

2013 版

《建设工程工程量清单计价规范》
宣 贯 培 训 丛 书



工程造价 八大精细化管理

吴 静 编著 尹贻林 主审

2013版《清单》

条文由136条增加到328条
合同价款调整因素由7个调整为14个
首次提出单价合同计量和总价合同计量
加强了合理风险分担的思想
重视历次支付的有效性,简化了结算流程
对规费和税金进行了调整,增加了地方教育附加
编制依据增加1条,并增加了招标控制价投诉与处理环节

中国建材工业出版社

2013 版 《建设工程工程量清单计价规范》
宣 贯 培 训 丛 书

工程造价 八大精细化管理

吴 静 编著 尹贻林 主审

中国建材工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工程造价八大精细化管理 / 吴静编著. —北京:
中国建材工业出版社, 2013.8
(2013 版《建设工程工程量清单计价规范》宣贯培训
丛书)

ISBN 978-7-5160-0534-7

I. ①工… II. ①吴… III. ①建筑造价管理 IV.
①TU723.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 177668 号

工程造价八大精细化管理

吴 静 编著

出版发行: **中国建材工业出版社**

地 址: 北京市西城区车公庄大街 6 号

邮 编: 100044

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京佳顺印务有限公司

开 本: 710 mm×1000 mm 1/16

印 张: 14.625

字 数: 161 千字

版 次: 2013 年 9 月第 1 版

印 次: 2013 年 9 月第 1 次

定 价: 41.00 元

网上书店: www.jccbs.com.cn

本书如出现印装质量问题,由我社营销部负责调换。联系电话: (010)88386906

前 言

2013 版《建设工程工程量清单计价规范》于 2013 年 7 月 1 日正式生效,这标志着中国工程造价事业正在向放松管制走近,并向 FIDIC 合同体系和国际惯例靠拢。2013 版《清单计价规范》充分考虑了未来建筑市场的市场化需要,制定了建筑市场秩序,让市场和公民自主选择,这是响应《国务院关于第六批取消和调整行政审批项目的决定》中“两个凡是^①”的体现,为今后建筑市场的市场化推广做了良好的铺垫。

相较于 2008 版《清单计价规范》,2013 版《清单计价规范》和《合同示范文本》在风险分担理论中强调了调价的应用,并且从对责任的强化来反映了 2013 版《清单计价规范》对风险分担理论的重视,具体包括:

1. 加强了发包方对工程量清单准确性的管理职责;
2. 加强了发包方对评标环节的管理职责;
3. 加强了发包方对物价波动引起调价的管理职责;
4. 加强了发包方对模拟工程量清单招标的管理职责;
5. 加强了发包方对措施费调整策略的管理职责;

^① 凡公民、法人或者其他组织能够自主决定,市场竞争机制能够有效调节,行业组织或者中介机构能够自律管理的事项,政府都要退出。凡可以采用事后监管和间接管理方式的事项,一律不设前置审批。

6. 加强了发包方对招标控制价编制的管理职责。

与此同时，2013版《清单计价规范》规定平时工程中形成已确认的并已支付的工程量和工程价款直接进入结算，否定了竣工图重算加增减账法，意味着工程造价人员应重视每一次计量与支付，并且如果发生超付，则超付风险由发包人承担。

中国建设工程造价管理协会秘书长吴佐民同志对工程造价的实质做了如下解释：工程造价实质上是以工程成本为核心的项目管理。根据这一解释，工程造价既是一个概念，又是一系列管理活动的组合。因此，我们可以重构工程造价体系，即以项目管理为着眼点，以项目全生命周期为全过程，以成本管理理论为中心，以合同为依据，形成基于项目管理的工程造价体系。而这种新型的理论体系无疑是符合国际 RICS/AACE/ICEC 等组织对工程造价的定义，也有利于工程造价事业不断发展的趋势。

2013版《清单计价规范》宣贯系列丛书是在2013版《清单计价规范》的基础上，对工程造价体系进行全方位的解读与操作实务介绍。

此外，工程价款是对工程项目中合同价格等概念及支付、调价、索赔、签证、结算等各种活动的统称，这是一个介于工程监理活动和工程造价活动的 Gap（缝隙），值得我们大力研究，我从2008年开始构思这一理论体系，并用了5年时间撰写讲稿并在工程造价咨询业界巡回演讲，进行工程造价纠纷处理等具体实务工作，这套丛书体现了上述思想，请广大同行借鉴并指正！

