

	<ul style="list-style-type: none"> (8) 市政基础设施的有关质量检测和功能性试验资料; (9) 规划验收文件或许可使用文件; (10) 消防验收文件或许可使用文件; (11) 环保验收文件或许可使用文件; (12) 有监督站出具的电梯验收准用证及分部验收文件; (13) 《丽水市建设工程质量保修书》; (14) 法规、规章、规定必须提供的其他文件。
<p>工程档案资料管理制度</p>	<ul style="list-style-type: none"> (1) 项目代建方负责工程档案资料的收集、整理、汇编工作并根据《档案法》、《城市建设档案管理规定》、《城市建设档案案卷质量规定》的要求装订成册。 (2) 工程竣工验收后 6 个月内，向城建档案馆报送一套符合规定的建设工程档案，建设工程（建设安装工程）竣工档案报送内容： <ul style="list-style-type: none"> (3) 建设依据文件 <ul style="list-style-type: none"> A、立项报批文件 <ul style="list-style-type: none"> a、项目建议书、申请报告及批复; b、可行性研究报告及批复; c、环境质量报告书及批复; d、基建计划、投资批文或相应的资金证明文件; e、设计要点、初步设计审查批文。 B、报建文件 <ul style="list-style-type: none"> a、建设用地批准书、土地使用证、建设用地规划许可证、红线图; b、建设工程报建审核书、建设工程规划许可证、四置地形图; c、建设工程测量纪录册; d、其他专业管理部门的审核意见（消防、环保、卫生、人防、绿委等）; C、合同、协议和标书 <ul style="list-style-type: none"> D、其他（重要函件、会议纪要和专家领导重要讲话） E、竣工验收文件 <ul style="list-style-type: none"> a、建设工程竣工验收报告和竣工验收备案表; b、建设工程规划验收合格证; c、其他专业管理部门的验收证明（消防、环保、卫生等）; d、工程建设总结报告、竣工验收报告、试运行情况报告; e、建设工程质量保修书; f、结算表。 F、工程勘察文件 <ul style="list-style-type: none"> a、工程地质勘察报告、地质图; b、水文地质勘察报告、地质图;

	<ul style="list-style-type: none"> G、工程设计文件 <ul style="list-style-type: none"> a、初步设计文件; b、技术设计文件。 H、施工及验收记录 I、竣工图 J、声像档案 <ul style="list-style-type: none"> a、建设前原貌与建设后现状照片; b、重要部位、隐蔽工程施工质量检验分析处理照片; c、施工过程、奠基、开竣工典礼的照片、录象带、录音带。
--	---

第九节 工程决算与财务决算

<p>项目工程决算</p>	<ul style="list-style-type: none"> (1) 工程决算所需资料 <ul style="list-style-type: none"> A、签字、盖章完善的竣工资料（竣工图、隐蔽记录、材料证明、调试检测记录等）。 B、签字、盖章完善的决算资料 <ul style="list-style-type: none"> a、合同文件及补充合同文件。 b、中标通知书。 c、工程竣工验收报告。 d、竣工图（必要时须提供原施工图）。 e、招标、投标文件。 f、工程变更单。 g、现场签证单。 h、甲\乙供材料范围。 i、询标纪要等承诺性文件。 j、材料认价单。 k、施工组织设计等技术性文件。 1、竣工决算所须的其它资料。 (2) 决算审核中应注意的问题 <p>工程决算审核中存在的问题主要有两方面，一方面是施工分包单位存在的问题：如送审资料不完整、现场签证表述不清及手续不全、高套定额、重复计算工程量、编制假预算等。另一方面是建设单位存在的问题：如建设单位领导及有关管理人员对有关工程建设的法律、法规及专业知识学习不够、缺乏技术专管人员、从事工程技术工作人员专业技术知识和道德水准不高，造成工程项目施工中不合规的变更签证增多等，只有采取切实有效的措施才能彻底解决这些问题，合理评价工程造价，切实维护各方的经济利益。</p> (3) 工程决算审核中应做好以下工作 <ul style="list-style-type: none"> A、建立健全工程决算送审资料完整性与符合性审查制度，从源头把关，避免工程
---------------	---

决算失真。

B、符合性审查，即是符合国家经济政策、法律规定，符合工程造价管理的有关规定，符合预、结算管理的有关规定。如现场签证，发生签证事项——原因——位置——时间——手续是否清楚、完整；竣工图绘制是否符合规定要求，是否加盖竣工图章；隐蔽验收记录是否注明深度、宽度、用料，验收签证手续是否齐全等。

C、规范工程变更管理程序，做好工程变更单价审核

工程变更是指工程项目实施过程中，由于前期未能预测到、受当时客观条件限制或考虑不周而引起的设计变更、合同变更，主要包括工程量变更、工程项目变更、进度计划变更、施工条件变更以及原招标文件和工程量清单中未包括的新增工程等。

承包合同规定的项目可按常规进行审核，而要把一些非预期的动态项目证明资料（技术联系单、设计变更单、现场签证单）作为审核的重点，要认真仔细的分析其客观真实性，不能看到变更单、签证单就照套不误。总结几年来决算审核工作实践，要挤掉决算中的水分，防止工程造价虚增，确实降低工程成本，各种变更单、现场技术签证费用的计算格外的重要。尤其是在一些设计深度不够、规模较大、结构复杂的工程项目中，设计变更十分频繁、现场突发事件概率大大增加，各种技术签证不可避免，因此对工程变更，要做到规范管理、客观公正、合理合法。

D、以工程施工合同为依据，严格按照合同进行决算审核

建设工程施工合同即建筑安装工程承包合同，是发包人和承包人为完成商定的建筑安装工程、明确相互权力、义务关系订立的合同。合同内容从双方的责任、施工组织设计、工期、合同价款支付、材料及设备供应、工程变更、竣工验收到竣工结算都作了明确的约定，是竣工决算的主要依据。

(4)运用计算机进行快捷准确的辅助审核，提高审核效率和质量

工程量及其单价是影响工程价格的两因素，工程量的准确与否决定了造价的准确与否。同一个项目，工程量应该是常量，但是常出现同一个工程经不同的人计算工程量，结果也不一样，这就是计算上产生了误差，采用计算机辅助审核就避免了这类问题。

每项工程决算审核的主要步骤是：复核工程量——核对单价或综合单价——材料调价（定额计价）——计费汇总。

此外，利用计算机网络有助于及时了解相关政策、标准规范、价格信息、新建材品种及价格，提高审核效率和质量。

竣工财务决算

(1)竣工财务决算编制的基本原则与要求

A、竣工财务决算编制的基本原则

a、建设项目竣工时，应编制建设项目竣工财务决算。

b、建设周期长、建设内容多的项目，单项工程竣工，具备交付使用条件的，可编制单项工程竣工财务决算；建设项目全部竣工后应编制竣工财务总决算。

c、尾工工程超过项目投资总概算 5%，不能编制建设项目竣工财务决算。

B、竣工决算报告的基本要求

a、认真执行有关的财务核算办法，严肃财经纪律，实事求是地编制建设项目竣工财务决算，做到编报及时，数字准确，内容完整。

b、建设单位及其主管部门应加强对建设项目竣工财务决算的组织领导，组织专门人员，及时编制竣工财务决算。设计、施工、监理等单位应积极配合建设单位。

c、建设单位应在项目竣工后 3 个月内完成竣工财务决算的编制工作。竣工财务决算未经批复之前，原机构不得撤销，项目负责人及财务主管人员不得调离。

(2)竣工财务决算报告的内容组成

A、建设项目竣工财务决算报表的组成

a、建设项目概况表。

b、建设项目竣工财务决算表。

c、建设项目交付使用资产总表。

d、建设项目交付使用资产明细表。

B、竣工财务决算说明书的内容

a、建设项目概况。

b、会计账务的处理、财产物资清理及债权债务的清偿情况。

c、建设结余资金等分配情况。

d、主要技术经济指标的分析和计算。

e、建设代建及决算中存在的问题和建议。

f、决算与概算的差异和原因分析。

g、需说明的其他事项。

(3)竣工财务决算的编制依据和程序

I、收集、整理和分析有关依据材料(所有的技术材料、工程结算的经济文件、施工图及变更与签证材料)，并分析准确性，完整、齐全的依据材料是准确而迅速编制竣工决算的必要条件。

