

工程款怎么 越干越少？

越干越少的钱，都漏在这 22 个地方

签字那天 · 人进场那天 · 干活那些天 · 要钱之前

01

02

03

04

签合同那天埋的雷，
三年后在结算桌上炸。

王永令

律师 · 专做工程款 | 北京大成（上海）律师事务所 合伙人

邓德坚 · 王永令律师 · 《工程款支付律师函》

工程款怎么越干越少？

越干越少的钱，都漏在这 22 个地方

王永令 律师 · 专做工程款

北京大成（上海）律师事务所 合伙人

建设工程实务研究院

内容简介

工程款为什么会越干越少？

同一个项目、同样的总价，有的老板干完还有利润，有的老板干完发现钱不够用。差别很少在活干得好不好，在于几个「当时没在意」的环节：付款节点排在什么时候、用工的口子开了几个、痕迹攒没攒下来、要钱之前还剩多少时间。

这本书把一笔工程款从签字到收尾要过的**四个阶段**——签字那天、人进场那天、干活那些天、要钱之前——按时间顺序铺开，二十二章：

- **一条时间线**：钱在哪个环节开始漏，一眼看得见；
- **二十二章一处要害**：每一章都落在「那个时刻最容易漏掉什么」；
- **规则可溯源**：每个条文都标了出处，你可以自己查；
- **人物是虚构的**：老周、老李、老赵和小陈是书中人物，每一步规则都有出处。

王永令，北京大成（上海）律师事务所合伙人，专注建设工程合同纠纷，尤其是工程款的追讨与回收——从结算争议、签证索赔、优先受偿权，到诉讼保全与强制执行，整条链上的事都做。

他服务的主要是建筑企业的老板、项目经理和实际施工人。这些年办下来，他有一个越来越强的判断：工程款很少是被一次性赖掉的，多半是在一个个环节里慢慢磨掉的——付款节点是签字那天定的，用工的口子是班组进场那天开的，证据是干活那些天攒的，能不能要回来是开口之前就已经分出大半的。每一处单看都是小事，加在一起就是利润。

所以他写这本书，讲的不是“钱要不回来怎么办”，是“钱在哪些环节会越干越少”——把话说在这些环节还没过完的时候。

你可能已经在哪里见过他

- 公众号「建设工程实务研究院」：持续更新工程款实务文章——《建工解释二》逐条解读、“工程款追讨”系列、劳动人事配套，全部用大白话讲规则、给动作；
- 电子书《建工解释二逐条解读》：法释〔2026〕12号23条的逐条实务手册，约90页，公众号回复“电子书”可领取；
- 个人网站 wangyongling-law.com：上述内容的母本库，附全文检索。

一条边界

这本书讲的是通用规则与常见裁判口径，不构成对任何具体案件的法律意见。个案的处理，取决于你的合同怎么写、证据留到了什么程度、项目在哪、对方是谁——带材料来问，比带着结论去猜可靠。

目录

关于作者	2
------------	---

第一部分·签字那天

1.1 付款节点表摊开算一遍——有些项目从签字那天就注定要垫钱	5
1.2 签之前查三件事——有些甲方的钱，一开始就不该等	8
1.3 让利、垫资、保函——签约时对方要的三样「诚意」，各是什么账	11
1.4 工期违约金怎么谈——从日费率到上限，签字时把敞口谈成可控的数	14
1.5 变更和签证的条款，签字时能改成什么——让它从「等对方确认」变成自动生效	17
1.6 签字之前，把这份合同当成一份「你会不会亏」的体检表	20

第二部分·人进场那天

2.1 班组进场那天，你的钱就开始暴露了——建工企业用工的三个连带口子	24
2.2 检查来了，你的实名制台账拿得出来吗？——建工企业用工台账的四个硬指标	28
2.3 工人自己摔了，为什么赔钱的是没雇他的公司？——工伤保险责任的穿透规则与那条边界	32
2.4 工资专户里那笔钱，你能不能动、什么时候能退？——专用账户与工资保证金的四条硬线	36
2.5 班组长拿着钱跑了，工人为什么找你？——这条链上每一环的责任是怎么定的	41
2.6 包工头报了三十个人，其实只来了十八个——企业拿什么说清这件事	45

第三部分·干活那些天

3.1 项目部的那枚章怎么刻、怎么管——事故都是从「章在谁手里」开始的	50
3.2 隐蔽工程盖起来之前，那次验收要做好——事后再想证明，只剩切开后	53
3.3 例会怎么开、纪要怎么写——过程证据的主干，是每周攒出来的	56
3.4 材料进场那本台账——甲供、自购、指定三类，账要分开建	59
3.5 工地上的痕迹，是怎么一天天攒出来的——四本台账和三个时点	62

第四部分·要钱之前

4.1 甲方还值不值得等——他开始露痕的时候，你还有三步可走	66
4.2 对账单递出去和递回来，是两件事——盖章之前先分清它在确认什么	69
4.3 保函、保证、抵押——三条线各有各的钟	72
4.4 完工那天起，你要同时盯着两本日历——缺陷责任期和保修期不是一回事	75
4.5 要钱之前，真正该算的不是「怎么开口」，是「还剩多久」	78
读完这本书，下一步怎么走	81

