

市政项目工程总承包结算策划

陶 建

(上海市工程造价咨询有限公司,上海市 200092)

摘 要: 结算策划是针对项目结算进行预先的筹划或计划,通过有效策划,实施项目全过程的结算管理理念,以市政项目为对象,分析工程总承包项目总包结算策划中应重点关注的内容,提高结算管理水平。

关键词: 工程总承包;总包结算;策划

中图分类号: F27

文献标志码: B

文章编号: 1009-7716(2021)12-0209-03

0 引 言

随着我国工程总承包的进一步发展,以及国家和地区改革的持续深入,不同的投资性质,不同的投资地区,市政项目的结算原则差异较大,呈多样化,同时,为适应住建部提出的全面推行施工过程价款结算,从工程总承包单位的角度,需要结合设计采购施工融合管理优势特点,系统的开展总包结算工作,因此,就需要根据不同项目特点,提前做好结算策划。

1 结算策划的新形势背景要求

近两年国家层面不断发布有关投资、工程总承包管理、工程造价改革方面的政策文件,同时很多省市也相应出台具体的办法和意见。2019 年 12 月,住建部、国家发展改革委联合印发《房屋建筑和市政基础设施项目工程总承包管理办法》(建市规(2019)12 号文),企业投资项目的工程总承包宜采用总价合同,政府投资项目的工程总承包应当合理确定合同价格形式。2019 年 4 月《政府投资条例》(国务院令 第 712 号)明确政府投资项目建设投资原则上不得超过经核定的投资概算,因国家政策调整、价格上涨、地质条件发生重大变化等原因确需增加投资概算的,应按照规定程序重新核定。2020 年 7 月《住房和城乡建设部办公厅关于印发工程造价改革工作方案的通知(建办标[2020]38 号)》在试点推行,“引导发承包双方严格按照合同约定开展工程款支付和结算,全面推行施工过程价款结算和支付”。多地区

还出台工程总承包计价规则文件,对项目概预算审批、工程总承包计量规则和计价方法以及结算的方式等提出了新的规定。

2 工程总承包项目的结算原则与业内形式分析

目前业内主流的结算原则有以下三种:第一种为投标价就是合同价,合同价包干的形式。第二种为费率下浮,工程量以竣工图数量为准,以编制施工图预算为基础,通过竞争获得一个固定的结算下浮率进行结算。第三种方式为清单单价按实结算方式。每一种结算原则又根据招标人的经验、当地审计部门和财政评审机构的习惯做法不一,其计价原则以及主要材料或设备的定价原则又多种多样,但有一点是共同的,就是每一个项目都要满足招标文件规定的规模、功能、规范要求,都有基准的限额设计要求,结算造价不得超过经批复的设计概算或合同价。

不同结算原则要求我们关注的侧重点也不同,第一种包干合同价要求我们在限额设计的条件下,快速进行造价测算,优选设计方案,提高性价比,实现项目包干效益最大化;第二种费率下浮结算原则要求我们确保施工图预算不突破限额设计金额并适当给结算留有余地,实现项目不超概合理效益;第三种清单单价按实结算原则要求我们适当使用投标报价策略,提升结算价值,预计结算价不突破限额设计金额,实现项目不超概效益最优。

目前工程总包结算过程中,还普遍存在居多对总包单位不利的做法,比如:包干合同由于政府审计的原因实则不包干,未能发挥工程总承包的集成优势;安全文明施工费、社会保险费按实际发生的单据结算,超出合同对应金额的部分又不能结算;施工图与工程量清单列项不一致的结算问题无法妥当处理;建

收稿日期: 2021-08-30

作者简介: 陶建(1974—),男,本科,高级工程师,从事工程总承包管理、技术经济工作。

设单位与总包单位对EPC项目管理认识不一致,导致结算争议等一系列的问题,如果仍然简单的按施工总承包常规的“按实结算+变更签证”一贯的结算思路开展工作,势必容易出现严重性的错误,将无法挽回。

3 结算策划的主要依据

项目批文、招标建设规模及功能要求、合同文件、补充协议、建设单位提供的基础数据、限额设计要求、投标报价清单、投标设计及施工组织设计方案、合同工程量计算规则、价款确定与调整原则、工作界面、合同违约责任、设计变更和现场签证原则、索赔条款、地方税务及规费缴纳规定、当地政府审计要求、甚至当地财政评审及建设单位的习惯做法。

