

浅谈施工单位如何做好成本管控

王亚西

河北雄安人力资源服务有限公司 71000

DOI: 10.12238/ems.v7i5.13165

[摘要] 成本管理作为项目的核心管理要素之一,对项目的整体效益具有决定性作用。对于施工单位而言,对上计量和对下(分包)支付是项目成本管理的关键。对上计量方面,施工单位进度款的申请和支付作为施工单位资金的唯一来源,直接关系到承包人的经济利益,对于确保收入的准确性和完整性至关重要;对下支付方面,施工单位则需要严格管控成本,通过管理手段,最大限度地节约资金,提高经济效益。因此,如何有效实施这两大管控要点,成为当前施工单位经营部门的核心任务,对于提升施工单位的市场竞争力和可持续发展能力具有重要意义。

和提升施工单位的竞争力和长久发展具有重要意义。

[关键词] 工程项目; 计量产值; 成本管控; 经济效益

1. 引言

对上计量作为施工单位收入唯一来源,直接影响项目的经济效益和整体运转,对下支付作为控制成本的重要手段,有效保障项目风险分散、健康发展。现就对上计量和对下支付管控要点作具体分析,构建科学高效的成本管控体系,确保企业收入稳定和项目利益最大化。

2. 对上计量管控要点

2.1 定义

对上计量是指施工单位按合同及相关清单规范规定的方法对施工现场实际完成的工程数量进行计算,并报送监理单位、造价咨询单位、建设单位审核确认,在此基础上,按合同约定和中标单价计算出金额,按照相应程序向建设单位申请进度款的支付,只有现场实际施工完成的工作内容施工单位及时、准确申请,费用得到及时支付,施工单位对下支付以及各项费用支付资金才得以运转。

2.2 产值确认形式

(1) 具有实体工程量以 m、m²、m³、kg 等单位计量的,例如承台钢筋、混凝土、路基土石方、路面等,往往合同有具体的清单项和投标单价,现场施工完成后,工程部门及时统计完成工程量,质检部门及时搜集各类质量检测资料,成本管理部门按照现场实际完成部位根据图纸计算相应工程量,按照合同单价进行计算相应费用,并申请计量支付。

(2) 以总价包干项形式计量的(单位为“项”)临时工程,例如承包人驻地建设、施工临时道路等,往往在现场验收完成后按照合同总额支付一定比例,在临时工程拆除并恢复原状以后,支付剩余进度款项,此类清单计量方式比较简单,往往按照合同约定支付方式提供相应影像资料等相关资料后可以直接申请计量支付。

2.3 产值计量要求

产值计量必须满足以下原则和要求:

(1) 必须在合同范围内(不涉及变更,即现场实际与图纸相互对应),每期进度款进行产值计量确认时,确保在合同范围内的方可计量,按照实际完成工程量(与图纸一致)对应已标价工程量清单单价进行计量与支付。

(2) 严格执行合同约定及清单规范。严格按照合同约定及项目清单说明及清单项目特征要求计量,对于不单独计量的已含在综合单价中的工作内容不得重复计量。

(3) 计量支付资料齐全,一是现场实际完成工程量确认资料齐全,确保现场已施工完成;二是图纸齐全,确保现场与图纸一一对应;三是工程量计算底稿齐全,确保工程量计算准确无误;四是按照已标价工程量清单计算,确保费用计算准确无误;五是工程质量达到施工合同、设计文件及有关规范要求,工程质量检测资料齐全,确保验收合格(尤其隐蔽工程,必须有影像资料)。

(4) 计量支付申请,按照合同和招标文件有关要求,结合项目实际情况,提供相应资料申请计量支付。

2.4 现场实际产值与计量产值

2.4.1 差异分析

理论上,现场实际产值与计量支付产值应保持一致,但在实际施工过程中,往往出现两者存在较大差异的情况,主要有以下原因:

(1) 计量审批程序导致时间差异。现场实际产值是根据现场实际进度进行计算,产值根据现场进展每日更新,但是计量支付往往每月在一个固定的周期进行统计上报,后续报监理单位、造价咨询单位、建设单位审批也需要一定的时间,造成实际产值与计量产值存在时间差异,少则半个月,多则一个月。

(2) 质量检测资料不能及时提供。以承台混凝土为例,在混凝土浇筑完成后可以将产值统计在内,但是计量支付申请时,往往需要混凝土浇筑 28 天以后强度达到相应要求才能提供质量检测合格报告,此差异导致现场实际产值大于计量支付产值。

