

附件 2

中国建设工程造价管理协会团体标准

建设项目代建管理标准

(征求意见稿)

目次

1. 总则	1
2. 术语.....	2
3. 基本规定	4
3.1 代建的方式.....	4
3.2 代建的职责分工.....	7
3.3 代建项目的组织.....	9
3.4 代建项目管理方法.....	10
3.5 代建项目管理计划.....	11
3.6 代建项目管理制度.....	12
3.7 代建项目数字化管理.....	13
3.8 代建人与委托人的沟通.....	14
3.9 代建项目参建方的协调.....	14
3.10 代建项目管理绩效评价.....	15
3.11 代建项目后评价.....	16
4. 项目投资决策阶段.....	18
4.1 主要目标和工作内容.....	18
4.2 工作流程.....	19
4.3 投资管理.....	21
4.4 招标采购与合同管理.....	22
4.5 进度管理.....	22
4.6 质量管理.....	22
4.7 信息管理.....	23
4.8 可持续发展.....	24
4.9 主要支持性手段和工具.....	24
4.10 成果性文件.....	24
5. 项目准备阶段.....	26
5.1 主要目标和工作内容.....	26

5.2	工作流程.....	27
5.3	投资管理.....	28
5.4	招标采购与合同管理.....	28
5.5	进度管理.....	29
5.6	质量管理.....	30
5.7	职业健康与安全管理.....	30
5.8	信息管理.....	31
5.9	风险管理.....	31
5.10	可持续性发展.....	32
5.11	主要支持性方法和管理工具.....	33
5.12	成果性文件.....	34
6.	项目设计阶段.....	36
6.1	主要目标和工作内容.....	36
6.2	工作流程.....	37
6.3	投资管理.....	40
6.4	采购与合同管理.....	44
6.5	进度管理.....	45
6.6	质量管理.....	46
6.7	职业健康与安全管理.....	47
6.8	信息管理.....	47
6.9	风险管理.....	48
6.10	项目可持续性发展.....	49
6.11	主要支持性方法和工具.....	49
6.12	成果性文件.....	50
7.	项目施工阶段.....	51
7.1	主要目标和工作内容.....	51
7.2	工作流程.....	51
7.3	投资管理.....	52
7.4	招标采购与合约管理.....	54
7.5	进度管理.....	54

7.6 质量管理.....	55
7.7 健康与安全管理.....	56
7.8 信息管理.....	57
7.9 风险管理.....	58
7.10 可持续发展.....	58
7.11 主要支持性方法和工具.....	59
7.12 成果性文件.....	60
8. 项目收尾阶段.....	61
8.1 主要目标和工作内容.....	61
8.2 工作流程.....	61
8.3 投资管理.....	65
8.4 招标采购与合同管理.....	68
8.5 进度管理.....	69
8.6 质量管理.....	70
8.7 健康与安全、环保管理.....	72
8.8 资料档案与信息化管理.....	73
8.9 风险管理.....	75
8.10 可持续性发展管理.....	77
8.11 成果性文件.....	77

1 总则

1.0.1 为规范建设项目市场化代建行为，提高建设项目管理水平和投资效益，制定本规程。

（自 2004 年国务院发出《关于投资体制改革的规定》（国发[2004]20 号）提出“代建制”以来，北京、上海、山东、浙江、河南、河北等省市以及深圳、宁波、佛山等市均印发了政府投资项目代建管理办法，总的来看，目前，有四种代建方式：一是政府组建工务局；二是成立代建中心；三是指定投资平台公司；四是市场化选择代建企业。由于前 3 种均是针对政府投资项目，各级政府也有相应政策规定，因此，本规程仅针对市场化代建进行规范。）

1.0.2 本规程适用于委托人通过市场化选择，对建设项目委托代建人进行工程建设的活动。

（本条规定了适用范围，即委托人通过市场化的选择，由代建人代表委托人对代建项目进行工程建设的活动。）

1.0.3 建设项目代建活动中的项目参建方法律地位平等，应当遵循自愿、公平、诚信、守法、绿色的原则。

（本条依据《民法典》第 4-10 条的规定，确定了代建活动中各方应遵守的原则，一是发承包双方法律地位平等；二是应当遵循自愿、公平、诚信、守法、绿色原则。）

1.0.4 建设项目代建除应符合本规程外，尚应符合国家现行有关标准的规定。

2 术语

2.0.1 建设项目代建 (Construction project agent)

按照代建合同的约定, 代建人代表委托人对建设项目自前期投资决策开始或自立项开始至竣工验收合格交付使用的全过程进行的项目建设管理服务, 并完成代建项目目标, 对代建项目的质量、安全、投资、工期等负总责的工程建设组织实施方式。

2.0.2 委托人 (client)

具有建设项目发包主体资格的当事人 (项目业主、建设单位) 以及取得该当事人资格的合法承继人。

2.0.3 代建人 (Agent)

具有建设项目代建能力、接受委托人委托, 从事建设项目代建服务的咨询企业以及取得该当事人资格的合法承继人。

2.0.4 承包人 (contractor)

依法经委托人同意并与代建人或与委托人、代建人签订建设工程合同的, 具有建设项目承包主体资格的当事人以及取得该当事人资格的合法承继人。本标准分别称勘察人、设计人、施工人。

2.0.5 最大工程费用 (Maximum project cost)

用于约束代建人在代建项目建设中投资控制的金额。

2.0.6 项目参建方 (Project participants)

参加代建项目工程建设的勘察人、设计人、施工人、监理人、分包人、材料设备供货商等相关单位。

2.0.7 代建项目部 (Agency Construction Project Department)

代建人为实现代建项目目标, 组建并领导的代建项目管理组织。

2.0.8 代建项目负责人 (Principal of agent construction project)

代建人任命的代建项目部的直接负责人, 行使代建人授予的职权, 承担相应的责任。

2.0.9 项目策划 (Project planning)

代建人根据代建合同的约定, 为现代建项目建设的总体目标, 运用现代科技手段对建设项目所处的环境以及相关制约因素进行定性和定量分析, 对项目建设目标、

内容和要求进一步深化，提出实现该目标所应遵循的程序和方法。

2.0.10 数字化管理 (Digital management)

是指利用计算机、通信、网络等技术，通过统计技术量化管理对象与管理行为，实现研发、计划、组织、生产、协调、销售、服务、创新等职能的活动和方法。

3 基本规定

3.1 代建的方式

3.1.1 委托人应按照相关法律法规的规定，根据建设项目需求和自身的专业技术水平和管理能力，可按下列规定确定项目代建的范围：

1 从建设项目立项批准开始，包括建设项目策划、准备、勘察、设计、采购、施工等各个阶段至竣工验收合格交付委托人；

2 从建设项目投资机会研究、项目建议书编制、可行性研究等立项前的投资决策工作开始，并包括本条第1项的全部内容。

（本条按照基本建设的一般规律和代建的特点，将代建的范围划分为两类，其区分在于立项前的前期工作是否包括在内，由委托人根据项目实际情况选择。实践中若委托人仅将施工阶段委托代建的可参照本标准相关条文在合同中约定实施。）

3.1.2 委托人应按照相关法律法规的规定，择优选择具有代建能力的代建人。

代建人的能力应包括下列条件：

- 1 具有独立法人资格；
- 2 具有与代建项目相适应的管理能力和技术力量；
- 3 具有与代建项目同类的工程建设管理经验；
- 4 具有与代建项目相适应的资金实力；
- 5 具有良好的企业信誉，近三年内无不良信用记录；
- 6 相关法律法规规定的其他条件。

（本条一是规定了代建人的选择原则，即通过市场化择优选择，依法必须招标的，应采用招标的方式进行。二是规定了代建人应当具备代建的能力，由于我国对代建人并未实行专门的资质管理，因此，本条第二款对代建人的能力作了适当规定。）

3.1.3 委托人对代建项目应实行保证“最大工程费用”制度，代建人应在“最大工程费用”的约束下完成代建项目工作。

“最大工程费用”以批准的设计概算中的工程费用+预备费为限额，除因国家法律法规、委托人需求发生变更、不可抗力等代建合同约定的因素导致工程费用调整外，最大工程费用不予调整。工程费用以外的勘察、设计费用等应由委托人另行支付。

代建项目的最终结算超出“最大工程费用”的，委托人可依据代建合同约定，请求代建人对超出部分的金额予以赔偿。

（本条借鉴了深圳市等地市场化代建的成功经验，第一款确立了本规程采用的代建方式是代建人应当承担风险的方式。

第二款规定了“最大工程费用”计算范围及其调整条件。

第三款规定了以“最大工程费用”为界限，工程费用超过该费用的，依据《民法典》第 929 条的规定，“委托人可以请求”代建人“赔偿损失”。）

3.1.4 代建人应在代建合同生效前，提供代建项目“最大工程费用”10%~30%的履约担保。具体担保金额，委托人应根据代建项目特点在招标文件中明确，并在代建合同中约定。

（本条规定了代建的履约担保制度，总的来看，目前政府文件以规定 10%的履约担保为主，但由于本规程采用了代建人承担风险的方式，且委托人将自身管理工程建设的职能绝大部分过让给了代建人，借鉴国际通行做法，为保护委托人的利益，应对此实行高额担保制度。）

3.1.5 委托人应与代建人签订明确双方权利、责任、利益的代建合同。

代建合同应包括下列内容：

- 1 代建项目建设目标、功能需求、工作内容；
- 2 委托人与代建人的职责、权利与义务；
- 3 对代建项目其他参建方的管理方式；
- 4 代建项目工作条件；
- 5 代建项目组织机构；
- 6 工程费用资金的管理、支付办法；
- 7 代建人服务收费标准及支付方式；
- 8 履约担保要求及方式、利益分享办法；
- 9 绩效考核办法及奖励办法；
- 10 对造成损失的索赔方式，相关索赔金额计算方法；
11. 违约责任、合同争议的解决方式等。

（本条规定了代建合同及其应当包含的合同内容，其中委托人与代建人的职责、权利、义务划分可参照第 3.2 节。）

3.1.6 委托人与代建人应根据市场化代建的特点合理确定代建费用，并在合同中约定。

(本条规定了代建费用的计取。目前,一般采用财政部《基本建设项目建设成本管理规定》(财建[2016]504号)中的建设项目管理费作为代建费用计算,这一规定,与本规程定义的要承担风险的市场化代建可能代建人要付出的管理成本不相适应,因此,一些实行市场化代建的政府投资项目对代建费用也有所突破,如:深圳市福田区在《政府投资建设项目市场化代建管理办法》规定:代建管理费列入项目总概算,按照经批复的项目总概算乘以代建费率计取。/代建费率设置的标准为:项目总概算5亿元(不含)以下为3%,概算5亿元—10亿元(不含)为2.5%,概算10亿元—20亿元(不含)为2%,概算20亿元及以上为1.5%。

因此,下列代建费用可作为委托人与代建人确定代建费用时参考:

1.按照《基本建设项目建设成本管理规定》(财建[2016]504号)的项目建设管理费计算,其计算金额×2作为代建费用。工程总概算中应扣除土地征用、迁移补偿、行政事业性收费等费用作为基数分档计算(见下表)。

项目建设管理费总额控制数费率表

单位:万元

工程总概算	费率(%)	算例	
		工程总概算	项目建设管理费
1000 以下	2	1000	$1000 \times 2\% = 20$
1001-5000	1.5	5000	$20 + (5000 - 1000) \times 1.5\% = 80$
5001-10000	1.2	10000	$80 + (10000 - 5000) \times 1.2\% = 140$
10001-50000	1	50000	$140 + (50000 - 10000) \times 1\% = 540$
50001-100000	0.8	100000	$540 + (100000 - 50000) \times 0.8\% = 940$
100000 以上	0.4	200000	$940 + (200000 - 100000) \times 0.4\% = 1340$

2.按照“最大工程费用”作为基数分档计算代建费用(见下表)

单位:万元

最大工程费用	费率%	最大工程费用	代建费算例
2000 以下	4	2000	$2000 \times 4\% = 80$
2001~10000	3	10000	$80 + (10000 - 2000) \times 3\% = 320$
10001~50000	2.2	50000	$320 + (50000 - 10000) \times 2.2\% = 1200$

50001~100000	1.6	100000	$1200 + (100000 - 50000) \times 1.6\% = 2000$
100000 以上	1	200000	$2000 + (200000 - 100000) \times 1\% = 3000$

3.1.7 代建人按照代建合同约定按期或提前完成代建项目、工程质量符合标准、投资控制在“最大工程费用”以内的，委托人可以给予代建人不超过代建费 10%的奖励资金，也可以按节约“最大工程费用”金额的 30%作为代建费用支付给代建人。

(本条按照《基本建设项目建设成本管理规定》(财建[2016]504号)的规定，在代建项目工期按时、质量达标、投资不超的前提下，可以支付代建人利润或奖励资金，一般不得超过代建费的 10%，考虑到市场化代建，代建人有可能对“最大工程费用”有所节约，因此，本条提出，可按节约款的 30%作为代建费用支付给代建人。)

3.1.8 代建人以自己的名义，在委托人的授权范围内与项目参建方订立合同时，应当向委托人披露参建方的信息，向参建方披露代建项目委托人的信息。

(本条依据《民法典》对委托合同的相关规定设立，避免出现代建人以自己名义与第三人订立合同时，委托人不知道第三人的信息，或第三人不知道代建人的代理关系，即委托人的信息，从而有可能造成的法律上的纠纷。)

3.2 代建的职责分工

3.2.1 委托人与代建人应根据代建项目的范围和目标要求，按照权责对等的原则，合理划分二者之间的职责，促进代建项目的顺利实施。

3.2.2 在代建项目中委托人应履行下列职责：

- 1 负责提出代建项目的建设规模、标准、功能等需求，编制代建方案；
- 2 协助代建单位办理项目实施过程中的规划、建设、消防、环保、人防、园林绿化及市政接用等相关报建手续，并协调相关政府部门加快办理；
- 3 负责监督代建项目责任人及其他主要专业责任人的配备和履职情况；
- 4 负责确认代建人编制的项目建议书、可行性研究报告、设计概算、最大工程费用报告等文件；
- 5 负责监督代建项目的勘察、设计、施工、监理以及材料设备采购的招标、定标和合同的谈判、签订、管理等工作；
- 6 监督代建项目的设计质量、施工质量和工程进度，组织代建人和参建方进行工

程期中验收和竣工验收；

7 负责审核代建人工程结算和建设资金申请，及时划拨并监督代建人对建设资金的使用；

8 督促代建人编制竣工财务决算，负责组织审核项目竣工财务决算报告；

9 配合做好代建项目资产移交工作；

10 对代建人进行履约评价；

11 代建合同约定的其他事项。

3.2.3 在代建项目中代建人应当履行下列职责：

1 负责代建项目的全过程管理工作，严格控制项目投资和工期，并对代建项目的质量安全管理承担主体责任；

2 负责落实代建项目责任人及其他主要专业责任人的配备和各项管理制度的建立；

3 负责以委托人名义具体办理代建项目有关规划、建设、环保、消防、人防、园林绿化及市政接用等报建手续；

4 负责按委托人的要求编制或审核项目可行性研究报告、设计任务书、设计概算、最大工程费用报告等文件，并报委托人确认；

5 负责代建项目合同期内的设计质量、施工质量、安全、工程进度及投资管理；负责核定工程签证和设计变更，其中影响“最大工程费用”5%以上的应报委托人审批；

6 负责组织代建项目的勘察、设计、施工、监理以及材料设备采购的招标、定标和合同的谈判、签订、管理等工作；

7 负责按月向委托人报送工程进度和资金使用计划，按合同约定对参建方拨付工程价款；

8 负责协助委托人组织参建方对代建项目进行中间验收和竣工验收；

9 负责参建方与代建人有合同关系的结算。负责编制竣工结算和竣工财务决算，并报委托人；

10 负责做好代建项目信息沟通管理，及时将重大事项报告委托人及相关参建方；

11 负责将代建项目竣工资料整理汇编移交委托人，并做好代建项目资产移交工作；

12 负责在缺陷责任期内组织维修管理、索赔和追责等工作；

13 代建合同约定的其他事项。

(3.2.2、3.2.3 条对项目代建中委托人与代建人的职责分工作了划分，以便代建工作中各自职责的履行。)

3.3 代建项目的组织

3.3.1 代建人应在项目启动前建立代建项目部，任命代建项目负责人，履行代建合同，实现代建目标。在项目代建完成后按合同约定解体。

3.3.2 代建人建立代建项目部应遵循下列规定：

- 1 根据代建合同，明确代建部的管理目标、运行程序和责任制度；
- 2 根据代建项目需求，确定代建项目的管理架构、部门职责；
- 3 根据代建项目管理要求，配备具有相应资格的各类专业技术人员和管理人员，对人员分工应相对稳定并可根据项目实施变化进行调整。

3.3.3 项目代建实行目标责任书制度，目标责任书应在项目实施之前，由代建人与代建项目负责人协商制定。

3.3.4 目标责任书宜包括下列内容：

- 1 项目代建实施目标；
- 2 项目代建各阶段运行的内容和要求；
- 3 项目代建所需资源的获取和核算办法；
4. 项目代建负责人和代建部应承担的风险；
5. 项目代建突发事件处理的原则和方法；
6. 项目代建管理效果和目标实现的评价原则、内容和方法；
7. 项目代建实施过程中相关问题的责任认定和处理原则；
8. 项目代建完成后对项目负责人和代建部的奖惩依据、标准和办法；
9. 项目代建负责人解职和代建部解体的条件及办法。

3.3.5 代建人任命的代建项目负责人应具有与代建项目相适应的组织管理能力、沟通协调能力，并明确代建管理权限。法律法规有资格要求的应具备相应资格。

3.3.6 代建项目负责人应具有下列权限：

- 1 参与组建代建项目部，主持代建项目部工作；
- 2 参与对代建项目各阶段的重大决策；

- 3 制定代建项目部管理制度；
- 4 在授权范围内决定项目资源使用；
- 5 参与项目招标投标和合同签订；
- 6 参与选择并管理具有相应资质的分包人；
- 7 参与选择大宗资源的供应单位；
- 8 在授权范围内与项目参建方进行直接沟通；
- 9 代建人授予的其他权利。

