

夏耀西 / 编著

建设单位 项目管理实务

- 聚焦 基本建设程序和建设单位项目管理全流程
- 直观 展现项目管理各环节工作内容及管理要点
- 快速 提升决策、管理技能，实现提质增效

中国建筑工业出版社

建设单位 项目管理实务

夏耀西 编著



中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

建设单位项目管理实务 / 夏耀西编著. —北京:
中国建筑工业出版社, 2017.1
ISBN 978-7-112-20179-2

I. ① 建… II. ① 夏… III. ① 基本建设项目—项
目管理 IV. ① F284

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第312348号

责任编辑: 赵晓菲 张智芊
责任校对: 李美娜 刘梦然

建设单位项目管理实务
夏耀西 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京海淀三里河路9号)
各地新华书店、建筑书店经销
北京锋尚制版有限公司制版
北京富生印刷厂印刷

*

开本: 787×1092毫米 1/16 印张: 19¼ 插页: 1 字数: 313千字
2017年5月第一版 2017年5月第一次印刷
定价: 49.00元

ISBN 978-7-112-20179-2
(29675)

版权所有 翻印必究
如有印装质量问题, 可寄本社退换
(邮政编码 100037)

PREFACE

前言

固定资产投资是社会固定资产再生产的主要手段，对促进社会进步和提高国民生产总值发挥巨大作用。固定资产投资效益取决于建设项目管理水平，参与建设项目管理的有建设单位、施工单位、勘察设计单位、监理单位以及相关咨询单位，建设单位作为项目的筹划者、组织者和全过程管理者，在建设项目管理中发挥着领导和中枢的作用，但遗憾的是大部分建设单位的项目管理专业化不强，造成建设项目决策失误、组织不力、效率低下，其原因之一是对建设单位项目管理缺乏系统研究，缺少相关资料，难以指导建设单位项目管理者开展高水平的项目管理活动。目前项目管理方面的研究和资料多针对施工企业，对建设单位项目管理指导性不强，为此作者编写了本书。

本书作者通过多年的建设单位项目管理实践，从建设单位的角度对建设项目全过程管理进行了系统研究和总结。全书按照基本建设程序分十个章节，第一章论述了建设单位项目管理概念、范围、工作内容和管理流程；第二章至第三章以项目建议书和可行性研究报告编制与报批，详细阐述了项目决策过程管理；第四章至第六章以方案设计与勘察、初步设计和施工图设计，详细描述了项目设计过程管理；第七章对项目实施过程管理进行了深入全面地剖析；第八章详细分析了工程验收和结算的步骤与方法；第九章全面介绍了项目验收与资产交付的步骤与方法；第十章以专题的形式，对贯穿项目全过程的工程造价管理、档案资料管理和项目信息管理进行了深入论述。本书还提供了建设单位在项目管理中需要经常查阅的13个附录，包括了承包和服务企业的资质等级、承担业务范围和相关收费标准。

