

# 代建项目部工作指引

编制： 工程中心

审核： 公司分管领导

批准： 公司董事长

2019年7月1日实施

# 目 录

第一章	总则 .....	4
第二章	项目管理的主要工作内容 .....	6
第三章	代建项目部管理模式 .....	9
附件 1:	项目负责人授权委托书 .....	13
附件 2:	代建项目部任命文件 .....	14
附件 3:	项目管理责任书（示例） .....	15
附件 4:	质量及安全文明生产责任书（示例） .....	16
附件 5:	代建项目实施方案 .....	19
第四章	项目决策管理 .....	23
第五章	项目报批管理 .....	24
第六章	项目勘察设计管理 .....	27
第七章	项目招标与采购管理 .....	29
第八章	项目合同管理 .....	32
第九章	项目的施工管理 .....	36
附件 1:	项目资金使用计划表（参考示例） .....	39
附件 2:	项目进度月度跟踪表 .....	41
附件 3:	代建项目工程开工前安全条件审查表 .....	42
附件 4:	项目进场人员报批单 .....	43
附件 5:	代建项目安全文明施工实施细则 .....	44
附件 6:	项目月度安全文明施工措施费用申报表 .....	46
附件 7:	项目安全违约扣款通知单 .....	47
附件 8:	项目安全管理督查表 .....	48

附件 9：工程质量抽查情况通知单 .....	49
附件 10：工序检验记录表 .....	50
附件 11：整改通知回复单 .....	51
附件 12：项目各参建单位需建立健全的安全管理制度和台账清单 .....	52
附件 13：工程项目管理人员备案登记表 .....	57
第十章 项目信息与档案资料管理 .....	59
第十一章 项目风险管理 .....	66
附件 1：项目施工安全总体风险评估报告 .....	69
第十二章 项目协调沟通管理 .....	73
附件 1：XXX 项目 工程周报表 .....	77
附件 2：XXX 项目 工程月报表 .....	81
第十三章 项目竣工和验收管理 .....	87

# 第一章 总则

## 1.1、编制目的

(1) 规范公司代建项目的全过程管理，提升代建项目管理水平，适应工程项目代建制管理制度改革要求，明确代建项目部的管理职责。

(2) 明确代建工程项目管理中公司与各参建单位及委托方（使用方）责、权关系，为有序和顺利开展代建项目的协调和管理工作提供指导。

(3) 本指引涵盖了代建项目从前期管理到实施管理至最终的验收管理的全过程，旨在为参与项目管理的人员提供实用操作手册。

## 1.2、编制依据

依照广东省、深圳市及深圳各辖区相关主管部门出台的政府投资项目代建制相关管理规定、实施办法等要求，参考建设行业有关政策、法规和相关规范标准，根据公司工程项目QHSE管理体系文件{即《XXXX公司工程项目HSE管理体系文件》（XXXX〔2019〕60号）、《XXXX公司工程项目突发事件总体应急预案（2019版）》（XXXX〔2019〕61号）和《XXXX公司工程项目质量管理体系文件》（XXXX〔2019〕62号）}的总称，以下简称为公司工程项目QHSE管理体系文件}要求，结合公司近年从事代建项目管理的相关经验，由工程中心组织编制而成。

## 1.3、主要内容

本指引以项目全生命周期为主线，结合项目前期阶段代建管理、项目实施和竣工验收阶段代建管理事务内容，具体划分为：决策管理、报批管理、勘察设计管理、招标和采购管理、合同管理、施工管理（包括进度管理、投资管理、质量管理、安全与文明施工管理、信息和档案资料管理、沟通和协

调管理、风险和应急管理)和竣工验收管理等章节。

#### 1.4、适用范围

本指引可作为公司各代建项目部履行代建合同实施主体职责和代建项目全过程管理职责的工作范本或指南,未明确的部分依照公司工程项目QHSE管理体系文件执行。

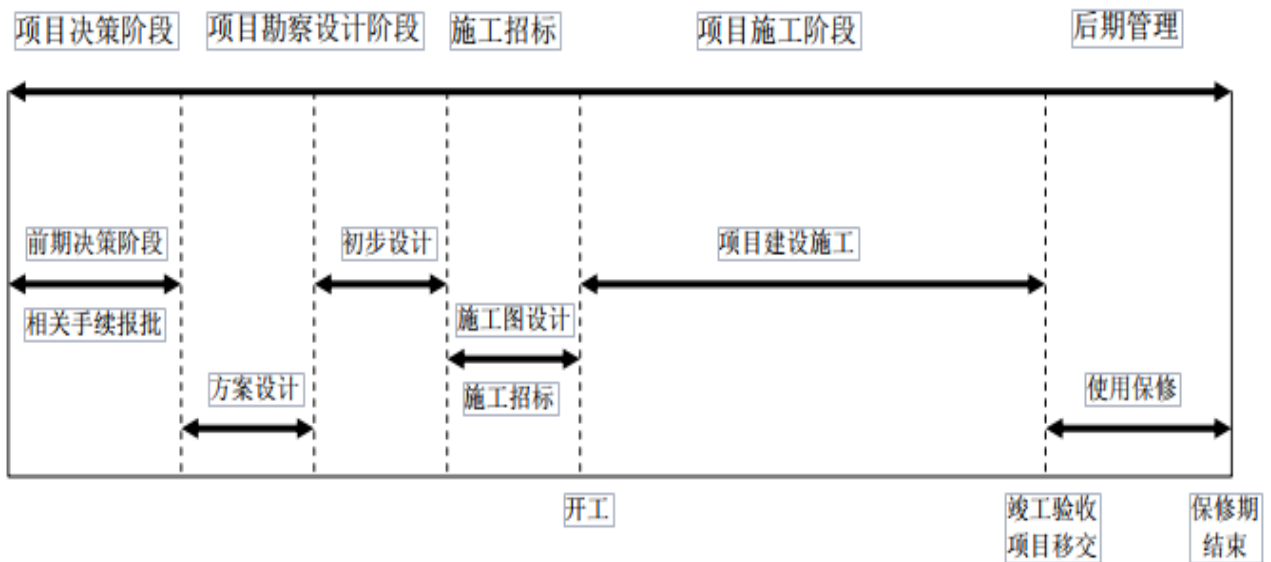
## 第二章 项目管理的主要工作内容

代建项目以控制投资额、保证项目工期及安全质量为建设目标，在委托方、使用单位、财政、审计、监察等部门的监督下负责项目的实施，竣工验收后移交给使用单位。

针对代建项目管理的总体要求是：对项目的投资、质量、安全和建设周期采用科学的方法和手段进行控制，协调有关单位之间的关系，向委托人提交可行的项目前期和后期的管理工作计划以及完整的建设管理服务档案资料，组织工程的交工、竣工验收及综合验收，并使工程顺利投入使用，在办理相关产权证书后移交给委托人（使用单位）。

