



# 高质量结算管理的正确打开方式

集团公司商务部 陈淑哲

在工程通过竣工验收后，在合同价款基础上，发承包双方按照施工合同约定，对有增减变化的工程内容进行计算、调整，最终确认结算价款、形成结算文件。结算文件是建筑施工企业确认项目最终收入的重要依据，是回收工程款的最基础条件和前提，也是施工企业赚取合理利润、维持企业正常运行的重要依靠。

近年来，各家建筑施工企业纷纷将项目高质量结算作为改革与创新重点，因为，高质量的结算管理是确保企业收益的前提，是实现高质量发展的必由之路。集团对高质量结算管理倡导宣传已久，围绕如何提高结算工作质量，各单位一直在不断地对标、学习、改进、创新，然而，受多种因素影响，集团整体结算工作仍然呈现参差不齐的状况，距离先进水平还需进一步提高。从商务管理工作本身出发，真正良性的工程结算管理，应该从以下两个维度上持续发力。

## 以全过程商务管理为根本

结算工作贯穿于项目全过程管理，每一个环节的成败都关乎最终结算的质量高低，因此必须树立“全过程结算”理念。

在投标阶段，需要首先准确勘察施工现场水、电、路、标高等状态，以及周边地形、地貌、居民区及教学区分布等情况，这有助于投标方案编写和投标报价相应措施费用的计算。同时，各相关系统要联合完成招标文件评审，分析质量、工期、计价原则、资金支付等条款的要求和风险，在投标报价中对相应风险费用予以考虑。

施工阶段的战线最长，工作任务最繁重，因此需要投入的精力和注意的事项也最多。

首先，在收到正式施工图纸后要及(建议时间不超过1个月)完成施工图重计量工作，即计算施工图实际工程量，并结合合同计价和调价原则，及时计算、调整合同收入，力争实现“重计量带争议清单转固定总价”目标。重计量的结果是与建设单位确认过程收入(如月度或节点产值确认、进度款支付、设计变更计算、人材机调差、过程结算、节点结算等)以及竣工后确认结算收入的重要依据，也是施工企业掌握和控制成本的重要依据，在项目成本策划、过程耗量控制、分包分供招标、分包分供支付、分包分供结算等工作中都扮演着重要角色。

其次，施工过程中会出现各类收入项的调整，如设计变更洽商增减账、人材机价差调整、因非总包原因导致施工方案变化进而导致的措施费变化、合同外签证费用、索赔费用申请等，这些收入项务必及时完成计算和报审，以避免大量的计算审核工作积压到最后。此类收入项的调整如果能够在施工过程中与监理、发包人、全过程投资咨询等单位协商确认，实现“过程争议过程解决”，在确保项目收入及时确认的同时，还有利于超合同费用的及时回收，更有利于有效规避结算的及时报出和尽快完结，可以有效规避一系列影响最终结算金额、结算周期的风险。

另外，还要努力争取实现过程类结算。施工过程中，要引导建设单位进行分节点、分阶段结算，这样有利于我们及时锁定收入，避免竣工结算周期过长，同时也有利于建设单位及时掌握节点或阶段投入，及时调整后期方案、控制整体投资预算。分节点、分阶段结算包括基础工程结算、结构工程结算、装饰工程结算、安装工程结算等，也可以根据项目整体

布局、先后完工顺序等进行分段、分区、分单体的过程结算。

在竣工阶段，要在工程完工前及时启动结算策划，以效益最大化为目标，结合施工合同规定和原则，梳理、优化结算依据性资料，通过多角度计算分析，确定结算报审思路和架构，及时组卷报出结算文件和结算资料(原则上在整体工程竣工验收合格后30日内或按合同约定时限)。在结算报出前，要尽量完成成本预封口，及时确定结算底线，制定结算预期目标。同时，要确保结算资料充分、齐全、真实、有据，其逻辑性必须闭环、自洽。包括竣工图、深化设计图、各类施工措施和方案、变更洽商资料、认质认价资料、索赔资料等在内的各类结算资料要尽量一次性整理报出，规避延迟被拒、影响结算的风险。还要尽量缩短结算周期，控制竣工后管理费投入，确保项目结算款及时回收，降低竣工后分包分供支付压力。

## 以“大商务”管理为保障

项目结算管理不是某一个人的工作，而是一项系统工程;不是某一个部门的工作，而是项目整体、企业上下需要共同完成的任务，因此，“大商务”管理是高质量结算管理的保障。

首先，项目“铁三角”团队要给予结算管理整体性保证，在全过程商务管理工作中团结一致、良好协同，避免随意更换，确保全过程结算工作的质量。尤为重要的是项目商务团队和技术团队的相互理解、高效沟通、密切协作，这是确保结算效益、实现高质量结算目标的最直接保证。

