

# 工程项目现场进度控制、收取工程价款及常见价款纠纷管控

## 一、施工进度控制

1.总进度纲要的主要内容

2.总进度目标论证的工作步骤

3.进度计划的分解

4.进度计划的实施

5.进度计划的检查与调整

6.影响进度计划的因素

- (1) 工程建设相关单位的影响；
- (2) 物资供应进度的影响；
- (3) 资金的影响；
- (4) 设计变更的影响；
- (5) 施工条件的影响；
- (6) 各种风险因素的影响；
- (7) 施工单位自身管理水平的影响

7.提高进度计划的四大措施

(1) 组织措施；

- 1) 落实项目经理部的进度控制人员，细化集体控制任务和管理职能分工；
- 2) 进行项目分解，如按项目进展阶段分为总进度、各阶段进度、分部、分项进度。
- 3) 确定进度协调工作制度，包括进度协调会开会时间、参加人员等。
- 4) 建立进度计划审核制度和进度计划实施中的分析制度；
- 5) 图纸审查、工程变更和设计变更管理制度；
- 6) 对影响进度目标实现的干扰和风险因素进行分析；

(2) 技术措施

(3) 经济措施

(4) 信息管理措施

8.加快施工进度的有效途径

- (1) 施工进度计划的检查与调整
- (2) 做好各项施工准备工作
- (3) 采取科学有效的保证措施
- (4) 及时提交和签证结算

## 9.案例分析-进度计划控制

### 二、施工项目内外关系组织与协调

#### 1.施工项目组织协调概述

#### 2.施工项目组织协调的范围与原则

##### (1) 施工项目组织协调的范围

##### (2) 施工项目经理组织协调的范围

###### 1) 项目经理远外层组织与协调

2) 项目经理内外层组织与协调：包括发包单位、分包单位、监理单位、设计单位、供应单位等

##### (3) 施工项目组织协调的原则

遵纪守法的原则、公平公正原则、协调与控制目标一致的原则

#### 3.施工单位外部关系协调的内容和方法

##### (1) 与建设单位协调的内容和方法

##### (2) 与监理单位协调的内容和方法

##### (3) 与设计单位协调的内容和方法

##### (4) 与分包单位协调的内容和方法

##### (5) 与材料供应商单位协调的内容和方法

##### (6) 与公用部门协调的内容和方法

##### (7) 与远外层关系协调的内容和方法

#### 4.施工项目内部关系协调的内容与方法

##### (1) 施工单位内部关系协调的内容

###### 1) 人际关系

###### 2) 组织关系

主要是业务管理关系：计划统计、财务核算、材料供应、预算及经济洽商签证

###### 3) 协作配合之间的关系协调

##### (2) 施工项目内部关系协调的方法

###### 1) 正确对待员工，重视人的能力建设；

###### 2) 做好激励工作；

###### 3) 及时处理各种冲突

###### 4) 合理地设置组织机构和岗位

#### 5.项目组织协调工作出现问题的原因及解决办法

(1) 出现问题的原因

1) 技术质量方面

2) 管理方面

(2) 解决办法

1) 充分认识协调工作的重要性

2) 加强管理，监理科学的管理模式

3) 措施：技术协调、管理协调、组织协调

4) 以前工作中的经验教训

5) 提高专业技术管理人员、施工人员的业务水平和综合素质。

### 三、收取工程价款关键点

#### 1、停工

(1) 承包人应当停工的情形

(2) 承包人依法的规定可以停工的情形

**【案例】**承包人行使不安抗辩权

(3) 承包人依照合同约定可以停工的情形

(4) 法律规定或合同约定不明确的停工情形