### 2.1、全过程代建项目的阶段划分及管理流程

(1) 全过程代建项目阶段划分（参考示例图）

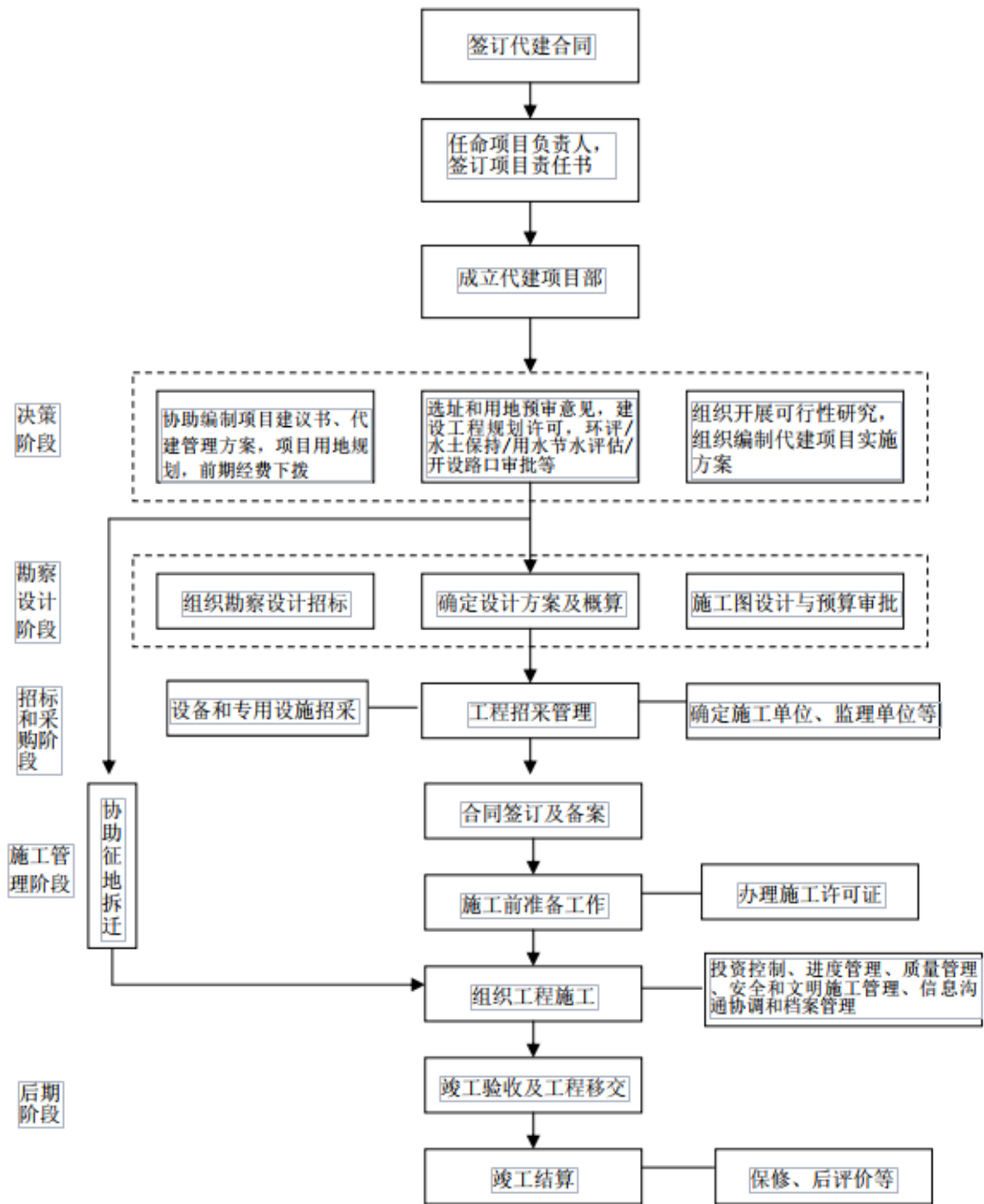


全过程代建项目的阶段划分（参考示例图）

参照深圳市人民政府办公厅关于印发《深圳市政府投资建设项目审批事项目录》（深府办函[2018]189号）文件，代建项目分为立项及用地规划许可、建设工程规划许可和概算批复、施工许可和竣工验收和不动产登记四个阶段。

(2) 全过程代建项目管理流程图（参考示例图）

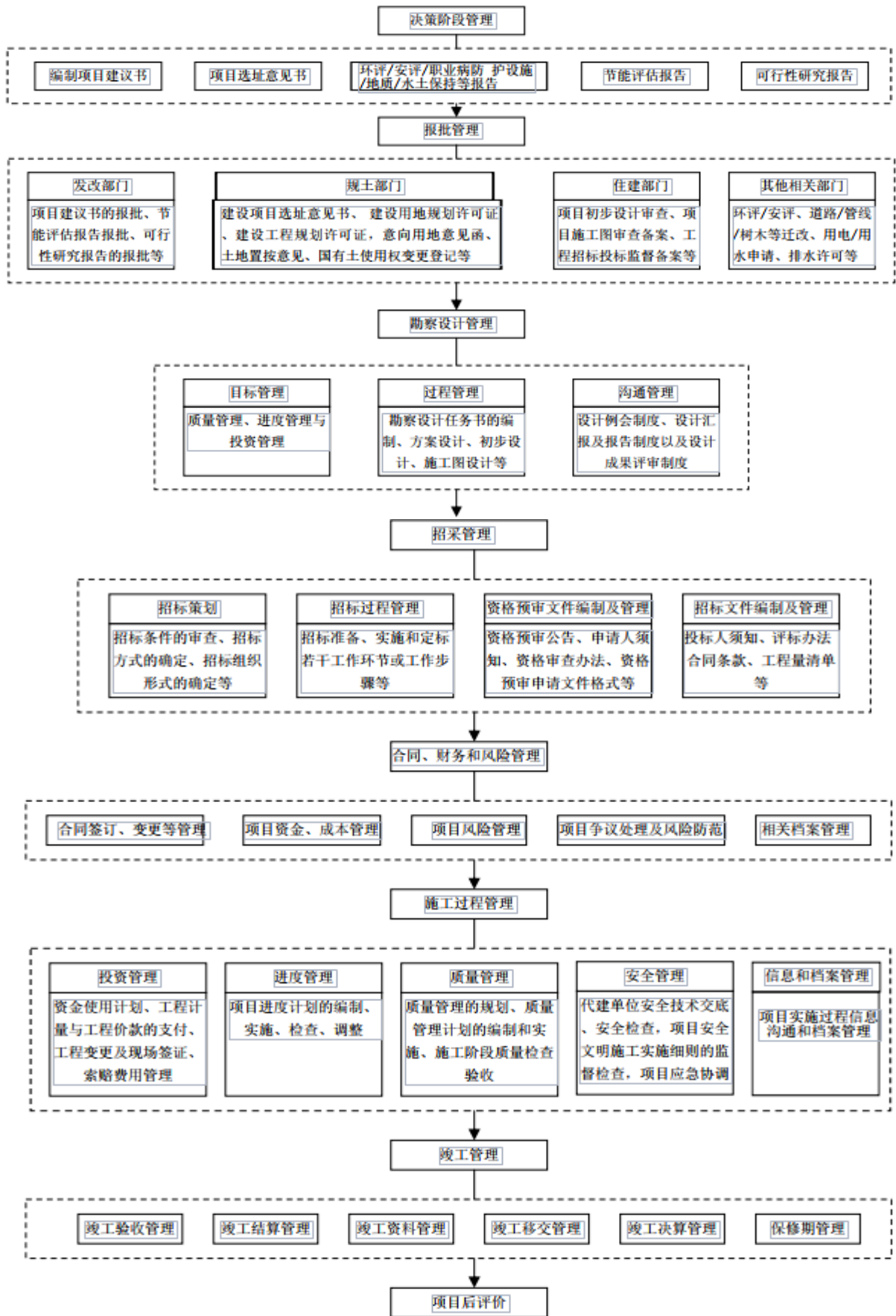




全过程代建项目管理流程图（参考示例图）

## 2.2、代建项目管理的主要工作内容

代建项目的管理一般从签订代建合同开始,组织进行项目前期报批报建,进行设计和施工招标,办理施工许可,直至项目移交、通过工程竣工结算审计并完成保修服务为止。相关工作内容如下图（参考示例图）



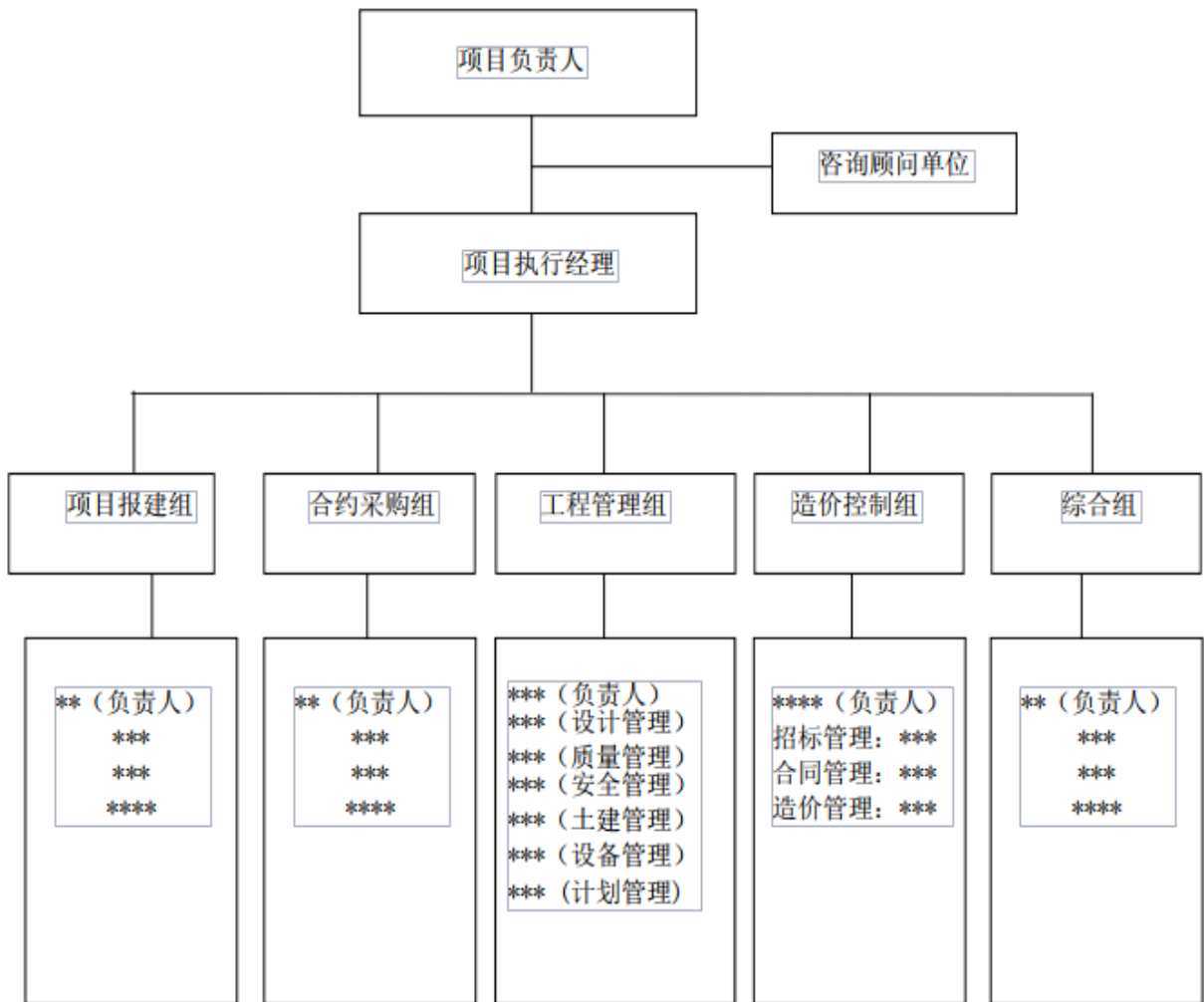
代建项目管理工作内容（参考示例图）

## 第三章 代建项目部管理模式

### 3.1、代建项目部组织架构

代建合同签订后，项目负责人和公司签订《项目负责人授权委托书》，由项目负责人拟定项目团队人员名单，项目团队经工程中心批准并正式下发文件后正式成立，代建项目部作为公司针对某个具体代建项目设立的非常设管理机构，将代表公司全面推动建设项目的各项工作，代表公司协调建设项目各参与方的关系，代表公司进行与委托方的及时沟通。

