

JIANZHU GONGCHENG XIANGMU
YEZHU DAIBIAO RUMEN

建筑工程项目 业主代表入门

李 燕◎编写

中国建筑工程工业出版社

建筑工程项目业主代表入门

李 燕 编写

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

建筑工程项目业主代表入门/李燕编写. —北京: 中国建筑工业出版社, 2014. 8

ISBN 978-7-112-16842-2

I. ①建… II. ①李… III. ①建筑工程-工程项目管理
IV. ①TU71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 098730 号

本书作者在建筑工程施工一线工作多年。从施工单位项目现场技术员做起, 历经施工项目经理、施工单位技术负责人、施工单位副经理、项目总监、监理公司技术负责人、业主方代表等多项关键岗位磨炼。

本书从另一个角度讲述了如何做好一个建筑工程项目业主代表, 并且讨论了项目业主代表在工作中应该注意的问题等内容。

全书共分为十章内容, 包括: 建设项目决策, 建设前期, 建设项目实施, 建设单位的项目管理, 法律法规对建设方的有关要求, 建设工程造价的有关规定, 建设工程报建资料, 房地产项目工程管理制度, 建设单位业主代表现场管理实际操作, 房地产开发流程等内容。

本书的实用性和可读性都很强, 适合广大建筑工程管理人员阅读使用。

* * *

责任编辑: 岳建光 张伯熙

责任设计: 张 虹

责任校对: 陈晶晶 刘 钰

建筑工程项目业主代表入门

李 燕 编写

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

各地新华书店、建筑书店经销

北京红光制版公司制版

北京圣夫亚美印刷有限公司印刷

*

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 10 字数: 248 千字

2014 年 11 月第一版 2014 年 11 月第一次印刷

定价: 38.00 元

ISBN 978-7-112-16842-2

(25601)

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)

前 言

本人在近三十年的职场工作中，一直从事建筑施工相关的工作，做过施工方的项目经理，做过监理，也做过业主代表。在做施工项目经理和监理工作时，接触过形形色色的业主代表，感觉业主代表的水平各不相同：有的不了解法律、不懂项目管理；有的对监理和施工单位实行行政命令手段，反而对施工现场的工作起到了制约作用，违背了国家的基本建设程序。我做业主代表的时候更感觉了只有专业技术知识是远远不够的，必须掌握业主的工作流程及业主项目管理的相关知识，才能做好业主代表的工作。

我们国家实行了注册资格证书的管理制度，作为监理人员与施工人员都有相对应的资格证书来约束其进入门槛，而唯独没有对建设单位的管理实行资格证书制度，因而，这就为建设单位的管理带来了很多的缺陷。在项目管理工作中项目管理师逐渐被人们接受和获得认可，我觉得，项目管理师工作中的有关内容业主代表应该充分掌握，可以用来管理施工现场。

因而，本书以建设工程投资项目管理师教材以及目前实行的法律法规、合同及规范对业主方面要掌握的有关要求为依据进行编写，并编写了一部分施工现场实际操作的工作内容。

由于本人水平及经验有限，书中难免有错误与不妥之处，恳请同行们批评指教。

目 录

第一章	建设项目决策	1
第二章	建设项目前期	17
第三章	建设项目实施	32
第四章	建设单位的项目管理	60
第五章	法律法规对建设方的有关要求	77
第六章	建设工程造价的有关规定	101
第七章	建设工程报建资料	114
第八章	房地产项目工程管理制度	120
第九章	建设单位业主代表现场管理实际操作	128
第十章	房地产开发流程	151

第一章 建设项目决策

一、投资建设项目管理师的有关规定

作为建设单位的业主管理人员，从低层到高层，应该具有项目管理师的资格证书。能够全面地了解和掌握与项目业主有关的法律和有关规定。这样才能够在真正意义上做好业主代表的工作。