II、清理各项财务、债务和节余物资。要特别注意从筹建到竣工投产或使用的全部费用的各项账务，主要包括建设项目账务处理、财产物资的盘点核实及债权债务的清偿，做到账账、账证、账实、账表相符，做到工程完毕账目清晰，并据此对各种实物资产等逐项盘点核实。各种材料、设备、工具、器具等，要逐项盘点核实，填列清单，妥善保管，或按照有关规定进行处理，不准任意侵占、挪用。

b、竣工财务决算说明书的编制。按照竣工财务决算说明书的内容要求，根据编制依据及报表中的数据，对竣工决算情况加以文字说明，力求内容全面、简明扼要、文字流畅。

c、填写竣工财务决算报表。按照要求分别填写建设项目概况表、建设项目竣工财

务决算表、建设项目交付使用资产总表和建设项目交付使用资产明细表等报表。

在完成竣工财务决算说明和竣工财务决算报表的基础上，依次做好工程造价对比分析、清理装订竣工图，并按规定上报审批和存档工作。

(4) 竣工财务决算的编制

A、建设项目概况表

该表用来反映建设项目的总投资、建设起止时间、新增生产能力、建设成本、完成主要工程量及项目基本建设支出情况等内容，为全面考核计划、概预算的执行情况和分析投资效果提供依据。它的主要内容包括：发包方名称、建设地点、建设起止时间、初步设计和概预算批准机关、日期、文号、完成的主要工作量、项目建设支出、主要材料消耗、主要经济指标和收尾工程等。

B、建设项目竣工财务决算表

该表用来反映建设项目的全部资金来源和资金占用情况，是考核和分析投资效果的依据。它的主要内容包括：资本金、债务资金以及其他资金来源；交付使用资产、待摊投资、节余资金和物资等。

C、建设项目交付使用资产总表

该表用来反映建设项目建成后新增固定资产、流动资产、无形资产和递延资产的全部情况和价值，作为财产交接、检查投资计划完成情况和分析投资效果的依据。

D、建设项目交付使用资产明细表

该表是交付使用资产总表的具体化，反映交付使用固定资产、流动资产、无形资产和递延资产的详细情况，是使用单位建立资产明细账、登记新增资产价值的依据。

第十节 交付与产权办理

交付手续

- (1) 项目代建方办理产权登记；向发包人、使用方办理资产移交手续。
- (2) 加快相关权证的办理时间，并办理好项目的产权总证。
- (3) 负责协调、落实实施、实际使用中遇到的问题比如裂缝、局部空鼓、渗漏等一系列问题，在由我公司现场管理办公室作相应的解释和登记备案工作的同时，将积极会同监理单位督促施工分包单位限期、限时的进行整改。对项目在实际装修中遇到的比如管线走向、房屋结构等问题，由我公司现场管理办公室派专人、专职负责进行现场走访和解释说明工作。

交付使用

交工验收是工程施工的最后一个阶段。经过交工验收，将本工程交付发包方使用，并办理各项工程移交手续，这标志着本工程施工的结束，同时由此进入工程的保修过程。

(1) 交工验收的主要依据
交工验收主要依据如下文件：
发包方与施工分包单位签订的工程施工合同；
B、施工图纸和技术资料；C、国家或部委颁发的施工及验收规范、建筑安装工程质量检验评定标准。

交付使用

(2) 交工验收组织机构

本工程项目规模大，交工验收阶段仍有大量繁杂和琐碎的收尾工作和验收工作要做，这要求先做好组织管理工作。为此我们建议成立交工领导小组，由项目负责人任组长，项目总工任副组长，成员为工程技术部、质量安全部、办公室负责人、各专业技术人员及其它有关人员。

(3) 交工领导小组的主要任务

- A、与发包方、监理及进行交工业务联系，制定交工计划，协商交工工作流程，申报交工项目，讨论交工验收过程中的特定事项和制定规章制度等工作。
- B、组织无负荷试车。
- C、组织清理施工遗留下来的未完项目。
- D、组织各专业完成交工资料和技术文件的汇总整理，装订成册，向发包方移交。E、办理交工验收证书和资料签证手续。

(4) 交工验收步骤

- A、准备：交工前，由交工领导小组组织有关人员根据施工图及其它有关资料对工程进行预验收，作一次彻底清查，并及时处理发现的问题。同时对所有的技术文件和资料进行全面系统的整理，为工程交工创造条件。
- B、提交竣工报告：具备竣工验收条件后，项目部向发包方提交书面通知即竣工报告。在交工验收领导小组领导下，开展工程交工验收的各项工作。
- C、竣工检查：由交工验收领导小组根据施工图纸、其它有关资料和施工验收规范的要求，会同发包方、监理进行技术检查，经双方确认合格后，即可签署竣工报告。
- D、单体试车：竣工报告签署后，按试车规程进行单体试车，经双方确认单体试车合格后，即可签署单体试车合格证。
- E、无负荷联动试车：有联动运行的设备，在签署单体试车合格证后，根据设计要求和试车规程，对其进行无负荷联动试车，按照规定的时间和标准达到调试的要求，经双方确认，即可签署无负荷联动试车合格证。
- F、全面检查、收尾清理：在进行无负荷联动试车的同时，交工验收领导小组应会同发包方、监理、设计院对工程再进行一次全面检查，把影响生产或使用的问题进行整理，列出清单。凡是我们造成的施工遗留问题，项目部立即组织人力，限期整改处理完毕。对短期内不能解决且不影响试运、投产的问题，经与发包方、监理协商同意后，可局部甩项交工，并把问题列入未完工程明细表予以确认。
- G、办理交工手续：以上工作完成后，即请发包方签署交工验收证书，工程正式交付生产使用。此时，工程的营运、警卫工作也移交发包方和机场公安部门负责。

