



执业资格考试丛书

房屋建筑工程案例分析

本书编委会 编写



中国建筑工业出版社

执业资格考试丛书

房屋建筑工程案例分析

本书编委会 编写

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

房屋建筑工程案例分析/本书编委会编写. —北京: 中国建筑工业出版社, 2006

(执业资格考试丛书)

ISBN 7-112-08471-7

I. 房… II. 本… III. 建筑工程-案例分析-资格考核-自学参考资料 IV. TU71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 078161 号

**执业资格考试丛书
房屋建筑工程案例分析
本书编委会 编写**

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

新华书店经销

北京密云红光制版公司制版

世界知识印刷厂印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 20½ 字数: 500 千字

2006 年 8 月第一版 2006 年 8 月第一次印刷

印数: 1—4000 册 定价: 42.00 元

ISBN 7-112-08471-7

(15135)

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)

本社网址: <http://www.cabp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>

本书共分两篇：第一篇基础篇，包括房屋建筑工程项目管理专业知识，房屋建筑工程项目进度控制实务，房屋建筑工程项目质量控制实务，房屋建筑工程项目安全控制实务，房屋建筑工程项目造价控制实务，房屋建筑工程项目资源管理实务，建筑工程项目合同管理实务，建筑工程项目现场管理与组织协调实务。第二篇综合篇，其中综合案例分析（一），包括工程进度控制，质量控制，安全控制，造价控制及工程合同管理的综合案例分析；综合案例分析（二），包括现场管理与组织协调的综合案例分析，工程质量、安全与现场管理的综合案例分析，工程质量、安全与合同管理的综合案例分析，工程造价与合同管理的综合案例分析，工程质量、安全、进度控制与合同管理的综合案例分析，工程造价、进度控制与合同管理的综合案例分析。

本书是全国建造师（房屋建筑工程专业）执业资格考试应试人员的复习用书，也是全国监理工程师、造价工程师执业资格考试应试人员的复习用书，也可作为各执业资格考试培训班的教材，以及供土木工程技术管理人员和大、中专院校相关专业师生参考。

* * *

责任编辑：刘 江 岳建光

责任设计：赵 力

责任校对：张树梅 王金珠

前 言

在全国建造师、监理工程师、造价工程师执业资格考试中，案例分析试题是广大应试人员复习和考试的难点，为帮助应试人员掌握房屋建筑工程案例分析试题的知识点，提高应试能力，以及解决处理实际工程问题的能力，由长期从事房屋建筑工程实际管理的专家、学者，以及具有全国建造师、监理工程师、造价工程师执业资格的工程技术管理人员共同编写了这本《房屋建筑工程案例分析》。

本书紧密结合全国建造师（房屋建筑工程专业）执业资格考试大纲和全国监理工程师、造价工程师执业资格考试大纲，以及全国建造师、监理工程师、造价工程师执业资格考试案例分析试题的命题规律与难易程度进行编写，并具有如下特色：

- （1）按照“考试大纲”的要求及顺序，并涵盖了大纲要求的所有知识点；
- （2）按先易后难的原则，基础篇的案例分析了大纲要求的所有知识点，侧重于掌握单一知识点的解题能力，而综合篇的案例分析了综合运用多知识点的解题能力；
- （3）综合篇的案例分析了综合性，并与全国建造师、监理工程师、造价工程师执业资格考试案例分析试题的难易程度相当，从而提高应试能力；
- （4）本书在案例分析中强调了建筑工程施工技术的掌握和具体运用，体现了全国建造师执业资格考试的特殊性；
- （5）本书的案例题目量大，每道案例分析均包括背景、问题、分析与解答，做到举一反三。

本书是全国建造师（房屋建筑工程专业）执业资格考试应试人员的复习用书，也是全国监理工程师、造价工程师执业资格考试应试人员的复习用书，也可作为各执业资格考试培训班的教材，以及供土木工程技术管理人员和大、中专院校相关专业的师生参考。

