

工程变更签证规范化管理控制造价超支对策

杨孟兴

新疆北新路桥集团股份有限公司 新疆 乌鲁木齐 830000

摘要: 工程变更签证不规范是引发工程造价超支、项目成本失控的核心诱因,直接影响工程项目经济效益与管理质量。本文聚焦施工阶段变更签证管控痛点,从制度体系、流程管控、人员技术等维度,剖析签证随意发起、审核流于形式、资料管理混乱等问题成因。结合精细化与闭环管理理论,提出制度完善、全流程管控、人员赋能及动态预警等规范化对策,旨在堵塞造价管控漏洞,有效规避造价超支风险,提升工程成本精细化管理水平。

关键词: 工程变更签证;规范化管理;控制造价超支对策

引言: 工程造价管控是工程项目建设管理的核心环节,直接关乎项目投资效益与建设质量。施工阶段工程变更签证频发、管控不规范,是造成造价超支、工期延误、成本失控的主要症结。当前多数项目存在变更流程混乱、计价标准不一、监管力度不足等问题,缺乏全周期闭环管控体系。基于此,本文深入探究变更签证管理现存问题及深层成因,针对性制定规范化管控对策,为工程项目严控造价超支、实现精细化成本管控提供实操参考。

1 工程变更签证与造价超支相关理论及现状问题

1.1 核心概念与理论基础

(1) 工程变更签证概念: 工程变更指施工过程中因设计调整、现场条件变化或业主要求等对原合同范围进行的修改,现场签证则是对合同外零星工程、临时性工作等实际发生量的书面确认。施工阶段变更签证的核心范围集中于影响结构、做法、工序及工程量的调整项,管控重点在于变更必要性论证、工程量核准及计价依据确认。(2) 工程造价超支理论: 工程造价动态管控强调全过程、全要素的成本跟踪与偏差预警,超支判定通常以预算控制线、合同价或目标成本为基准,结合动态成本偏差率进行衡量。变更签证对造价的影响具有连锁传导性,单项变更可能引发后续工序调整、工期延误及资源重复配置,最终导致累积性成本膨胀。(3) 规范化管理理论: 精细化管理理论强调将变更签证管控细化至每一份签证单的闭环追踪;闭环管理理论要求建立“发起—审核—审批—实施—核算—归档”全流程闭环,确保每一环节有据可查、责任可溯,从而减少管理盲区^[1]。

1.2 工程变更签证管理现状

(1) 变更签证发起现状: 施工过程中变更发起随意

性较强,部分变更未经充分技术经济论证即启动实施;变更事由描述笼统模糊,缺乏必要的方案比选与预算测算;未提前报备即先行施工的现象时有发生,现场主观判断替代了规范决策流程。(2) 审核审批现状: 审批层级权责界定不清,一般变更与重大变更缺乏差异化审批路径;事后补签现象普遍,签证时间逻辑混乱;审核环节多流于签字形式,对工程量、计价依据及合同关联性缺乏实质性复核,审批时效性严重不足。(3) 资料管理现状: 签证资料缺失率较高,内容填写不完整、签字盖章不全;影像资料、测量记录等关键佐证材料采集不及时;工程量计算书、图纸变更标记等支撑性文件归档不规范,导致事后核算缺乏有效依据。

1.3 基于变更签证的造价超支核心问题

(1) 无序变更导致工程量虚增: 缺乏技术经济比选的设计变更及施工工艺随意调整,使得实际施工工程量远超预算工程量,且多余工程量缺乏合同依据,直接推高实体造价。(2) 签证计价不规范抬高成本: 签证计价依据缺失,套用定额子目错误、综合单价偏离市场合理水平;部分签证采用“一口价”方式定价,缺乏组价明细,额外增加费用缺乏合理约束。(3) 变更签证管控滞后引发追加成本: 事后签证与重复签证导致变更发生时缺乏事前预算控制,实际费用发生后才进入核算程序;同时变更与索赔交织,进一步扩大造价失控风险,使超支问题陷入被动应对局面。