公司代建项目团队管理原则是：项目负责人对公司工程中心负责，项目部各专业小组对项目负责人负责。



代建项目部组织架构图（参考示例图）

### 3.2、代建项目部各岗位职责分工

#### 2.4.1、项目负责人

项目负责人是公司代建项目第一责任人，根据公司授权，代表公司全权负责代建项目的组织实施工作，主要职责为：

- 1) 根据公司制定的管理目标，提名并授权组建项目部，建立人员岗位管理责任制；
- 2) 在招标、开标、评标、合同谈判及项目管理中，签署文件，签发通知、会议纪要、联系单等文件；
- 3) 组织编制项目代建实施方案、项目进度计划、投资计划、质量计划、招标和采购计划；
- 4) 组织编制项目部规章制度；
- 5) 作为代建合同公司首席负责人，代表公司履行合同义务、监督合同执行、运用合同的法律约束手段把项目各参建单位统一到项目目标和合同条款上来，确保工作目标的实现；
- 6) 汇总工程进展的各项情况及问题并及时向委托方和公司汇报，为决策提供咨询。

#### 2.4.2、项目执行经理

根据项目负责人授权，负责代建项目的日常管理工作，主持代建项目部的日常工作，主持有关专题会议，审查处理施工、设计、监理单位提出的技术文件，负责论证、评价，负责代建项目部质量、安全和应急等的管理，督促其他单位建立和完善项目管理体系，协调处理与项目有关的各方之间的关系，编制项目周报、月报，负责检查各专业工作组的执行情况，及时向项目负责人汇报。

#### 2.4.3、项目报建组

负责项目报建工作，配合委托方办理各项报建手续的报批报审，负责项目施工手续的协调办理，负责建设过程报批报建资料的收集与归档，负责该阶段与委托方（使用方）沟通并及时向执行经理汇报。

#### 2.4.4、合约采购组

负责编制项目招标文件和招标计划，负责对招标代理机构的管理，划分合同包，监督招标的各个程序，为委托方提供招标决策；负责项目合同的归口管理，监督合同承诺的实现及合同履行的手段，组织进行合同和招采管理，组织项目施工单位、监理单位和工程设备、材料等招标和采购工作，监督施工单位招标采购工作，负责该阶段与委托方（使用方）的沟通及时向执行经理汇报。

#### 2.4.5、工程管理组

对工程项目进行统筹管理，对项目设计进行对口管理，协调业主进行设计优化，确保出图质量和进度；审核各种施工方案，组织专家评审新技术、新材料和各工艺样板，及时解决项目建设过程中的各种技术问题；根据公司文件要求对监理单位、施工单位进行有效管理，审核上报的各种方案、计划、报告、变更申请、报表等文件；进行各工序的质量验收及竣工验收、审核计量证书和各种试验或批准承包人的试验；对项目安全生产、职业卫生和环境保护负责管理，并采取措施，以确保这些目标的实现；编制项目建设进度计划和施工总进度、年度、季度计划并对进度实施情况进行检查、对比、分析，采取措施，确保计划的实现。负责该阶段与委托方（使用方）的沟通并及时向执行经理汇报。

#### 2.4.6、造价控制组

负责对工程总投资进行控制，对总投资目标进行分解，进行阶段性成本

目标成果管理，编制年、季、月度投资计划，按时向委托人提出投资计划申请；进行限额设计管理；负责工程计量、进度款支付的审核，协助做好各项成本分析，办理工程竣工结算，做好投资控制工作；负责工程财务管理；负责编制资金使用计划；负责该阶段与委托方（使用方）的沟通并及时向项目负责人汇报。

#### 2.4.7、综合组

负责项目档案、文件等接收和归档管理，负责项目部行政、考勤、财务、会务和后勤管理，统一管理代建项目部的车辆、办公用品等，协调各工作组之间办公资源的分配与使用，统筹代建项目部的后勤保障工作。

代建项目负责人和代建团队人员的资质要求、能力和工作经验等须满足公司文件要求，代建项目负责人必须和公司签订《项目负责人授权委托书》，代建项目部由公司工程中心下发正式成立文件，项目负责人和工程中心签订《项目管理责任书》和《项目质量和安全文明生产责任书》，并由项目负责人组织编制《代建项目实施方案》。

#### 相关成果文件记录：

- 1) 《项目负责人授权委托书》
- 2) 代建项目部任命文件
- 3) 《项目管理责任书》
- 4) 《项目质量和安全文明生产责任书》
- 5) 《代建项目实施方案》

## 附件 1：项目负责人授权委托书

经公司研究决定，兹授权我公司\_\_\_\_\_同志（身份证：\_\_\_\_\_）为\_\_\_\_\_项目的项目负责人，负责项目全过程的管理及协调工作。授予权限如下：

- 1、参与项目招标、投标和合同签订工作；
- 2、参与组建项目部，合理调配项目管理人员，组织制定项目的各项管理制度；
- 3、组织编制项目代建实施方案和实施细则，组织审核审查和签发项目施工组织设计、施工进度计划、施工方案、专项方案、项目通知单和联系单等，对代建全过程进行监督管理；
- 4、组织编制项目施工进度计划、设备及物资招采计划等，组织协调项目施工图设计及审图等满足项目建设需要；
- 5、协调和处理与该项目管理有关的内部和外部事项；
- 6、定期组织召开项目质量、安全、进度等专题会，组织对项目工程质量、过程控制记录、安全等的定期检查考评。

委托期限为该工程代建合同签订之日起至该工程竣工验收并完成移交止，此委托书中被委托人不得转委托。

授权单位：（盖章）\_\_\_\_\_

法定代表人（签名）：

授权日期：



# XXXX 有限公司 工程中心

人字[20XX]XXX 号

---

## 关于成立“XXXX 公司\*\*\*工程代建项目部”的通知

各部门：

经项目负责人 XXX 推荐，工程中心研究决定成立“XXXX 有限公司\*\*\*工程代建项目部”，其成员分工如下：

项目负责人：

项目执行经理：

工程管理组：

项目报建组：

设计技术管理组：

造价控制组：

综合组：

请代建项目部团队成员各司其职，恪守职业道德。

请各部门给予配合工作。

XXXX 有限公司 工程中心

20\*\*年\*\*月\*\*日

### 附件 3：项目管理责任书（示例）

项目名称		项目业主单位	
计划开工时间		预计竣工时间	
<p>责任清单：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、严格履行公司与业主单位签订的代建合同，落实项目管理考核目标；</li> <li>2、根据工程建设要求，组织编制项目代建实施方案和实施细则，对代建全过程进行有效控制，确保工程质量、安全、进度、费用管控等符合业主单位和公司管理要求；</li> <li>3、组织编制项目施工进度计划、招采计划、组织策划、实施管理策划、投资策划等并督促执行；</li> <li>4、根据工程建设要求，编制项目第三方服务、施工承包商、设备及物资招采等计划并组织实施；</li> <li>5、编制出图计划，督促设计团队确保方案设计、初步设计、施工图设计等实施进度满足施工需要；</li> <li>6、合理调配人、财、物等资源，协调决策代建工作中出现的问题，满足代建工作需要；</li> <li>7、根据项目施工内容及进度计划，合理编制项目资金计划、月度用款计划，及时、准确的进行项目费用核算并按月进行归集与分配，根据项目资金使用核算及分析结果，编制项目资金使用书面报告；</li> <li>8、组织制定项目建设管理的相关规章制度和工作界面的协调管理；</li> <li>9、组织召开项目质量、安全专题会，组织对项目工程质量、安全的定期检查；</li> <li>10、组织项目竣工验收、移交，配合项目委托单位完成项目结算、决算工作；</li> <li>11、根据业主单位委托，协调办理项目前期相关手续；</li> <li>12、编制项目工作总结，做好项目资料编制、收集、整理、录入、归档工作；</li> <li>13、项目评价不合格，项目部须按照代建类项目相关奖惩政策及公司内部考核机制承担相应责任及罚金；</li> <li>14、项目竣工完成，经公司核算后的代建管理费评定为不合格的，须承担项目的经济损失责任；</li> <li>15、与项目管理相关的其他工作。</li> </ol>			
<p>项目管理考核目标：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、项目投资控制目标：_____；</li> <li>2、项目建设工期目标：_____；</li> <li>3、项目质量及安全目标：_____ 请见《项目质量及安全文明生产责任书》_____；</li> <li>4、项目招投标管理目标：__项目所有招投标符合国家、广东省和深圳市有关法律法规和规章规范要求，本项目属于政府投资项目，项目招投标还须满足政府投资项目相关规定_____；</li> <li>5、项目成本管控目标：_____；</li> <li>6、项目反腐倡廉目标：_____；</li> <li>7、出现考核目标未完成情况，按代建合同和公司文件承担相应责任。</li> </ol>			
工程中心负责人		项目负责人	