其次，企业主要负责人、主管领导等各级领导的重视也至关重要，结算工作需要他们的逐级监控、督促和协助。结算过程中，各部门、

各系统要积极跟进、快速对接，及时响应客户合理诉求(比如验收、维修等)，最终让商务管理各个环节(比如商务策划、成本盘点、结算谈判等)分工明确、资源有效整合，形成单位领导、企业中层、项目团队上下联动的“大商务”管理合力。

此外，还需要处理好与项目各参与方的关系。结算是多方协作、共同努力的结果，包括但不限于建设单位、监理单位、设计院、全过程造价咨询、政府审计等，在施工阶段及结算过程中，我们要与各方建立友好洽商、和谐协作、相互理解与支持的关系，营造良好的结算氛围，最终实现过程精益、结果完美、各方共赢。

总之，项目结算是一项“始于投标报价、终于尾款回收”的全过程工作，我们的任务就是保证每一个环节对最终的结算效果产生正向影响。项目结算也是一项需要领导层高度重视、各级管理人员高度协作的工作，我们要不断深化“大商务”管理理念，推动各岗位、各系统在结算管理中的相关责任落到实处。

“路虽远，行则必至;事虽难，做则必成。”高质量完成产值确权、工程款回收、快速结算并确保结算利润率，是商务系统体现自身价值的重要工作内容，也是企业实现高质量发展的本质需要，我们必须不遗余力去完成好。



## 发展微评

# 集团积极助力京演集团音乐剧《理想之城》创排制作 服务好业主是互利共赢的前提

4月26日，北京演艺集团制作的原创音乐剧《理想之城》召开剧目首唱暨开票发布会。在该剧创排制作过程中，集团从多方面给予了鼎力支持。这件事虽不大，却体现出一个朴素的道理：服务好业主、维护好大客户是实现长远发展的基本前提。

3月底，中国杂技艺术中心开工，它将作为北京演艺集团旗下中国杂技团和北京市曲剧团排练演出场所和管理保障用房，并在此建立北京演艺集团舞美制作中心。以该项目为开端，北京演艺集团成为集团的重要客户。

近期，正赶上北京演艺集团制作、北京歌剧舞剧院演出的原创音乐剧《理想之城》在紧锣密鼓筹备中，作为集团的核心事业部和中国杂技艺术中心项目的承建单位，总承包部积极为该剧创排制作提供相关支持。

创演团队先是到集团承建的城市副中心剧院施工现场实景采风，同建设者开展深度交流，为让角色更丰满、更真实积累心理体验。总承包部主要领导与多名建设者参与到这一过程中，为采风活动的顺利开展创造了良好条件。

作为《理想之城》进行女主角人物创作的重要参考，城市副中心剧院项目商务经理李兵受邀走进排练厅，与该剧的主创主演们进行了一次完整的剧本围读，对台词给出具体建议，让最终的呈现效果更加贴近实际、更能打动人心。

4月10日，创演团队再次来到城市副中心剧院施工现场，为制作该剧的概念先导片拍摄素材。主创人员纷纷穿上集团工装、戴上集团安全帽，在建设者配合下拍摄了宣传海报和视频。

在4月26日的发布会现场，舞台两侧矗立的手脚架将氛围感拉满，同时巧妙地呼应了该剧的主题，这也是集团建设者连夜搭建出来的。李兵此次再次受邀，走上舞台分享了自己对该剧的理解。

据了解，还有更多集团与北京演艺集团共同组织开展的活动即将进行……

在服务好北京演艺集团开展相关工作的过程中，集团各级参与人员团结协作、同向发力，体现出较高的职业素养，提升了对集团改革发展的参与感，也进一步激发了自身的企业主人翁意识。

有些基础性或辅助性的工作，可能并不会立刻体现出一个人的价值，或不会为其带来实际利益，但从更长远的角度看，企业发展好，就是对每个员工来说最好的回报和收益。一系列看似普通平常的事件背后，体现出集团上下对维护大客户的充分重视。只有为业主提供优质服务，才能赢得对等的信任，从而增加客户粘性，为长期合作打下坚实基础，最终实现互利共赢。

所以说，服务好业主就是服务好自己。(建宣)

