

建筑工程过程结算管理要点

管慧

伊金霍洛旗政府投资项目代建中心

DOI:10.12238/jpm.v6i9.8399

[摘要] 建筑工程过程结算作为工程造价管理的关键环节，直接影响工程进度、资金使用效率及各方权益。本文从党建引领、队伍建设等党委组工口视角出发，结合建筑工程行业特点，探讨过程结算管理的核心要点。通过分析当前过程结算中存在的流程不规范、责任不清晰等问题，提出以党建为引领强化责任担当、以队伍建设提升专业能力、以制度建设规范结算流程等管理策略，并结合模糊化案例验证其有效性。研究旨在为建筑工程过程结算管理提供实践参考，推动结算工作高效有序开展，保障工程建设顺利进行。

[关键词] 建筑工程；过程结算；党建引领；队伍建设；管理要点

Key points of settlement management in the construction process

Jian Hui

Yijinhuoluo Banner Government Investment Project Construction Center

[Abstract] As a key link in engineering cost management, the settlement of the construction process directly affects the progress of the project, the efficiency of fund utilization, and the rights and interests of all parties involved. This article explores the core points of process settlement management from the perspectives of party building leadership, team building, and other party committee and construction teams, combined with the characteristics of the construction industry. By analyzing the problems of non-standard processes and unclear responsibilities in the current settlement process, this paper proposes management strategies such as strengthening responsibility through party building, enhancing professional capabilities through team building, and standardizing settlement processes through institutional construction. The effectiveness of these strategies is verified through fuzzy case studies. The research aims to provide practical reference for settlement management in the construction process, promote efficient and orderly settlement work, and ensure the smooth progress of engineering construction.

[Key words] construction engineering; Process settlement; Party building guidance; Team building; Management points

一、引言

建筑工程具有投资大、周期长、参与方多等特点，过程结算作为贯穿工程建设全过程的重要工作，是控制工程造价、保障工程款支付、化解合同纠纷的关键手段。近年来，国家不断出台政策推动过程结算制度落实，要求在工程建设过程中按约定周期进行结算，确保工程款及时支付，缓解施工企业资金压力。

然而，在实际操作中，过程结算管理仍面临诸多挑战：部分项目结算流程不规范，存在“久拖不结”现象；结算人员专业能力不足，对政策法规和合同条款理解不到位；各方责任划分不清，推诿扯皮问题时有发生。这些问题不仅影响工程进度，还可能引发劳资纠纷和质量安全隐患。

从党委组工口角度来看，加强党建引领和队伍建设是解决过程结算管理问题的重要途径。通过发挥党组织的战斗堡垒作

用和党员的先锋模范作用，强化责任意识和担当精神；通过建设高素质的结算管理队伍，提升业务能力和服务水平，为过程结算工作的顺利开展提供组织保障和人才支撑。本文基于建筑工程行业实践，深入探讨过程结算管理的要点，为提升过程结算管理水平提供参考。

二、党建引领在过程结算管理中的作用

2.1 强化政治引领，压实管理责任

党组织在建筑工程过程结算管理中发挥着政治引领作用，通过制定党建工作计划，将过程结算管理纳入党建工作重点，确保结算工作与工程建设同部署、同落实、同考核。建立“党委统一领导、分管领导负责、部门协同配合”的工作机制，明确各级党组织和党员干部在过程结算中的职责，形成一级抓一级、层层抓落实的工作格局。

例如，某大型建筑企业党委将过程结算管理作为“书记工

程”，党委书记亲自督办重点项目的结算工作，定期召开专题会议研究解决结算中存在的问题。通过签订党建责任书，将结算完成率、结算及时率等指标纳入党组织和党员干部的考核体系，压实管理责任，推动结算工作高效开展。

2.2 发挥党员先锋模范作用，破解结算难题

在过程结算管理中，充分发挥党员的先锋模范作用，设立“党员先锋岗”“党员责任区”，让党员在结算关键岗位和难点工作中挑重担、作表率。党员干部带头深入施工现场，了解结算实际情况，主动协调解决结算中的争议和问题，推动结算工作顺利进行。

某建筑工程项目在过程结算中，因设计变更导致工程量核算争议，影响了结算进度。项目党支部组织党员技术骨干成立攻关小组，深入现场核查工程量，查阅相关资料，与建设单位、监理单位反复沟通协商，最终达成一致意见，确保了结算工作的按时完成。这种党员带头破解难题的做法，为其他项目提供了借鉴。

2.3 加强廉政建设，规范结算行为

过程结算涉及大量资金往来，是廉政风险防控的重点领域。党组织通过加强廉政教育，开展警示教育，增强结算人员的廉洁自律意识，筑牢拒腐防变的思想防线。建立健全廉政风险防控机制，对结算工作的关键环节进行监督检查，防止“吃拿卡要”等腐败行为的发生。

某建筑企业纪委针对过程结算中的廉政风险点，制定了《过程结算廉政风险防控手册》，明确结算人员的禁止性行为和问责机制。通过开展廉政谈话、设立举报电话等方式，加强对结算工作的监督，确保结算过程公开、公平、公正。