尹贻林 博士 教授

天津理工大学公共项目与工程造价研究所 所长

2013年8月

目 录

绪 论	1
-----------	---

第 1 篇 合同价格形成中的工程 造价精细化管理

第 1 章 风险分担精细化管理	11
1.1 普遍风险精细化管理	11
1.2 特殊风险精细化管理	40
第 2 章 防范不平衡报价精细化管理	43
2.1 精细化管理依据	43
2.2 识别不平衡报价	47

第 2 篇 合同价款调整中的工程 造价精细化管理

第 3 章 工程变更精细化管理	63
3.1 工程变更精细化管理依据	63
3.2 工程变更精细化管理程序	82
3.3 工程变更精细化管理措施	87

第4章 现场签证精细化管理	93
4.1 现场签证精细化管理依据	93
4.2 现场签证精细化管理程序	100
4.3 现场签证精细化管理措施	102
第5章 价款调整精细化管理	108
5.1 价款调整精细化管理依据	108
5.2 价款调整精细化管理程序	120
5.3 价款调整精细化管理措施	127
第6章 索赔精细化管理	143
6.1 索赔精细化管理依据	143
6.2 索赔精细化管理程序	157
6.3 索赔精细化管理措施	161

第3篇 工程价款支付与结算 中的精细化管理

第7章 工程价款支付精细化管理	167
7.1 预付款支付的精细化管理	167
7.2 进度款支付的精细化管理	185
第8章 竣工结算精细化管理	201
8.1 竣工结算精细化管理依据	201
8.2 竣工结算精细化管理程序	204
8.3 竣工结算精细化管理措施	209
参考文献	225

绪 论

1. 总论

随着中国工程建设事业的大发展,建筑业企业包括建设单位、房地产公司、施工企业等面临着前所未有的机遇和挑战。2013年为适应我国工程投资体制和建设管理体制改革的需要,我国全面推行了2013版《建设工程工程量清单计价规范》,以规范建设工程发承包双方的计价行为,整顿建筑业发展的市场环境,维护建设市场秩序,深化我国工程造价管理改革,为建立市场形成工程造价的机制奠定基础。然而在这样的形势下:作为业主方,在工程管理中仍然出现了“造价一超再超、工期一拖再拖”的难题;而作为承包商,则也面临着竞争加剧、利润低下的问题。有必要深究的是,业主方造价控制失误在哪些地方?亏损到底在何处?解决问题的出路又在何方?

问题的根源在于过去粗放型的工程造价管理模式,无法适应当前市场经济对精细化管理的要求,最终往往导致业主与承包商的无序纠纷状态。解决问题的根本出路在于工程造价管理必须进入到精细化管理的新时代。我国著名经济学家吴敬琏更是一针见血地指出:

“面对市场经济的直接压力，中国企业必须走精细化成本管理之路”。建筑业企业更不例外，工程造价管理便是首当其冲。

工程造价的精细化管理是业主为了更好地实现工程项目目标而主动实施的一种管理方法，寓于整个全过程造价管理之中。适当而合理的精细化管理，拓展了管理的宽度，加大了管理的深度，提高了管理的精确度，符合当前工程造价管理发展的趋势。

本书从业主管理视角出发，以“投资少、收益高、时间短、质量合格”为工程项目建设目标，经过归纳总结，提炼出其中最重要也是最关键的八个方面作为工程造价管理的亮点，即风险分担精细化管理、防范不平衡报价精细化管理、工程变更精细化管理、价款调整精细化管理、工程价款支付精细化管理、工程价款竣工结算精细化管理以及工程价款纠纷精细化管理，通过对这八大精细化管理的详细阐述，以期帮助业主理解工程造价精细化管理的理念并掌握实际方法，最终保证工程建设目标顺利实现。

2. 精细化管理的历史沿革

1911年泰勒发表了《科学管理原理》一书，系统地阐述了以时间动作研究为主题的科学管理思想，这是世界上第一本精细化管理的著作。“二次大战”后，企业生产规模日益扩大，生产技术日趋复杂，产品更新换代周期大大缩短，生产社会化使企业间的协作大大增强。这种情况，对企业经营管理提出了更加精细化的要求。于是一批专家学者，将严密而精细的自然科学和工程技术领域的理论与方法，引入到经济领域，用以解决企业管理上的种种问题。管理科学学科的发展为企业的管理精细化提供了许多有益的方法和工具，