(5) 交工资料的编制及交付

A、交工资料的编制及整理

	<p>a、交工资料由项目工程技术人员在施工过程中编制、收集，由项目资料员积累、保管、整理而成；竣工后，先经总工程师审核，再由项目部资料员整理装订成册，必要时由专门的档案管理员指导、帮助项目部资料员整理。</p> <p>b、交工资料所包含的内容及采用的标准或规定应在“施工组织设计”中给予明确。</p> <p>c、交工资料整理时做到分类科学、规格统一、便于查找、字迹清晰、图形规整、尺寸齐全、签章完整、没有漏项，且不得使用铅笔、一般圆珠笔和易褪色的墨水填写和绘制，便于工程归档。</p> <p>B、竣工图的编制</p> <p>a、凡在施工中无修改的图纸、由项目技术人员在施工图上加盖竣工图章；</p> <p>b、在施工中无重大变更的图纸，由项目技术人员将修改的内容改在原蓝图上，并在蓝图醒目处（如右上角）汇总标出变更单号，加盖竣工图章。</p> <p>c、对于因重大修改，需重新绘制施工图时，必须在得到建设单位确认后再由项目技术人员负责绘制，并在此图的右上角注明原图编号，经有关单位审核无误后，加盖竣工图章。</p> <p>d、所有竣工图都必须经项目总工程师审核，重新绘制的施工图还必须有设计代表签章。</p> <p>C、交工资料交付</p> <p>a、在办完工程交工手续后，项目部在两个月内向发包方提交装订成册的全套交工资料，并办理交接手续。</p> <p>b、竣工图纸也同时交付发包方。资料移交负责人为项目总工程师，资料移交人为项目资料员。</p> <p>c、交工资料份数为一式四份，三份交付发包方，一份自存。</p>
交付使用	<p>(6) 工程建设档案管理</p> <p>工程建设档案是反映建筑工程的施工过程、技术状况、质量状况、经济效益、交付使用等有关的技术经济文件和资料，是总结施工经验、分析查找工程质量事故原因，提高企业施工管理水平的重要基础。同时，交工档案也是建设单位日后进行工程扩建、改建、维修的必要依据。</p> <p>A、档案管理体系</p> <p>本项目上组建一个完善的档案管理机构，所有的工程建设档案严格按照国家档案文件和备案制工程资料规定进行管理，使工程档案处于有效的受控状态。档案管理体系以项目总工程师为中心，包括工程技术部、质量安全部和档案室。</p> <p>a、工程技术部</p> <p>各专业工程技术人员在施工过程中，应按照公司资料整理归档要求，及时、如实地收集整理各种技术资料，包括施工指导性文件、各种施工记录、质量评定资料等，经甲方、监理工程师签字盖章后，交给档案室汇集。</p>

	<p>b、质量安全部</p> <p>在施工过程中，如实记录安全责任合同、安全教育、安全技术交底、工程质量、安全事故及处理结果等，对于工程质量安全隐患问题，及时提出整改措施形成文件，责令相应职能部门进行整改。这些记录成文件档案室予以存档。</p> <p>c、档案室</p> <p>在施工过程中，收集积累工程技术部和质量安全部提供的资料，登记转发与外部的来往文件。工程竣工后，所有的档案进行汇总、归类、装订成册立案存档。按发包方和监理要求作为交工资料移交给发包方归入基本建设档案。</p> <p>B、档案目录</p> <p>交工资料的整理交付按照国家档案目录有关文件的规定，并遵照发包方、监理单位、当地档案部门的要求执行。工程技术人员在施工过程中收集施工数据，形成交工资料，档案室资料员档案要求进行汇总、归类、装订成册，待工程竣工验收后一并交付发包方及档案部门，同时提供光盘。</p> <p>C、管理流程：在本工程中，工程建设档案管理程序严格要求按照公司规定统一进行，确保档案管理的有效性和科学性。</p>
项目资产移交程序	<p>本项目采用国际先进的代建模式，有发包方聘请项目代建公司对本项目实施施工阶段的策划与管理，在项目顺利实施完成后交由建设单位使用，形成资产移交。</p>

第十一节 项目回访保修管理

目的	<p>为提高公司信誉，健全完善公司工程回访保修体制，把售后服务工作落到实处，体现公司发包方、发包方、再发包方，用户、用户、再用户的经营理念，特制定本制度。</p> <p>(1) 促进项目经理部重视项目管理，提高工程质量。只有加强项目的过程控制，增强项目管理层和作业层的责任心，严格按操作工艺和规程施工，从防止和消除质量缺陷的目的出发，才能从源头上杜绝工程质量问题的发生。</p> <p>(2) 承包人能及时听取用户意见，履行回访保修承诺。发现工程质量缺陷，应采取相应的措施，及时派出人员登门进行修理；收集、倾听用户的意见，做好回访保修记录，并将其纳入承包人回访保修的服务程序进行控制。</p>
后续工作	<p>(1) 成立派驻现场的后续服务管理办公室在项目移交、备案后，成立派驻现场的后续服务管理办公室，办公室成员由专业的土建、水电、结构和物业管理方面的人员组成，负责在实际使用人正式入驻前的装修和保修等方面的一系列问题。</p> <p>(2) 竣工交付、保修服务协调管理。为使本项目按规定的质量、工期目标顺利交付，以及确保实现按合同保修期服务履约。</p> <p>(3) 派驻专业的、耐心的专职物业管理师到现场，进行细心的管理工作，组织做好代建项目物业管理公司的招标工作。</p> <p>(4) 协助商铺的招商及其他营销策划工作。</p> <p>(5) 协助发包方装修、改建的技术支持。</p>

第二章 对项目的现状分析



踏勘分析：1、场地现状为农田、绿地及鱼塘，周边围墙未设置，场内通长分布一道高压线缆，施工前应注意做好占地协调，场内水塘清淤换填，高压线缆提前与相关部分沟通迁移，周边围墙在开工前设置完成，并做好场地的五通一平工作。2、场地北侧为山体，西侧沿路分布部分居民楼，南侧沿红线外为河流水系，周边绿化程度较高，施工时应做好环境保护工作，施工现场雨污分流，防止污水排入河道造成污染，周边水系较多，土壤含水量大，基坑施工前应编制基坑围护专项方案，施工过程中应加强基坑边坡监测。3、场地周边交通状况不乐观，北侧规划道路现状路面破损较为严重，且路面狭窄，大型车辆通行困难，项目施工交通压力大，开工前应对场外材料运输道路进行着重规划。4、项目场内可利用空间较小，项目临时设施拟占地建设，开工前应办理好相应的占地手续。

第三章 对项目代建开发管理中难点、特点分析

一、红线内电缆及综合管线迁移难点、特点分析

根据代建方团队现场踏勘，项目红线内存在村民在用的电力和通信设施以及未移除的综合管线（自来水管或燃气管道），迁移过程将对村民的生活产生较大的影响。



红线内电力和通信设施



综合管线

解决方案

进场后团队首要任务为与当地村委会、电力、通信及市政主管部门取得联系，沟通协调红线内电缆、以及综合管线迁移方案。因夏季天气炎热，迁移方案应最大限度取得附近村民的理解和支持，尽量减少对村民生活的干扰，迁移方案最大程度实现永临结合，规避对项目后续施工的影响。

二、红线内村民农作物移除的难点、特点分析

附近村民在红线内种植了大量以蔬菜为主的农作物，场地平整过程对当地村民设施和生活造成一定影响。



解决方案

①代建方进场后与当地村委会建立良好关系，并以村委会为桥梁，宣传项目以及国际科学家创业基地建设的重要性，最大限度取得村民谅解和支持；② 进场后明确红线及施工范围，提前张贴告示，要求村民限期内移除农作物；③ 极个别闹事的村民尽量劝阻，必要时需要获取当地村委会和管委会的协助和支持；对确有生活困难的老人，可通过上门拜访并发放一定抚恤金的形式进行安抚慰问，尽量减少对村民尤其是弱势群体生活的干扰，与村民建立良好的信任关系。