本书虽经许多专家、学者多次讨论、修改，但毕竟时间紧迫，加之编者水平有限，难免存在不妥或错误之处，恳请广大读者及专家批评指正。

目 录

第一篇 基 础 篇

第一章 房屋建筑工程项目管理专业知识	2
本章考核点复习提示.....	2
第一节 房屋建筑工程施工项目经理责任制内容.....	2
案例分析 (1-1~1-4)	2
第二节 房屋建筑工程承包企业资质要求.....	7
案例分析 (1-5~1-7)	7
第二章 房屋建筑工程项目进度控制实务	11
本章考核点复习提示	11
第一节 流水施工方法应用	13
案例分析 (2-1~2-9)	13
第二节 网络计划技术的应用	27
案例分析 (2-10~2-15)	27
第三节 施工进度控制方法	33
案例分析 (2-16~2-21)	33
第三章 房屋建筑工程项目质量控制实务	42
本章考核点复习提示	42
第一节 工程项目质量控制方法的应用	42
案例分析 (3-1~3-9)	42
第二节 工程质量问题的分析和处理方法的应用	51
案例分析 (3-10~3-16)	51
第三节 工程质量验收标准	59
案例分析 (3-17~3-24)	59
第四章 房屋建筑工程项目安全控制实务	68
本章考核点复习提示	68
第一节 施工项目安全管理的体系和控制	68
案例分析 (4-1~4-8)	68
第二节 《建筑施工安全检查标准》的应用.....	77
案例分析 (4-9~4-16)	77
第三节 职业健康安全管理体系的流程和运用	88
案例分析 (4-17~4-20)	88
第四节 环境管理体系的建立和运用	92
案例分析 (4-21~4-24)	92
第五章 房屋建筑工程项目造价控制实务	96
本章考核点复习提示	96

第一节	工程造价的计算	96
	案例分析 (5-1~5-8)	96
第二节	投标报价的计算	103
	案例分析 (5-9~5-10)	103
第三节	工程价款计算	106
	案例分析 (5-11~5-19)	106
第四节	成本控制方法的应用	118
	案例分析 (5-20~5-27)	118
第五节	成本分析方法	128
	案例分析 (5-28~5-30)	128
第六章	房屋建筑工程项目资源管理实务	131
	本章考核点复习提示	131
第一节	人力资源管理和行为科学	131
	案例分析 (6-1~6-4)	131
第二节	材料采购和 ABC 方法的应用	136
	案例分析 (6-5~6-6)	136
第三节	机械设备选购和机械施工方案选择	139
	案例分析 (6-7~6-9)	139
第七章	建筑工程项目合同管理实务	143
	本章考核点复习提示	143
第一节	工程项目招标投标的相关内容	143
	案例分析 (7-1~7-11)	143
第二节	建筑工程施工合同的相关内容	156
	案例分析 (7-12~7-19)	156
第三节	建筑工程施工索赔的相关内容	163
	案例分析 (7-20~7-29)	163
第八章	建筑工程项目现场管理与组织协调实务	173
	本章考核点复习提示	173
第一节	施工临时供水与供电	173
	案例分析 (8-1~8-3)	173
第二节	施工平面图的设计	176
	案例分析 (8-4~8-7)	176
第三节	施工项目的内外关系协调	181
	案例分析 (8-8~8-11)	181

第二篇 综 合 篇

第九章	综合案例分析 (一)	190
第一节	工程进度控制的综合案例分析	190
	案例分析 (9-1~9-9)	190

第二节	工程质量控制的综合案例分析·····	207
	案例分析 (9-10~9-17) ·····	207
第三节	工程安全控制的综合案例分析·····	217
	案例分析 (9-18~9-23) ·····	217
第四节	工程造价控制的综合案例分析·····	224
	案例分析 (9-24~9-30) ·····	224
第五节	工程合同管理的综合案例分析·····	233
	案例分析 (9-31~9-38) ·····	233
第十章	综合案例分析 (二) ·····	246
第一节	现场管理与组织协调的综合案例分析·····	246
	案例分析 (10-1~10-5) ·····	246
第二节	工程质量、安全与现场管理的综合案例分析·····	253
	案例分析 (10-6~10-11) ·····	253
第三节	工程质量、安全与合同管理的综合案例分析·····	262
	案例分析 (10-12~10-27) ·····	262
第四节	工程造价与合同管理的综合案例分析·····	284
	案例分析 (10-28~10-31) ·····	284
第五节	工程质量、安全、进度控制与合同管理的综合案例分析·····	291
	案例分析 (10-32~10-38) ·····	291
第六节	工程造价、进度控制与合同管理的综合案例分析·····	304
	案例分析 (10-39~10-46) ·····	304