三、结算管理队伍建设的要点

3.1 完善人才培养机制，提升专业能力

建筑工程过程结算需要具备工程造价、合同管理、法律法规等多方面知识的专业人才。建立健全人才培养机制，通过“引进来”和“走出去”相结合的方式，加强结算管理队伍建设。引进高素质的专业人才，充实结算管理队伍；组织结算人员参加业务培训、行业交流等活动，学习先进的结算管理经验和技能，提升专业能力。

某建筑企业与高校合作开展“订单式”人才培养，定向培养过程结算专业人才，学员毕业后直接进入企业从事结算工作。同时，定期组织结算人员参加造价工程师、一级建造师等职业资格培训，鼓励员工提升专业素养。通过这些措施，该企业结算管理队伍的专业能力得到显著提升，结算准确率和效率大幅提高。

3.2 加强思想道德教育，增强责任意识

结算管理队伍的思想道德素质直接影响结算工作的质量和效率。加强思想道德教育，开展职业道德培训，引导结算人员树立正确的价值观和职业道德观，增强责任意识和服务意识。培养结算人员严谨细致、求真务实的工作作风，确保结算数据的真实性和准确性。

某建筑企业定期组织结算人员开展“职业道德讲堂”活动，

邀请行业专家和先进典型进行宣讲，分享职业道德故事和工作经验。通过开展主题教育活动，让结算人员深刻认识到过程结算工作的重要性，增强责任感和使命感，自觉遵守职业道德规范。

3.3 建立激励机制，激发工作活力

建立科学合理的激励机制，对在过程结算工作中表现突出的人员进行表彰和奖励，激发队伍的工作活力和积极性。将结算工作业绩与薪酬待遇、晋升机会等挂钩，形成“干多干少不一样、干好干坏大不一样”的工作氛围，鼓励结算人员积极主动地开展工作。

某建筑企业制定了《过程结算管理奖惩办法》，对结算及时率高、准确率高的人员给予物质奖励和精神奖励；对工作失职、造成结算延误或错误的人员进行问责。这种激励机制的建立，有效调动了结算人员的工作积极性，提升了结算工作的质量和效率。

四、过程结算管理的具体要点

4.1 规范结算流程，明确结算节点

建筑工程过程结算应遵循规范的流程，明确结算节点和时间要求。在工程开工前，各方应签订详细的施工合同，明确过程结算的周期、方式、范围等内容。根据工程进度计划，制定过程结算计划，明确每个结算周期的起止时间、结算内容和提交资料要求。

在结算过程中，严格按照合同约定的流程进行操作，施工单位按时提交结算资料，监理单位及时审核，建设单位按时审批并支付工程款。建立结算台账，对结算进度进行跟踪管理，确保每个结算节点的工作按时完成。例如，某建筑工程项目约定按月进行过程结算，施工单位每月 25 日前提交结算资料，监理单位在 5 日内审核完毕，建设单位在 10 日内完成审批并支付工程款，通过规范的流程保障了结算工作的有序进行。

4.2 加强资料管理，确保结算依据充分

过程结算资料是结算工作的依据，资料的完整性和准确性直接影响结算结果。加强结算资料的管理，建立健全资料收集、整理、归档制度，确保结算资料的及时收集和妥善保管。结算资料包括施工合同、中标通知书、工程量清单、设计变更、现场签证、验收记录等，施工单位应指定专人负责资料的收集和整理，确保资料齐全、规范、有效。

监理单位和建设单位应加强对结算资料的审核，对资料不齐全或不符合要求的，及时要求施工单位补充完善。例如，某建筑工程项目在过程结算中，因施工单位提交的现场签证资料不完整，导致结算审核延误。项目监理单位及时督促施工单位补充相关资料，确保了结算工作的顺利进行。

4.3 强化过程管控，及时解决结算争议

在建筑工程过程中，由于设计变更、现场签证等原因，容易产生结算争议。加强过程管控，及时发现和解决结算争议，是确保结算工作顺利进行的关键。建立结算争议协调机制，当出现争议时，各方应及时沟通协商，本着公平公正、实事求是的原则解决问题。

对于重大争议问题，可组织专家论证会，邀请行业专家进行分析论证，提出解决方案。例如，某建筑工程项目在过程结算中，对某分项工程的工程量计算产生争议，施工单位、监理单位和建设单位各执一词。项目党支部组织党员技术骨干和行业专家召开论证会，通过现场核查、查阅资料等方式，最终确定了合理的工程量，解决了争议问题。

4.4 应用信息化技术，提升结算效率

随着信息技术的蓬勃发展，信息化技术在建筑工程过程结算管理领域的应用呈现出日新月异的态势。通过搭建高度集成化的过程结算管理信息系统，不仅实现了结算资料的在线提交、审核、审批等全流程数字化功能，还通过系统内置的智能提醒、进度跟踪等模块，显著提高了结算工作的效率和透明度。特别是利用 BIM 技术的三维可视化建模、大数据分析的深度挖掘能力等前沿技术手段，能够对工程量进行精准核算，有效减少人为误差，极大地提高了结算的准确性。