三、地块狭长，东西两侧地下室连通，运输组织协调相对困难的难点、特点分析

项目长宽比超过 7:1，为典型的狭长型地块。项目北侧村庄道路等级较低，附近村庄民宅间距较小，重载车辆运输和错车相对困难，影响施工组织效率。项目村庄附近道路可能为村民集资修建，施工期间重载运输对道路造成一定破坏可能受到村民干扰。项目东西两侧地



块中间规划为对外联通道路，道路规划宽度 16 米，两侧建筑各退让 6 米。该连通道路现为村民通行道路，该道路在施工期间将作为主要的运输和中转通道，需复核现有道路过河桥体的承载力。东西两侧地块地下室连通，对外联通道路桩基施工和土方开挖的准备工作时机选择十分关键，连通道路的部分的车库顶板结构设计强度需重点复核，确保交付移交后的运营安全。

解决方案

① 进场后明确附近道路归属，与村委会和村民积极沟通，争取取得村委会支持，若确为村民集资或者部分集资道路，可承诺施工期间尽量保护道路安全，后期政府将对附近村庄道路进行提升（北侧政府规划 16 米宽市政道路），打消村民对道路破坏的顾虑。② 附近比较空旷，必要时选择或租赁一块场地作为运输停靠或中转区域，从而实现循环运输。③ 复核现有中间道路过河桥体的承载力，必要时做加固措施或者铺设钢板，确保运输安全。④ 项目中间连通道路地下室连通，设计需重点复核该连通道路区域地下室顶板结构强度，确保施工期间以及交付后正常运营期间（交付后为市政道路）的结构安全，预留足够的安全冗余。⑤ 中间联通道路的桩基和围护结构施工、土方开挖、车库顶板施工需制定专项的施工计划，尽量减少对运输线路的干扰，建议分次开挖，避免运输中断。⑥ 若运输线路紧张，可专门安排人员进行交通指挥，确保运输效率。

四、项目整体防渗漏压力较大的难点、特点分析

项目位于台州地区，梅雨季节雨量充沛，台风天气频发，地下室屋面和门窗工程防渗漏压力较大。地块南侧沿河，南侧的止水措施以及防止基坑塌方压力较大，南侧地库外墙的防渗漏措施要求相对较高。



解决方案

①根据代建方工程管理制度要求，项目针对地库、户内厨卫间阳台、屋面和门窗分别制定专项的防渗漏治理方案，明确施工工艺和标准，施工过程严格监督执行，施工结束后系统地排查和整改，形成防渗漏治理事前预防、事中管控、事后检验的管理三步曲，争取实现零渗漏交付。② 通过技术手段提高整项目的防渗漏治理能力，比如考虑全砼外墙构造降低外墙渗漏、外窗窗边采用企口构造的做法降低渗漏风险等等。③地块南侧止水帷幕和围护桩施工进行必要的设计加强，确保不出现严重的透水事故和管涌现象，基坑开挖尽量避开梅雨季节，防止涨水导致河水倒灌，开挖时地下水控制采用集水坑外派和坑内轻型井点降水或管井降水相介个的方法，充分预留降水时间，同时在施工过程中注意南侧沿河地带的临边堆载和运输荷载，万无一失确保基坑安全。

五、项目工期紧张，报批报建和施工组织要求高的难点、特点分析

投标文件明确要求项目自合同签订后 2 个月取得施工许可证，自施工许可证取得后 22 个月完成竣工验收及竣工备案，对开工阶段和竣工验收阶段的报批报建要求较高，工程施工进度要一切正常，

不应有明显的施工停滞期。

解决方案

① 报批报建专项推进。合同签订后，项目高配报建负责人，选择具有属地化资源的员工，报建负责人利用当地资源，制定专项的报批报建计划，迅速摸排当地各条线政府部门报建关注点，各报批关键节点组织公关小组，每日举行推进协调会议，包含设计部门的其他条线全力配合，通过设计方案积极与相关部门提前进行征询意见，在正式报审前将所有报建障碍点消除，确保方案一次性通过；待项目方案大致明确后，提前抢跑进行施工图设计，力争早日拿到施工图审合格证；

② 桩基先行。代建合同签订后即联合总包推动桩基及围护结构的招标工作，尽快推动设计试桩和工程试桩施工，待桩基选型和围护（包含工艺及做法）设计确认无误后利用政府部门对重点工程的倾斜，积极沟通项目桩基工程先行施工，方便提前进行详细的场平布置和施工方案，争取在桩基施工过程中或者末期取得施工许可证，提前与政府主管部门沟通好桩基检测范围，过程中严控桩基施工质量，桩基检测一次性通过，缩短基础工程施工周期。

③ 总包进度管控。建议甲方就关键施工节点比如主体结构封顶、获取竣工备案证等关键节点与总包方和代建方签订合理的对赌协议，明确奖惩标准，调动总包施工的积极性，提高总包队伍对节点的敬畏心。代建方在建设过程中耐心协调各种障碍点、精心组织布局施工计划、严控施工质量，确保总包施工一次成活，尽量减少不必要的整改和成本浪费，为关键节点达成创造良好的内部条件。

六、设计效果落地具有一定挑战与机遇，对设计提出一些创新要求的难点、特点分析

根据路桥区《环飞龙湖科创生态圈发展规划》，国际科学家创业基地为环飞龙湖科创生态圈的核心和源头创新策源地，政府立足于将科学家基地打造成高端人才科创基地，并借此谋划建设一批未来产业研究院，并大力度、高规格引进一批新型研发机构。国际科学家创业基地的定位非常高，主要在以下几个方面谋划发展：一是在工业控制芯片、自动控制系统、嵌入式软件等高端工业软件实现一批产业核心技术和关键技术的关键突破。二是在新能源车和车联网技术、高效电机及数字控制技术等领域建设等高端装备、人工智能以及高端机电等领域谋划建设产业技术创新载体。三是围绕新能源汽车、高端机电、智能家居、节能环保等领域组建技术创新中心基地。本项目国际科学家创业基地重要的组成部分，为基地内的高端人才提供舒适的居住生活环境，项目产品定位为高端系列，设计和施工效果的要求极高，尤其直接影响展示效果的设计内容，比如小区入口、业主归家动线、外立面及屋面绿化设计、景观设计等方面将给代建团队提出了一定的挑战，也提供了全新的机遇，同时也要进行一定的设计创新。



解决方案

① 配置最高能级的设计团队，在项目合同签订后立即组织设计院召开项目设计理念研讨会，确

保设计团队充分理解和吃透国际科学家创业基地整体的设计和建设理念，设计深度融合创业基地的整体风格，也要保留项目特有的个性和标签。

② 现场管理团队需充分理解产品效果核心以及品质管理的核心，建立项目质量控制核心机制，形成代建方、建立和施工方共同管控的品控联合检查组，确保每一道工序、每一个模块的施工质量复核设计要求。

③ 代建方形成品质巡检制度。代建方设计、施工和成本统一形成品质导向的理念，每周、每月针对样板区、主体施工结构和重点路线等，安排各专业进行集中的每周巡检，并定期接受集团、区域公司相关部门的考察，确保品质效果全部呈现。