(3) 变更程序未履行完成。在项目实施过程中,由于设计文件不合理、现场条件发生变化与合同不一致等原因造成无法按照原设计进行施工,或为了加快项目进度等原因对原设计进行优化,需要履行变更手续,变更事项经过建设单位批准后,现场按照变更图纸施工完成后需要对实际产值进行确认,由于施工周期长等各种原因,现场变更部分产值完成后往往经监理单位、造价咨询单位、建设单位等确认时间较长,导致此部分产值不能及时纳入计量支付,若项目变更较多、变更金额较大,会导致现场实际产值与计量支付产值差异较大。

(4) 产值漏计。由于计量人员对现场熟悉程度不够,漏计情况普遍,主要有以下原因:一是现场施工部位计量人员不能每日准确的统计,导致实际完成产值不能即使计量;二是未建立计量台账或者计量台账信息不全,无法对合同内所有工程量、已计量工程量和未计量工程量进行动态对比分析,导致存在漏计、重计情况发生。

2.4.2 缩小施工产值与计量产值之间差值的措施

(1) 及时、准确统计现场实际施工进度。准确统计每日现场施工部位是计量支付的前提,指定熟悉施工图纸、合同文件以及计量规则的专职人员每日进行进度统计,以便准确记录施工进度、计量产值及时支付。

(2) 根据现场施工计划制定计量计划、成立计量支付小组。针对项目自身特点,小组内根据现场施工计划制定计量计划,以确保计量产值与实际形象进度相互匹配。

(3) 绘制施工形象进度图,以桥梁为例,将所有部位展现在同一张图纸上,现场如已施工,标记一种颜色,如已计量,标记一种符号,实际形象进展和计量支付进展一目了然,差异一览无遗。同时建立健全计量支付台账

(4) 建立健全计量支付台账。将项目合同内所有计量部位建立台账,是否计量标记清楚,若有变更一并纳入,确保

计量不重不漏，以提高计量的准确性，缩小实际产值与计量产值的差异。

(5) 成立变更、索赔工作小组。对于变更事项往往比合同内计量内容更加复杂，成立专项小组，专人盯办变更事项，盯紧变更流程，确保变更产值及时支付。

(5) 加强合约人员培训。合约人员素质关系着计量产值工作的质量，提高人员素质，是提高工作质量的重要手段之一。

3. 对下支付管控要点

3.1 定义

对下支付是指分包单位完成一定阶段的工程任务后，依据分包合同约定，向施工单位提交支付申请，详细列出已完成的工程内容、工程量、应支付金额等信息，经施工单位内部审核完成后，双方就确认支付金额进行签署确认，施工单位对此部分金额进行支付的行为。施工单位对下支付是保障分包单位合法权益、保障项目顺利推进的重要环节。

3.2 管控目标

一是成本控制在预期目标内，严禁重复支付、超合同支付；二是提高支付效率，缩短现场施工周期，保障资金周转；三是流程合规，防范法律风险。

3.3 主要管控措施

3.3.1 合同签订阶段

分包合同是施工单位与分包单位进行计量支付、结算的依据，也是最关键的环节之一，注意以下事项：

(1) 明确分包单位工作内容，与总包合同进行对比，避免重复或者遗漏；

(2) 明确分包单位权利义务，风险承担方式，避免分包单位对原本合同内的义务进行变更/索赔；

(3) 约定计量规则、支付节点、计量支付/结算阶段分包单位需要提供资料，提高支付效率。

3.3.2 过程管控

过程管控要点如下：

(1) 分包单位进场时总包单位组织先关人员进行成本交底，重点宣贯合同关键条款、合同清单设置要求、分包支付要求、总包单位相关制度、流程等重点事项，让分包单位对总包单位要求、后续具体流程做到心中有数；

(2) 标准化计量流程，细化分包单位支付申请要求，支付必须满足以下条件：

① 计量资料齐全（申请表、计算底稿、质量检测资料、影像资料等）；

② 工程质量达到分包合同、设计文件及有关规范要求；

③ 工程项目、计量单位、单价、与合同规定相符；

④ 按合同约定提供履约保函、发票等相关资料。

(3) 加强变更管理，一是变更分类管理：区分业主指令变更、设计优化变更与分包方自行提出的变更，明确不同变更的审批流程；二是变更须经审批后方可施工，施工完成后分包单位及时申请支付相关费用，避免避免结算时争议积累。