## 附件 4：质量及安全文明生产责任书（示例）

项目名称		项目业主单位	
计划开工时间		预计竣工时间	
<p><b>责任清单：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、贯彻落实国家有关安全生产的法律、法规对代建项目的质量及安全文明相关要求，组织建立健全本项目安全文明施工管理制度，按规定配足项目安全管理人员，严格落实业主单位和公司代建项目质量和管理制度的相应要求；</li> <li>2、承担代建项目施工质量及安全生产的组织、协调、监督责任；</li> <li>3、组建并及时调整代建项目安全管理组织机构，落实项目安全生产责任制；</li> <li>4、保证项目安全文明施工措施费的提取，检查核实施工单位安全文明施工措施费的使用；</li> <li>5、保证项目标书和合同中有符合代建项目实际要求的安全文明施工内容及奖罚条款，并在项目建设过程中按合同约定对各参建单位进行奖惩；</li> <li>6、根据业主单位委托，办理项目建设质量和安全、职业卫生及环境保护等相关审查、批文、过程监督检查和验收等行政许可事项，向施工单位提供项目红线内及现场周围建（构）筑物地质和地下管网线路等资料，监督施工单位落实对地下管线和周围建（构）筑物保护措施，落实第三方沉降观测方案并及时组织讨论；</li> <li>7、组织审核审查代建项目的施工组织设计、施工计划、施工方案和专项方案，项目相关通知单、联系单的协调处理；</li> <li>8、组织进行项目技术交底和施工图纸会审，协调组织各参建单位进行施工强条、质量通病防治等的学习培训，监督检查强条和质量通病防治措施的落实情况；</li> <li>9、对项目质量和安全文明施工管理不称职的监理单位、施工单位人员，要求予以撤换；</li> <li>10、督促项目部严格执行公司质量、职业健康安全 and 环境管理体系的规定，组织建立并保存完整的项目建设全过程质量、安全的记录和报告；</li> <li>11、按要求及时报告项目质量事故和安全生产事故；</li> <li>12、避免项目出现新闻媒体就项目建设的负面新闻报道；</li> <li>13、与项目质量及安全文明生产管理相关的其他工作。</li> </ol>			
<p><b>项目质量及安全生产考核目标：</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1、质量验收目标：             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 单位工程质量竣工交验一次合格率：满足代建合同和相应建筑工程质量验收规范要求；</li> <li>1.2 分部分项工程质量合格率：满足代建合同和相应建筑工程质量验收规范要求；</li> <li>1.3 其它：满足代建合同和相应建筑工程质量验收规范要求_____；</li> </ol> </li> <li>2、安全、职业健康及环境管理目标：             <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 人员死亡和重伤责任事故起数：_____零_____；</li> <li>2.2 重大机械设备事故起数（财产损失 1 万元以上）：_____零_____；</li> <li>2.3 倒（垮）塌责任事故起数：_____零_____；</li> <li>2.4 一级及以上火灾责任事故起数：_____零_____；</li> <li>2.5 一般及以上交通责任事故起数：_____零_____；</li> <li>2.6 粉尘、有毒气体、噪音等超标排放事件起数：零（以政府部门检测报告或通报为准）；</li> <li>2.7 危险废弃物违法处置起数：_____零（以政府部门处罚通报为准）_____；</li> </ol> </li> </ol>			

- 2.8 化学品泄漏或污染事故起数： 零（以政府部门检测报告或通报为准）；
- 2.9 职业病和群体公共卫生事件起数： 零（以政府部门检测报告或通报为准）；
- 2.10 居民就项目施工扰民和三废排放等的投诉事件起数： 零（投诉经查实、处理回复并得到认可后不算次数，次数以政府部门通报为准）；
- 2.11 其他： \_\_\_\_\_；
- 3、在公司组织对项目代建管理进行质量、安全考评时，不合格次数不得超过 1 次；
- 4、政府主管部门就项目建设质量、安全等问题通报批评/责令停工次数为 零起；
- 5、出现考核目标未完成情况，按代建合同和公司文件承担相应责任。

工程中心负责人		项目负责人	
---------	--	-------	--

附件 5：代建项目实施方案

XXXX 项目  
实施方案（示例）

编制人：

审核人：

批准人：

编制单位：XXXX 项目代建项目部（盖章）

日期：2019 年 6 月

# 目 录

1. 项目概述
  - 1.1 项目概况
  - 1.2 项目建设目标
  - 1.3 服务内容
  - 1.4 建设过程各阶段管理策划
  - 1.5 代建方案动态管理
2. 项目组织架构
  - 2.1 组织架构及人员配备
  - 2.2 项目管理部组织机构部门职责
  - 2.3 项目管理部人员岗位职责
3. 项目管理工作程序和工作制度
  - 3.1 本项目工作程序
  - 3.2 代建单位工作制度
  - 3.3 本项目统一用表
4. 项目计划管理
  - 4.1 总进度安排
  - 4.2 进度管理工作目标及内容
  - 4.3 项目进度管理工作分析与设想
  - 4.4 项目建设进度计划
  - 4.5 进度计划管理工作方法和措施
  - 4.6 疑难节点进度安排及控制措施
5. 项目需求及设计管理
  - 5.1 设计管理目标
  - 5.2 设计控制管理工作内容
  - 5.3 设计质量控制管理措施

- 5.4 设计投资控制管理措施
- 5.5 设计进度控制管理措施
- 5.6 设计优化措施
- 6. 项目投资管理
  - 6.1 投资目标
  - 6.2 投资控制依据
  - 6.3 投资控制原则
  - 6.4 投资控制措施
- 7. 项目报建报批管理
  - 7.1 工程前期代建工作目标
  - 7.2 工程前期代建工作内容
  - 7.3 工程前期代建工作重点难点分析
  - 7.4 工程前期代建工作措施
  - 7.5 前期工作计划
- 8. 招标采购与合同管理
  - 8.1 项目招标与采购管理方案
  - 8.2 合同管理方案
- 9. 项目现场管理
  - 9.1 项目质量管理方案和控制措施
  - 9.2 项目安全管理措施
  - 9.3 施工管理措施
- 10. 项目风险管理
  - 10.1 项目风险界定和分类
  - 10.2 风险的识别
  - 10.3 建立风险管理系统，控制项目风险，减少风险，确保效益
- 11. 项目验收及移交管理

- 11.1 竣工验收管理
- 11.2 工程竣工验收及移交管理
- 11.3 项目移交管理
- 12. 项目信息（档案）管理
  - 12.1 集中统一管理
  - 12.2 建设工程文件地归档和要求
  - 12.3 建设工程文件立卷原则与方法
  - 12.4 归档时间和套数
  - 12.5 工程资料审核程序
  - 12.6 照片档案管理
  - 12.7 电子文档地管理
  - 12.8 项目资料移交管理
- 13. 附件：《项目总体进度控制计划横道图》



## 第四章 项目的决策管理

### 4.1、项目决策管理的重要性

代建项目决策阶段要对工程项目投资的必要性、可能性、可行性，以及为什么要投资、何时投资、如何实施等重大问题进行科学论证和多方案比选，对工程项目长远经济效益和战略方向起着决定性的作用。决策阶段是建设项目前期工作的重点，在项目周期中处于十分重要的地位，其工作质量对项目投资具有决定性的作用。

代建项目决策管理工作是指从项目建议书编制到项目可行性研究报告批复完成的全部管理工作。

### 4.2、项目决策阶段各参与方工作内容

决策阶段各参与方工作内容一览表

阶段	序号	工作任务	委托单位/ 使用单位	代建单位	工程咨询 单位	发展改革 部门	其它部门	规土部门
决策 阶段	1	项目建议书	审核	申报	编制	审批		
	2	项目选址意见书	审核	申报	编制			审批
	3	项目前期意见书（如有）	审核	申报	编制		审批	
	4	代建方案	编制	编制		审批	审批	
	5	代建合同签订	编制			审批	审批	
	6	履约保函	审核	提供				
	7	可行性研究报告	审核	申报	编制	审批		
	8	建筑工程质量潜在缺陷保险	投保	配合				

项目决策阶段各方参与工作内容一览表（参考示例）

## 第五章 项目报批管理

### 5.1、项目报批管理的各参与方工作职责

在代建项目管理过程中，代建单位代表委托单位依照建设程序办理行政审批手续。代建项目的报批管理贯穿于项目建设行为的始终，但密集于项目建设的前期，组织良好的项目报批管理是代建单位履行代建管理的重要环节。

