

# 从结算角度看方案编制





### 阅前须知

**课程对象：**项目经理、项目技术总工、项目商务经理及相关专业骨干员工。

**课程须知：**本课程主要针对施工方案经济性价值进行讨论，属于进阶性课程，在参与本课程前需具备一定的施工组织设计（施工方案）、项目策划及商务策划能力，知晓基本的商务概念。在课程学习中，参与者首先应当掌握方案影响结算的基本原理，要对课程所讨论的商务策略、技巧务必结合自身项目实际进行评判选择、灵活变通，尤其是要注意平衡项目效益与客户维护之间的关系，切忌舍本逐末，照搬照抄，买椟还珠。





# 目录页

Contents Page

## 第一部分

问题引入及课程内容简介

## 第二部分

方案影响结算的理论基础

## 第三部分

3种典型合同模式下的编制策略

## 第四部分

方案影响结算的6个经典技巧

## 第五部分

热点：方案编制在索赔中作用





第一部分

# 问题引入

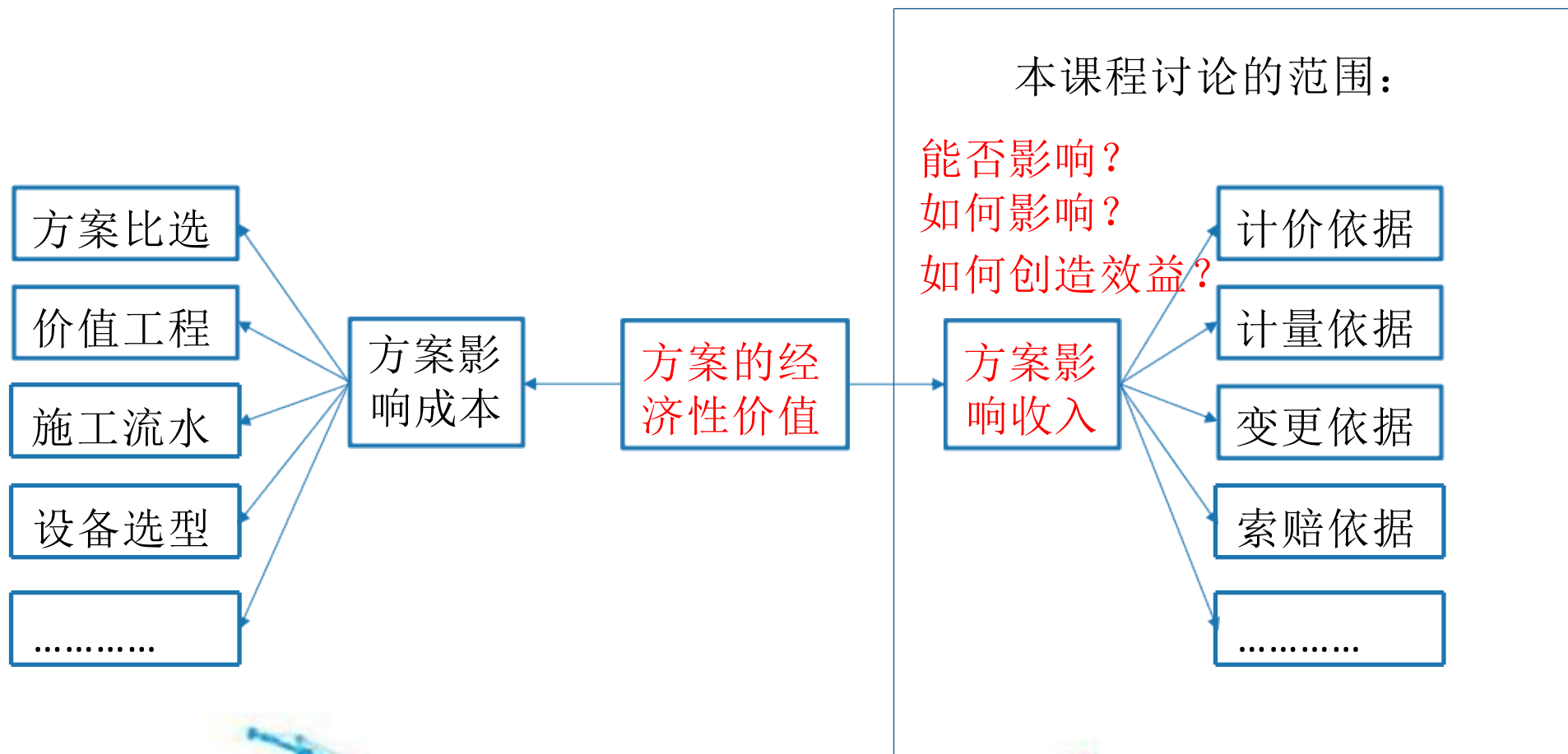


## ● 技术总工编方案时的疑惑

“我方案这么写，商务能算钱不？” “合同里面这也包干那也包干，我方案写这么多有啥意义？” “方案里有、清单里没有的东西到底算不算措施费？”  
“这玩意可不能乱写，到时业主/监理按这个来要求你施工咋办？” “商务你帮我看下，这么做要多少钱？” “别问，问就是按图施工。”

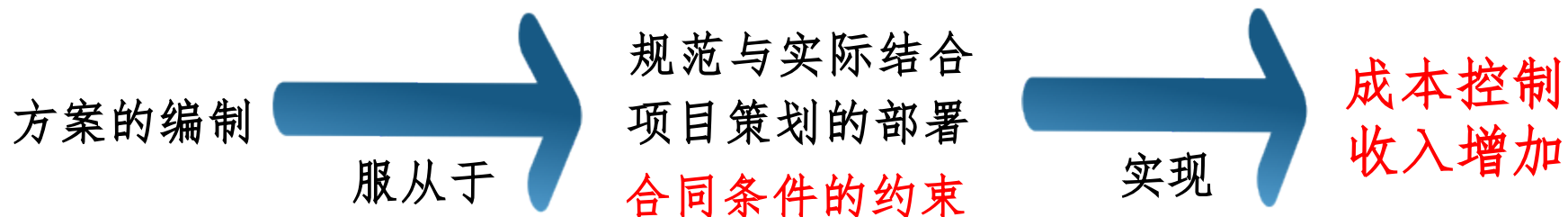
## ● 商务经理办结算时的郁闷

“你们咋都不看合同啊??” “看我组个天价，咦，方案里面咋没写这道工序？” “这方案业主确认了没啊” “这定额描述的施工条件跟现场实际施工不一样咋办呢？” “方案这么多，我可看不过来” “按你们编的这方案，套出来的价格怎么这么低？”





为啥方案做了这么多，却算不回多少钱？