签合同那天埋的雷，三年后在结算桌上炸

有些项目从签字那天就注定要垫钱——只是当时看不出来。

场景：签字那天没人算这张表

老周的产业园项目，固定总价 6800 万，工期 18 个月。签合同那天他看了三样东西：总价、付款比例、工期。觉得「80% 的进度款，行业里算不错的」。

他不知道的是，合同里进度款是这么排的：

节点	付款比例	累计
预付款	无	0
主体封顶	付至已完产值的 80%	约 2100 万
二次结构完成	付至已完产值的 80%	约 3400 万
竣工验收合格	付至结算价的 95%	—
质保期满	付清	—

开工到主体封顶这段时间，没有任何付款节点——基础、地下室、主体结构，全是自己垫的钱。

等到真正封顶，他已经垫进去两千多万。这时候甲方问了一句：「后面还有 18 个月，你垫得动吗？」

这句话问得太晚了。该问这句话的时候，是签字之前——而算清这件事只需要一张表、半小时。

一句话结论

签合同之前，把付款节点和施工进度画在同一根时间轴上，你会看到三件事：

- 缺口期有多长——从开工到第一个付款节点之间，你要垫多久、垫多少；
- 垫资峰值是多少——工程干到哪个阶段，你的自有资金压力最大；
- 有没有回正的可能——垫进去的钱，靠后续节点能不能按时回来。

「付款比例 80%」听起来体面，「第一个节点在什么时候」才决定你的生死。比例是高度，节点是位置——把两者混着看，等于闭着眼睛开车。

第一件：三种让你垫钱的结构

合同的付款节点设计，结构上分三种。签之前先认出自己拿到的是哪一种：

结构	特征	垫资强度
无预付款 + 节点靠后	开工无预付款，付款绑在直观形象进度（封顶、验收）上	最重——基础与主体阶段全靠自有资金
无预付款 + 按月计量	每月按已完产值付比例，次月付款	中等——要垫一个月左右
有预付款 + 按月计量	开工前付一定比例预付款，此后按月计量	较轻——但要防预付款扣回条款

第一类在房建项目里最常见，也是老板们最容易忽视的一类——因为合同里写着「进度款按形象进度支付」，听起来很正规。

形象进度这种付款设计有个隐藏特点：它把付款点和工程量最大的阶段错开了。基础与主体结构是投入最集中的阶段，可它在形象进度表上恰恰是「还没到付款点」的阶段。

第二件：把这张表算出来

签字前你有三样材料够用：合同里的付款节点条款、投标报价书的清单汇总、施工组织设计里的进度计划。备齐这三样，按下面三步走：

步	做什么	算出什么
一	把每个付款节点换算成开工后的时点（第几个月）	缺口期长度
二	估算每个时间区间的已完产值，乘付款比例	每个节点能收回多少
三	用区间产值减去区间回款，逐月累加	垫资峰值，以及峰值出现在第几个月

第三步的结果就是这张表的全部价值：一个数字（垫资峰值）和一个时点（峰值出现在哪里）。

这两个数是老板真正的决策依据。峰值 500 万，你可能咬咬牙就干了；峰值 3000 万，那得先想清楚钱从哪来——银行授信、股东借款还是别的项目回款。同一个合同、同样的总价，峰值不同，接不接的结论就可能完全不同。

第三件：合同里能争的四个位置

算出来峰值之后，如果这个数超出你的承受能力，签字前还有四个位置可以争：

争什么	怎么说	效果
预付款	争取按合同价一定比例支付，开工前到账	直接削掉最重的初始缺口
月度计量	把形象进度改成按月计量支付	付款点前移，垫资周期缩短一个月量级
付款比例	提高进度款比例	缩小缺口深度，但不改时点
结算与质保金	争取缩短结算周期、降低质保金比例	影响尾部回款

四个位置的效力不一样：预付款和月度计量改的是「时点」，比例改的是「深度」。时点问题比深度问题严重得多——深度不够可以借，时点太靠后是借也来不及（钱按天算利息，而你的工程款按节点才回来）。

还有一个细节值得在签字时争：付款审批的时限。不少合同只写「按已完产值的 80% 支付」，没写「发包人应在收到承包人付款申请后 X 日内完成审核并支付」。少了这句话，节点到了也可能被卡在审批流程里：节点写在合同里只是把权利落到纸上，钱到不到账，得看那句审批时限。

第四件：算出来之后，还有两种选择

算清单的结果通常落在三个区间：

- 峰值可控——照签，但把垫资计划做进项目的资金安排；
- 峰值勉强——签字前把那四个位置争一遍，尤其争取预付款或月度计量；
- 峰值不可承受——这一档要说一句实话：有些项目从签字那天就注定要垫钱，问题不是「怎么做才能不垫」，而是「垫不垫得起」。

第三档是最难的一档，因为它意味着要放弃一个看起来不小的合同。但把它和另一种结果对比一下：签下来、垫进去、中途资金断裂、工程停工、被迫工期违约金。放弃它，损失的是一单生意；硬着头皮签，赔进去的可能是一家公司。

签字前把这张表做出来

要做的事	用到的材料	结论
定位每个付款节点的时点	付款条款 + 进度计划	缺口期多长
估算每个区间的产值与回款	清单汇总 + 付款比例	缺口多深
逐月累加得出垫资峰值	上面两张表	峰值多少、出现在什么时候
对照自有资金与授信	公司资金安排	能不能接

这里要说的是：这张表看起来是个财务问题，其实是个法律问题的前提——垫资峰值算不清，后面所有的判断都失去基准：该不该争预付款、该不该接这个项目、履约中什么时候会到危险线，都答不上来。而垫资峰值的算法，取决于付款条款怎么写、形象进度怎么定义、计量规则是什么——同一句话在不同合同里，算出来的数可能差一倍。这一步不算清楚，后面的每个决定都只能凭感觉。