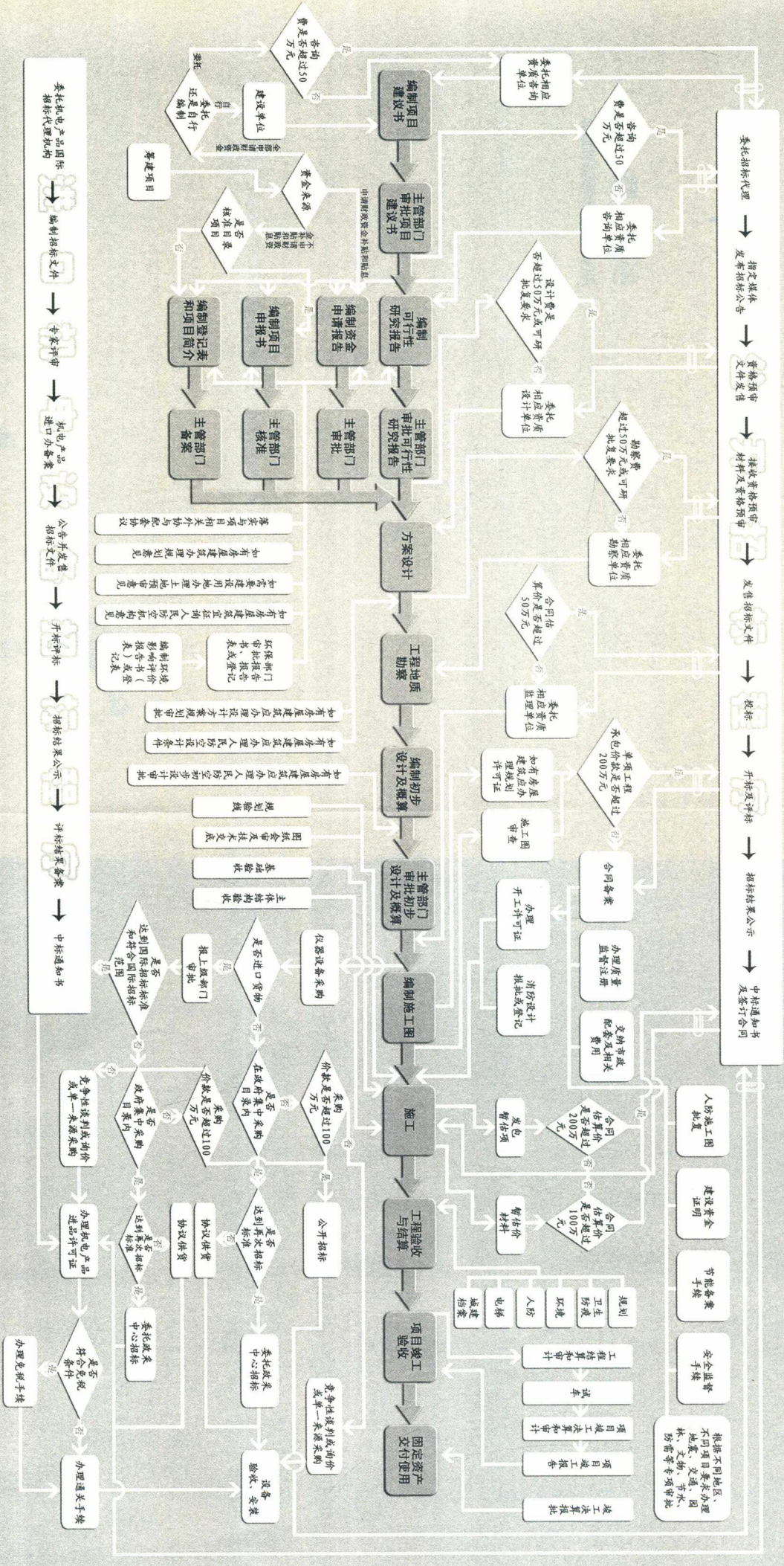
本书以基本建设程序和管理流程为线索，直观展现了建设项目管理每个环节以及环节之间的关系，全面剖析了每个环节的工作内容和管理重点以及

管理技术与方法。本书编写重在操作和实践，以期指导项目管理者一步步组织项目走向竣工。

本书适用对象为企事业单位基建部门管理人员、房地产开发企业项目管理人员、代建单位管理人员以及高校工民建、工程项目管理等相关专业学生使用。

本书编写过程中得到了蒋大雄、于辉、万桂林、刘洪业、蔡莹盈等同志的帮助，在此表示感谢。

基本建设程序与管理流程图



CONTENTS

目录

第一章 概述..... 1

 第一节 基本概念..... 2

 一、建设项目.....2

 二、建设单位.....4

 三、建设单位项目管理.....5

 第二节 基本建设程序与管理流程..... 7

第二章 建议书编制与报批..... 9

 第一节 建议书编制..... 10

 一、编制意义.....10

 二、编制条件.....10

 三、主要工作.....11

 四、建议书主要内容.....11

 五、主要行业项目一般格式.....12

 第二节 项目建议书审查及报批..... 20

 一、项目建议书审查.....20

 二、项目建议书报批.....20

第三章 可行性研究报告编制及报批..... 21

 第一节 可行性研究报告编制..... 22

 一、编制意义.....22

 二、可行性研究报告与建议书的区别.....22

三、可行性研究报告编制条件与资金申请报告书、项目申报书	23
四、主要工作	26
五、可行性研究报告主要内容及主要行业项目一般格式	26
第二节 可行性研究报告审查与报批	31
一、可行性研究报告审查	31
二、可行性研究报告报批	37
第四章 方案设计及工程勘察	39
第一节 方案设计	40
一、方案设计条件及意义	40
二、主要工作	40
三、设计方案审查	46
四、设计方案报批	49
第二节 工程勘察	49
一、工程勘察条件及意义	49
二、主要工作	50
三、工程勘察成果	51
第五章 初步设计及深度要求	53
第一节 初步设计条件及意义	54
一、初步设计条件	54
二、初步设计意义	54
第二节 主要工作	54
一、调研工艺设备	54
二、审查初步设计及概算	55
三、报批	57
第三节 初步设计文件格式及深度要求	58
一、一般要求	58
二、设计总说明	58
三、总平面	58