3.3.7 代建项目负责人应认真履职统一团队思想，增强集体观念，和谐团队氛围，提高团队运行效率，对项目实施全过程及全面管理，实现代建目标。

3.4 代建项目管理方法

3.4.1 代建项目应采用系统和持续改进的方法进行管理。

代建人应对员工在系统管理和持续改进的意识和方法方面进行培训，使系统思维、持续改进成为员工的岗位目标管理的思维方法。

3.4.2 代建人应识别影响项目代建目标实现的所有过程，确定其相互关系和相互作用，集成项目建设期全过程的各项因素，采用系统管理方法，进行系统分析、系统设计、系统实施、系统综合评价。

3.4.3 代建人在项目管理中应用系统方法，应符合下列要求：

1 在综合分析项目质量、安全、环保、工期和成本之间内在联系的基础上，结合各个目标的优先级，分析和论证项目目标，在项目目标策划过程中兼顾各个目标的内在需求；

2 对项目投资决策、勘察、设计、采购、施工、试运行进行系统整合，在综合平衡项目各过程和专业之间关系的基础上，实施项目系统管理；

3 对项目实施的变更风险进行识别的管理，兼顾相关过程需求，平衡各种管理关系，确保项目偏差的系统性控制；

4 对项目系统管理过程和结果进行监督和控制，评价项目系统管理绩效。

3.4.4 代建人应确保项目管理的持续改进，将外部需求与内部管理相互融合，以满足项目风险预防和代建项目的顺利实施。

3.4.5 代建人应在代建管理中采用下列持续改进的方法。

- 1 对已经发现的问题采取措施予以纠正；
- 2 针对发生问题的原因采取措施予以消除；
- 3 对潜在的发生问题的原因采取措施防止其发生；
- 4 针对代建项目的增值需求采取措施予以持续满足。

3.4.6 代建人应在项目实施前评审各项改进措施的风险，以保证改进措施的有效性和适宜性。

3.4.7 代建人应对项目管理绩效的持续改进进行跟踪指导和监控。

(3.4.1~3.4.7 条针对代建项目的管理方法提出了系统和持续改进的思维方法，而不是具体的工作方法，这对代建工作十分重要。工程建设本身就是一个系统工程用系统的思维才能保证工程建设的顺利进行，同时，由于工程建设的特点，建设期内受自然环境变化、国家政策调整、市场价格波动等影响，原工程建设规划、计划不可能一成不变，需要我们用持续改进的思维正确对待，及时调整、管控风险。)

3.5 代建项目管理计划

3.5.1 代建人应在项目初始阶段进行项目管理策划，编制代建项目管理计划。

3.5.2 代建项目计划范围应涵盖代建项目建设全过程和所涉及的全要素。

3.5.3 项目管理策划过程应符合下列规定：

- 1 满足代建合同要求，符合相关法律法规和政策；
- 2 符合代建项目的建设目标，并与各参建方的工作协调一致；
- 3 应按保证工程质量和降低项目成本的要求进行方案比较；
- 4 进度安排应形成项目总进度计划，宜采用可视化图表表达；
- 5 分析项目风险以及可以采取的应对措施；
- 6 应进行跟踪检查和必要的计划调整；项目结束后，编写项目管理计划的总结文件。

3.5.4 项目管理计划可包括下列内容：

- 1 项目概况；
- 2 项目管理范围；
- 3 项目管理目标及总体工作方案；
- 4 项目管理组织方案；

- 5 项目资源需求与采购计划；
- 6 项目进度计划；
- 7 项目质量计划；
- 8 项目投资与成本计划；
- 9 项目安全生产计划；
- 10 绿色建造与环境管理计划；
- 11 项目资源管理计划；
- 12 项目信息管理计划；
- 13 项目沟通与参建方管理计划；
- 14 项目风险管理计划；
- 15 项目收尾管理计划；
16. 项目管理目标控制计划；
- 17 技术经济指标；
- 18 项目管理资源的提供和安排。

3.5.5 代建项目部应根据项目管理计划编制实施计划，报代建人认可后组织实施。

3.5.6 代建项目部应对项目管理计划及其实施计划的执行情况进行监控，如确需调整，应及时报代建人进行修改。

3.6 代建项目管理制度

3.6.1 代建人应在满足项目建设需求和合同约定的条件下，根据代建的范围，对项目管理制度进行总体策划。

3.6.2 代建人应根据项目管理制度的总体策划建立项目管理制度，明确项目各个阶段、过程的相关要求并形成书面文件。管理制度包括以下内容：

- 1 安全管理制度；
- 2 质量管理制度；
- 3 技术管理制度；
- 4 建设协调管理制度；
- 5 进度管理制度；
- 6 投资管理制度；

- 7 报批报建制度；
- 8 物资采购和招投标管理制度；
- 9 合同管理制度；
- 10 检查考核制度；
- 11 风险管理制度；
- 12 信息管理制度；
- 13 档案管理制度；
- 14 项目管理绩效评价制度。

3.6.3 代建人实施各项管理制度，建立相应的评估与改进机制，必要时，应修改相关管理制度满足项目建设需要。

3.7 代建项目数字化管理

3.7.1 代建人应利用数字化技术将信息管理贯穿于代建项目建设全过程。确保前一段工作对后续工作的支持，确保项目整体数字化管理数据成果的完整、准确、及时传递。

3.7.2 代建人应建立统一的数字化管理（云）平台，与各信息子系统互联互通，保证项目数字化管理数据安全可控。

3.7.3 代建人应在招标采购文件中标明数字化管理的相关标准，通过合同方式予以落实，以保证项目参建方的数据成果在项目建设各阶段间的有效衔接。

3.7.4 代建项目数字化管理宜包括下列内容：

- 1 数字化管理平台建设；
- 2 数字服务层建设；
- 3 参建方协同信息共享；
- 4 数字化管理流程建设；
- 5 数字资产的形成；
- 6 数字化管理人才的配备及培养等。

3.7.5 代建人应以降低代建项目管理成本，提升代建项目管理效率，提高代建项目价值为目标，总结优化数字化管理流程，提高代建项目信息化管理水平。

（3.7.1~3.7.5 条对代建项目的数字化管理提出了要求。采用先进的管理方式是

代建项目管理的必然要求，在发展数字经济的当下，代建人应当注重采用数字化管理，提高代建项目管理效率。)

3.8 代建人与委托人的沟通

3.8.1 代建人应根据代建合同，建立与委托人的沟通联系机制，形成相互协调、互利共赢的合作关系。

3.8.2 代建人对组建的代建项目部，包括代建部的组织架构，各部门主要负责人及专业技术人员的配备，岗位职责等内容，应及时书面送达委托人。

3.8.3 代建人任命的代建项目负责人，应明确授权，书面送达委托人，在项目建设过程中如更换代建项目负责人的，应征求委托人意见。

3.8.4 代建人应根据代建合同，将制定的代建工作方案、项目管理计划、管理制度等，报送委托人。

3.8.5 代建人应对设计人的方案设计、初步设计、施工图设计等设计文件进行审核后送委托人审批，必要时组织专题会议，明确具体需求，解决对设计文件的争议。

3.8.6 委托人与代建人宜在银行开设代建项目资金专户，使用该资金由代建人提出，委托人核准。

严禁代建人挪用代建项目资金。

3.8.7 代建人应根据项目的建设进度和资金需求，编制代建项目投资资金使用总计划和年度资金使用计划，报委托人审批。

委托人不得拖延建设项目资金的支付。

3.8.8 代建人应定期或不定期，采用周报、月报、专题报告、业务联系单等形式，向委托人通报项目代建情况。

(3.8.1~3.8.8 条对代建人与委托人在代建工程中的信息沟通作了规定。代建人与委托人建立良好的沟通关系是保证代建项目进行的必要前提，代建人应按照双方的职责分工，主动的将代建项目的实施情况按照规定及时与委托人沟通，争取委托人的认同和支持，避免争议。)

3.9 代建项目参建方的协调

3.9.1 代建人应了解各参建方的需求和期望，在确保代建项目顺利进行的基础上，

兼顾各参建方的期望和要求，与参建方建立互利互赢的合作关系。

3.9.2 代建人与项目参建方应建立项目管理责任制度，明确各自项目管理组织和人员分工，建立各方权责对等的管理机制。

3.9.3 代建人与项目参建方应在确保履行合同的基础上，在各自的实施阶段和环节，明确工作责任，实施目标管理，确保项目正常运行。

3.9.4 代建人与项目参建方应建立相互协调的工作机制，可以采用项目例会、专题会议、专家评审会议，及时形成会议纪要发各参建方等沟通方式，避免项目建设运行中的障碍和冲突。

3.9.5 代建人应组织设计人对相关参建方进行技术交底，对重点工序、重点环节的技术、质量进行控制，及时处理工程建设过程中发生的重大技术问题。

3.9.6 代建人可以采用通知单、备忘录等形式对项目建设中发现的隐患及问题向相关参建方发出通知，以引起参建方注意，及时进行整改。

3.9.7 代建人应建立管理责任排查机制，按项目进度和时间节点，对各参建方的管理绩效、满意度进行测评，提升参建方管理水平。

(3.9.1~3.9.7条对代建人与代建项目各参建方在合同履行过程中的协调作了规定。由于工程建设的特点，参与工程建设的单位众多，因此，在代建项目实施过程中，代建人应当十分重视与代建项目各个参建单位及其人员的沟通、协调，保持畅通的沟通渠道，建立良好的协作关系，以保证代建项目的顺利实施。)

3.10 代建项目管理绩效评价

3.10.1 代建人可在代建项目实施过程或项目完成后根据项目管理评价制度的规定，进行项目管理绩效评价。

过程中的绩效评价应作为项目管理持续改进的依据。

3.10.2 代建项目管理绩效评价应包括下列范围：

- 1 项目实施的基本情况；
- 2 项目管理分析与策划；
- 3 项目管理方法与创新；
- 4 项目管理效果验证。

3.10.3 代建项目管理绩效评价应包括下列内容：

- 1 项目基本情况、管理特点；
- 2 项目管理理念、模式；
- 3 主要管理对策、调整和改进；
- 4 合同履行与参建方满意度；
- 5 项目管理过程检查、考核、评价；
- 6 项目管理实施成果；主要经验及做法，存在问题及原因分析；
- 7 相关建议。

3.10.4 代建项目管理绩效评价应具有下列指标：

- 1 项目质量、安全、环保、工期、成本目标完成情况；
- 2 供应商、分包人管理的有效程度；
- 3 合同履约率、参建方满意度；
- 4 风险预防和持续改进能力；
- 5 项目综合效益。

评价指标应层次明确，表述准确，计算合理，体现项目管理绩效的内在特征。

3.10.5 代建项目管理绩效评价应适合项目特点，采用过程评价与结果评价、定性评价与定量评价相结合的方法。吸收项目参建方的合理评价意见。

3.10.6 代建项目管理绩效评价可以百分制打分进行，评价方法可分为优秀、良好、合格、不合格四个等级。

3.10.7 不同等级的绩效评价结果应分别与相关改进措施的制定相结合，绩效评价与项目改进提升同步，确保项目管理绩效的持续改进。

(3.10.1~3.10.7 条对代建人如何对代建项目的绩效进行评价作了规定。代建人对代建项目进行绩效评价是总结经验、发现不足进行改进，提高代建人代建管理水平的必要措施。)

3.11 代建项目后评价

3.11.1 代建项目竣工验收合格交付使用一段时间后进行项目后评价，代建人应做好下列工作：

- 1 编制代建项目自我总结评价报告；
- 2 协助委托人及其委托的第三方评价机构编制项目后评价报告。

3.11.2 代建项目自我评价总结报告，应包括下列内容：

- 1 项目概况；
- 2 项目实施过程总结；
- 3 项目实施效果评价；
- 4 项目目标评价；
- 5 评价结论，主要经验教训；
- 6 相关建议。

3.11.3 代建项目自我评价总结报告应符合客观、可行、实用并及时将评价总结报告反馈委托人。

3.11.4 代建项目自我评价总结报告应根据后评价报告的规定内容和格式编写，报告应观点明确、层次清楚、文字简练、文本规范。

3.11.5 代建人应积极配合委托人及其委托的第三方评价机构，提供必要的信息资料配合后评价调查等其他相关事宜。

3.11.6 项目后评价可根据评价需要选择下列方法：

- 1 逻辑框架法；
- 2 对比分析法。

3.11.7 后评价报告主要包括：摘要、项目概况、评价内容、主要变化和问题、原因分析、经验教训、结论和建议、基础数据和评价方法说明等。

3.11.8 后评价报告应当反映真实情况，文字准确、简练。结论建议要和问题分析相对应，并把评价结果与未来的政策制定、修改相联系。

3.11.9 代建项目符合《建设项目环境影响后评价管理办法（试行）》（环境保护部令第37号）第三条的规定，应当开展环境影响后评价。

（3.11.1~3.11.9条对代建项目的后评价，代建人如何配合作了规定。代建项目是否需要进行后评价，由委托人决定，代建人应当根据委托人的要求做好后评价的配合工作。）

4 项目投资决策阶段

4.1 主要目标和工作内容

4.1.1 项目投资决策阶段主要工作目标是通过项目投资机会研究、项目可行性研究等，使委托人对代建项目是否建设及如何建设做出选择。

（项目决策阶段是选择和决定投资建设方案的过程，是在项目策划的基础上，对不同项目进行技术经济比较，对拟建项目的必要性和可行性进行技术经济论证。项目投资机会研究、项目建议书的编制和项目可行性研究的主要工作目标都是围绕是否投资建设及如何投资建设开展工作，只是工作的深度和广度有差异。）

4.1.2 代建合同约定的范围包括项目前期投资决策阶段工作的，其工作内容包括：

- 1 项目投资机会研究；
- 2 编制项目建议书；
- 3 进行项目选址并编制项目选址意见书；
- 4 进行项目可行性研究并编制项目可行性研究报告；
- 5 编制项目申请报告；
- 6 编制项目资金申请报告；
7. 合同约定的其他工作内容。

（本条规定了有代建主体的项目前期决策阶段需完成的主要工作内容。该工作内容包含但不限于罗列内容，根据项目投资类型，工作内容可能为罗列内容的其中几项，也可能增加其他工作内容。如：通过出让方式取得国有土地权证的项目，可不用办理选址意见书和用地预审意见；针对纳入政府建设计划的项目，部分地区可以不用编制项目建议书。）

4.1.3 代建人应通过对拟建项目政策、市场进行分析，对项目的技术、经济进行论证，对财务、社会稳定、环境影响等进行评价，为投资决策机构提供拟建项目可行性和必要性的依据，协助委托人作出项目投资决策。

4.1.4 针对核准类项目，代建人应在委托人决策的基础上，组织编写项目申请报告，完成项目核准。针对备案类项目，代建人应在委托人决策的基础上，组织收集整理备案资料、填写项目备案表，取得备案决定书。

（根据《企业投资项目核准和备案管理办法》企业在中国境内投资建设的固定资产投资项

涉及全国重大生产力布局、战略性资源开发和重大公共利益等项目，实行核准管理，其他项目实行备案管理。企业办理项目核准手续，应当按照国家有关要求编制项目申请报告。项目申请报告应当主要包括以下内容：

- (一)项目单位情况；
- (二)拟建项目情况，包括项目名称、建设地点、建设规模、建设内容等；
- (三)项目资源利用情况分析以及对生态环境的影响分析；
- (四)项目对经济和社会的影响分析。

实行备案管理的项目，项目单位应当在开工建设前通过在线平台将相关信息告知项目备案机关，依法履行投资项目信息告知义务，并遵循诚信和规范原则。项目备案基本信息具体包括以下内容：

- (一)项目单位基本情况；
- (二)项目名称、建设地点、建设规模、建设内容；
- (三)项目总投资额；
- (四)项目符合产业政策声明。

4.2 工作流程

4.2.1 代建人应编制项目投资决策阶段工作计划，充分调研市场环境，协助委托人落实项目决策阶段所需各类条件。

4.2.2 项目投资决策阶段的各项成果文件由代建人根据项目要求开展编制，如确需其他专业人员参与的，可委托第三方咨询人编制。

(具备专业技术能力的代建人可根据代建合同的委托内容或委托人的指令，自行承担项目建议书、项目可行性研究报告、项目申请报告、项目资金申请报告编制等咨询任务，也可委托第三方咨询人承担上述工作。为保证项目评估工作的公正和客观性，代建人不宜自行开展项目评估工作，若需开展项目评估，原则上由独立的第三方机构负责。)

4.2.3 代建人应根据委托人的投资项目，进行市场调研，客观的进行投资机会研究，并提出研究结论。

(代建人可根据代建合同的委托内容和委托人的指令自行开展该项工作，也可委托第三方机构负责。委托第三方机构开展该项工作时，代建人应对第三方机构提交的

成果文件提出专业的咨询意见，并对工作的进度实施管理。)

4.2.4 代建人应根据项目投资机会研究，编制项目建议书，协助投资决策机构开展项目评估，取得项目建议书批复文件。

(代建人可根据代建合同的委托内容和委托人的指令自行开展该项工作，也可委托第三方机构负责。委托第三方机构开展该项工作时，代建人应对第三方机构提交的成果文件提出专业的咨询意见，并对工作的进度实施管理。)

由于地方政策差异，部分区域针对已纳入近远期规划、建设计划的项目规定可不编制项目建议书。)

4.2.5 代建人应通过现场查勘，组织勘察人完成拟选址区域地形测量、水文地质勘察等，编制项目选址意见书，确定拟建项目是否符合规划和土地利用要求。

(《中华人民共和国城乡规划法》明确：按照国家规定需要有关部门批准或者核准的建设项目，以划拨方式提供国有土地使用权的，建设单位在报送有关部门批准或者核准前，应当向城乡规划主管部门申请核发选址意见书，规定以外的建设项目不需要申请。根据《国务院关于深化改革严格土地管理的决定》项目建设单位向发展改革等部门申报核准或审批建设项目时，必须附自然资源部门预审意见；没有预审意见或预审未通过的，不得核准或批准建设项目。需审批的建设项目在可行性研究阶段，由建设用地单位提出预审申请；需核准的建设项目在项目申请报告核准前，由建设单位提出用地预审申请；需备案的建设项目在办理备案手续后，由建设单位提出用地预审申请。)