(5) 承包人停工应当注意的问题

#### 2、工程变更

(1) 监理人指示的工程变更

(2) 施工单位提出的工程变更

#### 3、固定价

(1) 工程发生重大变更，承包人可要求调整工程价款

(2) 形式变更或撤销权，要求增加工程价款

**【案例】**打破固定价结算

#### 4、过错责任追究

(1) 守约方通常最近对方的违约责任

(2) 混合过错责任的承担

#### 5、建设工程质量鉴定

**【案例】**发包人未举证证明工程存在质量问题而败诉

#### 6、工程非常态竣工

(1) 发包人应当验收而拖延验收的竣工工程

(2) 已竣工未验收而发包人擅自使用的建设工程

(3) 发包人要求承包人提前竣工的工程

## 7、按时足额支付农民工工资

(1) 解决工程项目资金不到位导致的欠薪问题

(2) 解决施工单位劳动用工不规范所致的欠薪问题

(3) 解决建设市场秩序不规范所致的欠薪问题

## 8、利用通行的工程规范与工程惯例

(1) 遵守建设工程行政管理部门的规定

(2) 合理利用主要建筑材料价格浮动

(3) 合理要求定额外费用

【案例】支持合理利用通行的工程规范和工程惯例

## 第四章：催要工程款攻略

催款前准备：合同，争议资料，缺陷解释，后续承诺.....

**关键一：强化自身，让甲方没有理由拖欠**

做事不能本末倒置，技巧和攻略是末，自身过硬才是根本。甲方拖欠款一般是乙方没有达到工程合同上的要求，因此催款最根本应是供应商做好自身以下方面：

1、保证工程进度和质量，完成合同相关内容。

2、项目实施过程中遇甲方有特殊要求或遇突发事件（自然灾害等）影响个别系统施工进度，必须及时向总包项目部汇报，说明影响进度的原因，采取挽回工期的措施，工期节点计划推移的时间等。

**■ 关键二：熟悉甲方，抓住催款关键点**

**关键三：工程催款 10 大攻略，催款中的葵花宝典**

供应商对于工程进度款有了一定的了解后，那你的工程项目是不是到了付款的阶段？附上工程催款 10 大攻略，帮助供应商更好的拿回工程款。

**攻略一：催工程款费应该直截了当**

催工程款费不丢人，也不需委婉，最有效的方式就是有话直说。直接说出目的，但要注意语气，避免引发冲突。

**攻略二：在采取行动前，先弄清造成拖欠的原因**

是疏忽，还是对设计作品的不满；是资金紧张，还是故意，应针对不同的情况采取不同的收工程款费策略，这样催帐成功的概率才会高。

**攻略三：不要做出过激的行为**

脸皮一旦撕破，甲方可能就此赖下去，收款将会越来越难。一般而言不到万不得已还是不要撕破脸

皮，因为那样会增加催款的难度。

#### **攻略四：不要怕催得罪人而失去甲方**

到期付工程款费，理所当然。害怕催款引起甲方不快，或失去甲方，只会得不偿失。

#### **攻略五：收工程款费时间至关重要，坚持“定期收款”的原则**

国外专门负责收款的机构的研究表明，收款的难易程度取决于帐龄而不是帐款金额，2年以上的欠帐只有20%能够收回，而2年以内的欠帐80%能够收回。

#### **攻略六：最大的失策之一是要求先付一部分工程款费**

经验证明，应该要求全额付款，虽说拿到一点总比一点没拿到好，却不如收回更多。

#### **攻略七：采取竞争性的收款策略**

获得优先付款机会的通常是与甲方保持长期良好业务关系和个人关系的企业，因为谁都不愿意跟朋友闹翻脸。

#### **攻略八：收款要有“钻劲”，要有穷追不舍的精神**

某收款专业人士摸索出“三紧跟”债务人的战略，即紧跟在办公室里，紧跟在吃饭上厕所的后面，紧跟在下班回家的途中。虽过份，不得已而为之啊，有时确也能起到了“功夫不负有心人”的作用。