方案编制的误区往往是在重视现场施工的需要后拼命的复杂化，而忽视了合同条件的约束，没有针对不同合同的不同计价条件采取对应策略，导致事倍功半，甚至成为现场施工的“绊脚石”，背上一口“未按方案施工”的黑锅。



第二部分

# 方案影响结算的理论基础





在讨论方案能否影响结算之前，需要先探讨一个关键问题：

施工组织设计（施工进度计划、施工方案、主要施工方法）是不是合同文件的组成部分？

子问题1: **投标性施工组织设计**（简称**投标方案**）（施工进度计划、施工方案、主要施工方法）是不是合同文件的组成部分？

子问题2: **实施性施工组织设计**（简称**实施方案**）（施工进度计划、施工方案、主要施工方法）是不是合同文件的组成部分？

对以上两个子问题的回答，形成了方案影响工程结算的**三种主流观点，对应三种应对思路**：

投标方案是合同组成部分，实施方案不是

主要论据1：国标清单计价规范GB50500-2013 6.2.1条“投标报价应根据下列依据编制 6.……投标时拟定的施工组织设计或施工方案”

主要论据2：如果投标方案不作为合同要求，则导致高标准投标，低标准实施，技术标评价功能失效。所以实施方只能是投标方案的深化，投标方案对实施方案具有单项约束性。

- 有利于提出因非我司原因引起的施工条件变化、施工方案调整所导致的费用诉求。
- 有利于分析工期索赔事件对投标工期计划调整所导致工期、造价变化。

对以上两个子问题的回答，形成了方案影响工程结算的**三种主流观点，对应三种应对思路**：

### 投标、实施方案都不构成合同文件

**主要论据1：** 承包人有权根据价值工程理念，在保证设计、规范和合同要求的前提下，在施工过程中不断改进组织设计，选择优化方案，以达到成本节约的目的。

**主要论据2：** 行业惯例，尤其是在包干价条件下，发包人不应干涉承包的具体实施方案。

- 有利于承包人实际施工时合理优化成本投入，降低建造成本。
- 在措施费包干合同中，有利于承包人施工过程中合理调整施工部署，避免结算造价受到过多影响。如使用铝模板代替传统木模板施工等。