4.2.6 代建人应通过调查研究，编制项目可行性研究报告，协助投资决策机构开展项目评估，取得项目可行性研究报告批复文件。

4.2.7 代建人应按相关规定编制节能评估报告、环境影响评价报告、大型项目社会稳定风险分析报告或其他专项论证工作。

(根据《固定资产投资项目节能审查办法》，政府投资项目，建设单位在报送项目可行性研究报告前，需取得节能审查机关出具的节能审查意见。企业投资项目，建设单位需在开工建设前取得节能审查机关出具的节能审查意见。国家发展改革委核报国务院审批以及国家发展改革委审批的政府投资项目，建设单位在报送项目可行性研究报告前，需取得省级节能审查机关出具的节能审查意见。国家发展改革委核报国务院核准以及国家发展改革委核准的企业投资项目，建设单位需在开工建设前取得省级

节能审查机关出具的节能审查意见。年综合能源消费量 5000 吨标准煤以上（改扩建项目按照建成投产后年综合能源消费增量计算，电力折算系数按当量值，下同）的固定资产投资项 目，其节能审查由省级节能审查机关负责。

项目建设与人民群众切身利益密切相关、牵涉面广、影响深远，易引发矛盾纠纷或有可能影响社会稳定的重大事项实施前，都应开展社会稳定风险评估。按相关法律法规，建设项目根据自身特点，还需开展工程建设项目对湿地公园的生态影响评价、建设项目压覆重要矿产资源评估、地质灾害危险性评估等专项论证工作。）

4.2.8 代建人应按照相关规定和可行性研究报告，编制项目申请报告并取得批复文件。

4.2.9 代建人应按照相关规定和批建项目情况，编制资金申请报告，争取获得政府部门对批建项目的投资无偿援助、奖励、贷款贴息等。

（项目资金申请报告是指项目投资者为获得政府专项资金支持而出具的报告，主要是申请服务业、农业、社会事业、基础设施建设、高新技术等财政补助、贷款贴息、配套费减免。）

4.2.10 代建人在投资决策阶段应做好投资决策机构、委托人和第三方评估机构的协调工作，推动建设项目实现国民经济建设需要与项目自身目标相结合的综合 性目标。

4.3 投资管理

4.3.1 代建人应注意处理好投资决策与投资估算的关系，即正确的投资决策是正确的编制投资估算的必要前提，而投资估算又是影响投资决策结果的重要因素。

4.3.2 代建人应根据国家相关规定、项目建设、技术标准、功能需求、类似项目数据，在投资机会研究和项目建议书以及可行性研究时编制投资估算。

4.3.3 代建人在投资机会研究或项目建议书阶段，应提出投资估算建议，这是审核项目建议书的主要依据之一。

（项目建议书为项目投资方向行政主管部门报送的需审批的文件，主要论证项目建设的必要性，建设方案和投资估算比较粗，投资误差为 20%左右，由专业且有经验的咨询机构负责编制，代建人在此阶段，应通过项目管理经验做好项目投资估算分析。）

4.3.4 代建人应在初步可行性研究阶段，根据建设规模、技术标准等编制投资估算，作出初步投资评价，这是决定是否进行详细可行性研究的依据之一。

4.3.5 代建人应在详细可行性研究阶段，修改完善初步可行性研究阶段的投资估算，以便评价选择拟建项目的最佳投资方案，对项目的可行性提出结论性意见。这是控制设计概算的依据。

4.3.6 代建人应进行项目财务分析和国民经济评价，合理采用参数、评价方法并提出评价结论。

4.4 招标采购与合同管理

4.4.1 代建人应根据代建合同的约定或委托人的授权，对投资决策阶段勘察人和第三方咨询人等按法律法规规定进行招标或签约谈判，并对各类合同的签约依据、合同条款进行审核并签订合同。

4.4.2 针对审批类项目，代建人应在项目建议书和可行性研究报告中，根据项目性质、资金来源，提出项目招标方案；并与投资决策机构做好沟通，在项目建议书和可行性研究报告批复文件中对项目招标方式予以明确。

（按照国家有关规定需要履行项目审批、核准手续的依法必须进行招标的项目，其招标范围、招标方式、招标组织形式应当报项目审批、核准部门审批、核准。）

4.4.3 代建人应建立投资决策阶段合同台账，做好合同文本及相关资料的收集、整理，对合同履行、合同变更进行控制实行管理。

4.5 进度管理

4.5.1 代建人应根据基本建设程序和代建合同的约定，制定完成项目投资决策阶段各项工作的总进度计划，并负责按照计划，推进项目投资决策阶段各项工作，满足项目建设的总体需要。

4.5.2 代建人应根据投资决策阶段总进度计划，落实各项工作的时间安排，使各项工作无缝衔接，符合总进度计划的要求。

4.5.3 代建人应督促投资决策阶段各项工作的认真开展，及时解决影响总进度计划的不利因素和存在问题，确保各项工作进度控制在总进度计划之内。

4.6 质量管理

4.6.1 代建人应对项目投资决策阶段各类成果文件的质量负责，确保为项目投资决策提供科学、客观、有效的依据。

（投资决策阶段的各类成果文件主要是指项目建议书、项目可行性研究报告、项目申请报告、项目资金申请报告、项目专项论证报告等；代建人负责组织编制各类成果文件，可自行编制，也可由具备条件的中介机构编制，不管采用那种方式，代建人应对咨询成果编制质量和项目决策依据负责。）

4.6.2 代建人应按照相关要求，对项目建议书、可行性研究报告以及节能、环境影响、社会稳定风险分析等专项论证报告，应做到内容真实，预测准确，论证严密，确保对项目可行性、必要性论证的准确性。

4.6.3 代建人编制的投资估算的误差率：在投资机会研究和项目建议书阶段控制在 30%以内，在初步可行性研究阶段控制在 20%以内，在详细可行性阶段控制在 10%以内。

（投资估算是拟建项目前期决策研究阶段的重要内容，是经济效益评价的基础，是项目决策的重要依据。编制投资估算时应符合如下原则：

实事求是的原则；

从实际出发，深入开展调查研究，掌握第一手资料，不得弄虚作假；

合理利用资源，效益最高的原则；

尽量做到快、准的原则；

适应高科技发展的原则。

投资估算的依据主要有：项目建议书、可行性研究报告、方案设计、投资估算指标、概算指标、技术经济指标、造价指标、类似工程造价、设计参数、相关定额及其定额单价、当地材料、设备预算价格及市场价格、当地建筑工程取费标准、当地历年历季调价系数及材料差价计算办法、现场情况及其他经验参考数据。）

4.7 信息管理

4.7.1 代建人应按照相关要求，负责投资决策阶段项目信息的录入、跟踪、更新和存档。

4.7.2 代建人应用专业的信息化系统对项目实施信息管理。

4.7.3 代建人应在项目决策阶段对项目全过程信息管理进行策划和定位，并纳入项目建设成本。

（项目全过程信息管理是推动项目管理信息化、可视化、智能化的基本要求，应在项目投资决策阶段做好相应的定位和策划方案，以指导项目后续达到预期效果。）

4.8 可持续发展

4.8.1 代建人应在项目建议书和可行性研究报告中，根据项目建设和运营方案，分析项目能耗、水耗情况，进行项目环境影响评价，提出项目节能、节水以及环保措施。

4.8.2 代建人应在项目建议书和可行性研究报告中，根据项目建设和运营方案，分析项目健康与安全风险管理，提出可能潜在的工程风险，提出风险管理措施。

4.9 主要支持性手段和工具

4.9.1 代建人应推行项目的全过程管理，消除投资决策阶段的碎片化管理。

（鼓励项目的代建工作与投资决策阶段的咨询工作一体化管理，有利于消除投资决策阶段的碎片化管理。将投资决策阶段的一体化管理，纳入对工程建设项目决策以及工程项目实施和运行（或称运营）的全生命周期的全过程管理，有利于提高建设管理水平和投资效益。）

4.9.2 代建人应用专业的信息化系统、BIM 技术实施项目投资决策阶段管理。

4.9.3 代建人应根据国家法律法规及相关制度，促进投资决策的前瞻性、合理性。

4.10 成果性文件

4.10.1 代建人编制的成果文件如下：

- 1 项目投资机会研究报告；
- 2 项目建议书；
- 3 项目选址意见书；
- 4 项目可行性研究报告；
- 5 项目申请报告；

6 项目资金申请报告。

4.10.2 各类评估文件如下：

- 1 项目建议书评估及批复文件；
- 2 项目选址意见书评估及批复文件；
- 3 项目可行性研究报告评估及批复文件；
- 4 项目申请报告评估及批复文件；
- 5 项目资金申请报告评估及批复文件。

4.10.3 代建人应将各类成果性文件及时收集归档。

5 项目准备阶段

5.1 主要目标和工作内容

5.1.1 代建人在准备阶段的主要工作目标是通过项目策划，对可行性研究报告进一步深化、对项目规模、技术标准、功能需求、主要材料设备的采购方式、工程总进度等提出细化的实施方案，为项目设计工作的开展提供依据；同时通过报批报建、“七通一平”等，为工程的顺利施工提供前期保障。

（项目准备阶段的节点划分为：从可行性研究报告批复起至设计任务开始止。

这一章节的主要工作目标是深化可研内容，制定优化的实施方案，完成前期各项手续，是确保设计阶段顺利实施的前置工作。

所述“七通一平”是指在建设项目中为了合理有序地施工进行的前期准备工作，主要包括：通给水、通排水、通电、通讯、通路、通燃气、通热力以及场地平整，在实际实施中应根据项目所需进行合理安排。）

5.1.2 准备阶段的主要工作内容如下：

- 1 进行代建项目策划；
- 2 制定代建项目管理工作方案；
- 3 依法办理各类报批手续；
- 4 对项目用地进行现场查勘；
- 5 组织勘察人对项目用地进行详勘；
- 6 组织招标选择设计人、施工人、监理人；
- 7 完成“五通一平”和临时工程；
- 8 做好与政府相关部门的对接；
- 9 构建数字化管理平台；
10. 合同约定的其他工作内容。

（本章节 5.1.1.2 所述代建项目策划和管理工作方案系指按项目准备阶段的工作内容进行分阶段地、合理地策划和编制实施工作方案。

5.1.2.3 应按照国家 and 不同地区相关行政管理部门的规定、规章、程序和办法执行；

5.1.2.6 所述招标程序可以由项目代建单位自行组织，也可以委托具有相应能

力的招标代理单位实施。)

5.2 工作流程

5.2.1 代建人应在准备阶段根据委托人总的目标要求和项目可行性研究报告，从不同的角度出发，通过对建设项目进行系统分析，对建设活动的总体战略进行运筹规划，对建设活动的全过程作预先的考虑和设想，以便在建设活动的时间、空间、结构三维关系中选择最佳的结合点重组资源和展开项目运作，为保证项目在完成后获得满意可靠的经济效益、环境效益和社会效益提供科学的依据。

5.2.2 代建人应在项目策划的基础上，制定代建项目工作方案，为项目实施全过程的有效控制提供保障。

5.2.3 代建人应全面了解政府部门以及相关管理部门需要办理的各类报批程序，取得如：建设用地批准书、建设用地规划许可证和建设工程规划许可证等各项审批手续。

5.2.4 代建人应要求勘察人提交勘察测量方案报代建人、设计人审核。主要审核布孔图和勘察目标是否符合《勘察任务书要求》。

5.2.5 代建项目部应组织勘察人对土地及地上物进行详细的测量、测绘，准确绘制建设项目用地前地形、地貌图和留存现场影像资料。

5.2.6 代建项目部应组织相关参建方现场查勘，详细了解地上地下建（构）筑物，周边市政管网、高低压电线（缆）、通信光缆等，尤其是有无矿产、文物、溶洞、地下障碍物等，并绘制在总图上。

5.2.7 代建项目部应根据项目实施需要，对施工现场进行围蔽，围蔽方式应符合工程所在地文明施工的要求。

5.2.8 代建人应依据市政条件办理临水临电手续，组织落实临水、临电及施工道路的方案批准、交通疏导及临时工程施工组织工作，为项目总体实施创造条件。

5.2.9 代建项目部应编制现场“五通一平”的整体规划和实施方案，依法通过招标或谈判比选的方式选择项目前期工程的施工人。组织施工人按照项目需求完成现场“七通一平”等临时工程。

5.2.10 代建人应依法择优选择勘察人、设计人、监理人，并组织签订相关合同。

5.2.11 代建项目部根据工程实施和专项设计要求，提前对基坑开挖及其支护、土石方工程等专业分包工程依法进行招标采购工作。

5.2.12 在满足施工招标条件后，代建人应依法通过招标择优选择施工人，并签订施工总包合同。

5.2.13 代建项目部应做好与供电、供水、供气、排水、消防等与项目建设相关的部门的对接，及时办理各种相关手续，确保代建项目的顺利实施。

5.2.14 代建项目部应构建数字化体系，使代建项目的信息化管理有效实施。

（项目的公开招标或者不需招标的内容以及执行程序应按照国家或地方的最新管理规定、规章和办法办理；

数字化管理的相关内容、深度要求和费用增加应在代建合同中予以明确。）

5.3 投资管理

5.3.1 代建项目部应根据批复的项目投资估算，在项目策划中制定投资管理控制目标和控制措施。

5.3.2 代建项目部应充分了解项目所在地现行审批程序和行政收费标准，及时对前期投资管理目标做出有依据的修改、补充和调整。

5.3.3 代建项目部对于与可行性研究投资估算不符的前期费用内容，应及时收集各项资料向委托人汇报，并组织研究解决方案。

5.3.4 代建项目部应对项目建设所需“七通一平”进行合理规划，其用电量、用水量、构件和设备所需的进场道路、场地平整等的修建标准，应针对每项工程内容和工程数量做出实施方案和费用控制计划，不得超规模建设。

5.3.5 代建项目部应对土石方工程施工方案进行审核，尽可能做到挖、填方平衡，杜绝土石方多次反复倒运，有效地控制投资。

5.3.6 代建项目部应根据工程现场水文、气候变化等实际情况，做好施工现场临时排洪、排水措施，避免洪水灾害造成损失；如需设置永久性排洪工程的，应结合设计施工方案，避免重复施工。

（代建项目部对准备阶段的费用控制具有编制、审核、调整、监督的管理职能，应在具体代建工作方案中给予明确。）

5.4 招标采购与合同管理

5.4.1 代建项目部应根据代建合同的约定，对完成代建项目所需要的勘察、设计、

施工、监理内容，按照招投标法律法规的规定，通过招标择优选择勘察人、设计人、施工人和监理人。

5.4.2 代建项目部应根据批准的可行性研究报告和项目策划方案，分别对勘察、设计、施工、监理进行招标方案策划，组织编制招标文件。

5.4.3 招标文件应当明确代建项目的目标，建设规模、技术标准、功能需求、工期等，不得在定标后出现技术标准、功能需求等重大变化。

5.4.4 招标文件中应采用现行的与代建项目发包内容相适应的合同示范文本；其中：合同专用条款应与招标文件（含补充、答疑和澄清文件）中的内容应保持一致，避免合同专用条款中出现前后不一致的内容。

5.4.5 代建人应依法组建评标委员会，遵守招标程序，督促评标委员会进行评标；评标结束后，代建人应核对评标结果并依法选定中标人。

5.4.6 代建人应及时与中标人分别签订勘察合同、设计合同、施工合同、监理合同。

（代建人应按照《中华人民共和国招标投标法》、《中华人民共和国招标投标法实施条例》、《中华人民共和国政府采购法》、《中华人民共和国政府采购法实施条例》等法律法规规定的程序，遵循公开、公平、公正和诚实守信的原则，完成项目的招标过程管理，包括：勘察人、设计人、施工人、监理人以及临水临电等临时工程项目的招标采购活动。

代建人应采用现行的与代建项目发包内容相适应的合同示范文本分别签订各项合同。）

5.5 进度管理

5.5.1 代建项目部应在项目准备阶段根据代建合同的约定，制定项目实施过程中各项工作的总体进度计划。

5.5.2 进度计划可采用里程碑表、工作量表、横道计划图、网络计划图等方式直观表示出来。

5.5.3 代建项目部应熟悉项目总进度计划的目标以及各项工作的进度安排，及时发现并确保各项计划目标的实现。

5.5.4 代建项目部应对各项前期手续办理、拆迁、“七通一平”、临时工程、勘察

以及设计施工招标工作进行协调管理，应确保进度工作界面的合理衔接，使各项工作符合提高效率和增加效益的需求。

5.5.5 代建项目部应按管理制度中规定的统计周期检查各项工作进度计划执行情况，做出进度管理报告并保存相关记录，确保准备阶段各项工作进度控制在总进度计划之内。

5.5.6 代建项目部应对准备阶段各项工作计划的实施情况以进度管理报告形式向相关方通报。

（代建项目部应在代建工作方案中明确信息化管理的方法、步骤、操作、使用的信息系统和专用软件、检查以及纠错的具体内容。

5.5.6 所指相关方系指建设单位、地方行政管理部门和行政监督部门。）

5.6 质量管理

5.6.1 项目准备阶段的质量管理工作应以缺陷预防为管理原则，按照策划、实施、检查、处置的循环方式进行系统运作。

5.6.2 代建项目部应在质量控制过程中跟踪、收集和整理实际数据，与质量要求进行比较，对所有偏差采取措施予以纠正和处置，并对处置效果进行复查和总结。

5.6.3 “七通一平”、临时工程项目的质量应符合相关标准规范的规定。

5.7 职业健康与安全管理

5.7.1 代建项目部应建立职业健康安全管理体系，及时辨别项目准备阶段存在的危险源，在项目管理过程中采用制定职业健康安全方针-规划和策划-实施与运行-检查和纠错-管理评审-持续改进的动态循环的方式进行规范管理。

5.7.2 代建项目部应建立安全生产责任制度、安全教育制度、安全检查制度、安全措施计划制度、安全监察制度、伤亡事故与职业病统计报告处理制度以及安全预评价等各项管理制度，并以责任制方式落实到组织机构和个人。

5.7.3 代建项目部在实施“五通一平”和临时工程中应提前办理各种有关健康安全与环境保护方面的审批手续。

5.7.4 代建项目部在组织编制工程设计招标文件中，应重点对工程环境保护设施和安全设施的设计内容进行统筹考虑。

5.7.5 代建项目部应实行逐级安全技术交底制度，技术交底可以采用会议口头形式，文字图表形式，示范操作形式等，各级技术交底应有文字记录。

5.7.6 项目准备阶段的重点项目，如地上物移除、勘察钻探、土壤加固等实施前，应制定专项职业健康安全技术措施计划和方案。

5.7.7 对检查和检验中发现的事故隐患，应采取必要的措施及时处理和化解，同时发现隐患并根据隐患的危害程度提出相应的处理方式，所有检查和处理结果应留有可追溯的文件资料。