第一篇 基础篇

第一章 房屋建筑工程项目管理专业知识

本章考核点复习提示

一、考试大纲要求

- (一) 熟悉房屋建筑工程施工项目经理责任制内容
- (二) 了解房屋建筑工程承包企业资质要求

二、复习要点

- (一) 熟悉房屋建筑工程施工项目经理责任制内容

1. 施工项目管理规划的内容

施工项目管理规划的作用和种类、施工项目管理规划大纲与施工项目管理实施规划的内容。

2. 项目经理责任制

项目管理目标责任书；项目经理进行项目管理的基本要求与责、权、利；项目经理部。

- (二) 了解房屋建筑工程承包企业资质要求

1. 工程总承包企业

工程总承包企业与工程施工总承包是不同的概念。

2. 工程项目管理企业

3. 建筑业企业资质管理

建筑业企业分为施工总承包、专业承包和劳务分包 3 个序列。这 3 个序列按照工程性质和技术特点分别划分为若干资质类别，各资质类别按照规定的条件划分若干等级。

第一节 房屋建筑工程施工项目经理责任制内容

案例分析 (1-1~1-4)

【案例分析 1-1】

【背景】

某集团公司是一家工程总承包企业，该公司同时为多个客户进行许多项目，该公司采用矩阵型组织结构，人员实行动态管理，为规范企业和项目经理行为，公司实行项目经理责任制。现公司新接一大型项目，公司授权 Smith 担任项目经理，接下来 Smith 便与有关职能经理协商，从各个职能部门中为项目分配工作人员，组建起项目经理部。在开工前，项目经理主持编制了施工项目管理实施规划来指导实施阶段的项目管理。

【问题】

- 1. 下列属于项目规划阶段任务的是 ()。

- A. 净值分析 B. 项目变更实施 C. 制作 WBS 表 D. 制定纠偏计划
2. 项目经理责任制包括哪些内容？
3. 简述施工项目管理规划大纲和施工项目管理实施规划的关系。
4. 项目经理经授权后可以行使哪些权利？
5. 矩阵型组织中项目经理和职能经理的职责分别是什么？

【分析与解答】

1. C。

2. 项目经理责任制的内容包括：企业各层之间的关系；项目经理的地位和素质要求；项目经理目标责任书的制定和实施；项目经理的责、权、利；项目管理的目标责任体系：有项目经理的目标责任制、项目经理部内部各职能部门的目标责任制、项目经理部各成员的目标责任制；可建立以施工项目为对象的三种类型目标责任制：项目的目标责任制、子项目的目标责任制、班组的目标责任制。

3. 项目管理规划大纲和施工项目管理实施规划的关系：

(1) 联系：施工项目管理规划分为施工项目管理规划大纲和施工项目管理实施规划。二者关系密切，后者依据前者进行编制，并贯彻前者的相关精神，对前者确定的目标和决策做出更具体的安排，以指导实施阶段的项目管理。

(2) 区别：施工项目管理规划大纲是由企业管理层在投标之前编制的，旨在作为投标依据、满足招标文件要求及签订合同要求的文件；施工项目管理实施规划是在开工之前由项目经理主持编制的，旨在指导项目经理实施阶段管理的文件。

4. 项目经理经授权后可以行使以下权力：

- (1) 参与投标和签订施工合同权。
- (2) 组建项目经理部和用人权。
- (3) 进行资金投入、使用和计酬决策权。
- (4) 授权采购权。
- (5) 授权使用作业队伍权。
- (6) 主持项目经理部工作和组织制定管理制度权。
- (7) 进行项目经理部内外关系的组织协调权。

5. 矩阵型组织结构中每个项目和职能部门各司其责，共同为公司和项目成功贡献力量。项目经理对项目的结果负责，而职能经理负责为项目的成功提供所需资源。在矩阵型组织结构中，他们各自的职责是：