以某大型建筑企业的实际应用为例，该企业引入了先进的过程结算管理信息系统后，构建起了施工单位、监理单位和建设单位三方协同作业的数字化平台。施工单位可以通过系统在线提交详细的结算资料，包括工程进度报表、材料清单、变更签证等，所有资料自动归档分类，便于随时查阅。监理单位和建设单位在系统上进行分级审核和审批，每个环节的操作时间、审批意见都被完整记录，结算进度实时可见，与传统线下结算流程相比，大大缩短了结算时间，平均结算周期从过去的 45 天压缩至 15 天以内。

同时，在工程量核算方面，该企业充分发挥 BIM 技术的优势，通过建立精确的建筑信息模型，对各分部分项工程进行三维建模和工程量自动计算。与传统的二维图纸手工计算方式相比，利用 BIM 技术进行工程量计算，准确率提高了 10% 以上，效率更是提升了 30% 以上。而且，BIM 模型还能实时关联工程变更信息，自动更新工程量数据，确保结算数据始终与实际施工情况保持一致，为工程结算提供了可靠的数据支撑。

五、案例分析

某建筑集团承接了一项大型公共建筑工程，该项目建筑面积约 15 万平方米，总投资约 8 亿元，工期为 2 年。为确保过程结算工作的顺利开展，该集团从党建引领和队伍建设入手，采取了一系列管理措施。

在党建引领方面，项目成立了党支部，将过程结算管理纳入党支部的重要工作内容。设立“党员先锋岗”，由党员负责结算关键岗位的工作，带头解决结算中的难题。加强廉政建设，对结算人员进行廉政教育，签订廉政承诺书，确保结算工作的廉洁性。

在队伍建设方面，组建了专业的结算管理队伍，包括造价工程师、合同管理员等，定期组织业务培训和学习交流，提升队伍的专业能力。建立激励机制，对表现突出的结算人员给予奖励，激发工作积极性。

在过程结算管理中，规范了结算流程，明确每月为一个结算周期，按时完成结算资料的提交、审核和审批工作。加强资

料管理，指定专人负责资料的收集和整理，确保资料齐全、准确。应用信息化技术，建立了过程结算管理信息系统，提高了结算效率。

通过这些措施，该项目的过程结算工作顺利开展，结算及时率达到 100%，结算准确率达到 98% 以上，未发生重大结算争议，确保了工程款的及时支付，保障了工程的顺利进行。

六、结论

建筑工程过程结算管理是一项系统工程，需要党建引领、队伍建设、流程规范等多方面的协同配合。

在党建引领层面，通过建立“党建 + 结算”工作机制，将党组织嵌入项目管理架构，设立党员先锋岗和结算攻坚小组。定期开展主题党日活动，组织党员学习工程结算政策法规，围绕结算难点开展“揭榜挂帅”行动。同时，运用廉政风险防控体系，对结算关键岗位进行廉洁教育和定期轮岗，通过签订廉洁承诺书、建立廉政档案等方式，从源头杜绝利益输送。

队伍建设方面，实施分层分类培养计划：对新入职人员开展“导师带徒”结对帮扶，系统学习工程量、合同条款解读等基础技能；对骨干人员组织参与行业高端论坛，研习 BIM 技术在结算中的应用、国际工程结算规则等前沿知识。引入绩效考核与激励机制，将结算效率、争议解决率等指标纳入考核体系，设立“结算能手”专项奖励，激发队伍主动钻研业务的积极性。

流程规范工作中，构建“三阶段九环节”标准化流程：前期明确结算周期、计价依据等核心要素；中期建立“日核对、周汇总、月结算”的动态管控机制，运用区块链技术确保结算数据不可篡改；后期通过第三方审计、多方联审等方式进行成果校验。配套搭建全过程结算管理平台，实现合同台账、变更签证、验收资料等数据的在线流转与智能预警，当出现超期未结算、资料缺失等异常情况时，系统自动推送提醒信息，保障过程结算工作高效有序开展。

未来，随着建筑行业的不断发展和过程结算制度的不断完善，建筑企业应进一步深化党建与业务融合，探索“党建云平台 + 智慧结算”新模式。在队伍建设上，加大数字结算师、复合型管理人才的培养力度，建立企业级结算专家库。同时，积极引入 AI 预结算系统、数字孪生技术，通过模拟不同结算方案的成本效益，为科学决策提供数据支撑，持续提升过程结算管理水平，为建筑工程的顺利实施和行业的高质量发展提供有力保障。

【参考文献】

- [1]王伍仁. 建筑工程施工项目管理 [M]. 北京：中国建筑工业出版社，2020.
- [2]吴松勤. 工程造价管理 [M]. 北京：机械工业出版社，2021.
- [3]李启明. 工程管理概论 [M]. 北京：中国建筑工业出版社，2020.
- [4]张永波. 工程合同管理 [M]. 北京：中国建筑工业出版社，2021.