5.7.8 代建项目部应针对工程项目的特点，对因从事、接触有毒有害物质或不良环境的工作而造成的急慢性疾病以及因生产过程及工作原因或与其相关的其他原因造成的伤亡事故的隐患制定相关预防措施。

5.8 信息管理

5.8.1 代建项目部应建立项目信息与知识管理制度，及时、准确、全面地收集信息与知识，安全、可靠、方便、快捷地存储、传输信息和知识。

5.8.2 信息过程管理包括：信息的采集、传输、存储、应用和评价过程；内容应包括：与项目有关的自然信息、市场信息、法规信息、政策信息、项目利益相关方信息、项目内部的各种管理和技术信息。

5.8.3 项目信息采集宜采用移动终端、计算机终端、物联网技术或其他技术，并采用安全、可靠、经济、合理的方式和载体进行传输，同时建立相应的数据库，对信息进行存储。

5.8.4 代建项目部应配备专职的文件与档案管理人员，所有过程文件与档案均应进行及时收集、整理，并统一标识和存档；重要文件和档案应有纸质备份；文件与档案宜分类、分级管理，保密要求高的信息或文件应按高级别保密要求进行防泄密控制。

5.8.5 项目信息系统宜基于互联网技术并结合建筑信息模型、云计算、大数据、物联网等信息系统来建立。

5.9 风险管理

5.9.1 代建人应与委托人协商办理工程保险，增强应对潜在灾害出现的能力。

5.9.2 代建项目部应在项目准备阶段对代建项目实施过程中可能出现的各种潜

在风险制定预案，以便在风险发生时及时应对。

5.9.3 项目准备阶段风险管理的主要策略和方法：

1 风险回避策略：当项目风险潜在威胁发生可能性太大，不利后果太严重，又无其它风险管理策略可用时，主动放弃项目或改变项目目标与行动方案；

2 转移风险策略：将风险转移至其他人或其它组织，其目的是借助项目合同、合约、协议的条款，在风险发生时将一部分损失转移到有能力承受或控制项目风险的个人或组织；

3 减轻风险策略：通过缓和或预知等手段来减轻风险，降低风险发生的可能性或减缓风险带来的不利后果，以达到风险减少的目的；

4 接受风险策略：当采取其它风险规避方法的费用超过风险事件本身造成的损失时，可采取接受风险的方法；

5 储备风险策略：根据项目风险规律制定应急措施和制定科学高效的项目风险计划，当项目实际进展情况与目标计划出现偏差时立即启动后备应急措施。

5.9.4 代建项目部应做好与工程所在地政府管理部门、执法部门、街道办的对接联系，避免与当地民众发生纠纷，使潜在的可能出现的交通事故，周边民众阻挠事件发生时得到及时解决。

（代建项目部应对风险管理内容设立专门的档案记录，对不同策略做出应对措施和执行情况的文字记录、总结并及时归档。

风险管理工作应遵循适度控制、适时控制和适当控制的原则，对项目进行事前、事中、事后的风险控制。）

5.10 可持续性发展

5.10.1 代建项目部应定期组织员工进行国家和地方相关政策、法规的培训和学习，提高可持续发展的理念。

5.10.2 在勘察设计招标过程中，应着重于研究可持续发展方面的招标条件和设计合同条款的设立，包括：

- 1 项目所需原材料和废弃物的处理和再利用；
- 2 设计中对自然环境、社会环境、生态环境的影响的排除；
- 3 防止或减少了项目实施所造成的环境污染、光污染、噪声污染、废气污染、污

水污染等的技术措施；

4 采用绿色环保以及新技术、新材料、新工艺的施工技术和材料的应用深度；

5 保证项目实施与社会文化相通，与人们的生活习惯相容，与经济发展趋势相符的契合度；

6 项目设计的先进性和技术本身的先进性是否具有科学性、超前性和前瞻性，并能与今后的经济、技术、文化发展有机衔接。

(2022年4月颁布的《建筑节能与可再生能源利用通用规范》(GB55015—2021)对建筑节能与可再生能源利用将成为项目代建管理应遵循的规范和标准。)

5.11 主要支持性方法和管理工具

5.11.1 主要支持性方法：

- 1 工作分解结构法(WBS)；
- 2 关键工作链分析法(TOC)；
- 3 工作偏差分析法；
- 4 不确定性分析法。

5.11.1 主要支持性方法：

- 1 工作分解结构法(WBS)；
- 2 关键工作链分析法(TOC)；
- 3 工作偏差分析法；
- 4 不确定性分析法；
- 5 环境影响分析法；
- 6 资金时间价值分析法；
- 7 并行工程法；
- 8 优劣势分析法(SWOT)。

5.11.2 主要管理工具：

- 1 国内成熟的项目管理系统平台(如简道云、用友、新中大、泛普等)；
- 2 基于OA、ERP类的企业开发的办公软件；
- 3 网络计划(PERT、CPM)；
- 4 里程碑图；

- 5 甘特图；
- 6 项目费用曲线图；
- 7 资源负荷图；
- 8 评价指标体系表。

（第 5.11 节所述主要支持性方法和主要管理工具可以根据项目的类型、规模和特点灵活运用，并达到简明、直观和可追溯的目的。）

5.12 成果性文件

5.12.1 项目准备阶段的成果性文件包括：

- 1 项目管理工作方案（含组织架构、人员组成等）；
- 2 定点红线以及划拨、出让建设用地文件（含出让合同、划拨决定书）；
- 3 建设用地规划许可证、附件及附图；
- 4 建设用地呈报说明书及国有土地使用证；
- 5 建设工程规划放样现场记录表及附图、验线记录表及附图；
- 6 建设工程规划许可证、附件及附图；
- 7 行政主管部门的人防、环保、灾害、安全、稳定、消防、交通、园林、白蚁防治、防雷装置等批准文件或取得的有关协议；
- 8 “五通一平”、地上物拆除、临时工程等招投标文件、评标报告、中标通知书等合同文件，竣工结算和竣工资料；
- 9 设计招投标文件、评标报告、中标通知书、设计合同；
- 10 准备阶段费用控制台账；
- 11 准备阶段合同管理分析和总结；
- 12 准备阶段工作进度计划、进度计划检查和进度管理报告；
- 13 准备阶段项目质量控制计划、质量检查和情况报告；
- 14 健康和安全管理计划和措施；
- 15 信息管理实施计划和总结；
- 16 信息文件、软件、工具、档案等管理台账；
- 17 其他决策、纠偏、分析、变更计划等支持性文件。

5.12.2 代建项目部应将成果性文件以及准备阶段会议纪要、往来信函、请示、

报告、通知、汇报等管理文件及时整理归档。

（各项项目准备阶段的管理文件应按档案管理办法设立各级台账、查阅目录，数据文件和纸质文件分别归类存放，并制定借阅、保存、销毁等管理办法。）

6 项目设计阶段

6.1 主要目标和工作内容

6.1.1 代建人项目设计阶段的主要工作目标是履行设计合同的约定，组织督促设计人按照项目可行性研究报告和项目策划、地质勘察报告以及建筑工程设计文件编制深度的规定，按照时间计划要求，编制项目设计任务书。进行各类设计并提供设计文件，为后续的施工提供设计图纸。同时，应该采用技术上先进、经济上合理的技术标准，确保设计概（预）算不超目标成本，为项目投资的有效控制提供基础条件。

（本章的编制适用于设计、招标、施工即（DBB）的交付模式，不适用采用 DB/EPC 工程总承包的交付模式。设计阶段是将业主需求从想法转变成可具体实施的图纸的过程，设计阶段的主要目标是提供满足业主需求且投资可控的施工图纸，并为工程施工招标提供恰当的技术标准与要求。因此，从目标实现的角度设计阶段输出的成果文件应当保证技术先进、经济合理、投资可控。）

6.1.2 设计阶段的主要工作内容包括：

- 1 根据可行性研究报告及委托人需求等文件，编制项目设计任务书（含设计估算）；
- 2 组织方案设计招标（如需要），编制方案设计文件；
- 3 组织设计招标（如需要），编制初步设计文件（含设计概算）；
- 4 组织编制施工图设计文件（含施工图预算）；
- 5 组织专项设计招标（如需要），编制各类专项设计文件（含预算）；
- 6 完成相应的设计文件评审工作；
- 7 完成项目报批报建工作；
- 8 与施工阶段相关的工作；
- 9 其他合同约定的内容。

（本条规定了设计阶段需完成的主要工作内容，但不限于上述内容，建设单位需求、计划要求、地区管理规定的不同，涉及的内容也会有相应的偏差，如有的项目可能取消初步设计工作，由方案设计确认后直接开展施工图设计。有的项目还要做绿色建筑、人防等专项方案及报批。）

6.1.3 代建人应组织项目委托人审核并确认各个设计阶段估、概、预算，审核确

认各个阶段设计文件内容是否满足其功能需求、设计标准要求及合同约定的要求。

(设计阶段是投资控制重要的阶段,设计阶段对投资控制的影响度达70~80%。因此,需要随着设计的每次深化,在每一个阶段性设计成果出具以前,及时进行成本测算,并与经批准的成本计划以及限额设计的控制额度、建造标准或技术经济指标进行比较,将比较所得差异及其详细情况及时反馈给建设单位及设计单位,以确保投资可控。)

6.2 工作流程

6.2.1 代建人应组织设计人查勘现场,掌握第一手资料,并提供勘察报告、土地红线图、规划条件/规划要点、现状地形图、项目周边自来水、中水、雨水、污水、燃气等市政管网,电力、电信等资料。

(勘察报告、土地红线图、规划条件等技术资料是设计阶段的重要数据输入,代建人应及时准确地提供上述资料给设计人。)

6.2.2 代建人应组织设计人依据批准的可行性研究报告和委托人需求,对其中的相关要求进一步细化,编制项目设计任务书,经批准后作为方案设计或初步设计的依据。

(设计任务书是设计人开展工作的主要依据性文件,设计任务书中需要充分反馈建设单位的功能需求,设计人应该严格按照设计任务书的要求开展设计。)

6.2.3 代建人应组织设计人在方案设计阶段进行以下工作:

1 项目功能需求研究;

可以结合“类似项目研究”确定本项目需求,应对需求和功能进行分类,确定项目的基本功能需求、项目的辅助性功能需求和项目提升性需求,项目的投资控制应以满足项目的基本功能需求和辅助性功能需求为主,兼顾项目的项目提升性需求。

(在项目设计之初就充分调查清楚项目的需求并反馈到设计任务书及设计成果文件中,可以有效地减少施工阶段因需求变更而导致的设计变更,从而避免投资失控的风险。)

2 类似项目研究;

类似项目研究的内容主要包括项目平面布置、立面要求及装饰性材料选择等;类似项目研究还包括能源消耗、维护成本等运营数据等。类似项目的研究是进行需求研

究的基础。

（在开展项目需求调查时，有时候项目业主对需求没有清晰的概念及想法，这时提供类似项目的做法、建设标准及相关数据，可以让业主有可供借鉴的数据基础，从而明确自己的想法及细化自己的建设需求。）

3 编制方案设计文件和项目总投资估（概）算；

依据项目功能需求编制方案设计文件和项目总投资估（概）算，编制要求参见《建筑工程设计文件编制深度规定》（2016版）。

4 编制项目设计进度计划；

代建人应根据项目建设目标和总体进度计划，编制项目设计计划，主要包含项目各阶段里程碑进度计划，作为设计进度的总体控制目标。项目设计进度计划应考虑项目委托人对项目总体进度计划和各阶段进度计划的影响。

（进度目标是项目代建管理的主要价值目标之一，设计阶段的进度控制对项目总体进度影响巨大。设计阶段需要结合总体进度目标制定项目的出图计划，同时在设计方案上还需考虑一些技术手段以加快工程的施工进度，如装配式建筑等。）

5 其他合同约定的工作内容。

6.2.4 代建人在初步设计阶段应组织设计人依据项目可行性研究报告、方案设计文件等资料为依据进行初步设计；代建人确定对设计过程的控制要求，审核设计人设计计划；实时跟踪检查设计人设计质量、设计进度、专业配合等，并督促改进。

1 确定项目初步设计阶段目标；

代建人应根据项目总体建设目标和方案设计，与设计人确定初步设计阶段的设计目标。初步设计文件中应确定主要技术方案、工程概算和主要技术经济指标。

（初步设计的成果文件深度在满足投资控制目标、进度控制目标、功能需求相匹配的同时，应该符合《建筑工程设计文件编制深度规定》（2016版）的相应规定。）

2 编制对设计过程的控制性要求；

代建人应依据项目设计目标，确定成本、质量、进度方面的控制性要求。设计过程的控制性要求包括：成本方面包括明确项目的限额设计指标、项目成本控制性要求等；质量方面为满足项目质量要求所做的选材、设备选型方面的控制性要求；进度方面为实现项目总体进度管理进行的有针对性的设计方案。

（控制性要求应当在设计招标阶段或设计合同签署之前详细制定并体现的设计

合同中。可以通过合同手段制约设计人尽职履约、设计交付标准等满足本项目的控制性要求，最终实现项目设计成果文件的可控性。)

3 初步设计阶段对功能需求的要求；

实现建设项目所需的功能，是本项目最基本的目标，设计人应在方案设计的基础上进一步深化设计，并达到初步设计深度，确保功能需求能够全部满足。

4 初步设计跟踪检查。

代建人应开展初步设计跟踪检查，内容包括需求符合性检查、设计深度检查、设计质量检查、限额设计检查。设计检查的管理工作分为设计人内部的内审流程及代建人的外部检查程序。

(设计人的内审侧重于合规性及设计质量的审核。代建人应侧重于设计的经济性与功能需求的匹配性检查。)

6.2.5 施工图设计阶段代建人应组织设计人依据初步设计文件、限额设计要求等开展施工图设计。确定施工图设计的控制性要求，建筑选材、设备选型、节点做法应符合当地特点及施工可操作性，审核设计人设计计划。代建人在组织施工图强审前应组织开展施工图与业主需求的符合性检查，并开展施工图设计的优化评估。在符合性与经济性评审完成后，代建人通过组织施工图强审、消防、节能、交通等专项评审确保施工图的合规性。代建人需实时跟踪检查设计人施工图设计质量、设计进度、专业配合等，督促改进。

1 确定施工图设计目标；

代建人应根据初步设计审批确认的设计方案、设备选型、批复概算、进度要求等内容，确定施工图设计的设计目标，组织设计人开展细化的施工图设计，以满足施工招标及组织施工的需求。

2 施工图设计跟踪检查；

代建人应组织对施工图设计的合理性审查，可组织专家对其进行认真分析研究，检查施工图设计是否符合设计规范，在设计图中是否存在缺项问题，施工图说明是否详细准确等。在施工图审查以后，设计人应根据审查意见，对施工图进行修改和完善。

3 施工图强审管理。

依据建筑法及施工许可管理相关规定，代建人应及时组织设计人尽快完成施工图强审工作。

（施工图设计文件是设计阶段输出的最终成果文件，并成为施工的直接依据，是确定工程造价的主要依据，代建人对于施工图的设计管理应侧重于经济性与功能需求的匹配性检查，应同步开展设计优化审核。以经济性、合理性、合规性作为审核重点，以节省项目投资、避免不必要的高标准设计导致的投资浪费为审核主要目标，同时确保设计阶段的进度目标、质量目标实现。对施工图强审及各项专项评审代建人应侧重于流程的组织及合规性的管理。）

6.2.6 代建人应根据代建项目的特点和需求，组织设计人进行专项设计。

（专项设计的设计人不一定是项目的总设计人，专项设计的内容也不限于本条所罗列的内容，根据具体的项目特点及合约安排的不同，专项设计的内容也有所不同。比如园林景观设计、泛光照明、建筑智能化、楼宇自控、变配电等，代建人需结合项目的特点及时组织安排不同专项设计的实施工作。）

6.2.7 代建人应按照相关规定，完成项目报批报建工作，包括项目设计任务书报批，初步设计、施工图设计、环境、节能、交通等专项评审工作。

（设计阶段的报批、报建除与设计相关联的专项评审，如初步设计评审、施工图强审、节能评审等评审外，还涉及总平面方案审批、规划许可证、人防审批、抗震设防送审、绿色建筑评价、市政接驳方案审批等相关工作，代建人应结合项目所在地的建设主管部门的行政管理要求及时组织相关报批、报建工作。）

6.3 投资管理

6.3.1 代建人应以批复的项目可行性研究报告中的投资估算作为项目投资控制的总目标。

6.3.2 在项目设计开始前，应确定项目各设计阶段的投资控制计划，确保初步设计概算、施工图预算控制在估算范围内。

（如果在设计阶段的项目设计概、预算超过已经确定的项目投资估算，应重新检查设计需求和已经确定的项目投资估算，确定是减少设计需求或者增加已经确定的项目投资估算。如果项目设计估（概、预）算低于已经确定的项目投资估算，检查设计需求和已经确定的项目投资估算，确定是否调整设计需求或者重新修正项目投资估算控制目标。）

（估算、概算、预算均是项目投资控制的阶段目标，通过对阶段目标的成本预测

情况进行分析，在招标采购及施工阶段须对项目成本目标的达成情况进行动态跟踪，对超支或预估将发生超支的成本项，应分析原因、采取措施，确保整体目标受控。及时发现项目实际成本与成本目标的偏离，通过预警强控等措施使项目实际成本控制在目标成本的合理范围内。)

6.3.2 方案设计的成本目标、计划和限额设计。

1 方案设计的成本目标；

代建人应依据项目需求研究对成本进行分类。将成本分成功能性成本、结构性成本和敏感性成本。设计阶段的成本策划应将“满足基本功能性成本、严控结构性成本、关注敏感性成本”作为主要目标。

(在编制成本目标时将成本分为功能性成本、结构性成本(基础、梁、柱等)、敏感性成本(室内精装修、门窗工程、智能化、园林景观工程等)。结构性成本会对结构的安全性、功能性产生影响的成本。成本达到一定程度后，很难进一步降低；敏感性成本与项目的建设档次和建设标准密切相关，需要充分加强与建设单位的沟通，不同的设计方案会对成本影响较大。)

2 方案设计的成本计划；

代建人应在方案设计阶段组织编制项目成本计划，成本计划不得超过批准的项目投资估算，并以此作为限额设计的依据，开展设计过程中的成本控制。

(成本计划是对成本进行策划的过程，将成本目标进行合理的分解，并建立与合约规划相匹配的目标分解，以方便进行限额设计跟踪、招标采购成本对比，并进行动态成本控制。)