④ 为配合科学家创业基地整体效果的打造，设计团队需要在外立面设计、景观设计、围墙设计以及屋面设计上进行一定形式的创新，比如在景观设计上要融合项目所在区域湿地的生态环境，最大限度保护湿地环境，保留原有湿地特征；围墙需要摒弃传统的围合式围墙设计，需要采用通透式或者绿篱式的设计。

⑤ 设计同时需要考虑绿色环保、节能减排和低碳中和在本项目建设过程中的应用，从而达到绿色建筑的发展目的，可以在以下几个方面进行创新运用：一是大力发展 PC 结构等装配式建筑；二是推进建筑垃圾减量化和建筑垃圾资源化利用，积极推进建筑垃圾循环利用，提高建筑垃圾资源综合利用率，加大建筑垃圾再生产品的多样化；三是采用绿色屋面的设计，融合科学家创业基地的设计风格，需要科学合理地进行屋面设计工作，保证屋面绿色节能环保的要求；四是在绿色建筑材料的设计理念指导下，可采用一些新型的环保材料，门窗、玻璃应具有良好的隔音、保暖和隔热效果，尝试使用像吸热玻璃、匀质板、岩棉板、石墨板等各种环保绿色建筑材料；五是在建筑施工过程中，注重清洁能源的开发和利用，比如太阳能资源的开发利用以及雨水废水回收利用系统，通过海绵城市来提高建筑的蓄水能力，也满足滤纸的生长需求。

⑥ 作为一个面对未来生活场景的高端社区，在设计理念上同时需要考虑未来不同形式的生活场景的需要，比如居家养老服务用房、不低于人均室内建筑面的 0.1 平方米的体育建设设施、不少于 0.12 平米/套配件的配套公共文化设施用房等规划要求。除此之外，设计端还可以考虑社区图书馆、四点半学堂、未来菜场、共享厨房、多功能健身中心等一系列功能性的配套设施，使社区更具有温度，满足不同业主群体的生活场景。



第二篇 代建开发理念

第一章 建开发的时代背景分析

时代背景		
国务院于2004年7月16日颁布的《国务院关于投资体制改革的决定》(国发[2004]20号)就明确指出:“加强政府投资项目管理,改进建设实施方式”“对非经营性政府投资项目加快推行“代建制”,即通过招标等方式,选择专业化的项目管理单位负责建设实施,严格控制项目投资、质量和工期,竣工验收后移交给使用单位”		
主题	序号	内容
投资“三超”	1	政府投资项目实行“财政投资,政府管理”的单一模式,即投资、建设、管理、使用四位一体。相互之间无利益制约、不透明,项目建设管理中存在薄弱环节,普遍存在“超规模、超标准、超概算”的“三超”现象。
工期拖延	2	项目管理组织的人员临时组成班子,对项目缺乏整体和综合管理。使得投资失控、工期拖延、质量不保等现象屡有发生。由于利益关系的不明确,甚至出现“钓鱼工程”。
项目管理知识没有积累	3	项目管理组织机构是临时的。通常采取行政部门组建基建指挥部的方式来组织建设,“项目开了搭班子,工程完了散摊子”“只有一次教训,没有二次经验”
代建制模式	4	<p>一、法律关系明确</p> <p>投资人、使用单位、代建单位依照《中华人民共和国合同法》签定合同,通过合同条款的约定,使得合同各方有法可循、依法管理、必纠,在制度建设上更趋合理。</p> <p>二、代建制是解决政府投资项目建设中所有者代表缺位的需要</p> <p>在公有产权制度下,所有者代表缺位是一道难解的题,其表现是产权不明晰,而产权不明晰的结果是资源浪费、效率低下以及腐败滋生等一系列社会问题的出现。按照制度经济学的说法,一种新的制度供给必然对应着某种制度需求。代建制模式很好地解决了政府投资项目建设中所有者代表缺位的问题。</p> <p>三、代建制体现专业化分工</p> <p>一个产业的分工水平是由市场大小决定的。伴随着建设产业市场的扩大,进一步的专业化分工成为市场扩大的必然结果,而这种专业化分工又带来了管理方式的变化和演进。如何更加有效的整合产业领域如策划,设计、施工等要素,使其在相同的约束条件下更加充分的提高建设效率,节约建设资金,成为市场主体面对的重要问题。代建制正是建设产业专业化分工对管理方式变革要求的必然结果。</p> <p>四、代建制促进政府职能转变</p> <p>对非经营性政府投资项目实行代建制,实际上就是充分发挥了社会化分工的</p>

优势,通过将政府投资项目委托代建单位进行建设管理,实行项目管理社会化代建单位对政府负责;同时代建单位又对使用单位负责,按时、按质向使用单位交付项目。这理顺了政府投资工程中各方主体的责、权、利,从而使政府从工程的具体组织建设上解脱出来,促进了政府职能转变。

五、代建制易于市场化运作

代建带位实行市场化运作,按市场法则选择代建单位:以合同形式约束各方的行为:以利益机制,促使代建单位自觉地按投资主体的要求严格控制投资,按照经批准的规模和标准实施项目建设。

研究目的与方案

代建制,也称“代甲方”或“交钥匙工程”,是将建设项目委托专业机构管理的一种项目建设管理模式。在我国代建制主要指将政府投资项目秀托给熟采建设程序和相关法律法规、具备一定专业技术力量的、有资格的代建企业进行全过程管理的制度。

代建制中的出资人、代建单位和使用单位三方通过签订代建合同,依法明确各自的权、责、利,规范自己的行为;项目按照招投标制、合同制、监理制予以实施,充分体现“公开、公平、公正”的原则。由于代建单位不享受项目使用的利益,在控制建设规模方面比使用单位更有积极性,从而减少了使用单位人为扩大建设规模的可能。另外,代建制下,被授予代建资质的代建公司是从事基本建设项目管理的专业机构,有长期从事项目建设管理工作的专业技术人才,利用这样的机构对政府投资项目进行专业化的集中管理,比使用单位自建自营更能保证项目设计水平、工程质量和造价控制。可见,代建制的建、管、用分离有利于从机制、法律、市场三个方面实现对项目投资的预算硬约束,激励代建单位努力控制投资和提高管理质量,而且专业化队伍保证了项目建设和管理的专业化水平。因此,代建制是一种比较适合我国政府投资项目的工程建设管理方式。随着改革的深化,代建制在全国各地进行了试点,得到了推广和应用。

中国的工程项目管理模式存在的问题突出表现在两个方面:一是投、建、管用(即投资管理、工程项目建设的实施管理、建筑市场监督管理和工程项目建成后的使用管理)交叉混为一体,缺乏相互之间的制约机制:二是许多工程由非专设机构和非专业人员分散管理,使工程建设管理水平难以提高。因此,应当借鉴发达国家和地区的通行做法,结合中国国情,按照投、建、管、用四分开原则,首先是建、管分离和专业化管理的原则,确立工程建设的责任主体,深化工程建设管理方式的改革,推行代建制。