代建项目报批管理各参与方工作内容一览表（参考示例）

序号	工作任务	委托单位/ 使用单位	代建单位	咨询单位	设计单位/ 施工单位	发改部门	规土部门	住建部门	其他相关部门
1	项目首次前期经费下达	申报	申报			审批			
2	项目选址及用地预审意见和规划设计要点审批	申报	申报		提供资料		审批		
3	固定资产投资项目节能审查	审核	申报	编制		审批			
4	可行性研究报告	审核	申报	编制		审批			
5	项目建设用地规划许可证	申报	申报				审批		
6	划拨土地决定书或签订土地使用权出让合同	申报	申报				审批		
7	开设路口审批、市政管线接口审批意见	申报	申报		编制				审批
8	建设工程规划许可	申报	申报				审批		
9	建设工程方案设计招标备案	审核	申报				审批		
10	初步设计概算	审核	申报		编制	审批			
11	建设工程项目招标公告和招标组织形式备案	审核	申报	编制				备案	
12	政府投资工程建设项目招标方案核准（如有）	审核	申报	编制		核准			
13	超限高层建筑工程抗震设防审批	申报	申报		编制			审批	

14	建设项目环境影响评价文件审批	申报	申报	编制					审批
15	环境影响评价技术审查	申报	申报	编制					审批
16	地质灾害性评估	申报	申报	编制					审批
17	新建、改建、扩建项目职业卫生审查	申报	申报	编制					审批
18	交通建设项目方案设计审查	申报	申报		编制				审批
19	占用、挖掘道路审批	申报	申报	编制					审批
20	建设项目用水节水评估报告备案	申报	申报	编制					审批
21	建设项目水土保持方案审批	申报	申报	编制					审批
22	城市排水许可	申报	申报	编制					审批
23	建设项目使用林地审批	申报	申报	编制					审批
24	占用城市绿地和砍伐、迁移城市树木审批	申报	申报		编制				审批
25	建设工程消防、人防、防雷设计审查	申报	申报		编制			审批	
26	特种设备施工告知	申报	申报		提供资料				审批
27	施工变压器报装/销户等事项	申报	申报		提供资料				审批
28	建设工程设计审查	申报	申报		编制				审批
29	建设项目用水报装	申报	申报						审批
30	建设工程施工合同备案	申报	申报					备案	
31	供排水管线迁移	申报	申报		编制				审批
32	燃气管道保护协议	申报	申报						审批
33	建设工程质量监督备案	申报	申报					备案	
34	建设工程安全监督备案	申报	申报					备案	
35	建设项目报建费核缴	提供资料	申报					核定	

36	建设工程施工许可证办理	申报	申报					核发	
31	涉及在轨道交通、燃气、电力、电信、水务等设施控制保护范围内施工的保护方案和承诺书	申报	申报		编制/提供资料				审批
32	其它事项	申报	申报		编制/提供资料				审批

注：委托单位与代建单位工作内容同为“申报”时，委托单位工作内容意为配合申报，最终以项目代建合同中有关约定、相关法规及政府部门规定为准。

根据深圳市人民政府办公厅关于印发《深圳市政府投资建设项目审批事项目录》（深府办函[2018]189号，以下简称为“目录”）文件精神，政府投资项目审批事项目录共有50项，其中，应办理审批事项15个，可能涉及办理的审批事项35个，应办理审批事项为每个建设项目均必须办理的审批事项，主要为控制节点事项。除此之外的可能涉及办理的审批事项，为根据项目建设实际情况可能需要办理的审批事项，均为非控制节点事项，《目录》对政府投资建设项目办理的事项名称、办理条件、申请材料、办理时限、办理结果等均做了规范和明确，政府投资建设项目报建审批应严格按照《目录》办理。《目录》和《政府投资建设项目报建人员培训手册》电子版请咨询工程中心获得。

## 第六章 项目勘察设计管理

### 6.1、项目勘察设计管理各参与方职责及工作流程

项目勘察设计管理的首要任务是将不同阶段的勘察设计任务进行分析，明确各阶段目标并将其逐步细化，绘制详细的任务分解表，保证各阶段的勘察设计管理工作都有明确的责任主体。

代建项目勘察设计管理各参与方职责分配表（参考示例）

参与单位 工作任务		勘察单位	设计单位	代建单位	使用单位	委托单位	审图机构	施工单位	监理单位	咨询单位	招标代理机构
方案设计	设计任务书			负责		确认					
	方案招标			组织		确认					负责
	方案设计文件		负责	管理	配合	确认					
	方案优化		负责	管理		确认					
初勘阶段	勘察任务书			负责		确认					
	勘察招标			管理		确认					负责
	勘察方案	负责	确认	管理		配合					
	初勘报告	负责	使用	管理			审查		配合		
初步设计	设计任务书			负责		确认					
	初步设计招标			组织	配合	确认					负责
	初步设计文件		负责	管理	配合	确认					
	设计概算		负责	管理		确认				审查	
详勘	详勘报告	负责	使用	管理			审查		配合		
施工图设计阶段	设计任务书			负责		确认					
	施工图设计招标			组织		确认					负责
	施工图设计文件		负责	管理		确认	审查		配合		
	施工图预算		负责	管理		确认				审查	
施工阶段	资料管理		参与	管理		监督		参与	参与	参与	参与
	地勘及设计的现场服务	配合	配合	组织		参与		参与	参与	参与	
	设计交底与图纸会审		参与	组织		参与		参与	参与	参与	
	专项设计及深化设计		审查	管理	配合	确认	审查	配合	配合	参与	
	设计变更		负责	管理		确认	审查	配合	配合	参与	