项目经理要直接向最高管理层负责，由最高管理者授权。项目经理决定做什么（工作内容、何时完成、进度计划）、多少费用（预算）等问题，以实现项目目标。他的职责是指导制定计划，做好项目进度计划和预算，为公司各个职能部门划分具体工作任务和预算。项目经理要做好控制工作，如进度和预算等，同时项目经理是公司和客户之间的媒介，要向客户和公司上层管理层汇报项目进展情况。

职能经理既要对他的直线上司负责，也要对项目经理负责。职能经理的职责则是决定如何完成分配的任务、每项任务由谁负责，在技术上指导和领导工作人员。同时他也有责任使该职能部门承担的所有任务都能在给定的预算内完成，按照项目的技术要求准时完成。

【案例分析 1-2】

【背景】

某建筑施工企业承担了某市大型体育馆项目，该工程项目的建筑面积 6.5 万 m²，大跨度钢筋混凝土结构。为了保证工程质量、进度和施工安全，该施工企业经综合考虑各方面条件，决定在此工程项目上委派一名富有多年大型公共项目施工经验的项目经理，并由该项目经理组建项目经理部，该项目经理部建立的原则、步骤如下：

(1) 项目经理部建立的原则

- ①根据施工项目管理实施规划确定的组织形式设立项目经理部；
- ②根据施工项目的规模、复杂程度和专业特点设立项目经理部；
- ③应使项目经理部成为固定组织，成为固化的组织；
- ④项目经理部组建以后，应建立有益于组织运转的规章制度；
- ⑤项目经理部的部门和人员设置应面向现场，满足动态控制的需要。

(2) 项目经理部建立的步骤

- ①对项目管理目标责任书确定的目标进行分解；
- ②确定项目经理部的管理任务和组织形式；
- ③确定项目经理部的层次、职能部门和工作岗位；
- ④确定人员、职责、权限；
- ⑤制定规章制度和目标责任考核与奖惩制度。

【问题】

1. 请指出该项目经理部建立的原则中的不妥之处，并写出正确的内容。
2. 请问该项目经理部建立的步骤是否正确？试写出其正确步骤。
3. 请问项目经理部各职能部门以及人员配置有何要求？
4. 该工程项目完工后，项目经理部解体的条件是什么？

【分析与解答】

1. 不妥之处如下：

(1) 第①条，根据施工项目管理实施规划（应改为项目管理规划大纲）确定的组织形式设立项目经理部；

(2) 第③条，应使项目经理部成为固定组织（应改为弹性组织），成为（应改为不成）固化的组织；

(3) 第⑤条，项目经理部的部门和人员设置应面向现场，满足动态控制（应改为目标控制）的需要。

2. 该项目经理部建立的步骤不正确，其正确步骤如下：

- (1) 确定项目经理部的管理任务和组织形式；
- (2) 确定项目经理部的层次、职能部门和工作岗位；
- (3) 确定人员、职责、权限；
- (4) 对项目管理目标责任书确定的目标进行分解；
- (5) 制定规章制度和目标责任考核与奖惩制度。

3. 项目经理部各职能部门以及人员配置的要求如下：

各职能部门的设置应紧紧围绕项目管理内容的需要，可以按专业设置计划、技术、质

量、安全、物资、劳务、核算、合同、调度等部门，也可按项目管理任务设置进度、质量、安全、成本、生产要素、合同、信息、现场、协调等部门。

项目经理部人员的配置要求：一是“大型项目的项目经理必须有一级项目经理资质”；二是大型项目“管理人员中的高级职称人员不应低于 10%”。

4. 项目经理部解体应包括 6 项条件，即已竣工验收、已结算完毕、已签发质量保修书、已完成项目管理目标责任书、已与企业管理层办完有关手续、现场最后清理完毕。

【案例分析 1-3】

某市行政办公大楼，建筑面积 3.6 万 m²，结构类型为框架—剪力墙结构，地上 22 层，位于该市二环东一段。某一级建筑施工企业承接了该工程项目，该企业为该项目委派了一名项目经理，签订了项目管理目标责任书，落实该工程项目的项目经理的职责，其职责如下：