专业介入信号：付款节点条款看起来清楚，但缺口期多长、垫资峰值多少，要把付款条款、计量规则和进度计划放在一起算；这一步在签字前做，改的是结构，签字后做，改的只是心情。

一句话记住

付款比例是高度，付款节点是位置——决定生死的是位置

依据：《民法典》第 788 条（建设工程合同的定义与主给付义务）、第 509 条（按照约定全面履行义务，付款节点即约定的履行期限）。

补一句：合同里除了付款节点，还要争一句付款审批时限——节点是权利，时限才是兑现的保证。

场景：那个从没见过「建设单位」

老周的产业园项目，签约主体是一家叫「××产业园发展有限公司」的公司。他当时问了对方向一句：「你们是哪个集团的？」

对方递来一张名片，说「我们是独立的项目公司，背后有资源」。

老周没再问。三年后这笔 2900 万的账要不上来，他去查这家公司，才发现几件事：注册资本 5000 万，实缴 0；两个自然人股东，都已被限制高消费；公司名下除了这个项目的地，没有别的财产；老板已经在另一个城市开了新公司，同一个模式。

这三件事，在他签字那天都是公开信息，查完不超过十分钟。

一句话结论

签合同之前，有三件事必须自己查，而且都是免费的：

查什么	查哪	它回答的问题
注册资本实缴了没有	国家企业信用信息公示系统	他要不要真掏钱？股东的责任边界在哪
股东是谁、股东什么状态	同上，看股东及被执行信息	出了事，穿透到股东有没有可能
公司被执行、被保全、涉诉情况	中国执行信息公开网、裁判文书检索	他已经在欠别人的钱了没有

三件事指向的是同一个问题：他拿什么付你。这个问题在签字之前有答案；等工程干到一半，答案就成了「他什么也没有」。

第一件：注册资本实缴了多少

认缴制之下，注册资本是个纯承诺数字——营业执照上写 5000 万，不代表公司有 5000 万。

要看的不是注册资本，是**实缴**。公示系统里「股东及出资信息」一栏会写明每个股东的认缴额、实缴额和出资时间。一个注册资本 5000 万、实缴 0 的项目公司，它的实际偿付能力得从别处找。

这一栏里有两个关键点：

- **出资期限**：这一栏的规则变了。2024 年 7 月 1 日起施行的《公司法》第 47 条，把有限责任公司的出资期限锁在「公司成立之日起五年内缴足」——不再是过去那种可以把期限写到几十年以后的认缴；2024 年 6 月 30 日前设立的公司，出资期限超过五年的，按规定要在 2027 年 6 月 30 日前调整到五年以内。看这一栏，看的就是这个期限落在五年之内，还是被拉到了很远的将来。另一层是：未届出资期限的股东并不因此就没有责任——公司不能清偿到期债务时，公司或者已到期债权的债权人有权要求其提前缴纳出资（《公司法》第 54 条）。未实缴的注册资本，是你日后可能追到股东身上的一条线索，前提是你得知道这个数、记得这个期限；
- **出资方式**：以土地使用权、房产等非货币财产出资的，要看是否实际过户。写了出资但没过户，实缴是空的。

给老板一句实在话：不是所有实缴不足的甲方都不能接，但你要知道自己接的是哪一种——是偿付能力在集团母公司的项目公司，还是本来就靠空壳跑模式的项目公司。两者的风险差得远。

第二件：股东是谁

看股东名单，主要是三件事：

看什么	为什么重要
股东是自然人还是法人	法人股东背后可能还有实质主体；自然人股东意味着风险与个人财产关联
股东本身有没有被执行、限高记录	股东已经在失信状态，公司资金链通常也快到头了
股权结构集中还是分散	一人公司或夫妻店，控制人跑路的成本最低

特别留意一种结构：同一批自然人，在不同城市重复注册项目公司。这类结构说明对方是在用「一个项目一个壳」的方式运作——项目公司没有存量资产，出了事就是一个空壳，你的工程款排在地块抵押权后面。

查这一栏的目的不是做尽调报告，是回答一个问题：如果这笔钱要不上，我这条债权后面还有什么。

第三件：他已经在欠别人的钱了没有

这一栏是三项里信号最直接的。查三个地方：

- 中国执行信息公开网的「被执行人」「失信被执行人」：有记录说明已经进入强制执行程序；
- 裁判文书检索：搜公司名，看有没有一批建设工程施工合同纠纷、买卖合同纠纷的判决——同类案件成批出现，是资金链出问题的典型信号；
- 破产重整信息公开平台：查有没有被申请破产。

这三处查完，通常会得到三种结果：

1. 干干净净——继续往下谈，但仍要注意这是一家新设项目公司（新公司本来就没什么记录）；
2. 有几起同类欠款案件——这是最需要警惕的一档。对方欠别人的工程款，凭什么按时付你？这时候要谈的不是合同条款，是付款结构（比如缩短账期、加担保）；
3. 已经是被执行人——签字前要重新考虑这个项目的可行性。