4 需要策划的主要内容

结算策划应该按投标阶段、施工准备、施工过程、项目竣工等多个阶段进行,整个结算策划及结算实施应体现全过程工程总承包结算的理念。

4.1 项目投标阶段的结算策划主要内容

认真研究批文、招标要求,明确设计规模及工程范围,在项目规模、建设条件、市场因素等条件下,合理选用成熟的工艺及施工方案,并考虑自身技术、专利、大型施工设备的优势,按有竞争力的报价要求开展投标方案的设计。同时,做到尽可能提升投标阶段的设计深度,同时明确重大施工方案,推荐技术经济指标。

在清单计价模式下,投标人应充分利用自编工程量清单的机会,准确列项、准确计算工程量和报价,对设计深度达不到清单计价规范要求时,应结合设计方案列项宜粗不宜细,防止没必要的政府审计对结算的审计核减风险;给设计优化预留结算空间,对预计可能优化减少工程量的子目,投标期间就应做好预判,适当降低投标清单数量,防止按实结算带来的损失;如为下浮率项目,投标人除考虑工程总承包比常规承担更多的项目风险以外,由于要保证规模、功能、性能要求,工程总承包项目一般不宜采取低报价策略。

招标文件中是否包含勘察内容,是否包含地下工程,以及项目的某些特殊不明情况,这些也是投标阶段就要重点关注的内容,这对设计方案及投标报价有重大影响,分析项目可能发生的履约风险,要认真策划,落实对策,降低对结算造价的影响。

对已知工程内容但暂不确定具体方案的工程要做好与类似工程的比较分析、预判,投标报价方式要有策略,防止给结算带来损失;对提前实施、变化不大的工程内容的报价要适当采用提高报价的策略,提高收款资金的利用率,降低财务成本。

4.2 施工准备的结算策划主要内容

项目中标后应快速开展限额设计的具体落实工作,重视前期批文与招标工程范围的对比分析,批复造价和合同造价的对比分析,在投标的基础上利用BIM技术手段快速进行技术经济测算,发挥设计优势,进行标准化设计,限额设计做的好坏直接决定了项目的结算效益好坏。施工图设计分批编制完成后,及时分批编制施工图预算,进一步分析造价差异,优化调整设计图纸。

对合同主要商务条款进行分析,比如合同综合单价调整、工程量计算规则、风险承担条款、合同结算方式、承包人的义务、合同约定的价格要素调整、处罚条款(履职、考勤、工期延误导致的处罚),做好项目的合同交底及过程合同履约检查,防止过程控制不利导致的罚款风险;同时还应充分做好工程总承包合同条款中隐含的或明示的风险条款对结算的影响分析,比如需要掌握招标文件中提出的不合理、含糊不清的条款要求,应做好分析和预判工作或者在适当的时候取得甲方的沟通。

特别注意的是,在下浮率为结算原则的项目中,在本阶段就要认真整理需要重新定价的工程子目清单,充分调查市场价格行情,重点策划大宗材料及设备的采购价的计取,同时应充分了解建设单位或财政评审的常规定价原则,实践中往往由于建设单位或财政评审单位对项目的功能、对项目的性能保证、对项目的实施难度认识不足,给出的价格偏低,导致工程总包单位无法认可。总包单位应有针对性的提前与建设单位或财政评审单位就大宗材料及设备选型进行书面沟通、会议沟通、或召开有专家参与的评审会议等多种形式进行对接,提高建设单位或财政评审单位的对项目的认知度,避免施工完成了再定价的弱势。

4.3 施工阶段的结算策划主要内容

提高设计的参与度,充分利用设计技术优势、同时积极利用大型施工企业的设备优势,过程中加强设计施工造价的高度融合,优化设计、选择最优施工方案、提高质量、提高(或不降低)性能,减少工期,降低风险、降低建设成本,实则提高了结算效益。

