

工程变更签证不及时对项目成本控制的影响分析

徐 静

湖北交投耀栋建筑有限公司 湖北 武汉 430050

【摘要】：工程变更签证是工程建设过程中调整施工内容、明确责任与费用的关键环节，其办理时效直接决定项目成本控制的成效。签证不及时易引发成本核算混乱、责任界定模糊等问题，进而导致项目成本超支、资金占用加剧，阻碍项目顺利推进。从成本管控的核心需求出发，剖析签证不及时对成本构成、管控流程及项目推进的多重影响，梳理背后的关键成因，提出针对性应对举措，为优化工程变更签证管理、强化项目成本管控提供实践参考。

【关键词】：工程变更签证；成本控制；办理时效；管控举措

DOI:10.12417/2811-0536.26.05.021

引言

工程建设场景中，变更签证贯穿项目施工全流程，既是应对设计调整、现场突发状况的必要手段，也是衔接施工执行与成本核算的重要载体。签证办理的及时性与否，直接关系到成本管控的精准度与有效性，忽视签证时效易引发一系列成本管控难题。当前工程领域中，签证拖延现象普遍存在，不仅扰乱成本计划的执行节奏，还可能诱发合同纠纷、施工停滞等连锁反应。立足工程建设实际，厘清签证不及时与成本控制的内在关联，剖析问题根源并探寻解决路径，可为破解成本管控困境、保障项目经济效益筑牢基础。

1 工程变更签证不及时的核心成因

(1) 签证管理责任划分模糊：工程变更签证涉及建设单位、施工单位、监理单位等多方主体，各方职责边界不清晰易导致签证办理推诿扯皮。部分项目未明确各方在签证申请、审核、确认等环节的具体职责与时限要求，施工单位提交签证后，监理单位因缺乏明确审核标准迟迟不予复核，建设单位内部审批流程繁琐、部门协调不畅，导致签证长期积压。部分主体对签证管理重视不足，将其视为辅助性工作，未纳入常态化管理范畴，施工过程中未及时收集、整理签证相关资料，后续补签时因证据缺失难以推进，进一步加剧签证拖延问题，为成本管控埋下隐患。

(2) 签证办理流程设计不合理：不合理的签证办理流程是导致时效不足的重要因素，部分项目流程设计缺乏针对性与高效性，环节冗余、审批路径过长。一些工程沿用传统线下签证模式，从施工单位提交申请到建设单位最终确认，需经过多层级人工传递与审核，每一环都可能因人员不在岗、资料不完整等问题出现停滞^[1]。部分流程未设置超时预警机制，对各环节办理时限缺乏有效约束，审核部门可随意延长办理

时间，且无相应追责机制。部分项目签证流程与施工进度脱节，未结合工程实际施工节奏优化流程节点，导致签证办理与现场施工不同步，施工单位为不影响进度被迫先施工后补签，进一步降低签证办理效率，增加成本管控难度。

(3) 各方认知偏差与沟通不畅：各方主体对工程变更签证的认知存在偏差，易引发沟通障碍，影响办理时效。施工单位可能为加快施工进度，对签证办理重视不足，存在漏报、错报签证内容的情况，导致审核时被退回补充，反复修改延误时间。建设单位对签证费用敏感性较高，担心签证费用增加项目总投资，对部分签证申请存在过度审核、刻意拖延的情况，忽视签证及时性对成本管控的重要性。监理单位未能充分发挥协调作用，在各方出现认知分歧时，未及时搭建沟通桥梁、明确争议焦点，导致各方僵持不下。各方缺乏常态化沟通机制，信息传递不及时、不精准，易出现签证内容与现场实际不符的情况，进一步延误签证办理进度。

2 工程变更签证不及时对项目成本的直接影响

(1) 导致项目成本核算失真：工程变更签证直接关联工程费用调整，签证不及时会导致成本核算无法准确反映项目实际支出，出现核算失真问题。施工过程中发生的变更费用无法及时纳入当期成本核算，导致阶段性成本数据偏离实际，项目管理层难以依据准确数据制定成本控制策略。部分变更费用因签证拖延无法及时确认，施工单位需自行垫付相关费用，这些费用在核算时难以准确归集，易出现费用分摊混乱、漏记或重记等情况。成本核算失真会误导项目决策，管理层可能基于错误数据判断项目成本执行情况，制定的成本管控措施缺乏针对性，进而导致成本失控风险加剧，影响项目整体经济效益。