四、建筑	60
五、结构	61
六、建筑电气	61
七、给水排水	63
八、采暖通风与空气调节	65
九、热能动力	66
十、概算	68

第六章 施工图设计..... 69

第一节 施工图设计条件及意义..... 70

第二节 主要工作..... 70

一、采购工艺设备..... 70

二、办理相关专项审批..... 71

三、施工图强制审查..... 71

四、施工图内部审核..... 72

第三节 施工图设计内容与深度要求..... 73

一、一般要求..... 73

二、总平面..... 73

三、建筑..... 75

四、结构..... 77

五、建筑电气..... 79

六、给水排水..... 81

七、采暖通风与空气调节..... 82

八、热能动力..... 83

第七章 项目实施..... 85

第一节 实施规划..... 86

一、管理机构..... 86

二、工作安排..... 86

三、年度投资..... 87

四、资料管理	87
第二节 施工准备	88
一、施工场地	88
二、监理招标	89
三、施工总承包招标	92
四、开工手续办理	94
第三节 施工现场组织	95
一、设计交底与图纸会审	95
二、监理例会	98
三、放线与验线	100
四、施工质量管理	101
五、施工进度管理	103
六、施工安全与环境管理	106
七、工程联系单、变更洽商与签证管理	108
八、分包与材料设备采购管理	110
九、工程款支付管理	112
十、施工现场外部协调	113
第八章 工程验收与结算	115
第一节 基槽验收	116
一、验槽条件	116
二、无法验槽情况	116
三、验槽前准备工作	116
四、推迟验槽情况	117
五、验槽主要内容	117
六、验槽方法	117
第二节 基础验收	118
一、地基与基础分部验收程序和要求	118
二、验收条件	119
三、不符合地基与基础分部验收处理办法	119

第三节 主体结构验收.....	120
一、主体结构验收主要依据.....	120
二、主体结构验收组织及验收人员.....	120
三、验收程序.....	120
四、现场检查主要内容.....	121
五、不符合主体分部验收处理办法.....	121
第四节 专项验收.....	122
一、电梯验收.....	122
二、消防验收.....	122
三、规划验收.....	123
四、人防验收.....	123
五、室内环境检测.....	124
六、建筑节能验收.....	124
七、无障碍设施验收.....	125
八、供电验收.....	125
九、燃气验收.....	125
十、供水验收.....	125
十一、防雷装置验收.....	126
十二、工程档案预验收.....	126
第五节 单位工程竣工验收与备案.....	127
一、验收条件.....	127
二、验收程序及内容.....	128
第六节 工程移交.....	129
一、移交条件.....	130
二、移交程序及内容.....	130
第七节 工程结算.....	130
一、工程结算条件及程序.....	131
二、结算审核关键点.....	131

第九章 项目验收与资产交付	133
第一节 验收条件	134
第二节 验收准备	135
一、财务竣工决算与审计	135
二、档案整理与归档	140
三、项目预验收	140
四、项目报告	141
第三节 项目竣工验收程序及组织	141
第四节 项目竣工财务决算报批	142
第五节 资产交付	143
一、资产内容	143
二、资产成本计算	144
第十章 专题	145
第一节 工程造价管理	146
一、决策阶段	146
二、设计阶段	148
三、采购阶段	149
四、施工阶段	151
五、结算阶段	152
第二节 项目档案管理	152
一、项目档案管理方法	153
二、项目档案整理与归档要求	154
第三节 项目管理信息化	157
一、信息内容	158
二、信息采集、传输和存储	160
三、信息处理与发布(应用)	162
四、信息系统开发几个关键问题	162
附录1 工程咨询资质标准	165

附录2	工程咨询收费标准	170
附录3	工程设计资质标准	172
附录4	工程设计收费标准	180
附录5	工程勘察资质等级及业务范围	206
附录6	工程勘察收费总则	211
附录7	工程监理资质标准	214
附录8	工程监理收费标准	226
附录9	工程承包资质标准	241
附录10	国家重大建设项目档案目录及保存时限	267
附录11	建筑工程文件归档范围	276
附录12	招标代理资质标准	292
附录13	招标代理服务费率标准	294

Chapter |

第一章 概述



第一节 基本概念

一、建设项目

1. 定义

建设项目亦称基本建设工程项目，是指按一个总体设计、组织施工，建成后具有完整的系统，可以独立地形成生产能力或者使用价值的建设工程。

在实际操作中，由于投资渠道不同，或者受投资规模的限制，可能把一个完整的系统或功能，划分为几个建设项目进行审批和实施，最终实现完整的系统或功能。

2. 组成

建设项目根据管理需要一般可分为单项工程、单位工程（子单位工程）、分部工程（子分部工程）、分项工程和检验批。有些项目不能独立发挥功能，需要通过若干个项目实施后才能发挥功能，这类项目没有单项工程。