2 工程变更签证不规范引发造价超支的成因分析

2.1 制度体系层面成因

(1) 管理制度不完善: 现行合同范本及施工规范中对变更签证的界定过于笼统,缺乏针对不同工程类型、不同变更类别的差异化操作细则。变更范围边界模糊,

签证与工程变更的界限交叉不清,审批层级划分粗放,计价规则缺少统一的定额套用指引和市场价格参照标准,导致实际操作中主观判断成分过大,同一变更事项在不同项目中的处理方式差异显著,合规性缺乏客观衡量标尺,为造价失控埋下制度性风险。(2)权责划分不清晰:建设方、施工方、监理方及造价咨询单位在变更签证管控中的具体职责边界交叉重叠,发起权、审核权、审批权与监督权未形成有效制衡。各方在变更责任认定时相互推诿,管控责任悬空,建设方过度依赖监理,监理受制于建设方或施工方利益关系难以独立履职,施工单位利用权责模糊地带主动发起非必要变更,使违规变更难以被有效识别和追责^[2]。(3)考核监管制度缺失:缺乏针对变更签证管理质量的专项考核指标与奖惩机制,变更签证的发生率、费用偏差率、审批及时率等关键绩效指标未被纳入项目管理考核体系。违规变更、虚假签证等行为的违规成本过低,且内部审计与外部监管衔接不畅,事后审计多为抽样抽查,覆盖面有限,难以形成有效威慑,制度约束力被严重削弱。

2.2 流程管控层面成因

(1)事前管控缺失:项目前期勘察设计深度不足,设计方案与现场实际存在偏差,图纸会审流于形式,大量设计缺陷与施工矛盾被带入施工阶段,后期不得不以变更形式弥补;同时缺乏变更预判与风险评估机制,未能在施工前识别潜在变更风险点并制定应对预案,变更管理始终处于被动应对状态。(2)事中审核松散:现场变更审批过度依赖个别人员经验判断,对变更的技术必要性、经济合理性及合同关联性缺乏系统性核实;签证工程量确认缺乏实测实量数据支撑,计量依据不充分;审核人员专业能力参差不齐,对定额套用、单价合理性缺乏深入研判,致使审核环节把关失效^[3]。(3)事后复盘缺位:变更签证实施完毕后缺乏系统的造价回溯分析,实际发生费用与预算缺乏逐项对比机制,超支根因难以准确定位;且未建立变更签证经验反馈与知识沉淀机制,同类变更问题在后续项目中反复出现,形成管理惯性,无法实现持续改进。

2.3 人员与技术层面成因

(1)从业人员专业能力不足:施工现场管理人员及造价人员对变更签证的规范流程、定额套用规则、合同价款调整办法等专业知识掌握不扎实,变更事项识别不准、计价依据选用错误频发;同时行业从业人员流动性较大,经验传承不足,审核管控决策缺乏坚实的专业支撑。(2)责任意识淡薄:部分工作人员为回避现场施工技术难题而倾向以变更简化施工,或受利益驱动默许

甚至参与虚假签证;项目管理层面缺乏对变更签证合规性的主动关注与定期检查,责任意识层层衰减,管理层未能充分发挥监督约束作用,进一步纵容了违规行为滋生。(3)信息化管控水平偏低:变更签证管理仍以传统人工登记、纸质流转为主,数据采集滞后、信息孤岛问题突出,无法实现变更费用的实时归集与动态预警;历史签证数据难以有效检索与统计分析,造价动态管控缺乏技术抓手,超支风险无法及时识别与干预,管理决策缺乏数据支撑。

3 工程变更签证规范化管理控制造价超支对策

3.1 完善制度体系,筑牢管控基础

(1)制定标准化管理细则:系统梳理工程变更与现场签证的分类标准、适用边界及审批权限层级,统一明确各类变更签证的发起条件、申报资料清单、审批流程及时限要求;细化计价规范,明确定额套用规则、新增项目综合单价确定方法、材料价格取定标准及措施费计取方式,形成覆盖全项目、全周期的统一管控标尺,消除制度盲区与执行偏差,确保不同项目、不同标段在同一制度框架下规范运行。(2)明晰多方岗位职责:以制度文件形式逐项界定建设单位、监理单位、施工单位及造价咨询单位在变更签证各环节中的具体权责,建立发起、审核、审批、实施、验收、核算各节点的责任矩阵,确保每一个变更签证事项均有明确的归口管理主体;推行变更签证终身责任制,每一份签证对应责任人签字留痕,实现管控责任可追溯、可核查,杜绝权责交叉与责任悬空所致的推诿扯皮^[4]。(3)建立考核惩戒机制:将变更签证发生率、签证合规率、审批及时率、造价偏差率等关键指标纳入项目管理绩效考核体系,实施定期考评与通报;对违规发起变更、虚假签证、审核失职等行为建立问责追责制度,综合运用经济处罚、信用扣分、行政处分等手段强化制度刚性约束,使制度体系真正成为不可逾越的管控底线。