第二章 房地产代建模式的分类及现状

房地产代建模式分类

基于委托方的不同性质，房地产代建模式可分为商业代建和政府代建两类，其中商业代建又分为项目代建和资本代建两类。

主题	序号	内容
商业代建	1	<p>所谓商业代建，是由非政府类委托方委托，代建方进行开发建设的代建模式。项目代建和资本代建两种商业代建模式的主要不同在于标的地块是否已确权。</p> <p>(1)代建。</p> <p>项目代建是指代建方与已经取得标的地块土地所有权证的委托方合作，由委托方承担全部或部分资金，代建方承担工程营造和销售任务，通过管理和品牌输出，为委托方提供项目开发全过程管理与服务，并依据项目销售或利润总额收取佣金的代建模式</p> <p>在项目代建运作过程中，委托方负责筹措项目开发所需全部资金，拥有项目开发中的投资决策权、监督权、建议权和知情权，享有项目的投资收益，承担项目投资风险。代建方主要负责项目管理团队组建、规划设计管理、工程营造管理成本管理、营销管理、竣工交付管理等开发环节的全过程管理。</p> <p>(2)资本代建与项目代建的运作模式大体相同，其不同之处主要在于，资本代建的委托方多为外部资本，不一定存在实际经济主体，且并未获得标的地块的土地使用权，因而代建方的管理范畴中也会相应增加投资咨询、项目公司组建、前期管理等方面的内容。</p>
		<p>政府代建，顾名思义，就是代建方与政府相关部门合作，承接安置房、限价房等保障性住房和大型公共服务配套的建设管理与服务，依据项目的投资、销售或利润总额收取佣金的代建模式。</p> <p>相对于商业代建而言，政府代建项目的利润较低，但通过参与民生工程建设，代建方在赢得市场占有率的同时，也可获取更多的社会资源，不失为当下房地产开发企业生存与发展的良好载体。</p>

代建模式的发展基础

房地产代建模式体现了市场经济专业化分工的基本原则，其中政府代建模式存在时间和成熟程度均较商业代建见长。但在当前房地产调控的政策环境下，房地产市场正逐步从卖方市场过渡到买方市场，产品品质日益受到重视，商业代建模式的合理性和可行性日渐凸显。因而本文仅讨论商业代建模式的存在基础与风险防范。

主题	序号	内容
合作双方对开发理	1	委托方对代建方产品开发理念的认同是代建合作存在的根基。目前，商业代建业务主要来自二三线城市，并以地方性龙头企业居多，部分拥有资金或土地资

念认知的一致性		源的企业并没有房地产开发或高端物业营造的经验，需要更具影响力的房地产品牌和产品来确保项目的议价能力与盈利水平。因此，代建方通常是高端房产品营造的代表企业，其开发理念和相应的品质、成本要求与委托方对于项目的认知存在着一定差距。故而，在确定合作关系前，委托方与代建方必须就产品营造的各项标准达成高度一致，以保障项目正常运转。
人才培养与输出的效率和质量	2	代建方品牌输出的高质量和一致性是代建商业模式存在的关键，而实现品牌输出最重要的因素便是项目管理团队的综合素质。代建方要实现规模化经营，必须高度重视内部人员招聘、培养和输出的质量和效率，以保障自身品牌的同质化输出。
地与资金的保障力度	3	虽然代建方不承担项目的工程成本、土地成本、人力成本以及相应的资金成本，但为保障项目开发和销售节奏，确保项目开发按计划推进，项目规划条件、土地权属的确定以及委托方的资金支付能力仍是合作意向时期关注的重点。

代建制模式的现状

相对于非政府投资项目而言，政府投资项目产权主体不是个人而是政府，政府业主也不是真正所有者，履行的是托管人的职能。因此，政府投资项目代建制必定建立在某种委托或委托代理关系基础上，即政府部门往往作为国有经济的所有者—全体公民的受托人对政府投资项目进行管理，在行使受托人权力时，项目的所有者(最终所有者—国家)又必须委托特定的利益主体来完成项目，此时政府部门往往又成了委托人，这样在政府投资非经营性项目中形成了一个层层委托关系。因此，代建制必须有一个有效的激励约束机制才能行之有效。笔者用资金等手段构建代建制模式下的政府投资项目监管体系。

主题	序号	内容
政府投资项目资金监管约束机制	1	<p>一、资金集中支付制度：政府投资项目由于其资金来源的特殊性，要求这类项目采取资金集中支付制度进行投资控制。对于政府采购项目，目前世界各国普遍采用的是集中支付模式，其中单一国库账户制度是最为典型的一种集中支付制度。目前在中国，各地方财政部门采用的集中资金支付方式有三种模式：一是将财政拨款和单位自筹资金统筹使用，先将单位自筹资金集中在财政专户中，再由财政统一与供货商结算款项；二是由财政统一付款，主要适用于基本依靠财政拨款的行政事业单位；三是不改变资金的拨款程序和方式，财政部门主要负责审核采购计划、核对采购过程、进行监督，购货主体根据政府采购规期和方法进行物品和服务的采购，并在财政的监督下依据供货凭证自行付款。其中最典型的政府投资项目集中支付程序。</p>

<p>财政投资评审制度</p>	<p>2</p>	<p>在政府投资项目代建制管理模式下，为了加强对政府投资项目采购的监管必须在财政部门内部明确一个主管部门，并由财政部门管理政府投资项目的资金支出。财政投资评审机构是财政部门内部设置的、专门负责审核的机构，它设立在政府投资项目的投资预算控制过程中。第一，在政府投资项目立项与投资预算确定过程中，财政投资评审机构的评审工作程序是投资预算成立的一个重要和不可缺少的环节，可以进行“先审核，后编制”，投资评审机构的评审结论成为投资估算成立的重要依据；第二，在政府投资项目拨款过程中，政府投资项目的支付实行集中支付制度，“先审核，后拨款”，将投资评审与资金拨付结合起来，投资评审的结果是资金拨付的先决条件，体现了财政资金的直接拨付，赋予财政投资评审特殊的职能；第三，在项目结、决算前由财政投资评审中心进行审查，有利于财政部门与建设单位、工程承包商等及时结清工程尾款，是控制项目总投资的最终环节；有利于监督固定资产形成并交付使用，提高财政部门批复决算的质量。</p>
<p>政府投资项目后评价制度</p>	<p>3</p>	<p>建设项目的后评价，也称为追踪评价，它是指对已经建成并投入使用的建设项目的立项决策、规划设计、工程实施、生产或运营的全过程，以及项目的经济效益和社会效益做出全面的评价。项目后评价的内容主要包括：一是过程评价（又叫执行情况评价）；二是经济效益评价，包括成本效益分析的财务评价和国民经济评价；三是影响评价，包括经济影响评价、环境影响评价、社会影响评价等方面。由于政府投资项目投资的效益和成本很难区分和量化，目前国内对政府投资项目绩效后评价开展系统研究的并不多见，缺乏科学合理的评价指标体系、技术参数、研究方法和必要手段。而国外对政府投资项目后评价理论大多通过建立复杂的宏观经济模型来评价其投资的综合影响度，因而很难对投资过程进行评价和控制，同时其评价指标的设置的方向性和内涵并不适应中国的情况。中国目前迫切需要建立一套客观、准确、公正衡量政府投资资金投资行为、投资效果的量化的指标体系。通过建立政府投资项目绩效评价制度，可以对政府投资的科学性、投资管理水平、投入风险、效益水平等方面进行综合评判，找出项目运行中存在的问题及其形成原因，明确相关责任方应该承担的责任，这样无疑有利于推动财政资金管理和使用部门建立强有力的财政执法和监督约束机制，提高公共效益。</p> 