1. 投资建设项目管理师职业水平认证，是为社会和用人单位提供职业水平评价的服务。

2. 投资建设项目管理师，是指通过全国统一考试取得《中华人民共和国投资建设项目管理师职业水平证书》的人员，可受聘承担投资建设项目高层专业管理工作。

3. 投资建设项目管理师职业水平考试，实行全国统一考试大纲，统一命题，统一组织。原则上每年举行1次。

4. 具备下列条件之一的，可申请参加投资建设项目管理师考试：

(1) 取得工程技术、工程经济或工程管理类专业大专学历，从事投资建设项目专业管理工作满10年。

(2) 取得工程技术、工程经济或工程管理类专业大学本科学历，从事投资建设项目专业管理工作满8年。

(3) 取得工程技术、工程经济或工程管理类硕士学位，从事投资建设项目专业管理工作满5年。

(4) 取得工程技术、工程经济或工程管理类博士学位，从事投资建设项目专业管理工作满3年。

(5) 取得非工程技术、工程经济或工程管理类专业学历或学位，其从事投资建设项目专业管理工作年限相应增加2年。

5. 投资建设项目管理师职业水平证书实行登记管理。

二、投资项目应具有的相应能力

作为业主高层管理人员必须具备的能力：

(1) 策划投资建设项目，参与投资机会研究。

(2) 组织投资建设项目可行性和项目评估，对投资决策提出建议。

(3) 参与研究并提出投资建设项目融资方案。

(4) 制定投资建设项目管理制度和工作程序。

(5) 通过招标方式，选择工程咨询、工程勘察、设计、工程监理、建筑施工和设备安装、设备和材料供应单位，并依法制定合同文本和签订合同。

(6) 进行投资建设项目信息管理, 合同管理, 质量、工期和投资管理及控制, 实现投资建设项目预期的质量、工期、投资、安全、环保目标。

(7) 组织生产运营准备工作和制订相关员工培训方案。

(8) 组织投资建设项目竣工验收准备和建设项目竣工验收后移交生产运营的相关工作。

(9) 进行投资建设项目总结评价工作。

三、项目申请报告的内容

1. 企业投资建设实行核准制的项目, 应按国家有关要求编制项目申请报告, 报送项目核准机关。

2. 项目申请报告应主要包括以下内容:

(1) 项目申报单位情况。

(2) 拟建项目情况。

(3) 建设用地与相关规划。

(4) 资源利用和能源耗用分析。

(5) 生态环境影响分析。

(6) 经济和社会效果分析。

3. 项目申报单位在向项目核准机关报送申请报告时, 需根据国家法律法规的规定附送以下文件:

(1) 城市规划行政主管部门出具的城市规划意见;

(2) 国土资源行政主管部门出具的项目用地预审意见;

(3) 环境保护行政主管部门出具的环境影响评价文件的审批意见;

(4) 根据有关法律法规应提交的其他文件。

四、企业投资项目决策(核准)程序

1. 投资机会研究: 可以委托咨询机构编制报告。

2. 决策层审定机会研究报告: 不通过, 终止研究, 寻求新的投资机会。通过, 进入初步可行性研究阶段。

3. 初步可行性研究: 可以委托咨询机构编制报告。

4. 决策层审定初步可行性研究报告: 不通过, 终止研究, 寻求新的投资机会。通过, 进入可行性研究阶段。

5. 可行性研究: 可以委托咨询机构编制报告。

6. 决策层审定可行性研究报告: 不通过, 终止研究, 寻求新的投资机会。

7. 编制项目申请报告: 委托咨询机构编制报告。

8. 需要经过审批的单位:

(1) 城市规划主管部门;

(2) 国土资源主管部门;

- (3) 环境保护主管部门;
- (4) 节能主管部门;
- (5) 金融贷款承诺。
- 9. 项目申报与受理: 委托入选机构评估。
- 10. 政府投资主管部门核准: 未通过, 终止研究。决定建设, 转入项目实施准备阶段。

五、项目审批(核准)的相关主管部门

- 1. 政府投资主管部门;
- 2. 环境保护主管部门;
- 3. 国土资源主管部门;
- 4. 城市规划主管部门;
- 5. 相关行业主管部门;
- 6. 其他有关主管部门;
- 7. 金融机构。