第四件：这三件事怎么落到合同里

查完只是知道风险在哪，下一步是把它写进合同。三个可用的位置：

查到的情况	合同里可以争取的
项目公司实缴低、资产薄	要求母公司或实际控制人提供保证，或要求发包人提供支付担保
股东是自然人、结构单一	争取把实际控制人列为共同还款义务人（这一步谈成不易，但可以作为让步筹码）
已有欠款案件记录	争取缩短付款周期、提高进度款比例，或要求预付款
任何一家	约定发包人状况恶化时承包人有权暂停施工并顺延工期（把风险恶化情形写进合同）

第四行是普适的一条。就算查出来干干净净，签约时把「发包人状况恶化」写进合同也是值得的——它是把「事后争论能不能停」变成「事先约定什么情况可以停」。这一句话在景气年份没人注意，在出险年份就是救命的条款。

别把这三件事和另外两件混起来

有两件常被误认为「签约尽调」的事，需要划开：

- 查对方有没有资质：那是招投标阶段的资格问题，和偿付能力是两件事——有资质不等于有钱；
- 查项目手续齐不齐（土地、规划、施工许可）：那关系到合同效力和你能不能合法开工，也是另一条线。

这一篇只讲偿付能力这一条：他拿什么付你。三件事、十分钟、零成本，签字前查完，比事后花两年要账便宜得多。

签字前的三个查询入口

入口	查什么
国家企业信用信息公示系统	注册资本、实缴、股东、出资期限、行政处罚
中国执行信息公开网	被执行人、失信被执行人、限制消费
裁判文书检索、破产重整信息平台	同类案件数量、破产程序状态

这里要说的是：这三件事的价值不在查出什么，而在把它们和合同结构连起来看——查出来实缴 0，就应该去争保证或支付担保；查出来已有一批欠款案件，就应该去改付款结构。很多老板查完就放下了，把「知道」和「用上」之间那一步留在了原地。而这一步怎么落地，要看项目总额、对方的资产结构和担保意愿放在一起怎么设计——这一步做不做，决定你是在拿钱做工程，还是在拿工程赌一个空壳。

专业介入信号：签约主体是项目公司、实缴不足或已有欠款记录的，付款结构要单独设计（保证、担保、账期），这一步在签字前做，成本是几场谈判；签字后做，成本是几年诉讼。

一句话记住

签之前查三件事：实缴多少、股东是谁、欠过谁的钱

依据：《中华人民共和国公司法》第 47 条（五年出资期限）、第 54 条（公司不能清偿到期债务时，未届出资期限的出资加速到期），《国务院关于实施〈中华人民共和国公司法〉注册资本登记管理制度的规定》（存量公司出资期限的过渡安排）；《民法典》第 681 条（保证合同）。

补一句：签约时把「发包人状况恶化」写进合同——把事后争论「能不能停」变成事先约定「什么情况可以停」。

场景：三样诚意，谈成一样就松一口气

老周的产业园项目谈到最后阶段，甲方提了三样：

第一，价格上「让一点」，下浮 8 个点；第二，前期「配合一下」，开工先垫着，封顶后付款；第三，开一份 10% 的履约保函。

老周的判断是：让利没法躲，垫资硬扛，保函是惯例。三样他都点头了，谈完觉得「能签下来就行」。

他没有把这三样放在一起算过。如果算过，会发现这是一个很不一样的数字。

一句话结论

这三样在账上是三种完全不同的支出，混着谈最容易吃亏：

诚意	账的性质	直接影响
让利	直接减收入	合同价按点数减少，是纯利润的减法
垫资	压现金流、加财务成本	垫进去的钱要付利息，还占用了别的项目的机会
保函	冻授信额度、占额度成本	银行按保函金额占用授信，开函有手续费

让利减的是「能不能赚」，垫资压的是「能不能转」，保函占的是「还能不能接下一个项目」。三样都要，等于同时动了三条线——所以谈的时候不能一样一样谈，得合起来算总账。

第一样：让利是纯减法，但减的是什么先分清

让利最直接：下浮 8 个点、优惠 5 个点，合同价直接变。

有一件事要先分清：你让的是「价格」，还是「让的是利润」。同一句「下浮 8 个点」，在两种情形下后果完全不同：

- 让的是含利润的综合单价——你还有得赚，只是少赚；
- 让的是已经贴着成本的单价——你让的是现金流，不是利润。

签字前至少要能算清：这份清单里，各分项的利润率大概是多少，哪些项可以让、哪些项让不了。

还有一个常被忽略的点：让利的表述位置会影响将来的结算口径。写在合同价里的「下浮」和另附一份「让利承诺函」，法律上的性质并不相同：一份承诺函，也可能被认定为对中标结果的实质性背离。让利这件事，写在哪儿比让多少更需要想清楚。

第二样：垫资不是「晚点收钱」，是一笔有价格的资金

「先垫着」听起来是时间问题，账上是成本问题。三笔成本要算进去：

成本项	怎么算	常被忽略的原因
资金成本	垫款金额 × 年化资金成本 × 垫付月数	老板常觉得自己账上的钱「不要利息」
机会成本	同样的钱投到别处能赚多少	不记账，所以看不见
坏账风险	垫款金额 × 收不回来的概率	「甲方是大公司」的心理兜底

第一笔最容易算，第三笔最容易被忽略。

关于垫资利息，法律上有一条要记住：当事人对垫资和垫资利息有约定的，按照约定处理；没有约定利息的，按不支付利息处理（《建工解释一》第 25 条）。也就是说，写不写这一句，差别是真金白银的。写清了，垫的这段时间有对价；不写，垫了就是白垫。这一句话的分量，等于把上面第一笔成本从「你自己扛」变成「对方承担」。