对推进精细化管理起到了重要作用。

精细化管理是以精细操作为基本特征，通过改造员工素质，克服惰性、控制滴漏，强化链接协作管理，从而提高项目整体效益的管理方法。精细化管理最早出现在类似汽车、家用电器等大规模的工业制造业中，这类企业通过实施精细化管理的思想来对企业的生产流程和管理流程进行优化。“零缺陷”、“准时化生产”、“零库存”等也已成为精细化管理的代名词，并且这些思想被许多知名企业广泛应用在企业管理过程中，其中，日本丰田的精细化生产最为人们所津津称道。

日本自从“二战”以后，快速发展国内经济，汽车、钟表、摩托车、摄影机、钢铁等日本制造的产品快速占领欧美市场，美日竞争日益激烈。在这种环境背景之下，日本的企业为了在竞争中占据一席之地，必须要提高自身产品的竞争力，不断提高产品品质和降低生产成本，因此，品质控制、无缺点运动、全面质量管理、精益生产等一些精细化管理的方法应运而生。

精益生产为丰田汽车首创，因而也叫丰田生产方式。丰田遵循生产方式的特别之处，就是利用倒转顺序的思路，从最后一道总装配工序开始，依次向前道工序递进，依据必要的材料、必要的数量、必要的时间进行产品的订货生产。这种方式的结果，能使各个工作单位时刻处在较好的并且是供需平衡的状态之下，避免了停止生产等待材料的时间浪费，同时也减少了中间仓库，最终降低了企业的生产成本。此外，日本企业的合理化建议制度，技术创新制度，消费者俱乐部活动，也对提升产品质量和市场竞争优势起到一定的作用。对产品质量精益求精，这是精细化管理的具体体现。

精益求精，追求最好，做到极致，是精细化管理的重要思想。六西格玛充分体现了这一管理思想。六西格玛是统计学上误差分析的概念，被借用来标示质量水平。六西格玛是企业运营流程的创新，它指导企业做任何事少犯错误，小到填写订单，大到飞机制造，航班飞行安全，在质量问题刚刚显示征兆的时候就予以消灭，从根本上防止缺陷和错误的发生。

六西格玛管理方法为摩托罗拉首创，随着流程质量的优化，残次品、制造时间和产品成本都随之降低，公司每年获得了8~9亿美元的回报，1993年，摩托罗拉大部分部门都达到六西格玛水平。短时间内，六西格玛的管理方式便风行到其他行业，通用电气、索尼、本田、佳能、日立、宝丽来等世界级的大公司，纷纷采纳六西格玛，用以改善产品质量，降低成本，从而提高利润率。

精细化管理，是跨国公司对中国企业的一大贡献，一些著名的跨国企业（如宝洁、沃尔玛、麦当劳等），不仅给中国企业带来了经营管理精细化的模式和样板，也为中国培养了一大批善于精细化运作的人才。目前，在经济全球化浪潮的推动下，中国企业逐步迈向精细化管理的漫漫征途，有的企业甚至走得很远，如海尔。总结起来，中国精细化管理方面，已初见开端。

建筑业是我国的传统支柱型产业，自改革开放以来，我国的建筑行业发生了巨大的变化。建筑行业对国内生产总值GDP的贡献率由20世纪50年代的3%快速增长到2010年的6.6%，并且从业人员也由解放初的20万增长到1978年的854万人，到了2010年底已接近4043.37万人，同比增长了将近10.1%，占到全社会从业人数的5%。由此可见，建筑业对我国国民经济的增长起到了巨大作用，同

时吸纳了由于城镇化或农村结构调整产生的大量剩余劳动力，对社会主义新农村建设，“三农”问题的解决进行了有力支持。

然而，不能回避的问题是，国内很多的建筑企业还仍然处在粗放式管理的阶段，企业的管理浮于表面，依旧停留在理论或制度层面，缺乏针对性、可操作性与稳定性，缺乏对管理方法和具体实施手段的研究，并且企业的组织结构不尽合理规范，管理层次较多，企业在实际管理工作中存在较多的盲点和交叉，从而使企业的管理效率无法令人满意，远远没有达到精细化管理在精确、量化与规范方面的要求，同时，一些员工粗心大意，缺乏标准意识，一些工作看似做了、实际上没做，有的做了、但细处没有到位，施工过程中的跑、冒、滴、漏等各种浪费现象仍然普遍存在着。

近几年，市场趋于饱和，市场竞争日趋激烈，这样一来就对建筑企业管理水平不断提出新要求，越来越多的建筑企业开始意识到粗放式管理的诸多弊端和其对企业发展不良后果，所以都加强了对企业的管理，纷纷向更为科学、有效的精细管理转变。