- ①代表企业实施施工项目管理；
- ②履行建设工程施工合同规定的任务；
- ③组织编制施工项目管理规划大纲，发挥项目经理在项目管理中的领导作用；
- ④对进入现场的生产要素进行优化配置和动态管理；
- ⑤建立质量管理体系和安全管理体系并组织实施；
- ⑥搞好组织协调，解决项目管理中出现的问题；
- ⑦搞好利益分配；
- ⑧进行现场文明施工管理，发现和处理突发事件；
- ⑨组织工程竣工验收，准备结算资料，分析总结，接受审计；
- ⑩处理项目经理部的善后工作；
- ⑪协助企业进行项目的检查、鉴定和评奖申报等。

该项目经理与企业职能部门协商，抽调了相关人员组建了该工程的项目经理部，制定了施工项目管理实施规划，以确保该工程项目质量、进度、成本等满足施工合同目标。

【问题】

1. 请指出项目经理职责中不妥之处？
2. 简述项目管理目标责任书的内容。
3. 该施工项目管理实施规划的主要内容应包括哪些要点？它与施工项目管理规划大纲有什么关系？

【分析与解答】

1. 项目经理职责中不妥之处如下：

- (1) 第②条，应该为“履行项目管理目标责任书规定的任务”；
- (2) 第③条，“组织编制施工项目管理规划大纲”应该为“组织编制施工项目管理实施规划”；

(3) 第⑨条，“组织工程竣工验收”应该为“参与工程竣工验收”。

2. 项目管理目标责任书的内容包括：①企业各业务部门与项目经理部之间的关系；②项目经理部所需作业队伍、材料、机械设备等的供应方式；③应达到的项目进度、质量、安全和成本目标；④在企业制度规定以外的，由法定代表人向项目委托的事情；⑤企

业对项目经理部人员进行奖惩的依据、标准、办法及应承担的风险；⑥项目经理解职和项目经理部解体的条件及方法。

3. 施工项目实施规划主要内容应包括：①工程概况；②施工部署；③施工方案；④施工进度计划；⑤资源供应计划；⑥施工准备工作计划；⑦施工平面图；⑧技术组织措施计划；⑨项目风险管理；⑩项目信息管理；⑪技术经济指标分析。

施工项目实施规划与施工项目管理规划大纲的关系是：

(1) 联系：施工项目管理规划分为施工项目管理规划大纲和施工项目管理实施规划。二者关系密切，后者依据前者进行编制，并贯彻前者的相关精神，对前者确定的目标和决策做出更具体的安排，以指导实施阶段的项目管理。

(2) 区别：施工项目管理规划大纲是由企业管理层在投标之前编制的，旨在作为投标依据、满足招标文件要求及签订合同要求的文件；施工项目管理实施规划是在开工之前由项目经理主持编制的，旨在指导项目经理实施阶段管理的文件。

【案例分析 1-4】

【背景】

某建筑施工企业承接了某开发公司投资的商业大楼，建筑面积 2.6 万 m²，结构类型为框架结构，地上 12 层。该施工企业为该工程项目委派了一名项目经理，该项目经理组建了该项目的项目经理部。该项目经理部项目工程师主持并召集项目经理部管理人员进行施工项目管理实施规划的编制，以确保该工程项目质量、进度、成本等满足施工合同目标。

该施工项目管理实施规划的内容要点如下：

①工程概况；②施工部署；③施工方案；④资源供应计划；⑤施工准备工作计划；⑥技术组织措施计划；⑦项目风险管理；⑧项目信息管理；⑨技术经济指标分析。

【问题】

1. 施工项目管理实施规划是否应由项目工程师主持编制？在什么时间编制？
2. 请指出该施工项目管理实施规划内容要点的缺项要点。
3. 试问施工部署主要包括哪些内容？项目风险管理主要包括哪些内容？

【分析与解答】

1. 施工项目管理实施规划不应该由项目工程师主持编制，应由项目经理主持编制，并在工程开工前进行。

2. 该施工项目管理实施规划内容的缺项要点：施工进度计划；施工平面图。

3. 施工部署主要包括：项目的质量、安全、进度、成本目标；拟投入的最高人数和平均人数；分包计划；劳动力使用计划；材料供应计划；机械设备供应计划；施工程序；项目管理总体安排。