3 方案设计的限额。

代建人应依据设计方案及类似项目数据组织相关咨询单位提供限额设计指标要求，并体现到初步设计或施工图设计招标文件中。限额设计要求分为含量类指标要求、技术标准类指标要求及造价类指标要求。设计人在投标时应进行实质性响应，并明确其设计投标文件中响应的含量指标。

(对于设计限额的管理应该体现事前控制的思路，只有在设计合同中明确约定的限额设计目标，对于设计人才更有约束力。同时，前期限额设计决定着70%以上的成本控制效果，为了保证管控前期限额设计指标的效果，需要在设计招标及履约过程中加强限额设计管控。含量类指标主要确定结构类设计控制限额，如地上、地下的钢筋

含量与混凝土含量指标；技术标准类指标主要限额建筑专业类主要做法，如地面构造做法；造价类指标主要控制做法偏差大、价格差异大难以用含量指标或做法限制的专业设计要求，如精装修标准。不同类型建筑的限额指标偏差也会较大，代建人应不断积累同类型项目的指标数据。)

6.3.3 初步设计成本控制、设计限额与优化设计。

1 初步设计的成本控制；

方案设计阶段确定的项目成本目标是编制建设项目初步设计概算的依据。代建人应控制初步设计概算不得突破方案设计阶段的项目成本目标。

(在设计的不同阶段需要围绕目标成本进行动态跟踪，代建人随着设计的每次深化，在每一个阶段性设计成果出具以前，及时进行成本估算，并与经批准的成本计划以及限额设计的控制额度、建造标准或技术经济指标进行比较，将比较所得差异及其详细情况报告给建设单位并反馈给设计人。方案设计、初步设计、施工图设计阶段的成本估算值应该逐步递减，估算精度应逐步提高。)

2 投资分解与限额设计；

方案设计阶段的项目成本目标确定后，代建项目部应组织相关专业团队将投资总额分解到项目各部位/专业/系统，组织设计人对项目分部位/专业/系统进行初步设计，以此确定各分项工程的初步设计限额。代建人应要求设计人按照限额设计的要求处理好项目建设过程中技术与经济的对立统一关系。

(为了保证成本目标控制，代建人应编制成本控制措施，在方案设计阶段组织编制项目成本计划(COST PLAN)，并以此作为限额设计的依据并据此实施设计过程中造价控制；根据方案设计图纸(或初步设计图纸)和设计说明组织对项目分部位/专业/系统进行估算或概算，以此测算项目建造成本总额或将该建造成本总额与事先批准的投资总额进行对比。)

3 设计优化的评审。

(1) 代建人应组织设计人从价值工程的角度分析项目初步设计方案的技术经济指标，避免不必要的成本浪费。需要侧重于考核工程设计所采用的技术方案是否符合总体方案的要求，以及是否达到方案设计阶段确定的质量标准；

(2) 主要审核各专业设计合理性，包括建筑布局、结构方案、设备选型、配电系统、通风、防烟、排烟管道设计的合理性等；

(3) 要求重点控制建筑平面、基础类型、结构形式、结构布置、建筑装饰标准、停车方式及比率、主要设备选型等；

(4) 要尽可能减小不合理布置带来的设计成本的增加。同时兼顾结构类型的选择，分别评估平面、竖向等各方向的复杂程度，不选择不规则或非常不规则的建筑方案；

(5) 在满足使用要求的前提下，提高给排水、电气、智能化等设备选择的性价比，且兼顾运营阶段的成本。

(在初步设计及施工图设计过程中，代建人应组织相关方面随时与设计保持紧密联系，随着设计的不断深化，从成本角度对设计方案进行动态的量化评估和分析。设计每深入一步，成本估算工作就跟进一步。如果估算成本超出投资总额或某个单项的估算成本值超出为其预留的设计概算值，则对设计方案提出降低成本的优化建议，并将此建议反馈给委托人、使用人和设计方。如果设计方提交了多个方案，则对不同方案进行技术经济评价，并向委托人和使用人提出方案评价报告。此项工作的终极目的在于两个方面：一是将项目的总投资控制在事先批准的概算范围以内，二是保证资金价值的最大化，追求工程设计性能价格比的最优化。)

6.3.4 施工图设计阶段的成本估算、设计优化。

代建人应在施工图设计阶段加强设计优化管理工作，开展基于技术经济论证的设计优化评估，提高项目功能价值比。施工图设计阶段的投资控制管理应运用主动控制的原则；技术与经济相结合的原则；考虑运营期成本的原则。

1 施工图设计的成本估算；

代建人应在施工图设计过程中，随时与设计人保持紧密联系，随着设计的不断深化，从成本角度对设计方案进行动态的量化评估和分析。设计每深入一步，成本估算工作就跟进一步，并与经批准的成本计划以及限额设计的控制额度、建造标准或技术经济指标进行比较，将比较所得差异及其详细情况反馈给设计人，提出设计调整建议。对于设计人可能提供的不同设计方案（包括但不限于建筑、结构、机电、精装修、市政配套、绿化及市政工程等），代建项目部应及时分别编制其成本估算和经济评价分析并出具成果性文件。

(施工图设计完成时已经具备编制施工图预算的条件，相对于方案设计阶段的估算与初步设计阶段的设计概算，施工图预算准确度更高，更能准确地体现预期的施工

成本控制目标。此时对于限额设计指标及技术经济指标的对比更加精准，此时应该结合招采计划及成本控制计划对施工图设计进行紧密的评审与控制。)

2 施工图设计的优化；

代建人应以节省项目投资、避免不必要的高标准设计导致的投资浪费为审核主要目标进行设计优化。主要审核各专业设计经济性、合理性，如结构专业重点审查结构计算时输入的荷载值、结构计算参数、结构计算结果、结构构件的几何尺寸及配筋率。结构计算书各项指标、分值系数取值和计算方法的合理性等。

(施工图设计阶段的优化应以经济性、合理性、合规性作为审核重点，以节省项目投资、避免不必要的高标准设计导致的投资浪费为审核主要目标。动态跟踪设计进度，协助业主与设计单位沟通。)

3 编制施工图预算。

代建项目部应在施工图设计基础上组织相应的咨询团队编制施工图预算，代建人依法进行施工招标时，应依据施工图预算和招标范围产生标底或最高投标限价，确保施工发承包价格控制在投资总额之内。

(施工图预算还应与限额设计指标进行核对检查，属于设计问题的超限指标应要求设计单位进一步优化图纸。对于无法优化的，应进一步分析原因，确保总体预算在目标成本控制计划范围以内。)

6.4 采购与合同管理

6.4.1 项目设计阶段的招标采购内容主要包括：

- 1 勘察单位、现场测量单位、方案设计单位（如果有）、初步设计及施工图设计单位的招标采购；
- 2 施工图审查、环境、交通及节能等机构招标采购；
- 3 临时水、临时电等施工准备的招标采购。

(代建人应按照《中华人民共和国招标投标法》、《中华人民共和国招标投标法实施条例》、《中华人民共和国政府采购法》、《中华人民共和国政府采购法实施条例》等法律法规规定的程序，遵循公开、公平、公正和诚实守信的原则，完成项目的招标采购过程管理，勘察设计、临水临电、图审机构、环境、交通及节能机构评审等招标采购活动均在此阶段发生。)

6.4.2 设计阶段的招标方式、合同范本应符合现行招投标法律及国家相关规定。

6.4.3 设计阶段的招标采购前，要确定招标内容、完成时间、合同预算、验收标准等合同主要内容。

6.4.4 设计阶段的合同代建人应督促根据设计合同的约定履行自己的义务，并督促设计人按设计合同的约定进行设计工作。

6.4.5 不属于法律、法规规定必须进行招标的项目以及委托人不要进行招标的，可通过其他合理方式确定项目参建方。

6.5 进度管理

6.5.1 代建人应根据项目总进度计划的里程碑要求，细化项目设计任务书、方案设计、初步设计、施工图设计、专项设计的进度计划。并负责按照计划，组织、管理设计人推进设计阶段各项工作，满足项目工期的总体需求。

（设计进度控制是项目总体进度控制的关键工作，要保证设计各里程碑的工作按计划进行，才能确保施工阶段总承包和专项承包商的招标工作进度，因此，设计阶段的进度管理的成功与否对后期招标采购影响较大。）

6.5.2 方案设计、初步设计阶段进度管理工作应确定如下关键节点：

- 1 方案设计的完成及评审时间；
- 2 初步设计及概算的完成及评审时间；
- 3 政府报批、报建的开始及完成时间；
- 4 环境、节能、交通等专项评审单位招标采购开始及完成时间。

6.5.3 施工图设计阶段的进度计划应包括：

- 1 施工图设计完成时间节点；
- 2 施工图报强审版时间节点；
- 3 各专业深化设计图纸的设计时间节点。如智能化设计、精装修设计、园林景观设计、功能性用房的专项设计等。

6.5.4 项目设计的进度要考虑到招标采购的进度要求，确保项目总体进度计划的受控。

（前期阶段进度控制的重点包括三条主线：设计进度控制线、招标采购进度控制线、报批报建进度控制线，三条控制线应相互穿插，协同推进，项目前期阶段总体进

度控制必须密切控制这三条控制线。)

6.5.5 代建人应对设计进度计划进行跟踪管理，及时发现问题，会同相关方面及时研究解决存在的问题，并对进度计划进行调整与更新，确保设计工作进度控制在项目总进度计划之内。

(设计阶段进度控制可以根据各方审定的里程碑节点，按周、月等时间计划定期对项目实际状态进行连续的监控与分析，任何延迟或影响计划结果的工作都需要进行研究与分析，对于可能影响总体目标节点的，应采取恰当的方式进行纠偏。)

6.6 质量管理

6.6.1 设计阶段代建人应审核确认设计成果文件的质量及深度，确保代建项目的功能需求目标、投资控制目标的实现。

6.6.2 方案设计、初步设计、施工图设计文件的编制深度应符合《建筑工程设计文件编制深度规定》(2016年版)的要求。

(设计深度满足规定的要求是设计质量的首要标准，施工图设计深度不够，做法与选型交代不清，会使设计预算与实际造价出现严重偏差，同时会导致后期的施工索赔，对投资控制非常不利。方案设计文件，应满足编制初步设计文件的需要以及方案审批或报批的需要，同时应满足业主的基本功能需求。对于无审批需求的建筑工程，经有关主管部门同意，并且合同中有不做初步设计的约定，可在方案设计审批后直接进入施工图设计。在此情况下方案设计文件的深度满足该规定的第2章要求即可。施工图设计文件应满足设备材料采购、非标准设备制作和施工的需要。)

6.6.3 在初步设计阶段，代建人应对初步设计文件进行审查，审查主要侧重于项目的规模和功能需求是否满足设计任务书的要求，设计方案技术的可行性、经济的合理性，是否满足安全、绿色、低碳、环保和公共利益，是否符合作为设计依据的有关政府部门批准的文件的要求，是否符合设计相关规范的要求，是否符合《建筑工程设计文件编制深度规定》(2016年版)中关于初步设计深度的要求。

(《建筑工程设计文件编制深度规定》(2016年版)2016年11月由住房和城乡建设部颁布，若项目所在地建设主管部门对初步设计深度另有具体要求的，也可参照项目所在地相关规定要求执行。)

6.6.4 在施工图设计阶段，代建人应对施工图设计文件进行审查，审查主要侧重

于项目的规模和功能需求是否满足设计任务书的要求，施工图设计技术的可行性、经济的合理性，是否满足安全、绿色、低碳、环保和公共利益，是否符合作为设计依据的有关政府部门批准的文件的要求，是否符合设计相关规范的要求，是否符合《建筑工程设计文件编制深度规定》（2016 年版）中关于初步设计深度的要求。

（《建筑工程设计文件编制深度规定》（2016 年版）2016 年 11 月由住房和城乡建设部颁布，若项目所在地建设主管部门对初步设计深度另有具体要求的，也可参照项目所在地相关规定要求执行。）

6.6.5 代建人应跟踪审查施工图设计质量，保证项目设计符合初步设计的要求，符合现行建筑设计标准、规范；审核施工图设计预算，确保施工图预算不超过初步设计概算。

（设计质量的检查包括设计团队内部的自控与外部专业团队的管控，对于代建人而言，应侧重于业主需求符合性检查、功能性检查、限额设计检查、施工可实施性检查等，应依据设计招标文件、设计合同、设计任务书，跟踪控制目标技术经济指标；确保设计文件质量可控。）

6.7 职业健康与安全管理

6.7.1 代建人应依据项目职业健康安全管理体系和管理制度，在初步设计阶段制定项目实施阶段的安全文明生产管理策略。

6.7.2 代建人应在施工图设计中制定项目施工阶段的安全文明生产管理安排，促进施工场地的科学安排和安全文明生产。

（对于设计阶段职业健康与安全管理，代建人首先应加强对各专业方案的可靠性、安全性进行审查，确保设计成果文件的健康、安全。各专业应从安全性、合理性及施工可实施性方面进行审核；在设计时需要统筹考虑施工阶段的绿色、低碳，考虑节水与水资源利用、节材与材料利用、室内环境质量等要求。）

6.8 信息管理

6.8.1 代建人应利用先进的信息化管理手段，加快项目信息流传递与反馈。项目信息流是影响项目实施的信息在项目各团队的主要负责人、关键成员之间相互传递与反馈的过程。项目信息流的传递质量、速度将直接影响到项目目标的实现。代建人在

项目信息管理方面应解决项目信息流传递与反馈中的如下问题：

- 1 确定是各项目团队的负责人、关键成员；
- 2 建立项目信息流传递与反馈路径，如信息流传递与反馈平台等；
- 3 跟踪项目信息流传递与反馈，优化传递与反馈路径，疏通有问题的路径；
- 4 保持项目信息流传递与反馈路径的畅通与传输效率。

6.8.2 代建人应保证项目信息流传递与反馈路径的畅通与传输效率，推进项目方案设计、初步设计、施工图设计以及专项设计的实施。

6.8.3 代建人应保证信息流的传递与反馈路径畅通，提高设计阶段报规报建的审批效率。

6.8.4 代建人宜结合项目的特点要求设计人各专业采用 BIM 正向设计。利用 BIM 模型传递概念性设计方案、初步设计、施工图设计和各专项设计的设计信息；利用 BIM 模型进行碰撞检查和工程量计算。设计阶段的 BIM 模型的建模应兼顾其在施工阶段和运营阶段的应用。

（代建人在信息管理中起到传输渠道中枢的作用，设计阶段信息流的管理是项目信息管理的重要工作。随着数字技术的不断发展，数字化平台可以有效提升信息管理的效率及协同管理能力。代建人可利用大数据、云计算、物联网、移动互联网及 BIM、CIM 技术等将数字化管理贯穿于代建管理服务中。）

6.9 风险管理

6.9.1 设计阶段的风险主要是投资控制风险、进度控制风险和设计质量控制风险，代建人应针对设计阶段的特点，充分识别各类风险，并制定风险管理措施。

6.9.2 代建人应根据投资控制目标，在方案设计、初步设计和施工图设计开始前识别具体投资风险，制定项目估算、概算和预算投资风险管理措施。

（设计投资控制风险包括建设单位功能需求控制风险和设计人投资控制风险。建设单位功能需求控制风险，是指建设单位在设计任务书中对项目功能需求不明确或建设单位功能需求变化，从而导致的设计方案重大调整或变化，导致设计阶段投资超出投资控制目标。设计人投资控制风险，是指设计人各专业没有进行限额设计目标或限额设计落实不到位，导致设计阶段投资超出投资控制目标。）

6.9.3 代建人应根据设计进度控制目标，识别各时间控制节点的进度控制风险，

制定项目进度风险管理措施。

6.9.4 代建人应根据设计任务书和设计相关规范要求。识别各设计阶段不同质量控制点的质量控制风险，制定项目质量风险管理措施。

6.9.5 代建人应依据风险管理制度，同时加强对各设计阶段、各专业的检查，将有可能导致投资失控的设计风险消灭于萌芽状态。

（代建人应认识到，项目投资控制风险、进度控制风险和设计质量控制风险是相互关联并相互影响的，代建人应综合制定相应的管理流程进行项目总体风险控制。）

6.10 项目可持续性发展

6.10.1 代建人应结合项目在建设期及运营阶段的绿色、节能、环保目标，依照国家相关政策规定，在项目设计中采用装配式结构、绿色建筑标准、低碳路径设计等设计策略。从项目前期及全生命周期角度规划，实现项目的可持续性发展。

（项目绿色环保、节能、低碳的设计理念是项目可持续性发展的要求，项目代建人应结合国家政策及业主的建设目标，合理设定项目可持续发展的设计目标。）

6.10.2 代建人要求设计人在初步设计阶段应进行建筑碳排放的专项分析，初步设计文件应包含建筑能耗、可再生能源利用及建筑碳排放分析报告。

（2022年4月颁布的《建筑节能与可再生能源利用通用规范》（GB55015—2021）对建筑节能与可再生能源利用成为强制性设计要求。）

6.10.3 代建人在组织设计人开展项目设计方案论证时，应考虑海绵城市建设的相关设计理念，低影响开发雨水系统的设计目标应满足城市总体规划、专项规划等相关规划提出的低影响开发控制目标与指标要求，并结合气候、土壤及土地利用等条件，合理选择单项或组合的以雨水渗透、储存、调节等为主要功能的技术及设施。

（依据住房城乡建设部关于印发海绵城市建设技术指南——低影响开发雨水系统构建（试行）的通知，城市建设将强调优先利用植草沟、渗水砖、雨水花园、下沉式绿地等“绿色”措施来组织排水，以“慢排缓释”和“源头分散”控制为主要规划设计理念，既避免了洪涝，又有效的收集了雨水。）

6.11 主要支持性方法和工具

6.11.1 代建人应组织设计人采用技术和经济相结合的方法进行各阶段的设计，充

分考虑到功能需求、施工技术和项目成本之间的关系。应用价值工程等原理进行设计方案评估，选择性价比高的设计方案。

6.11.2 主要工具：

- 1 各专业设计计算软件；
- 2 各专业制图类相关软件；
- 3 设计管理及投资控制类相关软件；
4. 各类项目设计指标库等。

（相关工程数据库是代建人提升项目管理效率及项目水平的重要依托与工具，项目代建人应积累及建设相关的数据库指标。提高建设管理水平和投资效益。）

6.12 成果性文件

- 1 项目方案设计文件及其总投资估算（包括各专业设计说明、总平面图以及建筑设计图纸、设计合同中规定的透视图、鸟瞰图、模型等）；
- 2 项目设计进度计划；
- 3 项目建设审批文件；
- 4 初步设计图纸及概算；
- 5 设计成果评审记录；
- 6 施工图设计图纸及施工图预算文件；
- 7 各专业计算书；
- 8 设计成果文件评审记录；
- 9 施工图强审报告；
- 10 合同约定的其他成果性文件。