右图：《理想之城》创演团队在城市副中心剧院项目施工现场拍摄宣传海报。北京演艺集团供图

下图：作为《理想之城》进行女主角人物创作重要参考的城市副中心剧院项目商务经理李兵(左二)受邀来到剧目首唱暨开票发布会现场，与大家分享自己对该剧的理解。任婧怡/摄



# 深挖集采潜能 助力降本增效 ——总承包部集采工作探索实践

物资、设备和服务采购是建筑施工企业的主要支出项之一，随着企业发展规模的持续扩大，通过有效手段降低采购成本变得越来越迫切，这是企业迈向高质量发展的必经之路。

自2020年3月集团集采平台上线后，总承包部积极发挥示范引领作用，持续加强制度体系建设，优化管理流程，有计划、分步骤地向全集团、全范围集中采购管理转型。针对集采过程中遇到的各种实际问题，总承包部通过对部门和制度的调整优化，在探索实践中形成了实用的策略，有效降低了采购成本，利用有限资金调动了更多优质资源。

## 确定“不确定”的价格

材料设备的价格会因各种因素产生波动和差异，这种情况下就不适宜用固定价格进行集采定价。总承包部通过分析影响价格变动的主要因素，采用约定风险区间和调差的形式进行定价。

以混凝土为例，运输距离不同、水泥骨料等生产原料价格波动、环保和运输政策调整等因素都会影响其价格。总承包部梳理分析了京内混凝土搅拌站的数量、位置和产能，最终确定了包括集团内部3家单位和外部4家单位在内的7个分供方作为集采单位，混凝土站点总数达32个，实现了除密云、延庆外北京区域的全覆盖，解决了运距对价格的限制问题。

同时，总承包部还摸准混凝土各项原料的价格，按照配比完成混凝土价格的组价定价；对影响价格的其他外部因素，按照可能发

生的时间、原因和概率测算影响程度，作为与供应方约定价格风险调整的依据；参照《北京工程造价信息》中的混凝土基期价与实际供货期当月价格的差值计算变化浮动率，超过风险范围的部分按照签约价格进行调整。

据相关负责人介绍，为避免参照数据来源单一、浮动过缓导致价格调整不能与真实市场价格变化完全同步的情况，总承包部还将按照对混凝土价格影响的比重，对水、电、骨料等原料的价格浮动率在合同中约定综合风险调差，让定价更加合理。

对于钢筋、木材、电缆等价格经常波动的材料，总承包部同样通过梳理材料组成要素、分析影响价格的外因风险、根据权威机构发布的数据测算价格变化完成集采定价这一流程来操作。

工程设备也是一项重要集采品类，使用需求不同，其构成要素的排列组合方式也会不同，因此不能仅用设备名称和主要功能描述来约定固定单价。以配电箱为例，总承包部在定价时，先将其拆分成各项基础元器件和材料，再逐项询价，对比分析后完成配电箱组价定价，各工程按需选配完成采购即可。

## 让“特殊”集采通用化

除通用材料外，还有很多材料设备需要根据具体的需求进行采购。例如装饰装修工程中各项主材、门窗和机电设备，需要先有具体工程的明确要求和做法，才能确定采购内容。还有的材料设备有品牌方面的限制。针对这些“特殊”的材料设备，总承包部从空间和时间的维度上制定了两种策略开展集采。

首先，总部牵头整合在施的多个工程，在满足品牌等各项具体要求的前提下，将相同或相似的采购内容合并，实施联合采购。这种项目需求集中、采购从空间的维度整合现有需求，能够发挥一定的规模优势，平衡各项目的资金和采购量差距，从而降低采购成本。

其次，经过一定周期的积累后，通过整理、分析以往承揽工程的资料和数据，梳理和汇总在施工程的具体采购需求，提前开展下一年度的集中采购。这种战略型集中采购从时间维度超前谋划，比前一种规模更大、效率更高。

按照战略型集中采购的思路，总承包部于2022年启动了装饰装修工程中各项主材的集采，首先将2016年至2022年京津冀和上海区域18个不同类型的工程作为样本，收集整理工程资料和经济数据，筛选出未进行集采的材料设备，对于有品牌限制的，选取品牌范围交集中的一个或多个品牌，按通用性、工程量、金额大小排序逐项集采。截至目前，已完成瓷砖和内墙涂料两种材料的集采工作。

## 零星材料模块化集采

零星材料的特点是种类多、规格多、单价低、耗用量大，实际工作中，项目部习惯于通过实体分供方和电商平台两种渠道进行采购。

通过实体分供方分次采购，次数多、效率低，基本没有压降价格的空间；通过电商平台线上采购，支付账期短或需提前支付资金，供货时效性和灵活性也不能完全满足需求，且采购价格相对固定，缺少谈判空间。要以零星材料的模块化采购换取成本，就要消除这两种采购方式存在的缺陷。总承包部对这两种方式的优缺点