项目风险管理主要包括：风险因素识别一览表、风险可能出现的概率及损失值估计，风险管理重点、风险防范对策、风险管理责任。

第二节 房屋建筑工程承包企业资质要求

案例分析 (1-5~1-7)

【案例分析 1-5】

【背景】

某大型商业项目，建筑面积 4.6 万 m²，结构类型为框架—剪力墙结构，地上 30 层。业主拟对该工程项目实施工程总承包，并委托工程项目管理企业实施管理。业主组织有关管理人员对工程项目管理、工程总承包的有关事项进行讨论，具体讨论如下：

(1) 工程项目管理

工程项目管理企业，是指受业主委托，按照合同约定，代表业主的利益对工程项目的组织实施进行全过程或若干阶段管理和服务的企业。它不直接与工程项目的总承包企业或勘察、设计、供货、施工等企业签订合同，但可以按合同约定，协助业主与工程项目的总承包企业或勘察、设计、供货、施工等企业签订合同，并受业主委托监督合同的履行。工程项目管理包括项目管理服务 (PM) 和项目管理承包 (PMC)。

最后，业主决定对该工程采用项目管理服务 (PM)，充分发挥本地工程项目管理企业的管理服务优势。

(2) 工程总承包

工程总承包企业，是指受业主委托，按照合同约定，对工程项目的勘察、设计、采购、施工、试运行 (竣工验收) 等实行全过程或若干阶段承包的企业。承包者对工程项目的质量、工期、造价等向业主负责，可依法将所承包工程中的部分工作发包给具有相应资质的分包企业，分包企业按照分包合同的约定对总承包企业负责。

管理人员认为对类似的大型商业项目实施工程施工总承包本地区有成熟经验，建议采用施工总承包，并要求参与投标的施工总承包企业应具备二级及二级以上施工总承包资质。最终业主采纳了管理人员建议，对该项目实施施工总承包。

【问题】

1. 项目管理服务 (PM) 在项目决策阶段、项目实施阶段的主要工作内容是哪些？
2. 工程总承包的主要方式包括哪些？
3. 我国建筑业企业的资质分为哪几个序列？其各自承担工程范围包括哪些？
4. 管理人员的建议中有何不妥之处？为什么？

【分析与解答】

1. 项目管理服务 (PM) 在工程项目决策阶段：为业主编制可行性研究报告，进行可行性分析和项目策划。在工程项目实施阶段：为业主提供招标代理、设计管理、采购管理、施工管理和试运行 (竣工验收) 等服务，代表业主对工程项目进行质量、安全、进度、费用、合同、信息等管理和控制。

2. 工程总承包的主要方式如下：

- (1) 设计、采购、施工 (EPC) / 交钥匙总承包；
- (2) 设计—施工总承包 (D—B)；

(3) 设计—采购总承包 (E—P);

(4) 采购—施工总承包 (P—C)。

3. 建筑业企业分为施工总承包、专业承包和劳务分包三个序列。

施工总承包企业可以对工程实行施工总承包或者对主体工程实行施工承包。承担施工总承包的企业可以对所承接的工程全部自行施工,也可以将非主体工程或者劳务作业分包给具有相应专业承包资质或者劳务分包资质的其他建筑业企业。

专业承包企业可以承接施工总承包企业分包的专业工程或者建设单位按照规定发包的专业工程。专业承包企业可以对所承接的工程全部自行施工,也可以将劳务作业分包给具有相应劳务分包资质的劳务分包企业。

劳务分包企业可以承接施工总承包企业或者专业承包企业分包的劳务作业。

4. 不妥之处:“并要求参与投标的施工总承包企业应具备二级及二级以上施工总承包资质”,应为“并要求参与投标的施工总承包企业应具备一级及一级以上施工总承包资质”。

因为:《中华人民共和国建筑法》规定,发包单位(业主)应将建筑工程发包给具有相应资质条件的承包单位。本项目为地上 30 层,我国建筑业二级施工总承包资质企业只能承接 28 层以下的房屋建筑工程,一级施工总承包资质企业可承接 40 层以下的房屋建筑工程。