第三章 代建项目存在的问题及成本管理分析

代建制在房地产开发项目运行中体现出来的优势与弊病		
主题	序号	内容
优势	1	<p>1) 增强了项目管理的力度，由于外部管理人员的增加，管理层次的丰富及专业职能的细化，形成了专业对口、专事专人的架构。</p> <p>2) 成本、工期、质量及签证的控制具备了多重审核控制的雏形。目前已具备了施工单位自控、监理单位监控、项目代建公司总控、投资方调控的体系。</p> <p>3) 投资与项目代建分开，明确双方的责权利，更有利于双方公司集中各自优势进行更专业化的工作，也为投资方以较少的人员投入完成较大数额的产值提供了可行的办法。</p>
弊病	2	<p>1) 由于当时代建协议只是一个框架性的协议，故双方的责权利及工作分工没有得到正式的落实，造成许多工作没有到位，有关内容无法依条文执行，已出图的项目代建包干价格确定时双方争议较大，存在理解上的歧义。前期由于没有签定代建协议，造成手续繁杂，合同结算时施工单位要面对两个甲方的审核，来回反复的次数太多。</p> <p>2) 代建公司与投资方的人员均比较年轻，工作经验不足，尤其是代建公司主要以老带新的模式，应届毕业生较多，对于项目现场的把控能力明显不足。代建方负责签订的合同，在备案时存在手续不全、造价过高、合同条款有缺陷等问题。代建方负责的结算，结算资料不全就进行结算，过于草率定值，现场签证水分过大。3) 既然实行代建制，实行代建包干价格，那么除投资方主动提出变更外，其他变更所发生的造价变更均涵盖在代建协议包干价格内，由代建公司自行解决。这一点在其他地区的代建项目规定中也有同样的要求。</p> <p>4) 投资方与代建方的沟通不及时，造成许多未经投资方认可，代建方就对施工方进行承诺，使承诺得不到落实，造成施工方与代建、投资方关系的紧张。</p> <p>5) 代建方在招投标管理、资金拨付、现场管理方面协调能力及解决问题能力有待提高。代建公司应代表投资方提出意见及解决办法，而不应只是将施工单位的意见直接反馈给投资方或直接推到投资方解决。</p> <p>当然，造成项目代建出现这些问题的关键更多的是来自管理流程上工作的不到位、工作脱节。针对项目进行代建制管理显现出的这些优劣势，我们也在思考“代建制”作为一种同市场经济相吻合的新型工程管理模式，得到了国家和社会认可，但这并不意味着，实施了“代建制”就能够避免工程建设本身具有的各种风险。</p>
代建制中存在的问题		
主题	序号	内容
衔接问题	1	<p>代建单位作为项目的直接建设和管理单位，作为控制投资和工程质量的直接</p>

		<p>管理者，需要参与预算核定和资金使用。这样，原有的投资申报、预算编制和资金拨付渠道就要在使用单位和代建单位之间进行协调，重新加以规范。同时，在国库集中支付试点和政府采购范围内，也要加强与代建单位的协调；其次，财务管理和会计核算主体不清。代建制下，一些项目前期工作可能仍要使用单位来做，同时一些设备也可能由使用单位自行采购。这样，两个单位都有使用资金的行为，就产生了谁是会计核算主体、由谁负责项目财务管理、谁来做竣工财务决算的问题；再者，代建管理费没有统一的提取标准，各地代建管理费提取五花八门，有的是控制在建设单位管理费范围内；有的是以必要的费用加税金和合理利润；有的是结合建设单位管理费标准，为项目的节余资金奖优罚劣。</p>
代建机构总体实力	2	<p>代建机构总体实力薄弱，没有形成成熟、规范、公平竞争的代理商市场。首先，代理机构总体资质不高。很多代建机构都是从原来的建设单位、工程咨询机构、建设监理公司、工程承包公司等转型过来的，其经济实力、人员队伍素质、内部治理结构等各方面不能完全达到代建机构应有的水平；其次，代建机构数量不充足。公平、有效竞争的代建制市场必须有合理数量的代建商参与才能形成，但我国目前符合资质要求的代建机构的数量较少，达不到市场竞争的要求，这也是部分地方选择由政府指定代建单位的原因之一。</p>
与代建制相关的配套措施不完善	3	<p>首先，代建工程考核和监督制度不严格。代建制的实际操作中，存在考核机制不健全，重委托、轻监督检查等问题，影响了代建工作的质量；其次，代建保险制度没有建立。按照代理合同，代建单位要承担突破投资的赔付责任，若赔付金额太大，代理单位有可能无力承担，需要相应的保险制度转移赔付风险。我国这方面的保险制度较少，需进一步探索。</p>
风险转移问题	4	<p>尚未解决代建制度是一种民事委托关系还是行政委托关系，理论和实践都提出了这个问题，一方面，代建制普遍存在一个实践矛盾，即委托代建的房屋建起来了，委托人一一各相关政府，作为直接的当事人，且不得不面对不断出现的工程质量和使用寿命缺陷的投诉，这种情形在危房改造等安居工程建设中普遍存在另一方面，国家法律法规赋予了建设单位在建设工程项目上的重大责任与义务，不能够因为实行代建制而产生转移。实行代建制的本来目的是希望通过代建方便建设单位从非专业领域工作中摆脱出来，不必承担这些单位无力承担的专业责任与义务。但是当代建行为的法律关系不清时，建设单位在签定协议时，就可能有这么一种情况，通过委托代建，建设工程的民事责任风险转移了，但更重要的行政责任乃至刑事责任的风险并没有转移，原因在于代建制度并不是一个法定制度同家行政法规规定的建设单位的责任与义务以及建设单位违法的责任追究，包括对单位主管领导的责任追究，并没有因民事性质的委托而转移。现阶段的代建单位因有限的代建取费而不愿承担更多的代建责任，同时建设单位也因风险并没有变无法完全转移而对委托代建持疑虑态度，合作双方这种背反的期望目标便对建</p>