再进一步：如果对方坚持要垫资，把它写成「垫资+约定利息」，比让它以「无预付款+节点靠后」的形式存在要好得多。前者是有价格的融资，后者是免费的占用——两种写法在合同里长得不一样，在账上差的钱不一样。

第三样：保函占的是授信额度

履约保函、质量保函、农民工工资保证金，在合同里都是「开个函」，在银行那里是按金额占用授信额度的。

一笔账要算清：保函占用的是银行的授信额度，而授信额度是有限的资源。

保函金额	占用的授信	影响
合同价 10%	同额度占用	你在这个项目上的授信被锁住
同额度	—	别的项目投标保函、预付款保函开不出来
保函期限	通常到竣工验收或质保期满	锁住的时长达一两年

所以保函谈的不是「开不开」，是「开多少、期限多长、什么时候退」。三个可以争的点：

- 比例：10% 是常见值，但可以谈，特别是当你有过往履约记录时；
- 递减：争取约定「工程完成一定比例后保函金额相应递减」；
- 退还时点：写清「竣工验收合格后 X 日内退还」，而不是笼统的「按发包人要求」。

保函还有一层风险要留意：见索即付的独立保函。这类保函一旦被索兑，银行先付款、后争议——它的风险不在结算，在触发条件。签字时看清保函是什么类型，比看清金额更重要。

把三样摆在一起看

这是这一篇真正的重点：三样诚意加起来，才是这个项目的真实代价。

	让利 8 个点	垫资 2000 万 (18 个月)	保函 10%
直接减	544 万（按 6800 万计）	—	—
资金成本	—	按年化 6% 约 180 万	—
授信占用	—	—	680 万锁一到两年
谈判难度	难（涉及价格）	中（可用利息条款换）	中（可用履约记录换）

（上表数字为演示算法，实际按项目清单与银行条件测算。）

摆在一起看的意义在于：你才能知道哪些可以让、哪些必须换。让利是硬减收入，垫资可以用利息条款对冲，保函可以用履约记录换比例。三样里面，让利最难谈、最实；垫资和保函都有腾挪空间。

签字前把三样各写清一句

诚意	该在合同里写清的一句
让利	让利的计算基数、适用范围、与结算口径的关系（写进价格条款还是另附承诺函）
垫资	垫资利息的约定（有约定从约定，无约定不支付利息）
保函	保函类型、比例、递减机制、退还时点

这里要说的是：这三样单独看都是行业惯例，合起来看就是一笔必须算清的账。而它们的表述方式决定了这笔账能不能在事后被还原——让利写在哪、垫资有没有约定利息、保函是独立保函还是从属保证，这三处的写法直接决定你付出的代价将来能不能被认定、能不能被找补。同样是「配合一下」，写法不同，结果差出的可能是几百万。这一步怎么落笔，要把合同的整体结构和你的谈判位置放在一起设计，照抄模板是解决不了的。

专业介入信号：合同里出现让利、垫资、保函三项中的两项以上时，这三笔账要放在一起核——让利的性质、垫资利息有没有约定、保函的类型和期限，写法不同，真实代价差很多。

一句话记住

让利减收入、垫资压现金流、保函冻授信——三样诚意的账，性质完全不同

依据：《建工解释一》第 25 条（垫资和垫资利息有约定从约定；没有约定利息的，按不支付利息处理）；《民法典》第 682 条（保证合同）、第 681 条（保证的定义）。

补一句：垫资要不要写利息，是签字时真金白银的选择——不写，垫了就是白垫。

场景：日费率那一栏，当时只扫了一眼

老周签厂房合同时，「工期与违约责任」一节写得挺长。他没细看，只记住了两个数：工期 18 个月，逾期按日计罚。至于日费率是多少、有没有上限、从哪天开始算，他没在意。

项目做完结算，甲方甩出一张工期违约清单，金额两百多万。老周这才翻回合同去看那一栏——日费率写的是日万分之一，但没有任何上限。按实际超期天数乘下去，这个数还能往上走。

签约那天他多花两分钟看清这一栏，可能省下的是两百多万。

一句话结论

工期违约金是一笔签字时就能算出来的数，四个变量决定敞口：

变量	合同里的位置	它决定什么
日费率	违约金条款	每天罚多少
计罚天数	工期条款+开工/竣工日认定	罚多少天
累计上限	通常在违约金条款末尾一句	罚到多少封顶
触发条件	免责事由与顺延条款	哪些天数不算你的

四个变量里，最容易被漏掉的是「上限」和「触发条件」。日费率你肯定会看，可它乘上天数之后没有上限，最后压下来的是那个没有顶的数。

第一个变量：日费率——先算成钱，再看比例

日费率在合同里通常写成两种形式：日万分之几（按合同价计），或者日几万元（绝对金额）。

签字前要做的动作是把它们换算成同一个口径：

- 合同价 6800 万 × 日万分之一 = 每天 6800 元；
- 合同价 6800 万 × 日万分之五 = 每天 34000 元。

同一个数字「万分之一」和「万分之五」差五倍，写出来都是很小的样子。换算成每天几千还是几万，你才会有感觉。

再往前一步：把它换成「一年下来是多少」。日万分之一、逾期一年，接近合同价的 3.6%；日万分之五、逾期一年，接近 18%。这两个比例摆在面前，才知道这个数字是不是能吃下你全部利润。