此阶段还应重点分析与结算价款有关的合同条款,比如:国家地区的政策变化(包括因执行基准日期之后新颁布的法律、标准、规范引起的变更)、发生设计变更(包括规模、功能、工艺流程调整、平面布置、配套工程变化、基准控制点及基准标高和基准线的调整)、发包人要求改变(如检查、检验、检测、试验的地点、增加的附加试验、其他)、建设单位提供数据错误、勘察数据改变、材料及采购变更(如设备、材料、部件的性能、规格和数量的调整,还如发包人要求增减合同中约定的备品备件、专用工具、竣工后试验物资的采购)、发包人赶工要求、施工变更、变更价款的确定原则、变更的利益分享原则,及时做好价格变更以及经济比选分析工作,注重结算原则的把握,合同管理措施要同步到位。

对暂估价、暂定金额的采购定价方式,也是施工阶段应重点策划的,需要关注项目批文内容以及建设单位的有关要求,防止单项超概预算,并要充分考虑工程总承包单位的组织义务,确保项目质量、工期、安全、造价方面目标的实现,实现这些目标才是合理结算的前提,才能够获取合理的管理费和利润。

对工程规模较大、施工周期较长的工程,应积极策划开展施工过程结算或分阶段结算工作,一般在此阶段应考虑到,首先,重视项目前期资料、合同文件、依据性文件、批复方案、现场影像资料、来往文件的收集、分析、验证、归类管理工作。其次,加强项目完成工作量(产值)的过程管控,做到完成内容的工程质量及时验收,工程数量的及时确认,变更签证索赔及时得到认可,有关规模调整功能变化工艺调整等导致土建及安装和设备工程内容的增减项、合同外工程、甩项工程(合同内减项)、费用调整、工期顺延、建设单位赶工指令、及其他洽商记录、调整过程支付条款等应以补充协议(或双方签字盖章确认备忘录)的形式对工程总承包合同进行及时书面变更。第三、加强合同履约,进行标准化管理,合理安排工程建设、提高履约的有效性和及时性,在施工过程中得到事件的处理,防止在结算诉求时处于被动局面。

4.4 项目竣工阶段的结算策划主要内容

本阶段的结算策划主要工作是依据合同文件拟定结算实施方案,明确时间节点、人员分工安排,明确结算的重点难点,制定结算谈判策略,确保结算目标。

依据项目的实际情况,提前策划结算支撑资料

的整理,竣工文件编制,变更签证索赔文件的整理,结算文件编制,结算书校对审核、结算书提交,审价对接、与监理单位、审价单位、建设单位及财政评审单位之间的总体推进协调沟通,结算谈判,结算价确认,与政府审计部门配合,详细分解工作任务,研究制定结算要点、谈判策略,明确责任人和考核要求。

分析结算可能存在的遗留问题,制定问题清单(或对结算影响较大的事件清单),有些问题是总包单位对建设单位的直接诉求,有些问题是需要设计单位配合建设单位解决的问题,还有些问题甚至需要第三方咨询单位、地方政府审批部门参与协调解决的问题,将这些问题进行分类,配合积极分析计算、举证,重点问题重点突破。

同时,还应及时核算完工阶段的实际成本,重视结算预计上报价与合同价、批复概算的对比分析,查漏补缺,按预期最大合理效益制定结算目标。

5 结算策划方案的落实

工程总承包项目经理是项目结算策划方案落实的第一责任人。应重视各阶段的结算策划及其落实管理。如重大事件或情况发生重大变化,应及时动态调整或优化结算策划方案。

投标阶段高标准配备投标团队成员,设计结合施工实践,选择性价比高、稳定可靠、竞争力强的投标方案,降低结算风险。

过程中加强设计施工造价的融合组织,由工程总承包项目经理统一指挥,以设计为主导,在满足规范要求和使用功能与确保安全的前提下,按照分配的投资限额控制设计,严格进行设计优化,控制不合理变更。在整个设计过程中,技术与经济统一,设计人员与商务团队密切配合,保证工程建设总价不被突破。

特别要重视依托合同管理措施、法商融合手段,为结算策划的落实保驾护航。项目实践过程中,有大量的案例可见,有的总承包单位为尽可能的获取建设单位的信任,重义务,轻权利;重口头承诺,轻证据保留;重客观性,轻时效性等问题,对于企业风险的估计和控制意识不强,往往为结算埋下苦果。

项目临近完工时或即将达到合同约定的结算(或分阶段结算)时点前,工程总承包项目经理应及时成立项目结算小组,应包含工程总承包项目经理、施工项目经理、项目总工、设计经理、费控经理和项目其他主要人员。组织编制总包结算工作计划书,定