对以上两个子问题的回答，形成了方案影响工程结算的**三种主流观点，对应三种应对思路**：

投标方案不构成合同文件，经审批的实施方案是

主要论据1：实施性方案经发包人及监理人审核确认后，双方达成一致意见，视为形成了补充协议。

主要论据2：《建设工程价款结算暂行办法》（财建2004年369号令）、《建设工程施工发包与承包计价管理办法》（住建部2013年16号令）“发包人更改经审定批准的施工组织设计造成费用增加，合同价款应作相应的调整。”

- 有利于在中标后编制完善施工方案，据此计算项目造价，如编制专项措施费方案等。
- 施工方案的调整均需留下审批痕迹，作为结算时调整工程价款的依据。

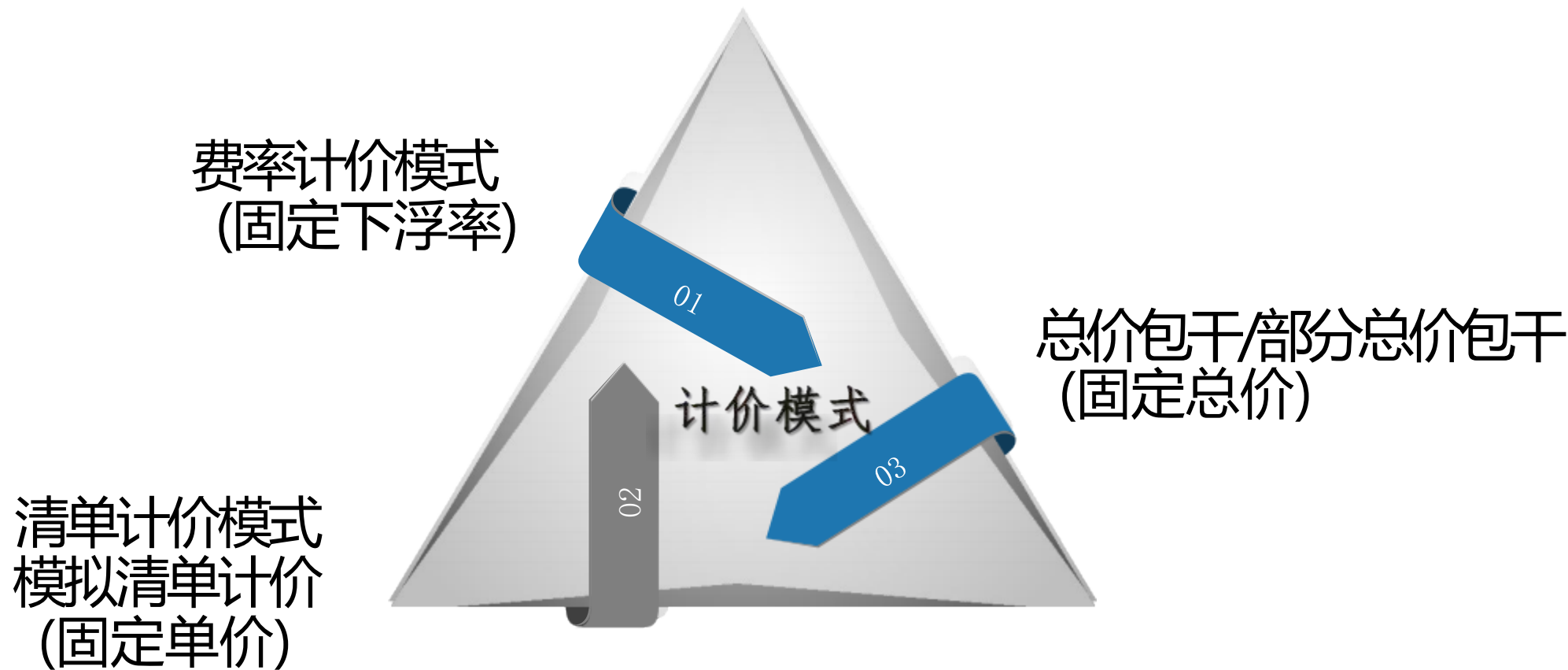


第三部分

# 不同合同模式下的方案编制策略

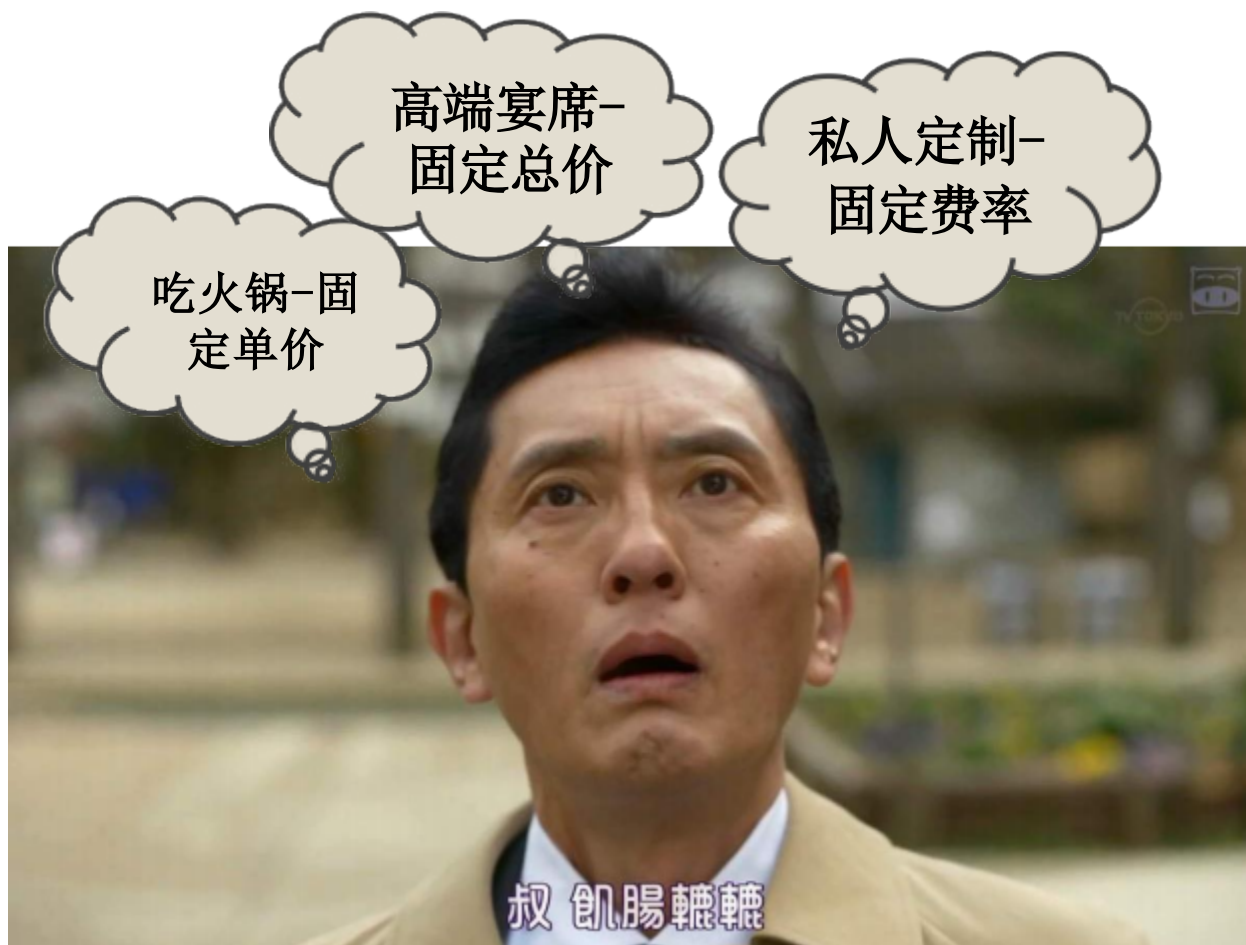
——以餐厅经营策略为例





特别提醒：在实务中，通常是一个合同中多种计价方式综合采用，如“分部分项工程综合单价包干，措施费总价包干”、“分部分项工程按费率计价，基坑土石方工程固定单价”“固定单价合同，但XX措施费综合考虑在报价中，不另行计算”。