3. 精细化管理的概念

项目的精细化管理，从根本上来说，就是依据系统论的观点，对涉及工程项目的各个因素进行全程的、严格的、无缝隙的管理，从而形成环环相扣的管理链并且严格执行技术规范与操作方法、对各个工序和施工工艺进行优化，克服可能产生的质量缺陷，通过整个项目全方位的管理，实现规范化、流程化与精细化，从而提高整个工程的质量，由管理精细化过渡到施工精细化再发展到项目的精细化。由此可见，实施项目工程的精细化管理，是进一步完善工程

项目精细化管理机制，从而实现工程项目管理目标的有力保证。

精细化管理是一种以最大限度地减少管理所占用的资源和降低管理成本为主要目标的管理方式。精细化管理是业主用来调整项目进度、质量和成本的技术方法。主要是指项目在专业化、系统化的保证下，以数据化为标准，信息化为手段，实现资源的优化配置，从而在质的方面全面提升项目。

总结来说，普遍意义上的精细化管理具有如下内涵：

（1）依据标准化

精细化管理就是要用量化的标准取代笼统、模糊的管理要求，把抽象的转化为具体的。精细化管理是以精细操作和管理为基本特征，控制项目业滴漏、强化链接、协作管理，从而提高项目建设的效率。粗放式的管理大多只看重整体，忽视细节，而精细化管理的“精”和“细”弥补了粗放式管理忽略的细节。

（2）程序精细化

精细化管理，“精”是经营管理的关键环节，要求业主在管理上精耕细作，把粗放化的制度细化、分解、落实。“细”是关键环节的主要控制点，这就要求业主在精耕细作的基础上，注重梳理细枝末节。精细化管理就是将管理的对象逐一分解、量化为具体的数字、程序、责任。粗放式管理要求整体要发挥优势竞争力，精细化管理将项目分解为各个部分，使得每个部分的资源优势和有待改进的缺点全部都放大，管理者可以仔细观察、对症下药，而不是盲目管理。

工程造价精细化管理不仅表现在目标选择、执行力的落实和积累性竞争优势上，而且还表现在标准化的工作流程、基础工作的进一步细化和以人为本、全过程参与的策略上。

(3) 方法专业化

精细化管理既是一种管理概念，又是一种管理方法和管理工程。这个工程不仅对项目建设流程、管理流程进行科学细化的管理和合理的优化、而且规定了项目实施的规范化和标准化，从而实现“组织结构专业化、工作方式标准化、管理制度化”。

精细化管理是以“精确、细致、深入、规范”为特征的全面管理模式。从思想上来看，精细化管理是一种先进的管理理念，是可以形成建设企业核心文化的一种人文力量，在企业发展进程中发挥重大作用。

第 1 篇 合同价格形成中的工程 造价精细化管理

随着竞争的日益激烈，企业和企业之间在产品、技术、成本、设备、工艺或服务等方面的同质化越来越强，差异性越来越小，在某种层面上而言，市场竞争越来越表现为细节上的竞争。在这种情况下，谁能为消费者想得更周到、细致，谁就会在竞争中胜出。在这个讲求精细的时代，精细化已经成为企业在未来市场竞争中决定成败的关键。目前，我国建筑施工项目管理正处在由技术含量低、高密集度施工向技术含量较高、精细化施工转变的重要时期，健全和完善工程项目精细化管理机制，全面提高项目管理水平和工作质量，是确保企业在激烈的市场竞争中实现基业长青的重要指导思想和管理理论。

工程项目精细化管理，就是要抓好每个环节，做到环环紧扣、道道把关。要求每一个工作者都要到位、尽职，对每一项工作都是以精益求精的态度对待，通过精心精细的工作过程，达到精准、精确、精致的标准，形成精品业绩。建筑企业是典型的工程密集行业，具有工程项目多、投资大、周

期长、风险高、质量要求高、项目地域性、政策性强等诸多特点。实施工程项目管理精细化的最终目的是要建立一套科学合理的项目管理机制，提升项目的整体执行力，提高项目实施质量，有效控制工程进度和资金的使用，有效地提高建筑企业项目运营管理能力，创造精品工程。

项目要做好招投标阶段的精细化管理工作，相关负责人要先期进入工作角色，从招标控制价、投标报价、合同价款约定到工程计量都要一一参与和跟进，要保证预算费用的落实到位，公正公开地进行工程招标。