进行梳理分析后，采用了电商与实体、线上与线下互补结合的方式集采零星材料。

具体操作流程是，在通过电商进行线上采购的同时，邀请多家符合要求的实体分供方，以电商平台线上清单和价格为基础，向下进行折扣报价，同步完成线下集采。这样一来，零星材料在实现规模化集采的同时，还有效降低了采购成本。

目前，零星材料在施工过程中的消耗量控制仍然是成本控制的盲区，总承包部把解决这个问题纳入了工作计划，将启动对不同规模、不同类型工程零星材料消耗量指标的测算工作，为接下来做好过程管理提供数据支撑。

截至2022年年底，由总承包部总部进行的大宗主要物资的战略型集采总额为17.46亿元，对比开展集采前的价格，成本降低额累计超过9000万元，平均成本降低率为4.99%。2022年度的战略集采总额约为4.5亿元，成本降低额约为2800万元，加权平均成本降低率为5.85%。

以实现全类别、全专业的集中采购和集中管理为发展方向，总承包部仍在持续探索扩大集采类别、专业范围和覆盖区域，同时加强过程和结算管理，完善分供方分级评价管理，建立经济数据库，从集中采购、集中管理的第一阶段向更加规范化、标准化的全过程成本管控模式转型。(白云飞)



# 修复公司参与起草国家标准 正式发布

近日，修复公司参与起草的国家标准《土壤质量 决策单元—多点增量采样法》(国家标准化管理委员会)批准发布。该标准由中国科学院南京土壤研究所、生态环境部南京环境科学研究所、生态环境部农业农村生态环境监测技术中心等单位共同完成，计划于今年10月1日起实施，将促进土壤污染状况调查工作更具科学性、更加绿色高效。

据悉，土壤污染状况调查是土壤环境管理的基础性工作，采用系统的调查方法确定地块是否被污染以及污染程度和范围，

# 装饰集团李遂镇柳各庄村棚改项目BIM成果获双奖

近日，由中国建筑装饰协会举办的第四届CBDA建筑装饰BIM应用大赛公布结果，装饰集团申报的“BIM应用技术—展现湖白河畔柳各庄的美好”获家装组三等奖。在此之前，该成果还获得了第二届“优智杯”智慧建造应用大赛一等奖。

该项成果在充分了解和项目难点的基础上，选取了11个BIM应用项开展实施应用。项目团队运用BIM技术根据整体设计图纸开展预建造模拟，为项目关键节点、机电管线排布等建立专业的三维立体模型，及时发现二维图纸中难以发现的问题，准确调整施工方案，为现场施工提供了全方位指导，有效减少了施工过程中产生的交叉碰撞问题，进一步提升了项目建设整体质量和效率。

近年来，装饰集团积极布局前沿技术，将加快BIM技术应用作为技术创新的重要突破口，形成了众多创新应用成果。(高洁 吴宇倩)

# 新材公司开展营销系统培训

为进一步提高营销人员业务水平、强化营销系统战斗力，新材公司于近日组织开展了为期三天的营销系统集中培训，公司全体营销人员近100人参加。

培训采取“面授+讨论+案例分析”的组合形式，培训师资包括内部讲师和外部专家，他们现场对新材公司快速发展新趋势、营销管理改革新政策、NCC系统数字营销新举措进行了宣讲解读，并聚焦工程挖掘技巧、营销问题解决方案、经营风险应对措施和法律知识等内容进行了专业讲解。

为确保培训效果，培训结束后，参训人员聚焦营销工作实际，以小组讨论的形式围绕规定案例题目进行了总结研讨和专业笔谈，通过理论学习与案例研讨的无缝衔接，进一步强化了学习效果、提升了实战能力。(李培媛)

# 建研院助力第三届建筑之冠论坛

近日，以“外围护结构的底线与高端”为主题的第三届建筑之冠论坛在广州举办，建研院作为支持单位之一受邀参会。

论坛由中国房地产业协会产业协作专业委员会、广东省建筑业协会门窗幕墙分会主办，众多行业专家齐聚一堂进行巅峰对话。大会围绕建筑外围护结构在设计、施工、材料、监测、检测、维护等方面的应用，放眼“双碳”理念和城市环境，呼吁以更广阔的视角、更深邃的眼光，坚守建筑安全底线，引领建筑行业高质量发展。(卫启星 盖爽)

# 坦桑尼亚分公司开展物资系统培训

近日，坦桑尼亚分公司开展了物资系统培训，分公司物资部、财务部、经营部以及项目相关系统人员等20余人参加。

随着坦桑尼亚分公司在施项目增多，对各类物资的购买需求也快速增长，此次培训就是在这一大背景下开展的。培训邀请当地物流清关公司和保险公司详细讲解了坦桑尼亚海关清关具体流程、箱单和发票制作以及关税等方面内容，在交流环节，参