六、政府投资项目决策(审批)程序

作为项目业主方必须了解的内容:

- 1. 项目建议书或初步可行性研究报告: 委托咨询机构编制报告。
- 2. 项目申请与受理: 委托入选咨询机构评估。
- 3. 政府投资主管部门审批: 未通过, 终止研究。通过, 进入可行性研究阶段。
- 4. 可行性研究: 委托咨询机构编制报告。
- 5. 需要取得以下主管部门的行政许可意见:
 - (1) 城市规划主管部门;
 - (2) 国土资源主管部门;
 - (3) 环境保护主管部门;
 - (4) 节能主管部门;
 - (5) 金融机构项目贷款承诺。
- 6. 项目申请与受理: 委托入选咨询机构评估。
- 7. 政府投资主管部门审批: 未通过, 终止研究。通过, 决定建设。
- 8. 决定建设, 转入项目实施准备阶段。

七、投资机会研究的内容

作为业主的决策高层管理人员必须了解的内容

- 1. 地区投资机会研究主要调查分析:
 - (1) 地区的基本特征;
 - (2) 人口及人均收入;

- (3) 地区产业结构;
- (4) 经济发展趋势;
- (5) 地区进出口结构。
- 2. 部门投资机会主要调查研究:
 - (1) 产业部门在国民经济中的地位和作用;
 - (2) 产业的规模和结构;
 - (3) 各类产品的需求及其增长率。
- 3. 资源开发投资机会主要研究分析:
 - (1) 资源的特征;
 - (2) 储量;
 - (3) 可利用和已利用状况;
 - (4) 相关产品的需求和限制条件。
- 4. 具体项目的投资机会主要调查研究:
 - (1) 项目的背景;
 - (2) 市场需求;
 - (3) 资源条件;
 - (4) 发展趋势;
 - (5) 需要的投入;
 - (6) 可能的产出。
- 5. 投资机会研究包括的内容:
 - (1) 市场调查;
 - (2) 消费分析;
 - (3) 投资政策;
 - (4) 税收政策;
 - (5) 投资环境分析;
 - (6) 最后出具投机机会研究报告。

八、初步可行性研究的内容

作为建设单位业主决策高层管理人员必须了解的内容:

- 1. 项目建设的必要性和依据。
- 2. 市场分析与预测。
- 3. 产品方案、拟建规模和厂址环境。
- 4. 生产技术和主要设备。
- 5. 主要原材料的来源和其他建设条件。
- 6. 项目建设与运营的实施方案。
- 7. 投资初步估算、资金筹措与投资使用计划初步方案。
- 8. 财务效益和经济效益的初步分析。
- 9. 环境影响和社会影响的初步评价。

10. 投资风险的初步分析。

九、可行性研究的内容

1. 项目建设的必要性。
2. 市场分析。
3. 建设方案。
4. 投资估算。
5. 融资方案。
6. 财务分析。
7. 经济分析。
8. 资源利用效率分析。
9. 土地利用及移民搬迁安置方案分析。
10. 环境影响评价。
11. 社会评价。
12. 风险分析与不确定性分析。
13. 提出研究结论与建议。

14. 政府投资建设的社会公益性项目、公共基础设施项目 and 环境保护项目等，可行性研究报告的内容还应包括：

- (1) 分析政府投资的必要性。
- (2) 项目实施代建制方案的分析。
- (3) 分析政府投资的方式，对采用资本金注入方式的项目，要分析出资人代表的情况及其合理性。
- (4) 对于没有营业收入或收入不足以弥补运营成本的公益性项目，要从项目运营的财务可持续性出发，分析、研究政府提供补贴的方式和数额。

