

浅谈合同结算的要点

◎ 罗伟

合同结算作为整个开发流程的最后一道关卡，细致的审核文件进行结算显得尤为重要，本人就在实际工作中罗列了一些合同结算中的要点及成本结算分析供大家进行交流。

一般在结算中常见情况有如下几种：

- 1、资料核对过程中出现的不匹配，导致双方发生纠纷/扯皮。
- 2、结算审核阶段，对过程资料把控不利，导致资料撰写不严谨，结算过程困难。
- 3、结算审批流程冗余，导致审核周期长。
- 4、合同条款不细致，存在争议问题。
- 5、对竣工图或施工图结算审核方式，掌控不利，导致风险漏洞存在。
- 6、竣工结算报告提交不积极，影响整体结算效率。

如何避免以上常见的几种情况，对成本管控起到至关重要的作用。如果不能有效解决这些问题，必然会造成一些不良后果，其中包括如下几点：

- 1、失去对实际结算成本的有效管控：产生不合理的额外成本，出现过度超标状况。
- 2、形成不良的供应商关系：产生不必要的纠纷，导致优质供应商资源流失。
- 3、给企业造成过重的税额负担：增加不必要成本导致的额外税收。
- 4、无法积淀有价值的成本数据库：失去可靠的含量/材料价格数据，来指导未来项目的目标成本测算及成本策划方案。

那么，具体来说房企该如何优化前期合同条款，保障权责清晰？如何在项目中期管控好流程/资料，避免后期扯皮纠纷？如何避免结算时因价量核算不准确，导致成本失控？应从项目开发前期，中期，后期三阶段，进行结算的全方位管控。

一、项目前期阶段

工程合同的结算，最重要的就是，项目结算方式、材料价/措施费结款说明。合同签订时因经多部门会签、优化。以避免因为项目施工中突发变更，工期延期，停工索赔，质量问题，导致的无章可依，无法可循。

一般合同结算方式分为：施工图预算结算，承包总价结算，平方米造价包干，工程量清单方式四种方式。

在实际中，合同结算形式，应基于对拟建项目的大小、工期、造价，设计深度等综合因素考虑进行选择，而不是固定某一种最好。

二、项目中期阶段

项目中期对施工现场工程资料的保管和重视，是结算环节顺利进行不可或缺的一步。为避免结算纠纷，特别重要的是对供方跟甲方之间涉及到合作金额、相关权益等方面资料的保管。

然而在实际执行中，资料的保管可能会存在以下问题：

- 1：“重外业、轻内业”对资料管理不重视；
- 2：事后“补资料”、作假乱写或资料数据脱离实际，让结算材料失真；

以上种种，会造成施工中资料丢失、缺漏、虚假不可靠等问题，影响到项目的质量/安全/结算管理。为此，我提出以下几种解决方案，供大家参考：

- 1：在线化管理资料的审核及提交，实现实时提交和审核，安全/可靠的保管资料。
- 2：细化工程资料管理制度，并对其提出标准化管理。
- 3：健全工程资料管理制度，资料员、送样员需持证上岗。
- 4：技术部门对项目经理部进行资料交底。

三、项目后期阶段

竣工结算时，竣工图与原施工图、变更资料核对不上情况，令房企十分头疼。由此造成的工程量变更、工程量质量核实情况，对应材料/设备使用量价的变化，都是结算时的关键难点。

面对这块，施工企业可以严格按照合同约定，编制完整的竣工结算资料，并在内部建立对结算资料的检验制度；甲方也要有一些自己的管控审核标准及手段。

对于该部分需要更进一步的细化管理：例如

土方工程/桩基工程结算	要求甲方现场工程师、造价师、监理工程师以及施工单位四方共同审核或签字确认，对交付场地标高图和完成面标高图严格把控，要求保证审核的全面性和专业性，对于能反应实际情况的边界线/放坡/工作面需要做详细的划分
部品工程结算	以竣工图结算，经现场工程师、项目总、设计师核对并签字确认，并提交招标图纸及变更签证作为结算依据，以便复核
园林/园建/防水工程类结算	施工过程中隐蔽工程验收需专业工程师签字确认，结算资料需专业工程师签字结算核实意见

各部门职责分工情况，需要明确管控的内容。以便后期结算的时候对关键内容的有效掌控，责任追查，以及复核确认等。

总结

合同结算作为成本管控环节的最后一道关卡，其重要性不言而喻，但能否处理好结算，还取决于对项目前期、中期的关键环节把控，流程的优化。

同时，结算环节不仅仅是对甲乙双方劳动成果的科学划分过程，也是对双方关系推进维系的关键，更是对整个项目利润生成的关键。因此，不论甲乙双方都应该严格重视起其中每个关键节点，做到有据可依，有理可寻，成本可控。