## 6.2、项目勘察设计管理工作内容

设计是工程建设质量的保证，也是决定工程质量的关键因素。

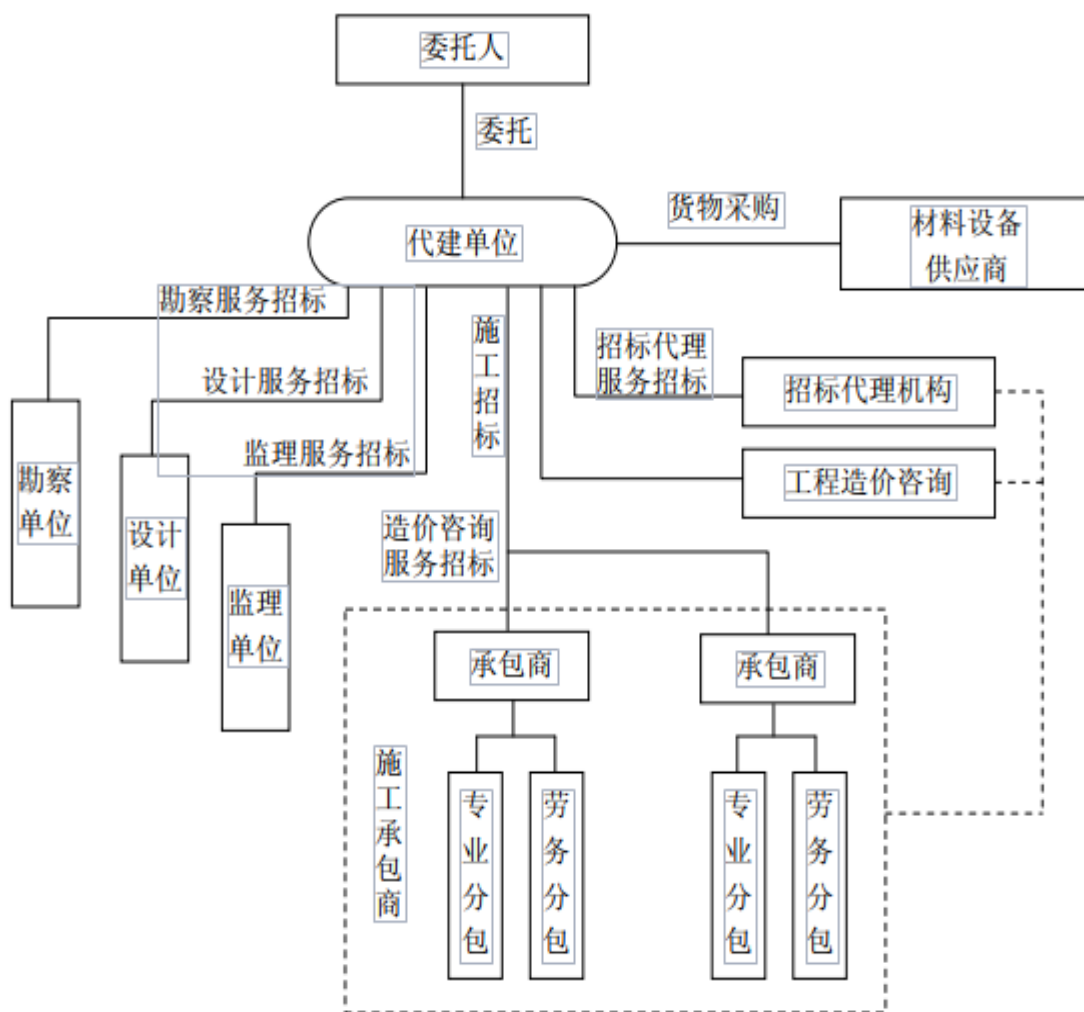
代建项目设计各阶段管理任务表（参考示例）

阶段		管理任务
设计阶段	方案设计阶段	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 编制方案设计任务书中有关质量管理的内容；</li> <li>(2) 组织专家对设计方案进行评审并协助委托方选定设计方案；</li> <li>(3) 审核设计方案是否满足国家及委托方的质量要求和标准；</li> <li>(4) 从质量管理角度提出方案优化意见；</li> <li>(5) 审核设计优化方案是否满足规划及其他规范要求；</li> <li>(6) 组织专家对优化设计方案进行评审；</li> <li>(7) 在方案设计阶段进行协调，督促设计单位完成设计工作；</li> <li>(8) 编制方案设计阶段质量控制总结报告。</li> </ul>
	初步设计阶段	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 编制初步设计任务书中有关质量管理的内容；</li> <li>(2) 审核初步设计是否满足国家及委托方的质量要求和标准；</li> <li>(3) 对重要专业问题组织专家论证，提出咨询报告；</li> <li>(4) 组织专家对初步设计进行评审；</li> <li>(5) 分析初步设计对质量目标的风险，并提出风险管理的对策与建议；</li> <li>(6) 若有必要，组织专家对结构方案进行分析论证；</li> <li>(7) 对智能化总体方案进行专题论证及技术经济分析；</li> <li>(8) 对建筑设备系统技术经济等进行分析、论证，提出咨询意见；</li> <li>(9) 审核各专业工种设计是否符合规范要求；</li> <li>(10) 审核各特殊工艺设计、设备选型，提出合理化建议；</li> <li>(11) 在初步设计阶段进行设计协调，督促设计单位完成设计工作；</li> <li>(12) 审核初步概算，使之符合立项时的投资要求；</li> <li>(13) 编制初步设计阶段质量控制总结报告。</li> </ul>
	施工图设计阶段	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 在施工图设计阶段进行设计协调，跟踪审核设计图，发现图中的问题，及时向设计单位提出，督促设计单位完成设计工作；</li> <li>(2) 审核施工图设计与说明是否与初步设计要求一致，是否符合国家有关设计规范、有关设计质量要求和标准，并根据需要提出修改意见，确保设计质量达到设计合同要求及获得政府有关部门审查通过；</li> <li>(3) 审核施工图设计是否有足够的深度，是否满足施工招标及施工操作要求，确保施工进度计划顺利进行；</li> <li>(4) 审核各专业设计的施工图纸是否符合设计任务书的要求，是否符合规范及政府有关规定的要求，是否满足材料设备采购及施工的要求；</li> <li>(5) 对项目所采用的主要设备、材料充分了解其用途，并做出市场调查报告；对设备、材料的选用提出咨询报告，在满足功能要求的条件下，尽可能降低工程成本。</li> </ul>
	专项设计及深化设计阶段	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 编制专项设计及深化设计任务书，明确委托方需求、设计总包配合要求、专项设计及深化设计技术标准、完成的设计成果内容，要求专项设计及深化设计人员严格按照这些规定编制设计文件；</li> <li>(2) 根据设计任务书，编制专项设计及深化设计的设计方案及质量计划书</li> <li>(3) 加强专项设计及深化设计过程的沟通与交流，各方及时提交设计输入数据；</li> <li>(4) 专项设计及深化设计应履行完善的签字、盖章等手续的出图程序。</li> </ul>

## 第七章 项目招标与采购管理

### 7.1、代建项目招采管理各参与方之间的组织关系及责任分配

(1) 政府投资项目代建模式的招标与采购关系示意图（参考示例图）



政府投资项目代建模式的招标与采购关系示意图（参考示例图）

(2) 代建项目的招标采购管理中关键主体是代建单位，它为委托人提供服务，接受委托人的监督。代建单位通过招标与采购确认下一级服务、货物、施工的供应商；达到限额以上的建设工程及相关的服务及货物的采购，依法在深圳市建设工程交易服务中心进行公开招标。

在深圳市建设工程服务中心进行公开招标项目的各参与方职责分配表

如下：



在深圳市建设工程服务中心进行公开招标项目的各参与方职责分配表（参考示例表）

序号	参与方工作内容	各参与单位职责分工				
		委托方	代建单位	招标代理机构	投标单位	招投标监督部门
1	具备招标条件	审核	组织	审核		行政监督
2	编制招标文件，准备备案资料	监督	审核	组织		行政监督
3	发布招标公告	监督	审核	组织		行政监督
4	勘察现场（如需）	监督	审核	组织	参与	行政监督
5	投标答疑	监督	审核	组织	参与	行政监督
6	开标	监督	审核	组织	参与	行政监督
7	资格后审	监督	负责	审核		行政监督
8	清标	监督	审核	组织		行政监督
9	入围（如需）	监督	负责	组织		行政监督
10	评标	监督	审核	组织		行政监督
11	定标	监督	负责	组织		行政监督
12	中标公示	监督	审核	组织		行政监督
13	处理质疑（如需）	监督	审核	组织		行政监督
14	发中标通知书	监督	审核	组织		行政监督
15	签订承包合同	监督	组织	参与		行政监督

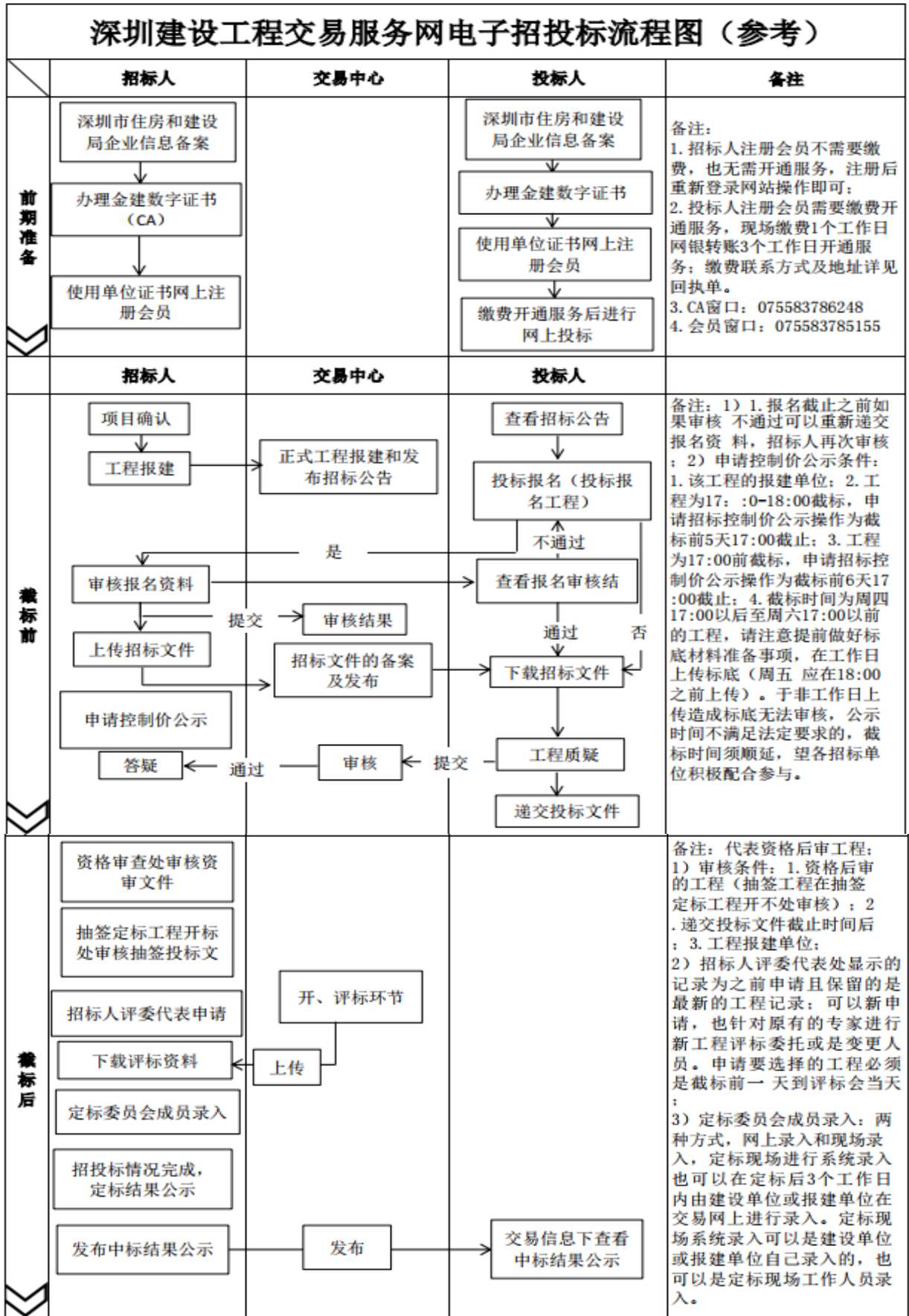
## 7.2、项目招标与采购管理工作内容

- (1) 根据相关法律法规的规定，审核采购条件，确认采购方式；
- (2) 根据业主及项目需求制定采购方案；
- (3) 应遵循原则：合法合规、责任明确、经济高效、客观务实、便于操作；
- (4) 执行采购计划，确保采购时间满足施工进度要求；
- (5) 把控采购程序，确保合法合规；
- (6) 拟定合同主要条款，代建项目安健环管理协议、施工安全奖惩规定、安全文明施工标准和公司对代建项目的相关管理要求均需作为合同附件；
- (7) 邀请招标、竞争性谈判、单一来源采购、抽取、询价等采购方式的流程按《XXXX 公司工程类项目招标采购管理办法》（XXXX〔2018〕115 号）等相关规定及流程执行。