(2) 加剧项目资金占用压力：签证不及时会导致施工单位资金占用成本增加，加剧项目资金周转压力。施工过程中发生的变更施工内容，需投入额外的人工、材料、机械等资源，这些费用本应通过签证确认后及时结算支付。但签证拖延会导致建设单位无法按时支付变更费用，施工单位需自行垫付资金采购材料、支付人工费用，大量资金被长期占用。资金占用会产生相应的财务费用，如贷款利息等，直接增加项目成本^[2]。同时，资金周转不畅可能导致施工单位无法及时支付供应商款项，影响材料采购进度，进而延误施工工期，形成“资金占用—工期延误—成本增加”的恶性循环，进一步加重项目资金压力。

(3) 引发额外成本损耗与浪费：签证不及时易引发各类额外成本损耗，造成资源浪费。因签证未及时确认，部分变更施工内容的技术标准、工艺要求可能存在争议，施工单位在施工过程中可能因理解偏差采用不合理的施工方案，导致返工、返修，增加人工、材料等资源损耗。部分变更内容涉及材料采购，因签证拖延导致材料价格波动，当材料价格上涨时，施工单位需承担额外的材料价差成本，且该部分成本难以通过签证足额补偿。

3 工程变更签证不及时对成本管控流程的间接影响

(1) 扰乱成本计划执行节奏：项目成本计划是成本管控的核心依据，其执行需依托准确、及时的签证信息。签证不及时导致变更费用无法按计划纳入成本管控体系，成本计划与实际施工支出脱节，计划的指导性与约束性大幅弱化。原本基于初始设计制定的成本计划，因变更签证滞后无法及时调整，导致各阶段成本支出偏离计划目标，前期成本结余可能被后期额外支出吞噬，项目整体成本管控陷入被动。成本计划执行节奏被打乱后，项目管理层难以合理调配资源、控制各环节成本，易出现资源闲置与短缺并存的情况，进一步降低成本管控效率。

(2) 弱化成本动态管控效能：成本动态管控要求实时跟踪、反馈项目成本变化，及时采取调整措施。签证不及时导致成本变化信息传递滞后，无法及时反馈至管控体系，动态管控失去时效性。施工过程中发生的变更成本无法实时更新，管理层难以掌握项目成本的真实变动情况，无法及时识别成本管控风险，等到签证确认后发现成本超支时，已错过最佳调整时机，只能被动接受成本增加的结果^[3]。签证拖延导致成本管控数据不完整，无法通过数据分析精准定位成本管控薄弱环节，动态管控的针对性与有效性大幅下降，难以实现成本的精细化管控。

(3) 诱发合同纠纷干扰管控秩序：工程变更签证是合同补充协议的重要组成部分，签证不及时易引发各方基于合同条款的争议与纠纷，干扰成本管控秩序。签证拖延可能导致各方对变更费用、责任划分的认知分歧逐渐扩大，施工单位认为建设单位故意拖延结算，建设单位担心施工单位虚报费用，双方矛盾激化后可能陷入合同纠纷。纠纷发生后，各方精力集中于争议解决，忽视成本管控工作，导致成本管控流程中断。

4 破解工程变更签证不及时的针对性举措

(1) 明确各方职责搭建管控体系：搭建权责清晰的签证管理体系是提升办理时效的基础，需明确各参与主体的职责、权限与办理时限。制定专项签证管理制度，细化签证申请、审核、确认、归档等各环节的操作标准，明确施工单位提交签证的时限与资料要求，监理单位审核与复核的具体职责，建设单位内部审批的层级与时限。将签证管理纳入各方绩效考核范畴，对按时完成签证办理、积极配合协调的主体给予激励，对推诿扯皮、拖延办理的主体进行追责，强化各方责任意识。设立专门的签证管理协调小组，统筹推进签证办理工作，及时解决办理过程中出现的问题，保障签证流程顺畅推进。如图 1：



图 1 《签批工程变更签证的现场场景》

(2) 优化签证流程提升办理效率：结合工程实际优化签证办理流程，精简冗余环节、缩短审批路径。推行线上线下融合的签证办理模式，借助信息化平台实现签证申请、审核、传递、归档的线上化处理，减少人工传递耗时，实现各环节信息实时共享。设置签证办理超时预警机制，对各环节办理时限进行明确界定，当接近时限节点时自动提醒相关责任人，超时未办理的自动上报并启动追责程序^[4]。针对紧急变更事项，设立绿色通道，简化审批流程，确保签证办理与施工进度同步。同时，规范签证资料整理标准，明确资料提交的完整性要求，避免因资料不全导致签证被