		<p>设下工程项目产生各种不利的影响，在工程建设过程中，扯皮、纠纷、责任推卸等情况时常发生。这些，对于代建制度的顺利推行是十分不利的。</p>
代建制度与现有的建设工程管理制度交迭	5	<p>我国建设工程管理体制是伴随着市场经济的发展而逐步变化的，加上建设行政管理体制上的条条分割情况，便产生了一些具有条条分割特征的管理制度和机制形式，如工程咨询管理制度、工程监理制度、设计咨询制度以及其他各类细分的工程建设中介服务制度等。这些制度和机构组织的业务不仅具有同质性的重迭性，还因与政府的某行业的管理职能关联，通过各自的资质、资格及业务范围的任追究，并没有因民事性质的委托而转移。现阶段的代建单位因有限的代建取费而不愿承担更多的代建责任，同时建设单位也因风险并没有变无法完全转移而对委托代建持疑虑态度，合作双方这种背反的期望目标便对建设下工程项目产生各种不利的影响，在工程建设过程中，扯皮、纠纷、责任推卸等情况时常发生。</p>
代建制度与现有的建设工程管理制度交迭	6	<p>我国建设工程管理体制是伴随着市场经济的发展而逐步变化的，加上建设行政管理体制上的条条分割情况，便产生了一些具有条条分制特征的管理制度和机制形式，如工程咨询管理制度、工程监理制度、设计咨询制度以及其他各类细分的工程建设中介服务制度等。这些制度和机构组织的业务不仅具有同质性的重迭性，还因与政府的某行业的管理职能关联，通过各自的资质、资格及业务范围的管理而形成相对的封闭的运行机制，导致建设工程的中间管理服务环节过多，不仅造成资源浪费，管理低效等问题，还一定程度上阻碍了建筑领域的市场经济发展步伐，现在，又要在政府投资领域建设项目上再实行一个代建环节，是否会因增加一个中间环节而影响工程建设效能，也是客观存在的一个问题。根据国家法律法规规定，监理单位在工程建设过程中，应当承担工程质量、进度、投资控制义务和对项目的合同管理，信息管理以及工作协调责任。而目前的代建制度，代建人在工程实施过程中所承担的权利与义务也大致如此。</p>
工作困难	7	<p>由于运用代建制，项目的组织实施工作由项目管理公司来完成，而在政府投资领域的项目管理中，前期准备工作的难点之一就是大量的房屋拆迁和土地征用问题，而过去这些工作往往是依靠政府的强有力的行政推动，并适时制定和调整相关政策来保证工程进度，表现的是政府行为，而运用代建制后，则改为管理公司完成此项工作，作为企业，往往是举步维艰的。并且在企业行为下，花费在房屋动迁的费用相对以前要多出许多，对工程总投资会造成不利的局面。</p>
现行体制阻碍代建制企业的发展	8	<p>我国的代建制企业大都隶属于政府部门。虽然根据政府体制改革的要求代建制企业正在改制，但从整体看，政企不分、产权不明、责权不清的现象依然存在。由于代建制企业与相关政府部门的裙带关系，自然形成一种行业保护主义、地方保护主义，将极大的阻碍代建制企业的市场竞争，对代建制企业的长远发展是相当不利的。</p> <p>由于历史的原因，目前国内各家代建制公司都有一些行政富余人员，甚至某</p>

		些人还在领导岗位工作，由于他们的存在，公司的人事制度、工资制度改革迟迟无法开展，且长期的机关作风使得他们的思想观念与现代企业的发展、创新精神格格不入，成为企业发展道路上的绊脚石。
人员素质	9	项目管理人员的专业水平都很高，现场实践经验较多，可知识面偏窄，综合协调管理能力较弱，尤其是经济、商务、管理、法律等方面知识和能力不足，缺少项目经理、双语人才、复合型人才，而熟悉国际惯例，能从事国际工程咨询的人才就更少。并且我国代建制企业的人员组织结构不合理，考核机制也尚来健全，而且培训经费缺乏，缺少专门培训机构。

代建制模式发展问题的解决方案

主题	序号	内容
宣传教育	1	政府行政主管部门和相关行业主管部门应大力做好宣传和教育工作，使得政府投资项目参与各方了解“代建制”，支持“代建制”，并按“代建制”的要求正确地对待和处理项目建设过程中出现的问题。其次，政府投资项目投资各方应转变观念，从思想上认识到推行“代建制”是社会主义市场经济发展的必然要求，是政府投资体制改革进一步深化的必然趋势。最后政府各部门和各行业应取得共识，对“代建制”发展过程中遇到的种种问题和阻力要正确、统一、有效地解决和疏导，及时澄清对“代建制”的错误认识。
定扶持制度	2	作为代建主体的建设项目管理公司规模普遍较小，整体水平不高，在一定程度上制约了“代建制”的推行和发展。为尽快改变这种现状，应专门制定扶持中小型项目管理公司发展的融资政策，积极改善代建企业的融资环境。 其次，应从政策和资质管理上，鼓励工程设计、施工、招标、造价等阶段性工程承包企业和中介咨询机构通过兼并、联合、重组等途径组建适应工程项目管理社会化、专业化、规范化、国际化的咨询机构。同时，要下决心裁撤政府各部门所属的工程建设管理机构，并严格限制组建工程指挥部或基建办等类似机构。
完善法制建设	3	积极加强政府项目建设“代建制”的立法工作。尽快制定、修改政府投资建设管理的有关法律、法规、项目审批制度，明确投资主体、代建主体、政府投资管理机构和项目最终使用单位四方各自的法律地位、权利、义务和责任范围规范各方行为和相互关系，为代建制的规范运行创造良好的制度环境。 另外为避免以代建管理费作为选择代建单位的主要竞争指标而使“代建制”发展陷入恶性循环的困境，政府相关部门还应尽快科学、合理的制定建设项目代建管理费指导性标准。
建立招标竞争机制	4	实行“代建制”的关键在于用公开竞争机制选择具有专业素质的项目代建单位，用经济合同来约束项目代建单位执行合同约定的代建任务，享受应有的权利和承担相应的义务。然而目前有些地方出现了项目代建单位的选择并不是严格按

		照公开招投标的方式产生，甚至于个别并不具备项目代建资格的单位成为了项目代建人，这些都从一定程度上影响了项目的建设效果，带来较大的负面影响。为此，应首先建立和完善公开招标竞争机制，把好项目代建单位的选择关，让真正有能力的代建单位成为项目代建市场的主力军其次应加强对项目后评价工作以及建设全过程的监管，要完善政府投资项目特别是重大项目的决算、审计、绩效评价、责任追究和项目后评价的公开制度，在监管制度的设计和执行中要充分发挥发改委、审计等相关部门的职能，形成合力，加强对代建主体的有效监管。
--	--	---

代建项目成本管理的目的及原则

主题	序号	内容
目的意义	1	所谓代建项目，是指项目通过招标等方式，选择具有专业资质的项目管理单位负责建设实施，并对项目投资、质量和工期进行严格的专业控制，在竣工验收后再移交给业主单位。代建制度在一定程度上克服了以往由政府或投资方直接负责项目开发，并由非专业机构和非专业人员担任工程项目的管理者，而导致的管理者专业技术能力较低，专业管理经验不足，以及缺乏对项目管理的有效监督审查等方面的问题。代建项目将代建单位与业主单位分离、决策权与执行权分离。通过代建单位专业有效的成本管理，在一定程度上保证了工程的质量和工期，尽可能的避免投资额度的失控和资源的浪费，以及工程建设中贪污腐败现象的滋生。
管理原则	2	<p>(1) 成本最低化原则</p> <p>成本最低化原则是指在建设项目实施过程中，尽可能的节省在人力、物力和财力等方面的支出，要尽可能保证每一笔款项物尽其用，每一项支出尽可能获得更高的回报，避免项目实施过程中成本的浪费。</p> <p>(2) 成本全面控制原则</p> <p>成本全面控制原则通常包括两个方面的控制，一方面是全员控制，另一方面是全过程控制。通常用来评价建设项目经济效益的综合性指标就是项目的实际开发成本，代建项目由于代建单位与业主单位的分离，其成本的控制更加需要各参建单位协同配合，充分沟通，积极加入到项目的成本管理当中，才能为项目带来低成本收益。建设项目的整个周期都会涉及项目成本的发生，因此要在项目成本形成的全过程都严格的贯彻执行成本控制。从前期立项咨询公司的成本指标分解、设计阶段的限额设计，到招标阶段控制价的设定，施工阶段的变更洽商管理，以及全过程跟踪审计都需要严格的执行成本控制管理。</p> <p>(3) 目标管理原则</p> <p>目标管理是要在管理活动过程中，逐一分解和落实计划的任务、目标和措施等，它是管理活动的基本方法。目标的设定、目标的分解、目标的责任分配和执行以及检查目标的执行结果、评价目标和修正目标、形成目标管理的计划、实施、检查、处理循环等构成了</p>