7 项目施工阶段

7.1 主要目标和工作内容

7.1.1 代建人在项目施工阶段的主要工作目标是通过履行施工合同的约定，组织督促施工人按照施工图设计文件，采用技术先进、经济合理、安全可靠的施工技术、施工方法、施工机械以及施工组措施进行施工，使代建项目经过建造，成为现实中的建筑实体。同时实现建造过程中的工期合理、质量优良、成本可控、安全无忧、环境优美。

（本章要求代建人在施工阶段做好投资、进度、质量、安全等方面的管理工作，对施工单位和监理单位进行日常监管，加强风险防范，确保工程质量合格、投资可控，无安全责任事故。）

7.1.2 代建人在施工阶段的主要工作内容包括：

- 1 及时履行施工合同约定的代建人责任和义务；
- 2 严格控制、审核工程变更和工程签证；
- 3 对施工人提供的材料设备进行交货验收；
- 4 遵守并督促施工人按照施工进度计划组织施工；
- 5 遵守并督促施工人按照安全生产制度进行作业；
- 6 自行或督促监理人按照质量管理制度进行质量检查并组织期中验收；
- 7 按照施工合同约定，及时支付施工人已完工程的价款；
- 8 按照环境保护的规定，监督施工现场的污水排放，噪音污染等；
- 9 督促项目各参建方遵守公共秩序，处理好与工地周边民众的关系；
- 10 合同约定的其他工作内容。

（本条规定了施工阶段需完成的主要工作内容，但不限于上述内容，建设单位需求、计划要求、地区管理规定的不同，涉及的内容也会有相应的偏差。）

7.2 工作流程

7.2.1 代建人在施工阶段应做好投资、进度、质量、安全等方面的管理工作，保证项目依法依规、安全有序的推进。

7.2.2 代建人应在项目开工前7天向项目施工人、监理人提供建设项目的水准点、

坐标控制点和地质勘察成果文件，提供施工现场及毗邻区域内地下管线资料，气象和水文观测资料，相邻建筑物、构筑物、地下工程的有关资料。

（上述相关坐标、地质勘察、地下管线、气象、水文、相邻工程有关资料是施工准备阶段的重要参考数据，代建人应及时准确地提供上述资料给施工人和监理人。）

7.2.3 代建项目负责人应在设计交底前召集代建项目各参建方，主持召开第一次工地会议，部署开工前的各项工作。

（代建项目负责人应在设计交底前召集施工单位、监理单位，主持召开第一次工地会议，部署开工前的各项工作。代建项目负责人介绍建设项目的概况、工期目标、质量管理目标、安全管理目标、投资控制目标、廉政管理目标、信息管理要求等；应根据委托监理合同对总监理工程师进行授权，明确监理的权限范围和范围，听取建设单位提出的建议和要求，督促监理单位整理会议纪要，并发送参会单位。）

7.2.4 代建人应当在施工条件具备后，自行或授权监理人在拟开工日期7天前发出开工令或对施工人报送的开工报告，发出开工通知。

7.2.5 代建项目负责人应适时组织召开设计交底与图纸会审会议。以便施工人、监理人了解设计意图，从施工组织、施工技术角度对施工图的改进提出建议。

（设计交底的内容一般包括：施工图设计文件总体介绍，设计的意图说明，特殊的工艺要求，建筑、结构、工艺、设备等各专业在施工中的难点、疑点和容易发生的问题说明，对施工单位、监理单位、代建单位关于设计图纸疑问的解释等。）

7.2.6 代建项目部应组织施工人、监理人及时审批施工组织设计，包括：施工人总进度计划和总平面布置、施工质量保证体系、安全保障体系、安全技术措施、施工的工艺与施工流程等。

7.2.7 对专业性较强允许分包的工程，施工人须专业分包时，代建人应对施工人选定的专业分包人的资格条件进行核查，必要时，参加对分包人资格、实力、财务状况、业绩等情况进行实地考察。

7.2.8 代建项目部应根据施工、监理合同的约定，每天检查项目施工人、监理人现场管理人员到岗到位情况，做好记录。

7.3 投资管理

7.3.1 委托人在不改变项目主要功能、技术标准、建设规模和使用安全且不超出

总概算的前提下，对项目提出变更要求，由代建人确认可行后交设计人出具设计变更文件。委托人从使用功能、建设规模等考虑提出重大的工程变更，代建人应建议委托人按程序报批后，调整代建合同。

在项目建设过程中，因不可抗力、国家法律法规和省相关政策及行业标准调整、水文地质等自然条件制约需要进行重大技术调整，或因勘察设计存在严重缺陷、漏项、功能性设计错误，导致项目需要重大变更的，代建人应及时报告委托人，并按有关规定程序报批后方可实施，因此影响代建合同约定的，应及时签订补充协议报备。

7.3.2 对于设计人因设计缺陷等自身原因引起的设计变更，如因此导致增加投资的，代建人应委托人同意后按规定签认审核并实施，但设计人应承担相应责任。

（设计人承担的相应责任应在设计合同中予以约定，未进行约定的，因协商确定设计责任。）

7.3.3 对于施工人提出的工程变更，代建人应与项目监理人、设计人、施工人论证其合理性，报委托人后，作出变更决定，转交原设计人修改工程设计文件，变更后的价款调整按施工合同约定进行。

7.3.4 如发生工程量的改变、材料价格的调整等需要办理工程签证的，由代建项目负责人组织项目监理人、施工人等进行现场核实变更签证工作，并做好录音录像，会同签证单一并存档。

7.3.5 代建项目部应严格做好变更事项的投资控制。对任何变更均进行造价测算，组织论证。需要增加投资的，首先应与合同价进行对比分析，在合同价内进行优化平衡，确保合同价不超过相应预算。确需突破合同价的，在工程预算内进行优化平衡；确需突破预算的，应与投资概算进行对比分析，在总概算内进行优化平衡，并按有关要求报负责项目预算评审同意。单位建设内容投资与概算相比调整较大的，或因不可抗力等客观原因，确需突破投资概算的，应及时报告委托人，委托人内部决策同意后提请投资主管部门处理。

（根据《政府投资条例》规定，经投资主管部门或者其他有关部门核定的投资概算是控制政府投资项目总投资的依据。初步设计提出的投资概算超过经批准的可行性研究报告提出的投资估算 10%的，项目单位应当向投资主管部门或者其他有关部门报告，投资主管部门或者其他有关部门可以要求项目单位重新报送可行性研究报告。）

7.3.6 代建人应对照施工合同和施工实际进度，做好工程费用的支出审核和资金

拨付申请，按相关规定和合同约定及时审核工程价款付款申请。

7.3.7 代建人应严格执行项目财务管理、资金管理制度，做好项目资金支出的台帐管理，及时汇总项目总投资支出情况，编制项目概算控制台账，并收集保存好相关票据。

7.3.8 代建人应按施工合同要求，根据合同设定的工程节点做好施工过程结算，并按施工合同要求，做好过程结算款的审批和支付。

7.4 招标采购与合约管理

7.4.1 代建项目部应督促施工人按照合同约定的品牌、规格提供材料和设备，并满足合同约定的质量标准。若需更换，应报代建人核准；如果施工人擅自选用其他品牌及规格，施工人必须进行更换，并承担由此造成的返工等一切损失。

7.4.2 代建项目部对施工人提供的材料和设备，施工人应会同代建人进行检验和交货验收，查验材料合格证明和产品合格证书，并按合同约定进行材料的抽样检验和设备的检验测试，检验和测试结果应提交代建人，所需费用由施工人承担。

7.4.3 代建项目部在工程实施过程中要对各参建单位合同履行情况进行跟踪与控制，并严格落实工程变更事项管理，保证各项合同的顺利履约。

（代建项目部应建立健全合同管理体系，并设立专门机构或人员负责对各类合同跟踪和管控工作。）

7.4.4 代建项目部应对照合同分解履约责任，将相关责任和注意事项落实到各岗位人员，按照时间节点要求做好工作安排，督促各参建方认真履约。对于施工人的相关分包情况及材料采购流程和事项，及时告知代建人。

7.4.5 代建项目部应防止和减少合同变更，对符合约定的变更条件、确需进行合同变更的，应报代建人和委托人研究同意后，履行合同变更程序。

7.4.6 代建项目部应依据施工合同要求，对招标暂定价材料、设备采用规定招标方式进行招标采购，并以中标价为依据对暂定价材料进行价格签证。

7.5 进度管理

7.5.1 代建项目部应根据项目总进度计划要求和施工合同的约定，督促施工人制定施工总进度计划、年进度计划与月进度计划。

(编制进度计划应根据需要选用下列方法：里程碑表、工作量表、横道计划、网络计划。选择编制进度计划的相关方法时还应考虑下列内容：作业性进度计划优先采用网络计划方法；宜借助项目管理软件编制进度计划，并跟踪实施。)

7.5.2 代建项目部应按照管理制度的规定，组织对项目实际施工进度与计划进度的检查并进行分析比较。发现实际进度滞后时，应及时组织相关管理人员查找分析原因，采取措施，确保施工进度计划的实现。

(进度计划的检查应包括：工程量的完成情况，工作时间的执行情况，资源使用及进度的匹配情况，发现问题的整改情况。)

7.5.3 在建工程因故停止施工的，代建人应及时做好停工原因、停工时点等的记载，并督促施工人做好已建工程的维护和已进场材料、设备的保管工作。

7.5.4 施工过程中发现可能造成质量事故的重大隐患或已发生质量事故，须暂停施工时，应及时要求监理人签发工程暂停令。对于因施工人原因暂停施工的，应记录直接导致停工发生的原因；具备复工条件时，由施工人提交复工报审表，项目监理人签署意见后报代建项目负责人审批，签署复工意见；对于因委托人要求停工且工程需要暂停施工的，现场管理人员应重点记录施工人人工、设备在现场的数量和状态，具备复工条件时，代建项目负责人应及时签署复工意见。

7.6 质量管理

7.6.1 代建人不得以任何理由要求设计人或者施工人在工程设计或者施工作业中，违反法律、法规和建筑工程质量、安全标准，降低工程质量。

(代建人应督促设计人或者施工人建立完善自身管理体系，以事前、事中控制为主，通过对原材料、施工工艺过程等进行管理，保证工程质量。)

7.6.2 涉及建筑主体和承重结构变动的装修工程，代建人应当在施工前委托原设计人或者具有相应资质的设计人提出正式设计文件，无设计文件的，不得擅自施工。

7.6.3 代建人应根据设计文件做好进场材料、构配件、设备的质量管理工作；按照合同要求，参加材料、构配件、设备的进场检查与验收，并在材质证明文件或在材料与设备清单上签署检查与验收意见，参加原材料、构配件的抽样送检。委托人采购的主要材料、设备，由代建人组织委托人、施工人、项目监理人进行检查验收，并由四方在检查验收记录表上签字，移交施工人。

7.6.4 代建项目部应每天对施工质量进行巡查，发现问题及时督促监理人落实整改，并在代建日报中记录；代建项目负责人应每周组织相关人员对施工质量进行检查，发现问题及时督促监理人落实整改，并形成质量检查台账；代建项目负责人每月应组织施工人、监理人检查现场施工质量，发现问题形成书面检查记录，及时督促监理人、施工人整改。

7.6.5 代建项目部应参加监理人组织的检验批和隐蔽工程检查与验收，并在代建日报上记录。重要（关键）部位的隐蔽工程验收应由代建项目负责人通知委托人、勘察人和设计人参加。涉及到设计变更和经济签证的，应在隐蔽工程验收前按程序由参加验收各方完成签证手续。

7.6.6 代建项目负责人应参加监理人组织的分部分项工程验收，安排现场管理人员抽查验收工程资料，提前通知委托人参加，并在代建日报上记录。

7.6.7 代建项目负责人应组织或参加施工人、监理人召开的施工质量专题会议，必要时通知委托人、设计人和勘察人参加。

7.6.8 代建项目部发现监理人验收程序不符合要求、施工存在质量问题或施工人采用不适当的施工工艺、施工方法和措施的，应当及时签发整改通知单，要求监理人、施工人在发文本上签字，并注明签收时间。督促监理人、施工人及时整改到位。

7.7 健康与安全管理

7.7.1 代建人不得明示或者暗示施工人购买、租赁、使用不符合安全施工要求的安全防护用具、机械设备、施工机具及配件、消防设施和器材。

7.7.2 代建人应当将拆除工程发包给具有相应资质等级的施工人。代建人应当在拆除工程施工 15 日前，将下列资料报送建设工程所在地的县级以上地方人民政府建设行政主管部门或者其他有关部门备案：施工人资质等级证明；拟拆除建筑物、构筑物及可能危及毗邻建筑的说明；拆除施工组织方案；堆放、清除废弃物的措施；实施爆破作业的，应当遵守国家有关民用爆炸物品管理的规定。

7.7.3 落实安全、环境保护和职业健康管理制，编制安全、环境保护和职业健康应急预案。分析施工人在施工作业过程中可能引起的扬尘、大气、水、噪音以及固体废物污染情况，并采取具体可行的防范措施；检查施工人对聘用人员提供的膳宿条件和生活环境，检查督促施工人配备必要的伤病防治和急救的医疗设施。检查施工人

按照相关规定安排施工人员的劳动作息时间，按照法律规定保障施工人员的劳动安全，并提供劳动保护。

（代建人应定期对项目安全、环境保护和职业健康状况进行评价，制定并实施项目安全生产管理计划，落实整改措施。）

7.7.4 代建项目部应每周对施工安全、环境保护、职业健康情况进行检查，发现问题及时督促监理人、施工人落实整改，并形成施工安全、环境保护、职业健康检查台账；代建项目负责人应组织各参建方人员每月对施工安全、环境保护和职业健康情况进行全面检查一次以上，并将检查情况形成书面记录。

7.7.5 代建项目负责人应参加施工人组织召开的危险性较大的分部分项工程专项施工方案的专家论证会，提出相关意见。

7.7.6 代建人应与当地公安部门协商，在现场建立治安管理机构或联防组织，统一管理施工场地的治安保卫事项，代建人和施工人应协助现场治安机构或联防组织维护施工场地的社会治安，做好包括生活区在内的管辖区的保卫工作。

7.7.7 对存在重大安全隐患施工人拒不整改或不停止施工的，代建人应及时报告委托人按规定及时向建设主管部门报告并请求处理。

7.7.8 工程施工过程中发生安全事故的，代建人应会同施工人立即组织人员和设备进行抢救和抢修，减少人员伤亡和财产损失，防止事故扩大，并保护事故现场。需要移动现场物品时，应作出标记和书面记录，妥善保管有关证据，及时如实地向有关部门报告事故发生的情况以及正在采取的紧急措施等，配合相关职能部门做好事故调查处理。

7.8 信息管理

7.8.1 代建人应制定项目信息管理手册及相关制度，在项目实施过程进行不断优化和补充，并督促各参建方遵照执行。

7.8.2 代建项目部应协调和组织各参建方的信息处理工作，管理重要信息的传递流程。

7.8.3 代建人应牵头建立并维护好项目变更登记手册，并将批准的变更信息及时、完整地向各参建方相关人员及时传递。

7.8.4 代建人应牵头做好项目的工程档案管理工作。

(项目建设和管理过程中产生的资料、文件和信息数据需全面进行收集、整理,不仅是项目施工部分,还包括分包部分。分包过程中的资料、文件和信息数据都应及时收集、整理,按项目的统一规定进行完整的存档。)

7.8.5 代建人应建议委托人在施工阶段采用 BIM 技术,通过虚拟建造、施工方案模拟等技术和方法,提前进行方案论证,实现“后续工作前置化”,使各参与方明确关键节点的施工难点和重点,提高各参建方工作效率和质量。

7.8.6 代建人应做好信息系统平台的日常维护工作。

7.8.7 代建人应建立信息管理体系,指导各参建单位做好信息的收集、加工、传输、存储、检索、输出和反馈等,做好项目档案收集、整理、归档、存储等工作。

7.9 风险管理

7.9.1 代建人要诚信履约,防止因工作失误出现合同纠纷并被追究法律责任。

(风险管理工作应遵循适度控制、适时控制和适当控制的原则,对项目进行事前、事中、事后的风险控制。)

7.9.2 代建项目部应根据施工合同的约定,认真履行合同义务,杜绝由此产生的索赔;及时发现和处理施工条件变化可能引起的施工索赔,避免索赔扩大化。

7.9.3 代建人在施工合同专用条款中应当用词明确,条文前后一致,避免由于用词模棱两可、条文前后矛盾造成的合同纠纷。

7.9.4 代建项目部应认真履约,并督促各参建方履约,避免违约造成合同纠纷。

7.9.5 代建项目部对合同争议应尽快反应和处理,避免争议扩大和复杂化,以免影响项目建设全局。对相关参建方的不合理要求和违约行为,要依法维护代建人的合法权益。

7.10 可持续发展

7.10.1 资源可持续发展的项目管理是全寿命周期项目管理的关键环节,对工程具有实时性和长效性影响。在施工阶段,代建人需要对该环节所包括的施工方案、设施设备、安全管理以及各项资源管理进行全方位的科学管理,同时严格执行项目实施相关规定,运用高效的管理方法监督和控制施工过程。

7.10.2 代建人应贯彻执行相关建设政策制度,努力降低对周边环境带来的负面

影响，加强施工现场科学管理，安全生产、文明施工和标准化作业，减少施工给人们带来的不便，确保周边地区的环境保护。

7.10.3 代建人应用可持续发展要求工程建设实施，用可持续发展的思维考虑施工过程，督促施工人、各分包方等共同树立环保意识，努力提高资源利用效率，增加材料与施工方法的无害性与经济性。