## 7.3、项目招标与采购管理流程（公开招标）

- (1) 在深圳市建设工程交易服务中心进行公开招标项目的流程如下（仅供

参考，相关规定和流程以住建部门规定为准）：

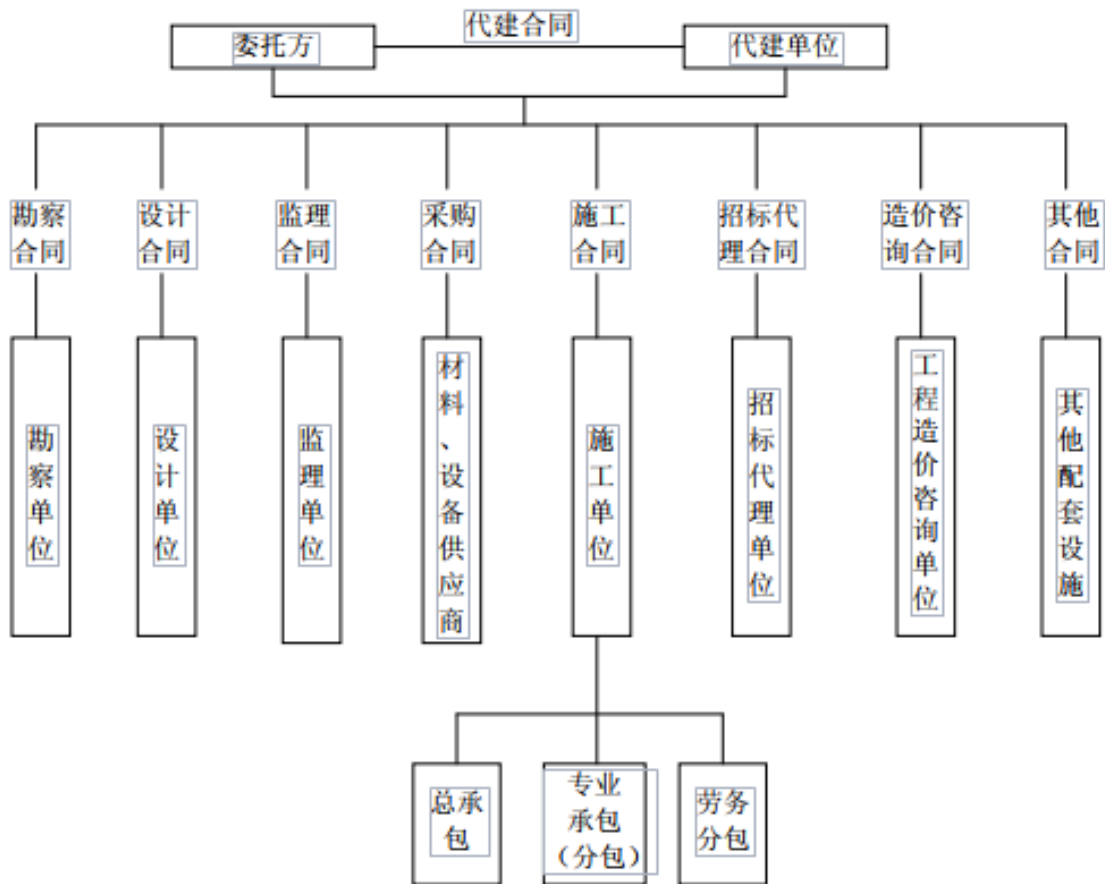


项目公开招标采购流程图（参考示例图）

## 第八章 项目合同管理

### 8.1、项目合同关系及各参与方工作职责

(1) 代建项目的合同管理是指代建单位与委托方通过合同的方式明确双方的权利和义务，并授权代建单位对工程项目建设进行全过程或分阶段的管理和服务工作；同时，代建单位根据委托方委托的管理和服务内容，承担与工程建设相关的管理工作，合同应附有公司工程项目QHSE管理体系文件要求的代建项目安健环协议及其它规定的内容。



代建模式的合同关系示意图（参考示例）

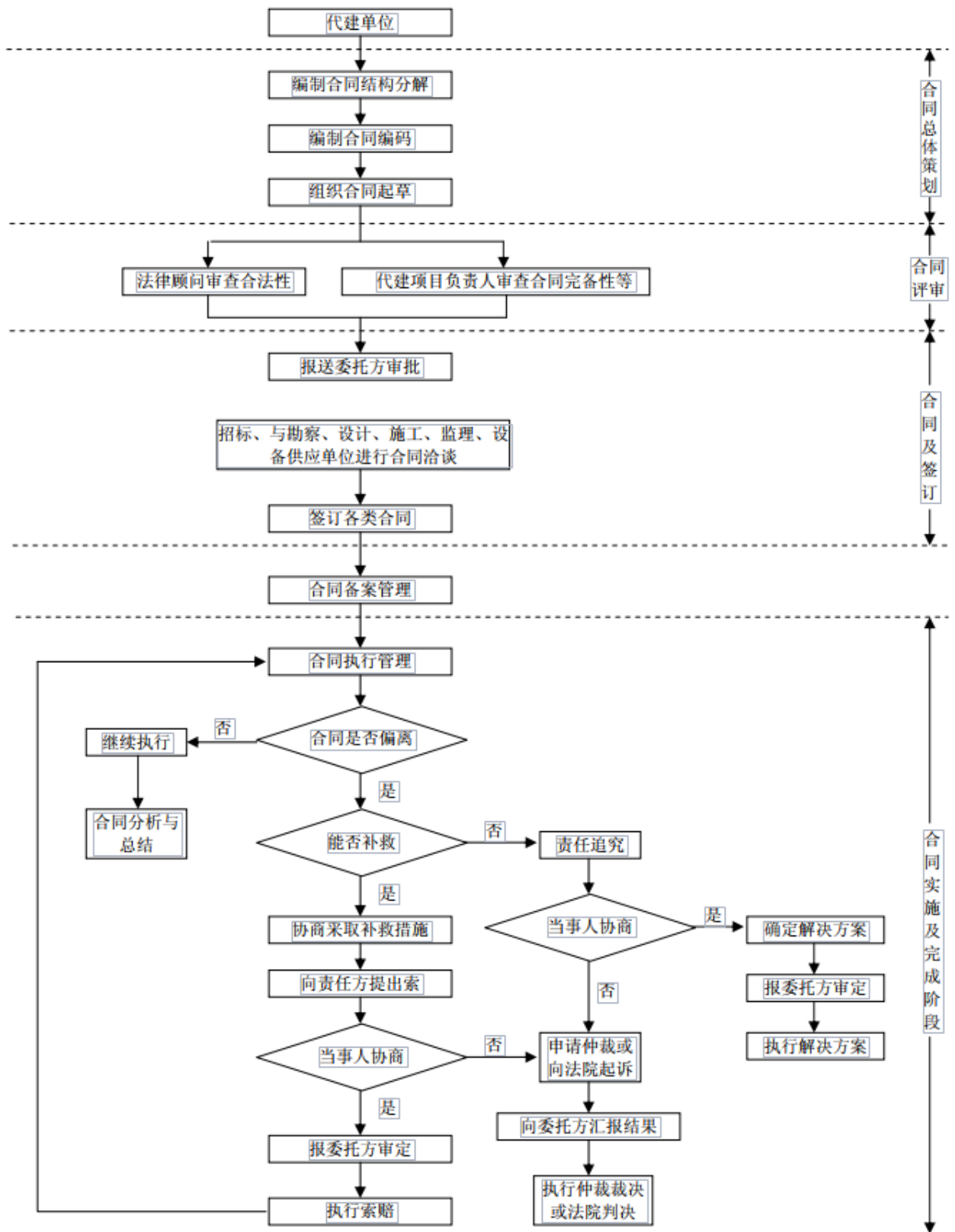
代建单位合同管理过程中参与各方工作内容一览表（参考示例）

序号	工作职责内容	各参与单位职责分工								
		委托方	代建单位	招标代理公司	勘察单位	设计单位	施工单位	监理单位	工程造价咨询公司	设备供应商
1	保证最大工程费用协议书	审批	编制							
2	保证最大工程费用报告	审批	组织							
3	代建项目资金监管协议	审批	组织							
4	建设工程质量保证金监管协议	审批	组织							
5	建设工程合同管理计划	审批	编制							
6	建设工程合同结构	审批	编制					参与	参与	
7	建设工程合同评审	审批	负责	参与				参与	参与	
8	建设工程招标工作	监督	管理	负责				参与	参与	
9	建设工程合同谈判	参与	组织	参与	参与	参与	参与	参与	参与	参与
10	建设工程合同签订	参与	负责	参与	参与	参与	参与	参与	参与	参与
11	建设工程合同补充协议签署	审查	负责		参与	参与	参与	参与	参与	参与
12	建设工程合同执行情况检查、分析、总结	监督	组织		参与	参与	参与	负责	参与	参与
13	建设工程合同履行，文件记录的收集、整理	监督	组织		参与	参与	参与	参与	参与	参与
14	合同管理总结报告编写	审查	负责		参与	参与	参与	参与	参与	参与