第二个变量：计罚天数——起算点和止算点都要写清

天数不是一个客观数字，它是两个日期相减的结果。而两个日期都可能出问题：

日期	合同里的写法	常见的争议
起算点	「自约定竣工日期次日起算」或「自开工日期起算」	开工日期以哪份文件为准（开工令、进场通知、实际进场）
止算点	「至实际竣工之日止」	竣工日期按哪一天（验收合格日、提交报告日、转移占有日）

竣工日期的认定规则是有明文规定的：以竣工验收合格之日为竣工日期；承包人已提交竣工验收报告而发包人拖延验收的，以提交报告之日为竣工日期；未经竣工验收发包人擅自使用的，以转移占有之日为竣工日期（《建工解释一》第9条）。

这条规则对签字有直接意义：你在合同里争「提交报告即视为竣工」这类表述，等于提前给计罚天数设了闸。而如果你不争、只签一句「至实际竣工之日止」，那这个「实际」两个字，将来可能被对方解释成「验收合格那天」——发包人拖着不验收的日子，全算在你头上。

第三个变量：累计上限——最容易漏掉、也最好争的一句

这一句在合同里通常长这样：「累计不超过合同价款的 X%」。

有上限和没上限，是两个量级的事：

情形	日费率	逾期天数	上限	结果
无上限	日万分之一	200 天	无	136 万（连续累积）
上限 5%	日万分之一	200 天	合同价 5%	封顶 340 万
上限 2%	日万分之一	200 天	合同价 2%	封顶 136 万

（上表按合同价 6800 万演示算法；实际按合同约定计算。）

把表看一遍会发现：当逾期天数足够长的时候，日费率的影响被上限吃掉了一——真正决定结果的变成上限那几个百分点。所以签约时争上限，比争日费率更有效。

这一句为什么好争？因为它对发包人的实际意义有限：发包人真正在意的是「你能不能按时完工」，不是「罚你多少钱」。一个合理上限（比如 5% 或 10%）在他眼里是「留个约束」，在你眼里是「敞口封顶」。这是签字时性价比最高的几句话之一。

第四个变量：触发条件——把不算你的天数写进去

上限之外，还有一道防线：哪些天数不该算你的。

工期违约金的前提是「你的原因造成逾期」。所以签字时要争的是把不可归责于你的情形写进免责或顺延条款：

情形	该写进合同的表述
发包人原因	未按约提供图纸、场地、甲供材料、未按约付款
客观上不能	不可抗力、政策性停工、极端天气
手续原因	因发包人原因导致审批、验收未完成
工序原因	发包人指定分包、其他承包人的工序延误

最后一行特别值得争，也特别容易被忽略。 一个项目上有多个承包人时，别人的延误常常拖住你的工期——如果合同里没写「其他承包人原因导致的延误可以顺延」，那这段天数就要算在你头上。

顺延条款还要配一句程序： 顺延申请要在合同约定的期限内提出——示范文本的通用条款给这类索赔程序定的期限是 28 日（实际以合同约定为准）。《建工解释一》第 10 条还给了——一层支撑：合同约定顺延要经发包人或者监理人签证确认的，承包人虽然没有拿到签证确认，只要能证明在合同约定的期限内申请过、且顺延事由符合合同约定，法院支持顺延。程序这一层看着是约束你，其实也在保护你：有程序、有书面记录，你才有把天数划出去的依据。

签字时该做的四个动作

动作	具体
换算	把日费率换算成每天多少钱、一年占合同价多少
争上限	力争写入累计上限（这一句性价比最高）
锁日期	争取写清开工与竣工日期的认定规则和顺延机制
留程序	顺延申请的程序写清并留痕（有程序才有划掉天数的依据）

这里要说的是：这一笔账的特点是——它不需要任何专业知识就能算，只是很多老板第一次算它，是在收到工期违约清单的时候。 而到了那个时候，能改的只有解释，不能改的是合同。这四个变量怎么定、定完敞口落在什么量级、和你的利润率相比是不是可承受，需要把清单利润结构、进度计划和合同条款放在一起对照——同一份合同，上限写 2% 和写 10%，对一个薄利项目来说就是赚与亏的区别。

专业介入信号：工期违约金的敞口=日费率×天数×上限，四要素在合同里的写法决定这个数能到多大；签字前把这一栏单独核一遍，比事后主张「违约金过高请求调整」主动得多。

一句话记住

工期违约金的敞口不取决于日费率，取决于有没有上限

依据：《民法典》第 585 条（约定违约金；约定过低或过分高于损失的，可请求调整）；《建工解释一》第 9 条（竣工日期的三顺位认定）、第 10 条（顺延工期的申请与认定）。

补一句：顺延条款里别忘了写「其他承包人原因导致的延误」——别人拖住的工期，不该算在你头上。

场景：签证签不下来，问题出在两年前

老周的产业园项目干到结算，有一批增项卡住了：现场确实干了，监理也签了「情况属实」，但甲方一句话顶回来——「合同里写的是要发包人盖章确认，监理签的不作数。」

老周当时想的是「现场都认了，还能不算？」

能。因为两年前签的那份合同里，变更与签证条款是这么写的：所有变更须经发包人书面确认，加盖发包人公章方为有效。

这一句话把确认权全部收回到对方手里。现场签的字再多，都只是「情况说明」，不是「合同变更」。

一句话结论

签证难签的根子，一半在条款。签字前有三处可以改：

改什么	改完的效果
监理签认的效力	让监理签的事实类签证直接生效，不必再等发包人盖章
变更指令的形式	把指令书面化义务写给发包人，口头指令也有确认路径
逾期不答复的后果	约定「收到变更报价后 X 日不答复视为认可」，把等待变成自动生效