7.10.4 代建人应组织制定可持续建造与环境管理目标，实施环境影响评价，配置相关资源，落实可持续建造与环境管理的措施。

7.10.5 代建人应协调设计与施工人，落实可持续发展设计或施工的相关标准和规定，对可持续建造实施情况进行检查，并进行相应评价。

7.11 主要支持性方法和工具

7.11.1 代建人应分析和评估其他各相关方对项目质量、安全、进度、成本、环保方面的理解和认识，同时分析各方对资金投入、计划管理、现场条件以及其他方面的需求。

7.11.2 代建人在分析和评估其他方需求的同时，也应对自身需求做出分析和评估，明确定位，与各参建单位的需求有机融合，减少冲突和不一致。

7.11.3 代建人应在其他方需求识别和评估的基础上，按项目运行的时间节点和不同需求细化沟通内容，界定沟通范围，明确沟通方式和途径，并针对沟通目标准备相应的预案。

7.11.4 在项目实施过程中，代建人应分阶段、分层次、有针对性地进行组织人员之间的交流互动，增进了解，避免分歧，进行各自管理部门和管理人员的协调工作。

7.11.5 代建人应积极利用监理例会、代建例会、专题会议等制度，协调解决现场施工存在的相关问题和项目推进事项。

7.11.6 在遇到项目涉及技术、成本和进度单个或多个因素相关的问题时，代建人应积极运用专家判断法，综合分析该问题，进行判断预测。

（专家判断法引用自 PMP 项目管理专业人士资格认证，是指在应用领域、知识领域、学科和行业中具有专门知识、技术、技能、经验或培训经历的小组或个人运用其专业知识对事件或问题作出合理判断的方法。）

7.12 成果性文件

7.12.1 投资管理：项目年度、月度资金计划；工程进度款审核意见；项目资金支出、概算控制台帐；工程变更事项投资控制台帐等。

7.12.2 招标采购与合约管理：各参建方合同归档；合同管理台账；合同变更管理台账、合同索赔管理台账等。

7.12.3 进度管理：施工进度计划；相应进度计划审核意见；周期性进度评价报告；代建日报；进度计划调整书面报告等。

7.12.4 质量管理：进场材料、构配件、设备的检查与验收意见台账；代建日报；周期性质量巡检记录；质量重大隐患书面报告等。

7.12.5 健康与安全管理：项目安全、环境保护和职业健康管理制度；项目安全、环境保护和职业健康应急预案；施工安全、环境保护、职业健康检查台账；代建日报；周期性安全检查记录；重大安全隐患书面报告等。

7.12.6 信息管理：项目信息管理手册及相关制度；项目变更登记手册；项目信息化管理平台等。

8 项目收尾阶段

8.1 主要目标和工作内容

8.1.1 代建人在项目收尾阶段的主要工作目标是按照施工合同约定，督促施工人再接再厉，巩固施工阶段成果，整改存在的缺陷，全面保质保量按期完成收尾工程，通过竣工验收，并交付委托人。

（项目完工后，施工人作业人员陆续退场，参建各方的管理也容易松懈，影响项目的推进。并且，收尾阶段涉及的工作内容较多，跨度较长，前期工作遗留的隐患将在工程竣工结算中爆发。因此，代建人更应高度重视收尾阶段的各项工作，完成既定代建目标。）

8.1.2 代建人在项目收尾阶段的主要工作内容包括：

- 1 督促施工人按照施工进度计划保质保量完成收尾工程；
- 2 协助委托人，组织参建方及相关部门进行竣工验收；
- 3 督促施工人对工程质量缺陷进行整改；
- 4 协助委托人与施工人签订保修协议书；
- 5 办理工程竣工结算；
- 6 办理工程竣工结算支付；
- 7 办理项目工程竣工验收备案；
- 8 协助委托人办理项目竣工财务决算；
- 9 整理归档项目所有建设资料；
- 10 合同约定的其他工作内容。

8.2 工作流程

8.2.1 代建人应按照项目收尾阶段管理制度及工作计划实施。

8.2.2 建设工程收尾阶段的工作流程为：竣工验收、联合验收、工程质量缺陷维修、工程资料进档、环保验收、工程移交、“多测合一”测绘、房屋不动产权属办理、工程竣工结算编制及审核、工程竣工财务决算编制及审计。

（收尾阶段的工作内容较多，代建人应严格按照建设程序及项目属地主管部门的规定，逐项完成各项工作。）

8.2.3 工程竣工后，代建项目部应督促施工人对工程质量和工程资料进行自检，自检合格后，施工人提交工程竣工报告，申请工程竣工验收。

8.2.4 代建人收到工程竣工验收报告后，组织勘察人、设计人、施工人、监理人对工程现场及工程资料进行复查。实行监理的，由监理人对工程进行质量评估，出具质量评估报告。勘察人、设计人对勘察、设计文件及施工过程中由设计人签署的设计变更通知书进行检查，出具质量检查报告。经施工人整改达到工程竣工验收要求后，提交委托人批准进行工程竣工验收。

(工程符合下列要求方可进行竣工验收：

1、完成工程设计和合同约定的各项内容。

2、施工人在工程完工后对工程质量进行了检查，确认工程质量符合有关法律、法规和工程建设强制性标准，符合设计文件及合同要求，并提出工程竣工报告。工程竣工报告应经项目经理和施工人有关负责人审核签字。

3、对于委托监理的工程项目，监理人对工程进行了质量评估，具有完整的监理资料，并提出工程质量评估报告。工程质量评估报告应经总监理工程师和监理人有关负责人审核签字。

4、勘察人、设计人对勘察、设计文件及施工过程中由设计人签署的设计变更通知书进行了检查，并提出质量检查报告。质量检查报告应经该项目勘察人、设计人有关负责人审核签字。

5、有完整的技术档案和施工管理资料。

6、有工程使用的主要建筑材料、建筑构配件和设备的进场试验报告，以及工程质量检测和功能性试验资料。

7、建设单位已按合同约定支付工程款。

8、有施工单位签署的工程质量保修书。

9、对于住宅工程，进行分户验收并验收合格，建设单位按户出具《住宅工程质量分户验收表》。

10、建设主管部门及工程质量监督机构责令整改的问题全部整改完毕。

11、法律、法规规定的其他条件。)

8.2.5 委托人同意进行工程竣工验收后，代建人协助委托人组织施工人、勘察人、设计人、监理人组成验收组，制定验收方案。对于重大工程和技术复杂工程，根据需

要可邀请有关专家参加验收组，并在工程竣工验收 7 个工作日前将验收的时间、地点及验收组名单书面通知负责监督该工程的工程质量监督机构。

（工程竣工验收方案包括竣工验收的组织形式、验收程序、执行验收标准等。）

8.2.6 竣工验收过程中，发现有不符现行规范、合同约定要求的，代建人应列项督促施工人整改。

工程竣工验收合格后，代建人应协助委托人及时完成工程竣工验收报告。

（建设单位按以下程序组织工程竣工验收。

1、代建、勘察、设计、施工、监理人分别汇报工程合同履行情况和在工程建设各个环节执行法律、法规和工程建设强制性标准的情况；

2、审阅代建、勘察、设计、施工、监理人的工程档案资料；

3、实地查验工程质量；

4、对工程勘察、设计、施工、设备安装质量和各管理环节等方面作出全面评价，形成经验收组人员签署的工程竣工验收意见。

5、参与工程竣工验收的代建、勘察、设计、施工、监理人等各方不能形成一致意见时，应当协商提出解决的方法，待意见一致后，重新组织工程竣工验收。

建设单位组织竣工验收时，应当对特殊建设工程的消防工程是否符合下列要求进行查验：

1、完成工程消防设计和合同约定的消防各项内容；

2、有完整的工程消防技术档案和施工管理资料（含涉及消防的建筑材料、建筑构配件和设备的进场试验报告）；

3、建设单位对工程涉及消防的各分部分项工程验收合格；施工人、设计人、监理人、技术服务等确认工程消防质量符合有关标准；

4、消防设施性能、系统功能联调联试等内容检测合格。

经查验不符合前款规定的建设工程，建设单位不得编制工程竣工验收报告。）

8.2.7 代建人协助委托人按工程所在地的县级以上地方人民政府建设主管部门的规定，完成相关工作，准备相关资料，申请消防、规划、人防等部门的工程竣工联合验收。

组织工程竣工联合验收时，应同时进行工程档案验收，验收结论应在工程验收报告、专家组竣工验收意见中明确。

(国务院办公厅关于审批制度改革的实施意见中,要求工程建设项目实行规划、土地、消防、人防、档案等事项限时联合竣工验收,统一竣工验收图纸和验收标准,统一出具验收意见。各省市的做法略有不同,具体按各地的管理办法实施。)

8.2.8 代建人协助委托人自工程竣工联合验收合格之日起15日内,向工程所在地的县级以上地方人民政府建设主管部门备案,工程竣工验收备案前,应向工程项目所在地城建档案管理机构移交一套符合规定的工程档案。

(办理工程竣工验收备案应当提交下列文件:

- 1 工程竣工验收备案表;
- 2 工程竣工验收报告;
- 3 法律、行政法规规定应当由规划等部门出具的认可文件或者准许使用文件;
- 4 法律规定应当由消防验收主管部门出具的对大型的人员密集场所和其他特殊建设工程验收合格的证明文件;
- 5 施工单位签署的工程质量保修书;
- 6 法规、规章规定必须提供的其他文件;
- 7 住宅工程还应当提交《住宅质量保证书》和《住宅使用说明书》。

备案机关收到建设单位报送的竣工验收备案文件,验证文件齐全后,在工程竣工验收备案表上签署文件收讫。工程竣工验收备案表一式两份,一份由建设单位保存,一份留备案机关存档。)

8.2.9 建设项目联合验收合格后,代建人组织施工人、分包人、监理人编写项目材料、设备、工具、器具等清单,并向委托人逐项盘点核实,核实无误后,进行项目移交工作。

(项目移交宜采用分阶段方式进行,联合验收合格后,移交项目实体及相关竣工资料,工程结算、竣工财务决算完成,工程质量缺陷责任期结束后,分批次移交相应资料。)

8.2.10 建设项目竣工后,代建人应督促施工人对配套建设的环境保护设施进行调试,配合监测单位对环境保护设施运行情况和建设项目对环境的影响进行监测、编制验收监测(调查)报告。委托人组织验收,编制验收报告,通过网站等方式向社会公开相关信息并报送环境保护主管部门。验收报告公示期满后5个工作日内,委托人应登录全国建设项目竣工环境保护验收信息平台,填报相关信息。

(按照《建设项目环境保护管理条例》，编制环境影响报告书、环境影响报告表的建设项目竣工后，改由建设单位对配套建设的环境保护设施进行验收，编制验收报告。)

8.2.11 工程竣工验收合格后，施工人提交工程结算报告及完整的结算资料，工程结算经代建人或委托人委托的工程造价审查单位进行工程结算审查。审查工作完成后，提交工程结算审查报告。

8.2.12 代建人协助委托人编制工程竣工财务决算，由委托人报送政府相关部门进行工程竣工财务决算审计。审计工作完成后，由财政主管部门出具工程竣工财务决算批复。

(建设单位工程竣工财务结算的编报主体，鉴于代建人是建设过程的管理主体，理应全面配合该项工作。)

8.2.13 工程竣工后，测绘单位即可开展规划核实、土地核验、不动产测绘等“多测合一”测绘工作，并出具测绘报告。“多测合一”测绘包括：建设工程规划竣工测绘、建设工程建筑面积(设计、竣工)测绘、房产测绘(预测、实测)，人防地下室建筑面积测绘、地籍测绘。

(国务院办公厅关于审批制度改革的实施意见中，要求工程建设项目对于验收涉及的测绘工作，实行“一次委托、联合测绘、成果共享”。)

8.2.14 工程竣工验收合格后，进入工程质量缺陷责任期、工程质量保修期，施工人对保修范围和保修期限内出现的质量缺陷履行保修义务。

8.3 投资管理

8.3.1 代建人应按照项目收尾工作投资管理制度实施。

8.3.2 代建人应在工程竣工前，按合同约定的资金支付比例、支付时间，对比工程进度及资金支付台账，清理工程资金支付情况，核查是否存在资金超付、不应付、应付未付，资金支付申请资料不齐或签审手续不齐的情况。

8.3.3 代建人应在工程竣工前，梳理建设资金计划及资金到位情况，核查是否存在未申报剩余资金计划或资金不能到位的情况。及时协助委托人协调相关部门落实资金计划或建设资金，确保收尾工作顺利进行。

(施工人在项目收尾阶段需要大量资金支付农民工工资及材料设备供货商的货

款，代建人应及时梳理资金情况，确保收尾工作顺利进行。)

8.3.4 代建人应在工程竣工验收合格后，清查是否应退还项目建设参建方的履约保证金或履约保函等。

8.3.5 工程质量缺陷责任期内，代建项目部应督促施工人尽快修复质量缺陷，并承担因自身原因造成的缺陷修复费用。因其他原因造成的质量缺陷，其修复费用由责任方承担。

(由施工人原因造成的缺陷，施工人应负责维修，并承担鉴定及维修费用。如施工人不维修也不承担费用，建设单位可按合同约定从保证金或银行保函中扣除，费用超出保证金金额的，建设单位可按合同约定向施工人索赔。施工人维修并承担相应费用后，不免除对工程损失的赔偿责任。

由他人原因造成的缺陷，代建人负责组织维修，施工人不承担费用，且不得从保证金中扣除费用。

在保修期内，因质量缺陷造成房屋所有人、使用人或者第三方人身、财产损害的，其可以向建设单位提出赔偿要求。建设单位向造成房屋建筑工程质量缺陷的责任方追偿。因保修不及时造成新的人身、财产损害，由造成拖延的责任方承担赔偿责任。)

8.3.6 施工人可用银行保函替代预留的建设工程质量保证金。

1 在工程项目竣工前，已经缴纳履约保证金的，委托人不得同时预留工程质量保证金；

2 采用工程质量保证担保、工程质量保险等其他保证方式的，委托人不得再预留保证金；

3 委托人应按照合同约定方式预留质量保证金，且不得高于工程价款结算总额的3%。合同约定以银行保函替代预留保证金的，保函金额不得高于工程价款结算总额的3%。

建设工程质量保证金的管理应符合相关要求。

(工程质量缺陷责任期内，实行国库集中支付的政府投资项目，质量保证金的管理应按国库集中支付的有关规定执行。其他政府投资项目，保证金可以预留在财政部门或建设单位。

社会投资项目采用预留保证金方式的，发、承包双方可以约定将保证金交由第三方金融机构托管。)

8.3.7 建设项目工程结算编制，应以建设工程施工合同、现行有关标准等为依据，工程结算审查应以委托合同、工程结算书等为依据。

（工程结算的编制依据主要有以下几个方面：

- 1 建设期内影响合同价格的法律、法规和规范性文件；
- 2 施工合同、专业分包合同及补充合同，有关材料、设备采购合同；
- 3 相关部门发布的建设工程造价计价标准、计价方法、计价定额、价格信息、相关规定等计价依据；
- 4 招标文件、投标文件；
- 5 工程施工图和竣工图、经批准的施工组织设计、设计变更、工程洽商、索赔与现场签证，以及相关的会议纪要；
- 6 工程材料及设备中标价、认价单；
- 7 双方确认追加（减）的工程价款；
- 8 经批准的开、竣工报告或停、复工报告；
- 9 影响工程造价的其他相关资料。）

8.3.8 建设项目工程结算应根据工程进度计划，在实施过程中采用分阶段结算的方式进行。

（采用分段结算的工程项目，除合同另有约定外，其工程结算文件用于价款支付时，应包括下列内容：

- 1 本周期已完成工程的价款；
- 2 累积已完成的工程价款；
- 3 累积已支付的工程价款；
- 4 本周期已完成计日工金额；
- 5 应增加和扣减的变更金额；
- 6 应增加和扣减的索赔金额；
- 7 应抵扣的工程预付款；
- 8 应扣减的质量保证金；
- 9 根据合同应增加和扣减的其他金额；
- 10 本付款周期实际应支付的工程价款。）

8.3.9 代建人应对施工人编制的工程结算报告进行初步审查，审查结算资料的完

整性、真实性，编制依据的合规性，签章手续的齐备性。结算审查工程中使用和借阅的文件，应建立移交清单，并经双方签字、盖章。

8.3.10 工程结算审查过程中存在分歧时，代建人应及时组织专题会议或咨询造价主管部门等方式解决，若双方确实不能达成一致，结算审查单位可单独出具结算审查报告，争议问题按合同约定的争议解决方式处理。

（发承包双方对工程结算金额经常会发生较大的分歧，导致结算审查报告无法出具，结算工作久拖不决。结算审查单位可单独出具报告，争议问题可按合同约定的诉讼等方式解决。）

8.3.11 工程结算审查完成后，代建人应协助委托人依据招投标文件、合同、结算资料、资金支付资料、财务管理资料等，完成各项账务处理及财产物资的盘点核实，编报工程竣工财务决算，做到帐帐、帐证、帐实、账表相符。

8.3.12 代建人应配合委托人按照有关规定编制工程竣工财务决算。

8.3.13 代建人应在工程结算审查、工程竣工财务决算审计工作完成后，按合同约定的支付比例、支付时间，以及审定的结（决）算金额，及时支付相应工程价款。缺陷责任期到期后，返还施工人质量保证金。

8.4 招标采购与合同管理

8.4.1 代建人应按照收尾阶段的招标采购与合同管理制度实施。

8.4.2 代建人应在工程竣工前清理所有合同，核查合同约定的工作内容是否全部完成，进度、质量、投资、资金拨付等是否满足合同要求。

（代建人应按照合同中约定做好建设工程质量保证金预留、返还等工作。

代建人应在合同中约定工程竣工图编制、审核、出图、签章的单位，工程档案编制的套数、编制费用的承担单位，工程档案的质量和移交时间等。）

8.4.3 代建人应协助委托人在工程竣工验收前，采用招标等方式确定使用期间的电梯维保、消防维保、高压配电设施维保、物业管理等单位，并协助委托人与中标单位洽商、签订委托合同。

（项目收尾阶段应及时确定相关运营单位，确保建设单位正常使用。）

8.4.4 代建人应协助委托人在工程竣工验收前，采用招标等方式确定工程竣工结算审查单位，并协助委托人与中标单位洽商、签订工程竣工结算审查委托合同。

8.4.5 代建人应协助委托人在工程结算审查完成前，采用招标等方式确定工程竣工财务决算编制单位，并协助委托人与中标单位洽商、签订工程竣工财务决算编制委托合同。

（建设项目工程竣工结算审查合同、工程竣工财务决算编制合同中应明确委托标的、内容、范围、时限、权利、义务、责任、费用、质量标准等条款。）

8.4.6 代建人应协助委托人在工程竣工前，采用招标等方式确定建设项目环境保护设施验收监测（调查）报告编制单位，并协助委托人与报告编制单位洽商、签订报告编制委托合同。