退回,减少反复修改的时间成本。

(3) 强化多方沟通凝聚管控共识:建立常态化沟通机制,化解各方认知偏差,凝聚成本管控共识。定期组织建设、施工、监理等各方开展签证管理沟通会议,通报签证办理进度,解决存在的争议与问题,明确后续工作方向。加强对各方签证管理相关人员的培训,提升其对签证政策、流程、成本管控重要性的认知,规范签证办理行为,减少因认知偏差导致的沟通障碍。监理单位充分发挥桥梁纽带作用,主动协调各方关系,在签证内容、费用核算等方面提供专业意见,引导各方达成共识。通过高效沟通确保签证信息传递精准、及时,保障签证办理顺利推进,为成本管控筑牢基础。

5 强化签证管理与成本管控的协同路径

(1) 推动签证管理与进度管控融合:实现签证管理与施工进度管控的深度融合,确保签证办理与施工节奏同步。将签证办理节点纳入项目整体进度计划,明确各变更事项的签证办理时限与施工进度的衔接要求,避免先施工后补签的情况。施工单位在制定施工计划时,同步规划签证申请工作,提前收集整理签证相关资料,确保施工完成后及时提交签证申请。监理单位与建设单位围绕进度计划优化签证审核流程,优先审核影响施工进度的关键签证事项,保障施工顺利推进。通过两者融合,既避免签证拖延影响进度,又借助进度管控倒逼签证办理效率提升,形成协同管控合力。

(2) 构建信息化协同管控平台:依托信息化技术构建签证管理与成本管控协同平台,实现数据实时共享、流程在线管控。平台整合签证办理、成本核算、进度跟踪等功能模块,各方主体通过平台实时查看签证办理进度、提交审核意见,实现签证流程全透明化

管理。平台自动归集签证相关数据,同步更新项目成本信息,为成本动态管控提供精准数据支撑,管理层可通过平台实时掌握成本变动情况,及时采取管控措施^[5]。借助平台实现签证资料的电子化归档,方便各方随时查阅、调取,减少资料丢失、传递不及时等问题。信息化平台打破各方信息壁垒,提升协同管控效率,推动签证管理与成本管控向精细化方向发展。

(3) 完善长效管控机制巩固成效:建立健全签证管理与成本管控长效机制,巩固各项举措实施成效。定期开展签证管理专项检查,排查办理流程中存在的问题,及时优化完善制度与流程,持续提升签证办理效率。加强对项目全周期签证管理的跟踪评估,总结成功经验与不足,形成可复制、可推广的管理模式。将签证管理成效与成本管控效果挂钩,建立联动考核机制,引导各方主动规范签证行为、强化成本管控意识。同时,加强对市场价格波动、政策调整等外部因素的预判,在签证管理制度中预留调整空间,提升签证管理与成本管控的适应性,保障项目成本管控目标顺利实现。

6 结语

本文明确工程变更签证不及时是制约项目成本管控成效的关键因素,其不仅会直接导致成本核算失真、资金占用加剧,还会间接扰乱管控流程、诱发各类风险。解决该问题需从成因出发,通过明确各方职责、优化办理流程、强化多方沟通破解签证拖延难题,同时推动签证管理与成本管控深度协同,构建长效管控机制。做好签证时效管理,能精准把控项目成本变动,提升管控精细化水平,为项目经济效益提供保障。工程建设领域需高度重视签证管理,持续优化管控举措,实现签证管理与成本管控的良性互动,助力项目高质量推进。

参考文献:

- [1] 巫术胜,李莉.破解工程量清单漏项与现场签证困局:概念辨识、成因及对策[J].建筑经济,2025,46(12):5-10.
- [2] 端木祥杰,任泽俭.建筑工程施工设计变更及签证中各方主体利益平衡分析[J].建设监理,2025,(08):20-23.
- [3] 徐国荣.施工阶段机电工程变更签证对造价的动态影响分析[C]//江西省工程师联合会.工程技术与新能源经济学术研讨会论文集(一).新誉时代工程咨询有限公司,2025:546-548.
- [4] 于波,张强,余涛,等.电力工程现场签证与工程变更的管理措施研究[J].办公自动化,2024,29(24):78-80.
- [5] 秦睿锋.基于工程变更的甲方工程造价控制措施研究[J].房地产世界,2024,(17):101-103.