单项工程是指在一个建设工程项目中，具有独立的设计文件，竣工后可以独立发挥生产能力或效益的一组配套齐全的工程项目。单项工程是建设工程项目的组成部分。一个工程项目可以由一个或多个单项工程组成。如工业、民用建筑中，某工厂建设项目中的生产车间、办公楼、住宅等分别是单项工程；某学校建设项目中的教学楼、食堂、宿舍等分别为单项工程；它是建设项目的组成部分。

单位工程是指具有单独设计和独立施工条件，不能独立发挥生产能力或效益的工程，它是单项工程或工程项目的组成部分。在工业、民用建筑工程中，如生产车间这个单项工程一般是由建筑工程、设备安装工程等两个单位工程组成的。

分部工程是单位工程的组成部分，分部工程一般是按单位工程的结构形式、工程部位、构件性质、使用材料、设备种类等的不同而划分的。一般工业与民用建筑工程的分部工程包括：地基与基础工程、主体结构工程、装饰装修工程、屋面工程、给水排水及采暖工程、电气工程、智能建筑工程、通风与空调工程、电梯工程、节能建筑工程。

分项工程是分部工程的组成部分，是施工图预算中最基本的计算单位，它又是概预算定额的基本计量单位，故也称为工程定额子目或工程细目，是对分部工程的进一步划分。它是按照不同的施工方法、不同材料的不同规格等确定的。如主体结构分部工程中模板、钢筋、混凝土等均为分项工程。

检验批是指施工过程中条件相同并有一定数量的材料、构配件或安装项目。如果一个分项工程需要检验多次，那么每一次检验就叫一个检验批。一般规定每个检验批的检验部位需完全相同。检验批只做检验，不作评定。

3. 特征

(1) 具有明确的建设目标

每个建设项目都具有确定的目标，包括成果性目标和约束性目标。成果性目标是指针对项目的功能性，也是项目的最终目标；约束性目标是指对项目的约束和限制，如时间、质量、投资等量化的目标。

(2) 具有物化对象

任何建设项目都具有具体物化对象，即形成实物，它决定了建设项目的最基本特性。

(3) 一次性

建设项目都是具有特定目标的一次性任务，有明确的起点和终点，任务完成即告结束，所有建设项目没有重复。

(4) 生命周期性

建设项目的一次性决定了项目具有明确的起止点，即任何项目都具有诞生、发展和结束的时间，也就是项目的生命周期。

(5) 有特殊的组织和法律条件

建设项目的参与单位之间主要以合同作为纽带相互联系，并以合同作为分配工作、划分权力和责任关系的依据。项目参与方之间在建设过程中的协调主要通过合同、法律法规和规范实现。

(6) 涉及面广

一个建设项目涉及建设规划、计划、土地、银行、税务、法律、设计、施工、材料供应、设备、交通、城管等诸多部门，因而项目组织者需要做大量的协调工作。

(7) 作用和影响具有长期性

每个建设项目的建设周期、运行周期、投资回收周期都很长，因此其作用时间长。

(8) 环境因素制约多

每个建设项目都受建设地点的气候条件、水文地质、地形地貌等多种环境因素的制约。

二、建设单位

1. 定义

建设单位是指建设项目的投资方，对该项目形成的资产拥有产权。建设单位也称为业主单位或项目业主，是建设项目法人和管理主体。实行代建或专业化项目管理的建设项目，其代建单位和项目管理单位只是按照建设单位授权进行项目全过程管理或分阶段管理，不是项目建设单位。

2. 职责

建设单位是项目法人，对项目的决策及管理负总责。不仅对项目投资效益负责，而且对项目质量和安全负责。我国颁布的《建筑法》、《建设工程质量管理条例》和《建设工程安全生产管理条例》明确了建设单位的职责。如《建筑法》规定建设单位应当将工程发包给具有相应资质等级的单位，建设单位应当依法对工程建设项目的勘察、设计、施工、监理以及与工程建设有关的重要设备、材料等的采购进行招标。

3. 与相关单位关系

基本建设项目从决策到实施，涉及方方面面，归纳为三大类：一类是投资主管部门（单位），如中央财政投资项目的主管单位是国家发展与改革委员会；二类是建设行政管理部门，如城市规划委员会（局）、住房与城乡建设委员会（局）；三类是参建单位，如设计单位、施工单位等。建设单位与第一、二类单位（部门）是被管理关系，接受其监督与管理，需要通过建设单位协