三处改动的共同方向是同一个：让确认这件事不再取决于对方愿不愿意盖章。

第一处：监理签认的效力，写清楚

监理在工地上的权力是有法定边界的。示范文本对监理权限的表述是：监理人根据发包人授权及法律规定，代表发包人对施工相关事项进行检查、查验、审核、验收，签发相关指示，但无权修改合同，且无权减轻或免除合同约定的承包人的任何责任与义务。

实务里把监理签证分成两类：

类型	内容	效力
事实类签证	工程量、工期、施工情况、隐蔽记录	属监理职权范围，原则上对发包人有约束力
经济类签证	价款洽商、变更定价、结算金额	原则上要发包人授权或追认，监理签字通常不够

这两类的分界线，签字时是可以往自己这边推一点的。常见的写法是在专用条款里加一句：

「监理人签认的工程量、施工事实、工期顺延相关文件，对发包人具有约束力；涉及价款调整的，由双方另行确认。」

这一句的作用是把「事实」和「钱」分开：事实类现场签认即可，不必事事等发包人；只有定价环节需要正式确认。现场签认的量定下来了，钱的争议就有基础可谈——量都没定，价格更无从谈起。

第二处：变更指令的形式，写给对方

施工里最常见的情形是：口头的指令、现场的示意，干完了没人认。条款里能做的，是把「书面化」这项工作分给双方：

写法	效果
「发包人的变更指令应当以书面形式发出」	指令形式有据可依，口头指令对方事后不好认
「口头指令发出后 X 日内，由发包人补充书面确认；逾期未确认的，以承包人书面复述为准」	把确认义务分配给发包人，口头指令也有落点
「承包人有权就口头指令发出书面确认函，发包人未在 X 日内提出异议的，视为确认」	复述机制，现场节奏快时最实用

第三行的写法值得单独说。它的逻辑是：现场不可能事事等书面，那么就把「沉默」也设计成一种确认方式。有了这一句，你在现场发一封联系单复述指令，对方不反对，这条指令的书面基础就成了。

没有这一句的时候，你发复述函，对方不回复，两天后他会说「我当时没同意」。有了这一句，「没回复」本身就是同意。

第三处：逾期不答复视为认可——最值钱的一句

这一句在结算阶段威力最大：

「发包人收到承包人提交的变更报价或结算文件后，在约定的 X 日内不予答复的，视为认可。」

这类约定的依据是《建工解释一》第 21 条：当事人约定发包人收到竣工结算文件后在约定期限内不予答复视为认可竣工结算文件的，按照约定处理。

注意条文的射程：第 21 条针对的是「竣工结算文件」，所以约定「视为认可」通常也要落在结算环节。变更报价的「视为认可」属于当事人意思自治的约定，能不能被支持要看条款是否明确、承包人能否证明已交付文件、答复期限是否清晰——三个条件齐了，效果才稳。

三个条件对应签字时该写的三句话：

条件	合同里要写清
明确约定	专用条款里单独一句，不能只靠通用条款
交付可证	约定送达方式（书面签收、约定邮箱）
期限明确	写明天数，不写「合理期限」

一句话的成本几乎为零，事后收益可能是整个结算价差。这也是为什么它值得在签字那天专门争一次。

第四处：变更的定价机制，先约定算法

量定下来之后，还有钱的问题。签字时可以约定一个「定价顺位」，避免每次变更都重新谈判：

顺位	定价依据
一	合同已有相同或类似项目的单价
二	双方协商确定
三	参照签约时当地建设行政主管部门发布的计价方法和计价标准

这一顺位本身是法律规定的兜底逻辑（《建工解释一》第 19 条：计价标准或方法有约定的按约定；因设计变更导致工程量或质量标准变化、价款不能协商一致的，可以参照签约时当地建设行政主管部门发布的计价方法或计价标准结算）。

把它写进合同的好处是：你不需要每次都为「这个增项怎么算」重新开一轮谈判。有顺位，就按顺位走；没有顺位，每一个增项都是一场小官司。

签字时把四处改到位

处	目标句
监理效力	事实类签认对发包人有效，价款另行确认
指令形式	口头指令的书面复述与异议期机制
视为认可	变更报价/结算文件逾期不答复视为认可的约定、送达方式、答复天数
定价顺位	类似清单单价 → 协商 → 参照当地计价依据

这里要说的是：这一篇讲的是把「确认」这件事从对方的意愿里拿出来，变成一条有程序的路径。但条款是壳，用起来还得靠现场的痕迹——发过的复述函、对方没回的记录、监理签认的原件，这三样凑一起，条款才有意义。具体写哪几句、写到什么程度，要看你和发包人的谈判位置、项目的付款结构、以及你在现场有多大的话语权——一句「视为认可」，写进总价包干合同和写进据实结算合同，起的作用是不一样的。

专业介入信号：变更与签证条款决定的是「增项由谁说了算」；签字前把监理权限、指令形式、逾期视为认可、定价顺位四处核一遍，比事后一封封补签证有效得多。

一句话记住

签证难签，一半的根子在合同条款，不在现场

依据：《建工解释一》第 19 条（计价标准或方法的约定与参照）、第 21 条（约定逾期不答复视为认可竣工结算文件的，按照约定处理）；《民法典》第 543 条（协商一致可以变更合同）。