此外，在一些特殊情况下，也会用到“成本+酬金”模式。



饥肠辘辘的客户通常面临三个选择：

- (1) 火锅（固定单价合同）
- (2) 高端宴席（固定总价合同）
- (3) 私人定制（固定费率合同）





## 标准菜单---固定单价模式 (清单计价、模拟清单计价合同)

特点：单价固定，加菜加价。

### 餐厅经营策略：

1. 主推利润高的菜品，提高其销量。  
(工程量调整、不平衡报价)
2. 解释客户尝试88元的野生菌汤锅，实现双赢。  
(轻质隔墙变更)
3. 客户希望定制菜品，小龙虾改大闸蟹，跳出菜单计价。  
(清单特征描述不符项目计价、签证变更认价)

.....



## 常见的固定单价条件



### 10.1 合同价款

10.1.1 本合同采用固定单价合同形式确定合同价款。除本合同另有规定，构成合同价款的项目单价一经发包人和承包人签订合同确定后不作调整。无论工程量清单内描述的工作内容、施工工序是否有疏漏，工程量清单中所填入的综合单价为包括完成一个规定计量单位的工程所需的人工费、材料费、机械使用费、管理费、利润并考虑风险因素所需的一切费用。完成一个规定计量单位的工程量是指按技术规范、招标文件、设计图纸、《建设工程工程量清单计价规范》GB50500-2013、深圳市现行计价规程、竣工验收规范等要求所需的一切工作内容，除非承包人在措施项目清单中单独列出，否则视为已被包含在工程量清单各个项目的综合单价中。承包人不得以综合单价和（或）措施费所含工作内容缺漏项为由，向发包人提出任何变更综合单价和（或）工程价款的要求。

### 典型的固定单价合同方案编制策略：

- 重点注意清单特征描述，方案中对特征描述之外的工序可以重点编写，据此佐证清单错漏项费用调整。
- 清晰掌握工程承包范围和界面，对合同外施工部分的方案重点编写。
- 签证、变更类施工紧扣“类似清单”的特征，对于亏损子项要通过方案体现其特殊性，寻求突破原合同认价。
- 抓住清单计价局限或限制条件实施突破，如利用清单规则中可按方案计价的项目。
- 新增措施项目方案描述清晰，积极争取认价。



# 常见的固定单价合同条款（以深圳15标准合同范本为例）

## 9.1 施工组织设计和进度计划的编制与提交

(1) 承包人应编制本工程和**专用条款**约定的单项工程的施工组织设计和进度计划，对合同工程的全部施工作业提出总体上的施工方法、施工安排、作业顺序和时间表。施工组织设计应包含以下内容：

- ① 施工方案；
- ② 施工现场平面布置图；
- ③ 施工进度计划和保证措施；
- ④ 劳动力及材料供应计划；
- ⑤ 施工机械设备的选用；
- ⑥ 质量保证体系及措施；
- ⑦ 安全生产、文明施工措施；
- ⑧ 环境保护、成本控制措施；
- ⑨ 承发包双方约定的其他内容。

通过方案对比，主张清单错漏项、补偿措施费等  
的依据。

## 22.2 工程量清单缺项和项目特征不符

(2) 若发包人提供的工程量清单相比招标时发包人提供的图纸，出现缺项或项目特征描述与图纸不符时，发包人应对工程量清单进行补充或调整，补充或调整的工程量清单项目的综合单价按25.1款的约定确定。

(3) 出现**工程量清单中措施项目缺项的**，或按前款补充部分项工程清单项目后引起措施项目发生变化的，应当按25.1款的约定，**在承包人提交的实施方案被发包人批准后对合同价格进行调整。**

## 25.2 工程变更引起措施项目的调整

(1) 当**工程变更引起措施项目发生变化，造成施工组织设计或施工方案变更时**，承包人有权提出调整措施项目费。

(2) 承包人提出调整措施项目费的，应事先将拟实施的方案提交监理人确认，并**详细说明与原方案措施项目的变化情况**。拟实施的方案经监理人认可，并报发包人批准后执行。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：  
<https://d.book118.com/276121040034010242>