

施工项目预结算常见问题成因与规范化管控路径研究

尹 洁

新疆兵团城建集团有限公司 新疆 乌鲁木齐 830000

摘 要：工程预结算是施工项目造价管理的核心环节，其准确性直接影响企业的经济效益与市场竞争力。然而，由于建设工程周期长、涉及因素多、动态变化大，预结算编制与审核中各类问题频发，由此引发的经济纠纷和效益流失已成为制约施工企业高质量发展的突出瓶颈。本文系统梳理施工项目预算编制与竣工结算中的常见问题类型，包括工程量计算偏差、定额套用失当、费用计取错误、合同价款调整失序及签证变更管理混乱等，从人员素质、信息条件、管理流程与合同环境等维度深入剖析其成因。在此基础上，提出涵盖前期策划、过程管控、审核机制与信息化支撑的系统性规范化管控路径，强调将预结算管理从“事后博弈”前移至“全过程动态控制”，为施工企业提升造价管控水平提供可操作的策略框架。

关键词：施工项目；预算编制；竣工结算；常见问题；规范化管控

引言

工程预结算贯穿施工项目全生命周期——投标阶段的施工图预算决定报价策略，施工过程中的中期支付和变更计价影响现金流，竣工结算则直接锁定项目最终收益。对于施工企业而言，预结算工作的质量就是利润的“守门员”。一个项目即使施工质量优良、进度如期完成，若预结算出现重大偏差或疏漏，仍可能导致项目亏损，甚至引发与建设方的法律纠纷。然而，预结算管理恰是施工企业管理的薄弱环节。一方面，建筑市场长期处于买方市场格局，低价中标现象普遍，施工企业为获取项目不得不在投标报价中压缩利润空间，预结算编制的精细度往往被“抢时间”所牺牲。另一方面，施工过程中签证变更频繁、材料价格波动、合同条款歧义等问题交织叠加，使得竣工结算时争议集中爆发。不少施工企业的预结算人员疲于在结算阶段与审计方“讨价还价”，却忽视了从项目启动即开始的系统性管控。这种“两头松、中间乱、结算紧”的格局，反映出预结算管理缺乏整体性和前瞻性。

1 施工项目预结算的工作内容与管理特征

1.1 预算编制与竣工结算的职能定位

施工图预算是施工企业在中标后依据施工图纸、施工组织设计、现行定额和取费标准编制的计划工程造价文件，其作用是核定项目目标成本和预期利润，也是编制施工进度计划、材料采购计划和资金使用计划的基本依据。竣工结算则是在工程竣工验收合格后，由施工企业依据合同约定、实际完成工程量、施工过程中的签

证变更及价格调整条款编制的最终造价文件，是施工方向建设方主张工程价款的法定依据。预算与结算一前一后，分别承担“事前计划”和“事后决算”的职能，二者在编制依据、时间节点和精度要求上虽有差异，但其数据逻辑和技术方法一脉相承——预算的准确性和过程资料积累的完整性直接决定了结算工作的顺畅程度。

1.2 预结算管理的基本特征

施工项目预结算管理具有三个显著特征。第一，动态性——从预算编制到竣工结算，跨越数月乃至数年时间，期间设计变更、市场波动、政策调整等因素不断改变造价计算的条件，预结算数据需持续更新和修正。第二，综合性——预结算涉及工程量计算、定额套用、材料价格取定、费用计取、合同条款解读等多个专业领域，要求编制人员具备全面的造价知识、施工技术理解和合同法律素养。第三，博弈性——在结算阶段，施工方与建设方（或其委托的审计机构）围绕价款金额存在天然的利益对立，每一笔费用的确认都需要充分的依据支撑^[1]。这三个特征共同决定了预结算管理必须建立系统化的管控机制，而非依赖个别人员的个人能力。

2 施工项目预结算的常见问题类型与成因剖析

2.1 工程量计算偏差：源头性失误

工程量是造价计算的基础，其准确性直接决定预结算结果的可靠性。常见问题包括：预算阶段图纸理解不到位导致工程量漏算或重算，特别是安装工程中的管线长度、土建工程中的钢筋用量等复杂项目；结算阶段未按实际竣工图重新核算，仍沿用预算工程量导致结算失

真；对图纸变更部分的工程量未及时增补或扣除，造成结算数据与现场实际不符。产生偏差的原因主要有三：一是工程量计算工作量大且枯燥，编制人员精力不集中或疲劳作业易出错；二是部分设计图纸深度不足、标注不清，需编制人员自行判断，增加了主观误差空间；三是缺乏有效的工程量复核机制，错误层层传递至后续所有造价计算环节。