补一句：争取写进「口头指令的书面复述+异议期」——现场等不了书面，就把沉默设计成确认。

场景：签合同的最后一个晚上

老周的产业园项目谈到最后一轮，甲方把合同文本发过来，说「明天上午过来签」。

那天晚上他翻了翻，六十多页，看了工期、付款比例、总价，觉得「跟前一个项目差不多」，睡了。

这一晚如果按一张表过一遍，明天签字的姿态会完全不一样。

一句话结论

签字之前过四关，每关只问一个问题：

关	问的问题	对应的五篇
一 • 钱能不能回来	这张付款节点表，我的垫资峰值是多少	付款节点表（第 1 篇）
二 • 对方是谁	他拿什么付我，这条债权后面还有什么	查三件事（第 2 篇）
三 • 我要付出什么	让利、垫资、保函三笔账加起来是多少	三样诚意（第 3 篇）
四 • 出事了怎么算	工期违约金敞口多大、增项谁说了算	工期违约金、变更签证条款（第 4、5 篇）

四关过完，你手里有一个数字和三条底线。数字是「这个项目的真实风险量级」，三条底线是：垫资峰值能不能承受、工期敞口有没有上限、增项确认有没有出口。

第一关：钱能不能回来

要看的	在哪	结论
付款节点与施工进度的对应关系	付款条款 + 进度计划	缺口期多长
每个节点能收回多少	清单汇总 + 付款比例	垫资峰值多少
有没有付款审批时限	付款条款末尾	节点到了会不会被卡在流程里
预付款、结算周期、质保金	付款条款	头尾两笔钱的时间

这一关的输出是一个数：垫资峰值。超过你的资金安排能力，往下两关就不用过了——项目本身不该接。

第二关：对方是谁

要看的	查哪
注册资本实缴	国家企业信用信息公示系统
股东是谁、股东状态	同上
被执行、失信、涉诉	执行信息公开网、裁判文书检索
有没有母公司或担保安排	合同主体条款

这一关的输出是一个判断：这笔债权后面还有什么。判断的结果决定了两件事：要不要争保证或支付担保；要不要把付款周期缩短、比例提高。

第三关：我要付出什么

要算的	账的性质
让利几个点	直接减收入（先分清让的是利润还是成本）
垫资多少、多久	资金成本+机会成本+坏账风险
垫资利息有没有约定	有约定从约定；无约定按不支付利息
保函比例、类型、期限	授信占用+索兑风险

这一关的输出是一个总额：这个项目的真实代价。它和第一关的垫资峰值不同——峰值是时点上的压力，代价是整笔账。

第四关：出了事怎么算

要看的	想清什么
工期违约金：日费率、计罚天数、上限	换算成每天多少钱、一年占合同价多少；上限有没有
顺延与免责事由	哪些天数不该算你的（含其他承包人原因）
变更与签证条款	监理签认效力、指令形式、逾期视为认可
「不得停工」「以审计为准」「先票后款」类条款	这三句如果出现，单独评估（各自的评估角度见另篇）
违约责任的整体上限	全部违约金加起来封不封顶

这一关的输出是三条底线：工期敞口封顶在多少、增项确认有没有出口、有没有哪一句条款把某条法定权利让掉了。

第五关：签字那天带三样东西

前四关都是案头工作。签字的当天，还有三件具体的事：

带什么	为什么
一支笔和一份修改记录	谈判中对方口头承诺的每一条（付款调整、顺延安排），当场写进修改处或会议纪要，不留口头承诺
一份授权文件清单	签字人如果不是法定代表人，当场要求授权委托书，看清授权范围（签约权限、金额权限）
一份送达地址确认	把双方的通知送达地址、联系人、电子邮件写进合同——将来发催告函、解除函，送达地址是第一道关

第三样最容易被省，代价也最直接：送达地址没约定，将来你发的函对方可以主张「没收到」。有了约定地址，按地址寄出即视为送达。

这一部分讲的是「签之前」

把五篇收在一起，说的都是同一件事：

篇	一句话
付款节点表	付款比例是高度，节点是位置
查三件事	他拿什么付我，签字前有答案
三样诚意	让利减收入、垫资压现金流、保函冻授信
工期违约金	敞口不取决于日费率，取决于有没有上限
变更签证条款	签证难签，一半的根子在条款

共同点是：这五件事都发生在没有任何争议的时候，也只有在没有争议的时候才改得动。等到结算谈崩、等到对方把合同拍在桌上，你能做的只剩解释。

这里要说的是：这张表是工具，不是答案。表上每一栏都可能推出不同的结论——垫资峰值勉强可承受的项目，可能因为对方是实缴 0 的项目公司而变成不可接；违约金有上限的合同，可能因为变更条款锁死了确认权而仍然难做。四关之间的相互影响怎么权衡，要把合同文本、进度计划和对方的资信信息放在一起过一遍——这一晚花不花，决定的是后面两三年你是主动还是被动。

专业介入信号：一份合同的风险量级，取决于付款结构、主体资信、违约金敞口和变更机制四者的组合；签字前把这份合同完整过一遍，比签字后逐条解释便宜得多。

一句话记住

签字前过四关：钱能不能回来、对方是谁、我要付什么、出事怎么算

依据：《民法典》第 470 条（合同一般条款）、第 509 条（按约定全面履行）；《建工解释一》第 19、21、25 条（计价、视为认可、垫资）。

补一句：签字当天带上三样——修改记录、授权文件、送达地址确认——前两样防签字人，后一样防将来发函没人认。