时还加强对施工过程的跟踪管理,随时进入施工现场蹲点,与班组沟通,

收集施工中工程量、人工、材料使用量等情况,做好施工各环节的工程计量,掌握第一手资料。按照工程的设计要求,做好工程项目的收方计量工作。预结算工作平凡而又有系统性和专业性,每一环节都需要认真对待,原始资料的搜集和分析是自然不过的工作。通过这一系列平凡工作的开展,既能维护企业利益,又能确保结算工作的客观准确性。

3.3 加强预结算人员培训

为进一步强化成本管控体系改革,规范建设工程预结算管理,明晰管理流程,规范管理职责,提高工作效率和管理人员素质,结合近几年工程预结算管理过程中存在的问题,加强对预结算人员的专业能力培训,在培训中从开工程序、材料供应及结算、施工现场签证、零星工程、零星用工签证管理、井下影响施工补偿、工程验收管理、工程结算管理等方面进行详细解读,同时结合近年来工程预结算中的实例进行案例分析,充分调动参培人员的学习积极性,以促进预结算人员专业素质能力的提升。此外,实施预结算绩效管理“质量提升工程”。通过精准施策,实现对预结算绩效工作各环节工作质量的总体控制,以问题为导向,开出预结算绩效评价管理“体检单”,列出需改进或提升的清单,制定提升工作目标和措施。围绕各阶段绩效管理工作任务,以绩效管理主体单位为主,加大各环节的辅导、督促工作力度,坚持共性问题统一整改、个性问题专项整改,实现预结算绩效管理质量的有效提升。

3.4 建立科学的预结算管理制度和体系

针对工程预结算管理存在的问题,可采取构建预结算管理科学体系的途径。应构建一个健全的预结算管理步骤,对预算编制、审批、变更等工作进行规范和限制。可以通过建立预结算管理信息系统来加强对预结算工作的数据管理,确保预算的真实性和准确性。可以采取加强对预结算人员的培训和考核,提高他们的专业水平和责任意识,以此来促进预结算管理水平的提升。

建立科学性、合理性更强的预算管理机制,若能做好这项工作,便可以在本质上提升工程预算的有效性。借助构建这一体系,能够让不同部门彼此的交流和联系得到强化,为不同部门彼此展开良性互动提供帮助。同时,相关部门应颁布促进预结算管理的政策,依据工程预算基本特征,编制出合理性更强的预算管理方案,有效监控、追踪各个项目。另

外,这对工程管理者的要求也更高,究其原因,构建该模式要求在管理活动中融入工程预算工作整体,这样一来,方可将其作用最大限度地发挥出来,提高经济效益,所以预算管理工作人员要应对诸多难题并将其解决,以此来确保预算管理机制得到顺利构建。

3.5 加强对工程施工情况的调研和分析

为了提高预结算的准确性和合理性,可以加强对工程施工情况的调研和分析。在预结算编制之前,可对工程施工过程中可能出现的问题进行充分的调研,了解施工过程中的新技术新材料以及可能的变更情况,从而提高预算的准确性和合理性。还可以对工程的施工环境、用地条件、地质地貌等进行详细的分析和评估,为预结算的编制提供充分的依据。

3.6 加强对工程变更的管理和控制

为了解决工程预结算管理中的变更管理困难问题,可强化工程变更管控。应构建变更管理体系,约束并规范工程变更责任以及流程等方面。可以通过建立变更管理信息系统来强化工程变更监控与跟踪工作,第一时间找出并处理工程变更引发的一系列问题。应做好审批、审核工程变更的工作,让变更更加精准、科学,以此来防止变更给预算带来各种不利影响。

3.7 实现工程造价动态管理

近些年,因国内市场提高了调控力度,各种建筑设备、建筑材料价格都出现不同程度的调节,相应地增加了机械费、人工费,比起其它行业,建筑领域施工单位经济效益则有所不足。对此,相关部门应在当前市场经济趋势的基础上,编制针对性的配套举措与国家政策,循序渐进地管理好工程造价,以保证信息的准确性。

4、结束语

工程预结算在现代建设工程项目管理过程中,不仅能对建设项目进行有效的动态控制,而且直接关系到整个工程的质量和企业的盈亏。因此,企业应加强技术、组织管理力度,建立科学的预结算编制体系,同时加强预结算人员素质培养,充分发挥预结算管理工作的最大价值,才能促进企业工程效益的不断提升和项目工程的顺利实施。

参考文献

- [1] 尤田. 工程预结算的控制和管理创新研究[J]. 住宅与房地产, 2019 (12): 130.
- [2] 郭凤杰. 浅谈工程预算管理中存在的问题及原因分析[J]. 山西科技, 2010 (04): 58-59+62.
- [3] 陆福春, 陈俊. 工程预算管理中存在的问题及对策分析[J]. 建筑经济, 2007 (03): 82-83.
- [4] 何速奎. 工程预算管理中存在的问题及对策[J]. 事业财会, 2006 (03): 12-14.