8.4.7 代建人应协助委托人在工程竣工前，采用招标等方式确定建设项目“多测合一”测绘单位，并协助委托人与测绘单位洽商、签订测绘委托合同。

8.4.8 代建人应监督项目建设参建方合同履行情况进行考核。

8.5 进度管理

8.5.1 代建人应根据项目特点和项目实际进度情况，制定详细的收尾工作进度计划，明确收尾工作的内容、范围、完成时限、组织形式、程序及相应标准等，明确责任单位、责任人。

8.5.2 代建人应按收尾工作进度计划对项目实体及资料完成情况进行不定期检查和纠偏。

（当实际进度与计划发生偏差，代建人应分析偏差原因，是人、材、机还是资金问题，及时制定纠偏措施，并责任到单位，责任到人。）

8.5.3 代建人应按竣工验收进度计划安排，督促施工单位按期完成工程质量整改和工程资料立卷归档工作，督促监理人及设计人按期完成复查工作，确保按期组织工程竣工验收。

8.5.4 工程竣工验收合格后，代建人应协助委托人及时完成工程竣工验收报告，申请工程竣工联合验收，在规定时间内移交工程档案及联合验收备案工作。

8.5.5 代建人应在工程竣工联合验收合格后，及时组织委托人、监理人、施工人、运营或物业单位等进行工程清点及移交工作，移交应有书面交接记录和质量保修事宜。

（工程移交后，建设单位与各相关参加单位应在移交清单上签字确认。）

8.5.6 代建人应督促施工人在工程竣工前，尽早整理工程竣工资料，编制竣工图，

开展工程结算编制工作，不定期检查工作进展情况，督促施工人在合同约定期限内完成工程结算编制工作，提交工程结算报告及完整的结算资料。

（工程竣工图的绘制及工程竣工资料的整理也是经常影响竣工验收工作的如期开展，代建人应督促施工人尽早开展。）

8.5.7 建设项目竣工后，代建人应配合委托人及时办理配套建设的环境保护设施污染物排放许可证，及时进行调试和监测工作，组织验收，公开相关信息，确保建设项目需要配套建设的环境保护设施与主体工程同时投产或者使用。

（《建设项目环境保护管理条例》规定：编制环境影响报告书、环境影响报告表的建设项目竣工后，建设单位应当按照国务院环境保护行政主管部门规定的标准和程序，对配套建设的环境保护设施进行验收，编制验收报告。）

8.5.8 代建人应及时组织工程结算审查单位与施工人开展工程结算审查工作，加强沟通协调，及时召开专题会研究解决结算问题和分歧。督促工程结算审查单位与施工人在合同约定期限内完成结算审查工作，提交经审查单位、施工人、委托人共同签章确认的工程结算审查报告。

8.5.9 工程结算审查完成后，代建人配合委托人编制工程竣工财务决算，由委托人报送政府相关审计部门进行审计。代建人应督促项目建设参建方协助委托人及时提交审计部门要求的相关资料，回复审计调查意见，配合审计工作，尽快完成审计工作，取得工程竣工财务决算批复。

8.5.10 代建人应督促施工人配合“多测合一”测绘单位工作，及时提交相关资料，保证按期完成测绘工作。

（为避免测绘单位与设计单位对建筑面积及规划指标计算规则认识差异的问题，宜在设计阶段就确定“多测合一”单位，在设计过程中加强沟通。）

8.6 质量管理

8.6.1 代建人应按照项目收尾工作质量管理体系实施。

8.6.2 交付竣工验收的工程，必须符合相关工程质量标准，有完整的工程技术经济资料 and 经签署完整的工程质量保修书及国家规定的其他竣工验收条件。

8.6.3 工程竣工后，代建人应督促施工人对工程质量和工程资料进行自检，督促监理人员对工程现场及工程资料进行复查，达到竣工验收要求后，方可提交委托人批

准进行竣工验收。

8.6.4 工程竣工验收必须合格后，方可交付使用；未经验收或者验收不合格的，不得交付使用。需要重新组织工程竣工验收的，在重新组织验收前，委托人不得擅自使用。

（特殊建设工程实行消防验收制度，未经消防验收或者消防验收不合格的，禁止投入使用。）

8.6.5 工程质量缺陷责任期内，代建人应督促施工人认真履行合同约定的质量缺陷保修义务。

（发生涉及结构安全的质量缺陷，建设单位或者房屋建筑所有人应当立即向当地建设行政主管部门报告，采取安全防范措施；由原设计人或者具有相应资质等级的设计人提出保修方案，施工人实施保修，原工程质量监督机构负责监督。

施工人不按工程质量保修书约定保修的，建设单位可以另行委托其他单位保修，由原施工人承担相应责任。）

8.6.6 建设项目在工程质量缺陷责任期内，出现不符合工程建设强制性标准、设计文件以及合同约定的质量缺陷后，代建人应及时组织委托人、施工人、监理人、设计人等到现场核查情况，或请具有资质的单位进行鉴定，明确责任单位。

（发承包双方应在工程质量保修书中约定保修范围、保修期限和保修责任等，双方约定的保修范围、保修期限必须符合国家有关规定。因建设单位使用不当或者第三方造成的质量缺陷，不可抗力造成的质量缺陷，不属于施工单位的保修范围。

缺陷责任期一般为1年，最长不超过2年，由发、承包双方在合同中约定。

缺陷责任期从工程通过竣工验收之日起计。由于承包人原因导致工程无法按规定期限进行竣工验收的，缺陷责任期从实际通过竣工验收之日起计。由于发包人原因导致工程无法按规定期限进行竣工验收的，在承包人提交竣工验收报告90天后，工程自动进入缺陷责任期。）

8.6.7 代建人应在责任单位明确后，及时发出质量缺陷保修通知单，明确保修内容、完成期限。保修工作期间，施工人应按委托人的规定，办理进出场手续，在规定时间内完成质量缺陷保修工作。

（质量缺陷保修前后均应现场拍照或摄像，留存证据。

发生涉及结构安全或者严重影响使用功能的紧急抢修事故，施工单位接到通知后，

应立即到达现场抢修，监理人应按规定进行监理或旁站监理。)

8.6.8 代建人应督促监理人审批施工人编制的质量缺陷维修方案，监管维修过程。

8.6.9 质量缺陷维修工作完成后，代建人应组织委托人、施工人及监理人、设计人等进行验收，并签署书面验收意见。

8.6.10 代建人应及时收集、归档质量缺陷维修阶段的各项资料，在工程质量缺陷期结束后或阶段性向委托人移交。

8.6.11 工程质量缺陷责任期结束后，代建人应组织委托人、施工人、监理人、设计人等对质量维修工作予以书面确认，维修工作结束。

8.6.12 代建人应建立项目回访制度，在质量保修阶段组织项目建设参建方对委托人的使用和运行情况进行回访，及时处理使用过程中发生的质量及安全问题，改进管理方式。

8.6.13 根据工程特征，代建人应组织施工人对委托人、运营或物业单位针对强电、弱电、暖通、消防、电梯等系统及设施设备的使用、维护、维修进行专业化培训。

8.7 健康与安全、环保管理

8.7.1 代建人应按照收尾阶段的健康与安全、环保管理制度、安全管理体系及安全事故应急救援预案实施。

8.7.2 代建人应在收尾阶段精心组织，统筹安排、有序进行收尾工作，加强安全防范工作，防止因组织混乱造成安全事故。

8.7.3 收尾工作中发生安全事故后，代建人应快速启动应急救援方案，督促参建方立即采取有效措施防止事故扩大。

(安全事故发生后如果没有立即采取措施防止事故扩大，将承担事故扩大部分的经济损失。)

8.7.4 项目需要进行试车的，代建人应督促相关项目建设参建方制定试车方案，明确试车前应具备的职业健康、安全条件，安全控制措施。

8.7.5 工程项目涉及安全设施、噪声环保设施等配套设施的，应与主体工程竣工验收同时进行。

8.7.6 代建人在项目移交过程中，应督促相关单位向委托人进行安全使用交底，并形成交底记录。

8.7.7 工程质量缺陷责任期内，按安全管理规定应当编制安全专项方案的，施工人必须编制安全专项方案，并经监理人批准后方可实施，维修现场应按规定布置安全防护措施。施工人安全管理人员及监理人安全生产管理人员必须到场监督。

（项目收尾阶段也应与施工阶段一样按规定编制安全专项方案，并按规定进行旁站监理。）

8.7.8 环境保护设施必须与主体工程同时实施，并在调试前取得排污许可证，确保调试期间污染物排放符合国家和地方有关污染物排放标准。

8.7.9 编制环境影响报告书（表）的建设项目，其配套建设的环境保护设施必须经验收合格，方可投入生产或者使用；未经验收或者验收不合格的，不得投入生产或者使用。分期建设、分期投入生产或者使用的建设项目，其相应的环境保护设施应当分期验收。

（编制环境影响报告书（表）的建设项目配套建设了水、噪声或者固体废物污染防治设施的，应依法对环境保护设施进行验收。

建设项目竣工后，代建人应协助建设单位对配套建设的环境保护设施进行验收，如实查验、监测、记载建设项目环境保护设施的建设和调试情况，编制验收监测（调查）报告，并向社会公开。）

8.8 资料档案与信息化管理

8.8.1 代建人应按照资料档案与信息化管理制度实施。

8.8.2 建设工程文件包括纸质文件、电子文件和声像文件，代建人应督促、检查各项目建设参建方随工程建设进度同步收集、整理工程建设各阶段形成的文件，并按规定及时分类立卷归档，不得事后补编。隐蔽工程必须保存声像资料，保证资料真实、可靠。

（建设工程文件分为建筑工程、道路工程、桥梁工程、地下管线工程四个类别，工程文件归档范围划分为：

A 类：工程准备阶段文件

A1：立项文件

A2：建设用地、拆迁文件

A3：勘察、设计文件

- A4: 招投标文件
- A5: 开工审批文件
- A6: 工程造价文件
- A7: 工程建设基本信息
- B 类: 监理文件
 - B1: 监理管理文件
 - B2: 进度控制文件
 - B3: 质量控制文件
 - B4: 造价控制文件
 - B5: 工期管理文件
 - B6: 监理验收文件
- C 类: 施工文件
 - C1: 施工管理文件
 - C2: 施工技术文件
 - C3: 进度造价文件
 - C4: 施工物资文件
 - C5: 施工记录文件
 - C6: 施工试验记录及检测文件
 - C7: 施工质量验收文件
 - C8: 施工验收文件
- D 类: 竣工图
- E 类: 工程竣工文件
 - E1: 竣工验收与备案文件
 - E2: 竣工决算文件
 - E3: 工程声像资料等
 - E4: 其他工程文件)

8.8.3 代建人应督促施工人对工程资料进行自检,及时收集和汇总各单位立卷归档的建设工程档案,并对归档文件完整性、准确性、系统性和案卷质量进行审核。

8.8.4 工程档案的编制不得少于三套,工程竣工联合验收备案前,必须向工程所

在地城建档案管理机构移交一套符合规定的工程档案。停建、还建工程的档案，可暂由委托人保管。

（工程档案至少应保证档案馆、建设单位、施工单位各一套，其余单位如有需要保存的，应在合同中约定。）

每项建设工程应编制一套电子档案，随纸质档案一并移交城建档案管理机构。电子档案签署了具有法律效力的电子印章或电子签名的，可不移交相应纸质档案。具体以项目所在地城建案管理机构规定为准。）

8.8.5 归档的纸质工程文件应为原件，电子文件的内容必须与纸质文件一致。归档文件的质量应符合现行国家标准及工程所在地城建档案管理机构的相关要求。

8.8.6 工程文件立卷流程、原则、方法、卷内文件排列、案卷编目、案卷装订与装具、案卷目录编制应符合国家及工程所在地城建档案管理机构的相关要求。

（保管期限应根据卷内文件的保存价值在永久保管、长期保管、短期保管三种保管期限中选择划定。当同一案卷内有不同保管期限的文件时，该案卷保管期限应从长。）

密级应在绝密、机密、秘密三个级别中选择划定。当同一案卷内有不同密级的文件时，应以高密级为本卷密级。）

8.8.7 城建档案管理机构规定必须移交的工程档案之外的文件，具有保存价值的，各单位也应收集、整理，并按各单位内部规定进行立卷归档。委托人应将环境保护设施验收报告以及其他档案资料存档备查。

8.8.8 工程建设各方应按国家及工程所在地城建档案管理机构关于必须归档保存和选择性归档保存的相关要求，向各单位档案管理部门归档。

8.8.9 代建人应采用信息化方式进行工程文件的收集、整理、立卷、归档。

（工程建设各方可结合本单位网络办公管理系统等信息化手段，采用签署电子印章或电子签名的电子文件传输、接收工程文件的方式建立电子档案，达到快速、高效的目的，达到信息化、系统化，科学化、规范化，使工程文件具有真实性、可追溯性、完整性。）

8.8.10 代建人应运用互联网、物联网、云计算、BIM 等先进技术进行项目信息化管理，做到数据共享，协同管理。

8.9 风险管理

8.9.1 代建人应按照收尾阶段的风险管理防控制度实施。

8.9.2 代建人应按照拟定的风险管理清单，督促各管理岗位及管理人员，在收尾工作中做好风险的防控工作。

8.9.3 代建人应在收尾阶段再次检查工程管理资料，及时修改和补充错、漏、缺的资料并进行归档，避免项目竣工后资料长时间不能提交或遗失，影响工程竣工验收、资料进档、并联验收、结算等工作。

8.9.4 代建人应在工程竣工验收前，全面审核隐蔽工程验收资料及声像资料是否齐全，审签手续是否完整，是否存在隐蔽工程未验收的情况，避免因隐蔽工程验收的问题导致工程竣工验收阶段的质量风险、法律纠纷风险，工程结算阶段的结算风险。

8.9.5 代建人应在工程竣工验收前，再次进行投资分析，确定是否存在超投资的风险。

8.9.6 代建人应在工程项目竣工后，督促委托人及时组织竣工验收，并督促施工人整改合格后，方可交付委托人使用。避免未经验收或验收不合格即投入使用导致由委托人承担质量缺陷维修费用、鉴定费用等风险。

8.9.7 代建人应督促项目建设参建方复核安全资料，复查项目现场，及时发现收尾阶段存在的安全隐患，杜绝安全事故，避免工程竣工验收阶段的安全风险。

8.9.8 代建人应全面审核工程变更事项的支撑性资料是否齐全，已隐蔽部分的声像资料是否齐全，签审手续是否完整，是否已经实施，避免因资料问题导致的工程结算纠纷。

8.9.9 代建人应建立工程项目合同台账及资金支付台账，并督促委托人建设资金到位，避免工程款超付风险，工程款拖欠风险。

8.9.10 工程质量缺陷责任期内出现了质量缺陷问题，代建人应及时书面通知施工人，并采取安全防范措施，避免质量缺陷维修责任风险、费用风险。

8.9.11 代建人应在工程竣工验收阶段严密组织，统筹安排，提前对施工内容、竣工资料、现场清理情况进行全面检查，避免因组织无序导致竣工验收不能按时进行、未能顺利通过验收以及发生安全事故的风险。

8.9.12 代建人应协助委托人及时办理环境保护设施污染物排污许可证，依法组织验收，依法向社会公开相关信息，配套建设的环境保护设施经验收合格后与主体工程

同时投产或者使用，避免未履行相关程序或弄虚作假被环境保护主管部门处罚的风险。

8.10 可持续性发展管理

8.10.1 代建人应按照项目管理工作总结和项目管理工作绩效评价制度实施。

8.10.2 代建人在管理工作结束后，应及时进行总结，编写总结报告。

（项目管理工作总结应对项目前期阶段、实施阶段、收尾阶段全过程的管理工作进行总结，应包含投资、质量、工期、安全、前期策划、报批报建、设计、招投标、合同、质量保修、结（决）算、风险、资料档案及信息化、沟通协调管理的目标执行情况以及经验、教训等。）

8.10.3 代建人管理工作总结也可分阶段进行，编写阶段性工作总结报告，并及时纠正总结报告中暴露的管理问题，提高代建项目管理水平，指导后期的管理工作。

8.10.4 代建人应督促各参建方配合代建项目管理工作绩效评价专家进行绩效评价工作。

8.10.5 代建项目管理工作绩效评价可根据项目的特点，采用定性与定量相结合的评价方法，细化评价内容，制定合理的评价指标及权重，采用百分制形式进行评价。

8.10.6 代建人应根据绩效评价结果，总结项目管理工作的经验及教训，制定改进措施，持续提升项目管理水平和能力。

8.11 成果性文件

8.11.1 竣工验收类文件包括（但不限于）：

- 1 施工人申请竣工验收报告、签订工程质量保修书；
- 2 监理人签署工程质量检查评估报告，勘察人、设计人签署质量检查报告；
- 3 五方责任主体签署工程竣工验收合格报告；
- 4 建设主管部门发放工程竣工验收备案文件；
- 5 测绘单位出具“多测合一”测绘报告；
- 6 各行业主管部门签署工程竣工联合验收合格文件；
- 7 档案主管部门发放工程档案验收合格进档合格证明。

8.11.2 工程结算类文件包括（但不限于）：

- 1 施工人报送工程结算报告及完整的结算资料；

- 2 工程结算审查单位出具工程结算审查报告；
- 3 代建人建立建设资金支付台帐。

8.11.3 竣工财务决算类文件包括（但不限于）：

- 1 委托人报送工程竣工财务决算报告；
- 2 审计部门出具工程审计报告；
- 3 财政主管部门出具工程竣工财务决算批复。

8.11.4 合同类文件包括（但不限于）：

委托人与相关单位签订电梯维保、消防维保、高压配电设施维保、物业管理委托合同，工程竣工结算审查委托合同，工程竣工财务决算编制委托合同，环境保护设施验收监测（调查）报告编制委托合同，测绘委托合同等。

8.11.5 移交使用类文件包括（但不限于）：

1 强电、弱电、暖通、消防、电梯等系统及设施设备的安全使用、维护、维修培训及交底记录；

- 2 委托人与参建单位签认材料、设备、工具、器具等实体移交清单；
- 3 代建人交付委托人全套工程建设档案，办理移交清单。

8.11.6 代建人编写代建管理工作总结、项目自我总结评价报告。