3.3.3 结算审阶段管控

(1) 做好结算资料的审查，对结算资料的完整性审查，包括但不限于分包合同、结算申请书、工程量计算底稿、变更资料、验收资料、进度款支付资料、发票等；

(2) 资料逻辑性检验，施工图纸+实施过程中发生的变更/签证与最终现场踏勘和竣工图纸必须一致，避免重计取漏计。

4. 对上计量与对下支付动态对比分析

在工程项目中，分包成本与总包单位对业主计量金额的动态对比和分析是成本控制与管理的重要环节，能够帮助总包单位清晰掌握收入与支出情况，实现盈利目标。主要管理措施如下：

4.1 建立动态对比分析机制

(1) 做好数据收集工作，总包单位作为承上启下的关键

单位，须建立完善的对上计量、对下支付台账，并定期（每月）进行对比分析。对上计量注意搜集现场实际完成产值、对上计量产值、剩余可计量产值；对下支付注意搜集分包合同金额、实际支付金额等信息。

(2) 定期对比分析：结合对上计量/对下支付周期，总包单位应定期进行成本分析（每月、每季度、半年度、年度），将分包成本与总包对业主计量金额进行详细对比，分析两者之间的差异及其产生原因。

(3) 对比分析内容：首先总项对比，对同一工程内容（同一范围内实施内容）分包成本与总包对业主计量金额进行同口径对比，原则上总包对业主计量金额大于分包成本，若分包成本接近或超过总包对业主的计量收入，可能意味着项目存在亏损风险，此时则需要进一步分析具体原因，找出成本超支或节约的具体分项工程，以便有针对性地采取控制措施。

4.2 差异原因分析及应对措施

4.2.1 差异原因分析

(1) 价格因素：分析分包合同价格与业主合同价格之间的差异。可能是由于市场价格波动、分包商报价过高、业主合同谈判不利等原因导致。例如，在建筑材料价格上涨期间，如果分包合同签订时未考虑价格调整条款，而业主合同中有相应的调价机制，就可能导致分包成本相对增加。

(2) 工程量因素：对比实际完成的工程量与计量工程量之间的差异。可能是由于施工过程中的变更、计量方法不一致或图纸理解偏差等原因引起。例如，设计变更导致某分项工程的工程量增加，但在对业主计量时未能及时准确申报，就会出现分包成本与计量金额的差异。

(3) 质量因素：如果分包工程出现质量问题，需要进行返工或修复，会增加分包成本，但这部分成本可能无法从业主处获得相应补偿。例如，因分包商施工质量不达标，导致墙面抹灰层脱落，需要重新施工，由此产生的额外费用将影响分包成本与收入的平衡。

4.2.2 应对措施与决策

(1) 成本控制措施：根据对比分析结果，针对超支的分包项目，采取相应的成本控制措施。如与分包商协商调整价格、优化施工方案以降低成本、加强现场管理减少浪费等。对于节约的项目，总结经验，考虑是否可以在其他项目中推广应用。

(2) 进度调整措施：如果发现进度不匹配的问题，及时调整施工进度计划。对于进度滞后的分包工程，采取增加人力、物力投入等措施加快进度；对于进度超前的工程，要合理安排后续工作，避免资源闲置和成本浪费。

(3) 合同管理措施：通过对比分析，发现合同条款存在的问题和漏洞，及时与业主或分包商进行沟通协商，完善合同条款。例如，对于计量方式、价格调整机制、变更处理等重要条款进行明确和细化，避免后续出现争议和纠纷。

5. 总结

施工单位对上计量和对下支付的管控是项目管理中的核心环节，直接关系到企业的经济效益和可持续发展。通过深入分析项目现状，准确把握管控要点，剖析差异原因并采取针对性的解决思路，加快计量支付工作进程，能够有效提升施工单位的资金管理水平、降低成本风险、增强市场竞争力，为企业在激烈的市场竞争中赢得优势，实现长远稳健发展。在未来的项目实践中，施工单位应不断总结经验，持续优化计量支付管理办法，以适应不断变化的市场环境和项目需求。

[参考文献]

[1] 张若寒 马天夫《浅谈公路工程施工产值与计量产值之间的差异分析及解决措施》

[2] 《建筑工程施工发包与承包计价管理办法》（住建部令第16号）

[4] 陈建国. 工程计量与计价管理[M]. 上海：同济大学出版社，2019.