

地铁金融城项目工程结算存在问题及解决措施

黄文忠

广州地铁集团有限公司

摘要: 本文针对地铁金融城项目工程结算存在的问题进行分析, 并针对存在问题探讨相应的解决对策。

关键词: 工程结算; 解决措施

一、项目概况

南海金融城项目位于地铁广佛线金融高新区站上盖, 是广州地铁第一个自主开发大型综合性物业项目。项目总用地面积约4.5万平方米, 总建筑面积约35.6万平方米, 于2008年12月29日开工建设, 2013年5月住宅开售。工程实施完成后, 项目结算工作严重滞后。

二、结算存在问题

金融城结算为项目实施阶段完成后(竣工验收)整体启动, 由于项目现场变更更多、时间跨度长, 结算跟进力度不足, 导致上报结算资料时间严重滞后, 主要存在问题有以下方面:

(一) 合同基础管理薄弱, 合同结算管理台账不全

项目部担当的角色为现场管理, 并不担负项目全过程统筹、组织、协调等责任; 成本管理部门仅对项目开发成本归口统筹管理, 职责仅对合同结算进行审核, 因此, 合同结算归口管理职责不清晰, 缺少“牵头人”, 导致金融城项目合同结算开展缺乏整体性的规划, 各个部门提供的合同结算台账存在差异。

(二) 未遵循结算原则, 结算工程量计算错误

部分结算未严格遵循结算原则编制及审核, 导致部分变更内容重复计算或计算错误或缺乏依据, 如高层机电合同结算重复计量。

部分合同施工界面划分不清晰、不合理, 导致结算重复计量或错误计量。如塔楼土建和精装修1标均包含了室内防水的工作内容。

(三) 竣工图审核不严, 影响结算准确性

南海金融城项目较多竣工图纸与现场实际情况不符, 且监理与设计单位对竣工图的审核把关不严。如精装修1标住宅插座竣工图中为天花敷设, 现场实际均为埋地敷设, 直接影响结算的准确性。

部分工程图纸会审意见未完全落实, 亦未在竣工图中体现, 导致已取消的工程内容仍在结算中计量。如精装修1标图纸明确将户内给水管材质由CPVC改为PPR, 但在竣工图中仍体现为图纸会审前的施工内容。

(四) 现场变更更多, 管理不规范, 耗时较长

由于南海金融城项目原招标图深度不够, 且业态需求调整、设计方案不稳定等因素导致现场出现大量的变更, 较多的变更办理滞后或先实施后报审, 体现在:

1、设计变更通过后较长时间才启动变更流程; 如“金融城2014-TJ-128”的设计变更通过后十个月才启动变更流程;

2、较多变更未经过变更会议审查即已实施; 如2015年有21份变更(变更申请号为金融城-2015-3-JZ-115等)。

3、部分变更在结算过程中仍未办理完成; 如金融城精装修2标结算上报时, 但仍有14份变更正在办理。

4、设计变更滞后、合同变更耗时长; 由于设计人员跟进不到位, 承包商上报资料不全、监理审核资料质量不高、经办人员缺乏积极性等原因, 设计变更平均耗时达273天, 合同变更平均耗时160天。

(五) 结算上报质量差, 过程管控不到位

由于项目时间跨度长, 项目资料前后衔接不畅、管理不善, 在结算上报及审核阶段, 资料不全、依据不足、监理审核资料质量不高等情况导致反复补充及完善资料。

为加快结算进度, 项目部调整审核流程, 部分结算报监理和咨询单位同时审核, 导致监理审核数与造价咨询公司审核数一致, 增加了咨询费用。

三、存在问题分析

金融城项目2015年竣工验收, 至今仍有部分工程合同结算尚

未完成, 导致成本增加, 出现上述问题的原因分析有以下几个方面:

(一) 项目制管理模式存在管理不严、不规范

项目启动时, 采用地铁金融城项目部作为项目管理的责任主体, 负责项目全面管理, 但项目制运作存在经验不足, 人员管理水平不高, 出现现场管理混乱, 图纸审查不严、工程量重复计算、先实施后办理变更等情况。

项目管理各环节经办人员发生多次的变动, 存在项目交接不清导致相关现场资料的缺失, 依据不足, 责任心不强等, 最终导致结算滞后。

(二) 组织架构变革和制度流程的多次调整

地铁金融城项目自启动至今, 组织架构实施多处的变革, 部门职责和相应的制度流程等也发生多次的调整, 职责归口管理的不清晰和部门间接口关系的不明确, 导致结算开展缺乏整体性的规划。

(三) 参建单位履行合同不力、把关不严、审核不严

部分设计人员责任心不强, 未按规范进行设计, 造成部分设计存在失误。在竣工图编制、审核过程中亦未严格把关, 存在竣工图纸与现场实际情况不符的问题。咨询单位合同执行不力, 未按期完成结算审核工作, 且未严格遵循结算原则编制及审核, 导致了部分变更内容重复计算的问题。

四、解决措施

(一) 夯实合同管理基础, 优化结算管理职责

合同是工程竣工结算的基础, 对于项目过程中发生的所有合同应全部整理, 形成完整的合同结算跟踪表, 避免结算漏项。

整体项目的结算规划和开展应该有统一的牵头部门负责, 应以项目部作为主体, 承担整个项目的结算统筹工作, 合同、成本、财务等作为过程审核部门严格把关。

(二) 加强参建单位管理, 加大合同考核力度

设计单位、监理单位、造价咨询单位等参建单位负责设计变更、现场管理、竣工图纸、结算工程量、签证事项、结算审核, 应严格执行合同规定, 对上述事项履行职责, 项目部应严格按照合同约定进行考核, 并及时扣罚违约情况。

(三) 加强设计变更和变更时效性管理

施工过程中设计的变更是不可避免的, 但在设计变更管理中必须加强变更时效管理, 在合同范本中增加合同对方单位申报合同变更时效要求, 细化合同中关于变更时效性的考核条款。在制度流程中增加变更各节点人员审核、资料提交等事项规范要求, 进一步规范变更的流程管理。

(四) 进一步优化结算流程, 实施阶段性结算

项目部应加强项目实施阶段对于结算的过程管控, 督促承包商分阶段整理、保存结算相关资料, 项目部在加快结算进度的同时, 研究分部式结算或阶段性结算的可行性和制定相应的管理流程。

五、结束语

工程结算是一项专业性强、过程复杂、细致的工作, 它是确定施工单位收入和建设单位成本的最终依据, 直接关系到建设单位与施工单位的经济利益。本文深入解剖和分析南海金融城项目结算过程中存在问题和原因分析, 探讨解决和加快结算进度的对策, 为南海金融城项目结算和后续广州地铁自主开发项目的结算管理提供参考和借鉴。

参考文献

- [1] 郭德莉, 赵煜著. 工程结算常见问题及对策建议分析[J]. 建筑工程技术与设计. 2017,(20).
- [2] 王峻昉. 工程竣工结算工作的有效措施分析[J]. 科技创新导报, 2011,(20).
- [3] 张洪强. 工程结算工作中存在的问题及解决措施[J]. 中国住宅设施, 2017,(08).