## 7.2、项目合同管理主要内容及流程

(1) 代建项目合同管理工作内容包括：招标阶段的合同体系策划和合同评审；实施阶段对合同进行的管理；合同完成后的后评估；合同争议及风险防范；合同的档案管理。

合同管理流程如下（参考示例图）



## (2) 合同结构分解及节点管理

代建项目部成立后，项目部各专业组负责人应根据任务分解表的工作划分将该项目中属于本专业组作为发起者签订的合同进行结构分解，合约采购

组负责汇总并报项目负责人，作为整个项目的合同管理的依据。

### （3）合同编码设置管理

为方便合同的查询、检索和汇总管理，所有合同应建立统一且唯一的编码，合同签订完成后汇总到合约采购组进行纸质档案和电子档案的归档。项目建设工程合同编码体系（示例），具体由各代建项目部依委托方和公司规模执行。

## 第九章 项目的施工管理

### 9.1、施工阶段各参与单位之间的工作职责关系

#### 9.1.1 施工阶段各参与单位投资管理工作职责一览表（参考示例）

序号	工作职责内容		各参与单位职责分工				
			委托方/使用单位	代建单位	造价咨询单位/监理单位	施工承包商等	勘察/设计单位
1	<b>投资管理</b>						
1.1	编制资金使用计划		审批	编制	配合		
1.2	项目用款报告		审批	编制	配合		
1.3	投资偏差分析		备案	编制	配合		
1.4	工程成本分析		备案	审核	编制		
1.5.1	工程计量 与工程款 支付	申请工程款支付				编制	
1.5.2		审核工程量		审批	审核	配合	
1.5.3		审核工程款		审批	审核	配合	
1.5.4		拨付工程款	负责	配合		配合	
1.6.1	工程变更	变更的提出	负责	负责	审核	负责	
1.6.2		变更的审核	审批	审核	审核	配合	配合
1.7	现场工程签证		审批	审核	审核	配合	
1.8	处理费用索赔		审批	审核	审核	配合	

#### 9.1.2 施工阶段进度、质量、安全及文明施工管理职责一览表（参考示例）

序号	工作职责内容		各参与单位职责分工				
			委托方	代建单位	造价咨询单位	监理单位	施工承包商等
2	<b>进度管理</b>						
2.1	编制项目实施方案			负责		配合	配合
2.2	编制施工进度计划（一级和二级）			审批		审核	负责
2.3	编制项目里程碑计划		审批	编制		配合	配合
2.4	审核施工进度计划			监督、审批		负责	编制
2.5	审核施工组织设计			监督、审批		审核	编制
2.6	督促及审核各参建单位制定和提交月、周计划和报告			监督		审核	编制
2.7	提交工程开工报告书			审批		审核	申报
2.8	开工指令			审核		审批	执行
2.9	进度动态跟踪			监督		负责	执行
2.10	进度计划的调整、优化			监督		监督	负责
2.11	项目进度计划月度跟踪表			监督		负责	执行
2.12	各参建单位进度的协调			负责		协调	配合
2.13	工程进度例会			监督		负责	配合
2.14	阶段性工期目标的检查			监督		负责	执行

2.15	工期延误的处理		审批		审核	申请	
------	---------	--	----	--	----	----	--



3 质量管理							
3.1	编制项目质量计划		审批		审核	负责	
3.2	建立项目质量管理体系		监督		负责	执行	
3.3	施工许可手续办理		负责		配合	配合	
3.4	图纸会审和技术交底		配合		负责	执行	
3.5	制定质量工作程序		监督		负责	执行	
3.6	材料、机械设备进场查验		监督		负责	执行	配合
3.7	施工、材料、设备检验试验		监督		负责	执行	配合
3.8	现场施工质量的巡视检查		监督		负责	配合	配合
3.9	重点施工工序、部位的跟踪检查		监督		负责	配合	配合
3.10	审核施工组织设计、施工方案		监督		审查	申报	
3.11	对分项、分部工艺及工序的执行		监督		检查	执行	配合
3.12	分部、分项工程的中间验收		监督		负责	执行	配合
3.13	重大质量事故的处理		配合		参与	参与执行	参与
3.14	检查监理日志及监理规划		负责		执行		
4 安全及文明施工管理							
4.1	项目安全文明施工实施细则		监督		检查	负责	配合
4.2	建立项目 HSE 管理文件和应急体系, 建立项目安全生产责任制		监督		检查	负责	配合
4.3	项目开工前安全条件审查		监督		负责	执行	配合
4.4	建立项目安全管理组织		负责		执行	执行	
4.5	督促审核查验项目参建单位的进场人员、管理人员及进场机械设备和安全防护设施及安全技术交底		监督		审验	负责	
4.6	组织施工/监理单位签订安全生产责任书, 组织开工管理要求交底		负责		配合	配合	配合
4.7	项目安健环培训		监督		配合	负责	配合
4.8	项目安健环检查和隐患排查		监督		负责	执行	配合
4.9	项目施工安全风险评估报告		监督		审查	负责	
4.10	项目高风险作业许可/项目带班值班和应急值守		监督		负责	执行	
4.11	组织项目安全周例会和月例会		监督		负责	配合	
4.12	项目封闭施工、绿色施工、重大危险源和危大工程监测、大型设备安全管理、临时用电、生活区等管理		监督		负责	执行	
4.13	项目施工安全奖惩管理、危大工程旁站监督、项目安全文明施工措施监督		监督		负责	配合	
4.14	安全专项施工方案/专家论证		监督		负责	执行	
4.15	项目事件处理和应急管理		监督		检查	负责	
4.16	组织对代建项目进行季度安全考评和责任制考核		负责		配合	配合	
4.17	组织对监理单位进行季度安全考评		负责		配合	配合	

## 8.2、施工阶段的管理要求

施工阶段投资和进度管理，各代建项目部应依照代建合同、公司《工程项目质量管理体系文件》和工程建设相关法规要求，组织编制资金使用计划、项目里程碑计划和一级、二级施工进度计划，组织审核工程量和工程款支付、签证和变更等事项。

施工阶段质量和安全文明施工管理，各代建项目依照公司工程项目 QHSE 管理体系文件监督和组织项目监理单位、施工单位落实各项 QHSE 管理要求，按本指引附录《项目参建单位需建立健全的安全管理制度和台账清单》组织建立和完善本项目 QHSE 管理制度文件和相关记录资料，工程中心将严格依照公司工程项目 QHSE 管理体系文件对各代建项目进行监督考核。

#### 相关成果文件记录（仅摘取部分供参考）：

- 1) 代建项目资金使用计划表（参考示例）
- 2) 项目进度月度跟踪表
- 3) 项目开工前安全条件审查表
- 4) 项目进场人员报批单
- 5) 项目安全文明施工实施细则
- 6) 项目月度安全文明施工措施费用申报表
- 7) 项目安全违约扣款通知单
- 8) 项目安全管理督查表
- 9) 工程质量抽查情况通知单
- 10) 项目工序检验记录表
- 11) 整改通知回复单
- 12) 项目各参建单位需建立健全的安全管理制度和台账清单
- 13) 工程项目管理人员备案登记表

附件 1：项目资金使用计划表（参考示例）

序号	单位工程名称	xxxx 年				.....	合计
		第一季度	第二季度	第三季度	第四季芳	.....	
1	土地费用						
2	建筑安装费						
2.1	建筑工程						
2.2	装饰装修工程						
2.3	安装工程						
2.3.1	给排水工程						
2.3.2	暖通工程						
2.3.3	电气工程						
2.3.4	弱电工程						
2.3.5	电梯工程						
2.3.6	消防工程						
2.4	室外工程						
2.4.1	道路工程						
2.4.2	园林绿化工程						
2.4.3	室外照明工程						
2.4.4	室外管线工程						
2.4.5	变配电工程						
2.4.6	其他						
2.2	装饰装修工程						
2.3	安装工程						
2.3.1	给排水工程						
2.3.2	暖通工程						
2.3.2	电气工程						
2.3.4	弱电工程						
3	工程建设其他费用						
3.1	可研报告编制费						
3.2	环境影响评价费						
3.3	交通影响评价费						
3.4	测量测绘费						
3.5	勘察费						
3.6	工程设计费						
3.7	施工图审查费						
3.8	施工图预算编制费						
3.9	招标代理服务费						
3.10	工程监理费						
3.11	项目管理费						
3.12	建设项目报建费						
3.13	竣工结算审核费						
3.14	其他费用						
3.15	可研报告编制费						

4	不可预见费						
分项合计							
总投资额累计							

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要  
下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/116210100155011011>