【案例分析 1-6】

【背景】

现有一工程项目,要求施工企业具备特级企业承包资质。某建筑企业准备投标,编制了项目管理规划大纲。其注册资本 3 亿元,企业净资产 3 亿元,企业近 3 年平均结算收入为 12 亿,企业其他条件均达到一级标准。通过与另一家特级企业联合竞标取得了该项目的总承包任务,并签订了工程承包合同。开工前,公司组织人员成立了项目经理部,项目经理主持制定了详细的施工项目管理实施规划。

【问题】

1. 该企业是否具备承包该项目的资质?为什么?
2. 施工组织设计与施工项目管理规划大纲是什么关系?能否用施工组织设计替代规划大纲?
3. 项目经理除了组织编制项目管理实施规划,还应承担哪些职责?

【分析与解答】

1. 该企业不具备承包该项目的资质,因为该公司资质不符合特级企业资质规定要求。

根据特级企业资质标准:企业注册资本 3 亿元;企业净资产 3.6 亿元;企业近 3 年平均结算收入为 15 亿;企业其他条件均达到一级标准。

由此可见,该企业净资产不足 3.6 亿元,近 3 年平均结算收入不足 15 亿,不满足特级企业资质标准的要求,不管其余条件是否满足,该企业属于不具备特级企业资质,即使与另一家特级企业联合,也不能承包此项工程。

2. 施工组织设计是施工项目管理规划大纲的主要组成部分。其主要内容包括施工方案、施工进度计划和施工平面布置方案,它主要是从施工组织和施工技术角度研究项目管

理工作。而施工项目管理规划分为施工项目管理规划大纲和施工项目管理实施规划。规划大纲包括了施工组织设计的全部内容，而施工组织设计的范围和内容远没有规划大纲完整，所以《建设工程项目管理规范》规定：要用施工组织设计替代规划大纲，施工组织设计必须满足规划大纲要求。

3. 项目经理应承担的职责如下：

- (1) 代表企业实施施工项目管理；
- (2) 履行项目管理目标责任书规定的任务；
- (3) 组织编制项目管理实施规划，发挥项目经理在项目管理中的领导作用；
- (4) 对进入现场的生产要素（劳动力、材料、机械、资金和技术等）进行优化配置和动态管理；
- (5) 建立质量管理体系和安全管理体系并组织实施；
- (6) 搞好组织协调，解决项目管理中出现的问题；
- (7) 搞好利益分配；
- (8) 进行现场文明施工管理，发现和处理突发事件；
- (9) 参与工程竣工验收，准备结算资料，分析总结，接受审计；
- (10) 处理项目经理部善后工作；
- (11) 协助企业进行项目的检查、鉴定和评奖申报。

【案例分析 1-7】

【背景】

RD 公司是一家工程总承包企业，现公司新接一大型 BOT 项目，该建设项目建筑面积 17.5 万 m^2 ，其初步设计已经完成，建设用地和筹资也已落实。RD 公司拥有各类有职称的工程技术人员和经济管理人员 300 人，其中包括 150 名工程技术人员，10 名国家一级资质的项目经理。最终，RD 公司通过竞标取得了该项目的总承包任务，并签订了工程承包合同。

【问题】

1. 该项目由 RD 公司承包有无不妥？为什么？
2. 简述工程总承包的概念和主要方式。
3. 什么是 BOT 方式？

【分析与解答】

1. 该项目由 RD 公司承包不可行，因为该公司资质不符合规定要求。

根据规定，建筑面积 12 万~20 万 m^2 的住宅小区或建筑群体应该由一级企业承包。而一级企业的标准如下：

(1) 企业近 5 年承担过下列 6 项中的 4 项以上工程的施工总承包或主体工程承包，工程质量合格：25 层以上的房屋建筑工程；高度 100m 以上的构筑物或建筑物；单体建筑面积 30000 m^2 以上的房屋建筑工程；单跨跨度 30m 以上的房屋建筑工程；建筑面积 100000 m^2 以上的住宅小区或建筑群体；单项建安合同额 1 亿元以上的房屋建筑工程。

(2) 企业经理具有 10 年以上从事工程管理工作经历或具有高级职称；总工程师具有 10 年以上从事建筑技术管理工作经历并具有本专业高级职称；总会计师具有高级会计职