#### **攻略九：收款要有“柔劲”**

用兵之计，攻心为上，说尽人间好话暖语，赔上一个真诚的笑脸，对那态度不好的债务人实施“情感投资”，最终金石开。

#### **攻略十：收款要有“韧劲”**

清收欠款是一项长期艰苦的业务，讨债人要有一种坚韧不拔的毅力，看见了一丝曙光，决不放过机会；同时要学会诉苦，不能同情对方，相反要让对方同情。

### **第五部分 建设工程价款常见纠纷问题探讨**

- 1.当事人应以何种合同文本作为结算工程价款的依据？
- 2.工程变更导致工程量发生重大变化，应否参照签订原合同时建设行政主管部门发布的工程定额标准或工程量清单计价方法结算？
- 3.财政评审中心出具的审核结论能否作为建设工程合同的结算依据？
- 4.经建设单位聘用的监理工程师签认的工程量月报表能否直接作为工程结算依据？
- 5.如当事人已通过协议对工程价款结算进行了约定，审计机关所作出的审计报告能否影响结算结果？
- 6.承包方非法转包建设工程，工程完工后请求依照合同结算工程款的应否予以支持？
- 7.合同约定的建设工程属于违法建筑的，工程价款如何结算？
- 8.建设工程施工合同无效，但建设工程经竣工验收合格的，发包人或承包人请求参照合同约定支付工程价款的，如何处理？

- 9.建设工程经竣工验收合格后，实际施工人与发包人签订的建设工程价款结算协议应否予以保护？
- 10.双方当事人委托第三方对工程价款出具审计报告，一方反悔的应否予以支持？
- 11.发包人无正当理由拒绝结算工程款的，欠付工程款利息的起算点如何确定？
- 12.建设工程合同仅约定支付违约金的，承包人是否有权要求发包人在承担违约金责任之外支付欠付工程款的利息？
- 13.固定总价合同履行中，当事人以工程发生设计变更为由要求对工程价款予以调整的应否予以支持？
- 14.当事人在诉讼前已就工程价款的结算达成协议，一方要求重新结算应否予以支持？
- 15.主要建筑材料价格发生重大变化，当事人要求对工程价款予以调整的应如何处理？
- 16.发包人主张将其已向合法分包人、实际施工人支付的工程款予以抵扣的应否予以支持？
- 17.发包人收到承包人提交的工程竣工验收资料后未组织竣工验收，又以工程未验收为由拒绝支付工程款的应否予以支持？
- 18.非必须招标工程进行招标后的工程价款结算依据如何确定？
- 19.多份施工合同且均无效的情况下如何确定工程价款结算依据？
- 20.新增项目工程款利息的起算时间点如何确定？
- 21.政府部门对工程经费的审定额是否能够作为工程结算结果？
- 22.建设工程合同当事人对单价存在争议的，交易习惯对法院认定有无影响？
- 23.当事人是否可以约定以合理合法的财政评审报告作为工程结算依据？
- 24.建设工程合同的工程价款结算应以当事人的约定为准，还是以审计部门的审计结论为准？
- 25.业主方与施工方约定以国家审计机关的审计结论作为双方结算依据的，应否予以支持？
- 26.施工方按合同要求完成工程，在合同相对方无法偿还其工程款的情况下，能否向享有该工程收益的第三人主张债权？
- 27.建设工程合同经判定无效，但工程已竣工并验收合格的，发包人应否支付承包人工程价款？
- 28.在建设工程合同中，当事人就结算款对经过备案的中标合同进行了变更的，是否依照变更后的合同作为结算依据？
- 29.当事人无法就工程结算文件中误计费用作出说明，是否构成重大误解？
- 30.当事人对工程款发生变更，但在终提交和审核工程结算书时双方发生争议，并未形成一致的变更合同的意思表示的，如何确定双方关于工程款的约定？
- 31.双方协议对工程奖励费是否包含于工程款内约定不明的，应如何认定？
- 32.有多份建设工程价款结算书的，以何作为工程造价依据？
- 33.当事人在诉讼中达成的结算协议可否作为建设工程价款的认定依据？
- 34.当协议书载明工程结算款与对方出具证据证明的总价不符的，以何作为终结算依据？

- 35.实际施工人请求支付无效建设工程施工合同约定的工程进度奖励金的，应否予以支持？
- 36.建设工程经竣工验收合格后，实际施工人与发包人所签订的建设工程价款结算协议，人民法院应否予以保护？
- 37.工程未整体竣工验收，但施工人承包范围内工程经分部分项验收合格的，施工方能否主张工程结算款？
- 38.欠付工程款应自何时起计付利息？
- 39.如何理解建设工程结算协议的拘束力？