3.2 优化全流程管控,实现闭环管理

(1)强化事前预判管控:深化设计方案论证与施工图审查,强化图纸会审及设计交底工作,提前识别施工难点与设计缺陷,将变更隐患消灭在施工之前;建立变更前置审批与技术经济比选机制,凡涉及工程量调整、做法变更的事项须在实施前完成必要性论证、方案比选及预算测算,以技术经济综合最优为原则严控非必要变更进入施工环节。(2)严格事中审核监管:规范现场签证取证流程,明确工程量确认须以实测实量数据为基础,并附影像资料、测量记录等完整佐证材料;建立建设、监理、施工、造价四方联合计量核验机制,逐项审

核变更的真实性、必要性及计价依据的合规性,严格把关综合单价与工程数量,坚决杜绝虚假签证、事后补签及重复签证等违规行为。(3)落实事后复盘管控:按月度或分部工程节点定期开展变更签证造价复盘分析,逐项对比实际发生费用与预算控制目标,系统梳理超支原因并形成专项报告;建立变更签证案例库与经验反馈机制,将复盘结论转化为后续施工方案优化与管理改进的具体措施,形成“执行—评估—改进”的管理闭环,实现管控能力的持续提升^[5]。

3.3 提升人员素养,强化技术支撑

(1)开展专业技能培训:定期组织现场管理人员、造价人员及监理工程师开展变更签证管理规范、工程量清单计价规则、合同价款调整办法等专题培训,结合典型正反案例进行实操演练与考核测评,确保培训内容贴合实际、学以致用,切实提升从业人员对变更签证识别、审核与计价的专业能力,保障管控决策的科学性和准确性。(2)强化全员责任意识:通过合规管理宣讲、责任承诺书签订及违规案例警示教育等多种方式,将造价管控责任逐级传导至一线管理人员与技术人员,使各岗位人员深刻认识变更签证不规范对工程造价的严重危害,牢固树立“先算后干、变更必审”的精细化管理理念,从思想源头杜绝人为违规变更与虚假签证行为,营造全员参与、全过程控制的造价管理氛围。(3)搭建信息化管控平台:部署工程变更签证专项管理信息系统,实现变更发起的线上申报、审批流程的电子流转、签证资料的数字归档及变更费用变动的动态统计;打通设计、施工、造价、财务等业务模块的数据壁垒,构建统一的数据共享平台,实现变更签证全流程可追溯、可查询、可分析,为管控决策提供及时、准确、全面的数据支撑,彻底改变传统人工管理效率低、易出错的局面。

3.4 建立造价动态预警机制

(1)设置造价超支阈值:依据项目批准概算与合同目标成本,按分部分项工程逐级分解变更签证造价控制额度,科学设定各阶段、各专业的单次变更费用上限与累计变更费用偏差率警戒线,明确绿色正常、黄色提醒、橙色预警、红色报警四级预警信号对应的量化触发

标准,形成层次分明、导向清晰的预警指标体系,确保预警标准科学合理、可操作性强。(2)实时动态监测统计:借助信息化管理平台实时归集已审批变更签证所涉及的新增费用,按周或按月自动生成变更造价汇总表与趋势分析图表,将实际累计变更费用与预算控制指标进行多维度动态对比,一旦逼近或触及预设警戒线即自动触发分级预警通知,确保超支风险在萌芽阶段被及时准确识别。(3)落实风险应急处置:预警信号触发后,由建设单位牵头组织监理、施工及造价单位成立专项研判小组,对超支风险进行综合评估并制定应急处置方案,具体措施包括调整后续施工方案、优化资源配置、暂停非必要变更审批、重新谈判合同单价等;同时将应急处置过程与结果完整纳入管控档案,为后续项目风险防控积累经验,形成预警—响应—处置—反馈的闭环风险管理链条。

结束语

工程变更签证管控是工程造价动态管理的关键抓手,规范化管理是破解造价超支难题的核心路径。本文全面梳理了变更签证管理的各类问题,剖析制度、流程、人员技术层面的深层成因,构建了全维度、闭环式的造价管控体系。通过完善管理制度、优化管控流程、强化技术与人员支撑、搭建动态预警机制,可有效规范签证管理、遏制不合理费用增长,助力工程项目实现降本增效,推动工程建设管理规范化发展。

参考文献

- [1] 陈宇.工程变更与现场签证管控对造价超支的影响及治理路径[J].建筑经济,2023,44(08):68-72.
- [2] 殷晓敏,刘金灿.政府投资项目工程变更签证规范化管理与投资风险防控[J].建筑经济,2024,45(02):89-96.
- [3] 周雪峰.建设工程现场签证乱象成因及造价超支全过程防控策略[J].工程造价管理,2022,13(04):78-84.
- [4] 王丽.财政投资工程变更签证的资金管控路径优化[J].工程经济,2021,31(11):23-27.
- [5] 傅南斗.工程造价管理中的风险因素及变更签证审核要点分析[J].房地产世界,2024,13(21):80-82.