2.2 定额套用与费用计取失当

定额套用和费用计取是预结算编制中最具“技术含量”的部分，也是问题高发区。常见表现为：定额项目选用的子目与实际施工工艺不符（如机械土方与人工土方的混淆、不同炉窑吨位吊装的差异）；定额换算不正确，特别是混凝土标号换算、砂浆配合比换算等涉及材料代换的情形；措施费、规费和税金的计取基数和费率使用错误，未区分不同工程类别和专业类别对应的取费标准；人工费调整未按合同约定的调价文件执行，导致人工成本核算偏差^[2]。这些问题的根源在于：现行定额体系庞大且不断修订，编制人员对定额的熟悉程度和更新学习能力参差不齐；同时，不同地区、不同时期的取费标准频繁变化，信息获取不及时即可能导致错误。

2.3 合同价款调整与价格风险失序

合同价款调整是预结算中最具争议的领域。常见问题包括：对合同约定的价格调整条款理解分歧，如可调价材料的范围界定不清、调价公式中的基准价和报告期价取值依据不明；工程变更后的单价确认不及时或依据不充分，结算时双方各执一词；索赔费用计算缺乏完整的时效记录和证据支撑，难以获得审计认可。产生这些问题的深层原因是合同条款本身存在模糊地带，而施工企业预结算人员在签约阶段往往未充分参与合同评审，对价格调整风险缺乏预判，过程资料积累意识薄弱，导致结算时“有理说不清”。

2.4 签证变更与过程资料管理混乱

签证变更是施工过程中最常见的造价变动因素，也是结算纠纷的主要来源。问题集中表现为：签证单内容笼统，仅写“增加工程量若干”而无具体尺寸、做法和计算过程；变更指令下达不及时，先施工后补单，时间逻辑矛盾；应办理签证的事项因怕麻烦而未及时办理，结算时无法作为有效依据；隐蔽工程变更未留存影像资料，审计时无法核验。这些问题折射出项目管理层面的系统缺陷——施工现场人员不重视造价证据的积累，技术与经济岗位之间缺乏有效的信息传递机制，签证变更管理缺乏标准化流程。

3 规范化管控路径的系统构建

3.1 构建全过程预结算管理体系

规范化的首要任务是建立覆盖“投标报价—施工过程—竣工结算”全过程的预结算管理体系。在项目启动阶段，依据中标价格和施工图预算，编制项目目标成本责任书，将预算总价逐级分解至分部、分项工程，明确各环节的成本控制基线。在施工过程中，建立“月度造价动态台账”，记录每月实际完成工程量、已确认的变更签证金额、材料价格变动幅度及累计已支付金额，并与目标预算进行偏差比对，一旦偏差超过设定阈值即启动预警分析。在竣工结算阶段，依据施工过程积累的完整资料，在工程竣工后规定时间内完成结算书的编制和内部审核，避免结算拖延导致的资金占用和证据遗失。这套体系的关键在于将预结算工作从“结算阶段突击”转变为“全过程滚动更新”，使结算数据在过程中逐步积累、分段确认，最终竣工验收时结算编制工作量大幅减少，争议也因过程的透明化而降低。

3.2 强化施工过程造价资料的标准化

过程资料是结算的依据，其管理的规范化至关重要。应制定项目统一的签证变更管理规程，明确签证单的格式、填写要求、会签流程和时限——每份签证必须包含变更部位、变更原因、工程量计算过程、附图及影像资料，并在变更发生后 7 日内完成签字盖章手续，过期未签的应说明理由并重新确认^[3]。同时，建立隐蔽工程验收记录与影像档案的一一对应关系，确保每一处隐蔽节点均有清晰的照片和测量数据支撑。材料进场验收单、检测报告和合格证应按使用部位分类归档，为材料价差调整提供完整的品种、数量和批次依据。所有过程资料均须设置电子备份，防止纸质文件丢失或损毁。

3.3 提升预结算人员的专业能力与审核机制

预结算人员的专业水平是管控质量的决定性因素。施工企业应建立预结算人员的准入、培训和考核制度。准入方面，造价岗位须持注册造价工程师或造价员证书上岗，且具有不少于一定年限的施工现场实践经验，避免不懂施工工艺的人员“纸上算量”。培训方面，每年组织不少于 40 学时的专业培训，内容涵盖新版定额解读、典型案例分析、合同风险识别及软件应用更新等。考核方面，将预结算编制质量（包括审核一次通过率、错误率、结算审减率等指标）与绩效挂钩，形成正向激励。更重要的是，建立“编制—复核—审定”三级审核机制——编制人员自检后提交复核人进行交叉检查，复核人与编制人对量价核对达成一致后，由审定人进行最

终把关,重大项目的结算须经企业总经济师审批。三级审核在不同环节设置不同侧重点,确保错误逐级过滤。

3.4 优化合同签约阶段的风险前置管控

结算争议的许多根源在合同签约阶段即已埋下。施工企业应建立“商务法务联合评审”制度,在投标和签约阶段,由预结算人员和法务人员共同对合同价款调整条款、价格风险分担机制、变更计价规则和结算争议解决方式进行逐条评估,识别其中可能产生歧义或对施工方不利的条款。对于计价依据不明确、调价公式缺失或基准日期含糊的条款,应在签约前通过澄清函或谈判予以明确,并以补充协议形式固化^[4]。尤其应关注材料价格风险分担机制的合理性——若合同约定材料价格风险全部由施工方承担,则该风险应在报价中予以充分量化,避免事后被动承担亏损。合同签订后,应将与预结算相关的关键条款摘录整理,形成“合同造价条款备忘录”,向项目管理人员和现场签证人员交底,确保人人都清楚哪些情形可以索赔、哪些资料必须留存、哪些时间节点不可逾越。

3.5 信息化工具与数据积累的应用

信息化手段是提升预结算管理效率的重要支撑。引入专业的造价管理软件和项目管理平台,实现工程量自动计算、定额智能匹配、价格信息实时更新和结算数据一键汇总,减少手工计算和重复录入带来的差错。在此基础上,建立企业内部的预结算数据库——将已完工程的分部分项工程量指标、综合单价、材料消耗量和结算审减情况按工程类型分类存储,形成“企业定额”雏形。新项目预算编制时可直接调用同类历史项目的指标数据作为参考和校验,提高编制速度和准确性。数据库的持续积累使企业逐步减少对地区定额的过度依赖,形成反映自身施工水平的成本数据体系,在投标报价和结算谈判中掌握更有力的数据话语权。

4 规范化管控的体系化落地保障

上述管控路径的有效实施,需要配套的组织保障和制度约束。在企业层面,应确立“总经济师—经营部长—项目预算员”三级预结算管理组织架构,明确各层级

在预结算编制、审核和决策中的权限和责任,使预结算管理有机构承接、有人员执行。在制度层面,制定《施工项目预结算管理办法》,将预算编制、过程跟踪、结算申报、资料归档各环节的操作规程、时限要求和质量标准以制度形式固化,使管控行为有章可循。在考核层面,将预结算工作的及时性、准确性和审减率纳入项目部综合考核指标体系,对管理优秀的项目和个人给予专项奖励,对因管理不善造成重大经济损失的进行追责,形成“事前有目标、事中有监控、事后有评价”的完整管理闭环。

结束语

施工项目预结算的规范化管理,是施工企业从粗放经营走向精细管理的必修课。本文在系统梳理工程量计算偏差、定额套用失误、价款调整争议及签证资料混乱等常见问题的基础上,揭示了其根源在于全过程管控意识薄弱、过程资料积累缺失及合同风险前置识别不足等管理层面的系统性问题。据此提出的规范化管控路径,贯穿签约、施工、竣工全周期——以合同风险前置评审守住入口,以施工过程标准化资料管理夯实依据,以三级审核和信息化工具保障编制质量,以组织架构和考核制度形成持续运行机制。六个方面的策略相互衔接,共同构成一个“事前防控—事中跟踪—事后审核”的完整管控链条。必须指出,预结算管理的规范化不会一蹴而就,它需要企业管理层从战略高度给予重视,持续投入资源建设人才队伍和数据体系,将预结算管理从“个体经验依赖”转向“系统能力支撑”,方能在日益激烈的市场竞争中守住利润底线,实现可持续发展。

参考文献

- [1] 刘晓君,张伟,李明.建设工程预结算审核中的常见争议与应对策略[J].建筑经济,2022,43(9):62-67.
- [2] 王雪青,陈思,赵岩.施工项目全过程造价管理中的预结算动态控制研究[J].工程管理学报,2023,37(3):89-94.
- [3] 张建平,刘洋,王芳.工程变更与签证管理对竣工结算的影响及对策[J].工程造价管理,2024(2):34-40.
- [4] 杨帆,孙涛,周明.施工企业合同价款调整风险识别与预控机制研究[J].项目管理技术,2023,21(8):55-61.