十、可行性研究报告的深度要求

使决策层能够作出有效的决策。

1. 可行性研究报告应达到内容齐全、结论明确、数据准确、论据充分的要求，以满足决策者定方案、定项目的需要。
2. 可行性研究中选用的主要设备的规格、参数应能满足预定货的要求。引进的技术设备的资料应能满足合同谈判的要求。
3. 可行性研究的重大技术、财务方案，应有两个以上方案的比选。
4. 可行性研究确定的主要工程技术数据，应能满足项目初步设计的要求。
5. 可行性研究阶段对建设投资和生产成本的估算应采用分项详细估算法。
6. 可行性研究确定的融资方案应能满足银行等金融机构信贷决策的需要。
7. 可行性研究报告应反映可行性研究过程中出现的某些方案的重大分歧及未被采纳的理由，以供决策者权衡利弊进行决策。

8. 可行性研究报告应附有供评估、决策审批所必须的合同、协议和城市规划、土地使用、资源利用、节约能源、环境保护、水土保持、交通运输等相关主管部门的意见,出具相应的行政许可文件。

十一、市场调查的主要内容、程序及基本方法

(一) 市场调查的主要内容

1. 市场环境调查。
2. 市场需求调查。
3. 市场供应调查。
4. 消费调查。
5. 竞争者调查。

(二) 市场调查的程序

1. 调查准备阶段。
2. 调查实施阶段。
3. 调查分析总结阶段。

(三) 市场调查的基本方法

1. 文案调查法。
2. 实地调查法。
3. 问卷调查法:
 - (1) 当面调查;
 - (2) 通信调查;
 - (3) 电话调查;
 - (4) 留置调查。
4. 实验调查。
5. 网络市场调查。

十二、市场需求预测

(一) 市场需求预测

- (1) 产品国内需求;
- (2) 产品出口需求。

(二) 市场供应预测

- (1) 市场能力;
- (2) 在建的生产能力;
- (3) 准备建设的生产能力;
- (4) 进口替代分析。

(三) 价格预测

- (1) 项目主要投入产品和产品的国内外市场的供需情况、价格水平和变化趋势。

- (2) 项目主要投入和产出的成本及运营费用。
- (3) 新技术、新材料的采用和替代产品的出现对价格的影响。
- (4) 国内外税费、利率、汇率等的变化以及非贸易壁垒对价格的影响。
- (5) 社会平均利润率。
- (6) 消费者的购买力水平和价格接受能力。

十三、市场预测的程序及方法

(一) 程序

1. 确定预测目标。
2. 收集分析资料。
3. 选择预测方法并建立预测模型。
4. 分析评价预测结果。
5. 修正预测结果。

(二) 市场预测的基本方法

1. 定性预测法：
 - (1) 头脑风暴法；
 - (2) 德尔菲法；
 - (3) 类推预测法。
2. 定量预测法：
 - (1) 延伸预测法：移动平均法、指数平滑法、趋势外推法；
 - (2) 因果分析法：回归分析法、弹性系数法、消费系数法；
 - (3) 其他方法：投入产出法、计量经济模型、系统动力模型、马尔科夫链。

十四、市场竞争战略及行业竞争结构

(一) 企业基本竞争战略

1. 成本领先战略。
2. 差别化战略。
3. 集中化战略。

(二) 行业竞争结构类型

1. 完全垄断。
2. 绝对垄断。
3. 两大垄断。
4. 相对垄断。
5. 分散垄断。

(三) 五种基本竞争力量

1. 新进入者的威胁。
2. 替代品的威胁。

3. 购买者讨价还价的能力。
4. 供应商讨价还价的能力。
5. 现有竞争对手之间的抗衡。

十五、企业 SWOT 战略分析

外部环境：

(一) 潜在外部威胁 (T)

1. 市场增长较慢。
2. 竞争压力增大。
3. 不利的政府政策。
4. 新的竞争者进入行业。
5. 替代产品销售额正在逐步上升。
6. 用户的讨价还价能力增加。
7. 用户的需求与爱好逐步转变。
8. 通货膨胀递增与其他。

(二) 潜在外部机会 (O)

1. 纵向一体化。
2. 市场增长迅速。
3. 可以增加互补产品。
4. 能争取到新的用户群。
5. 有进入新市场的可能。
6. 有能力进入更好的企业集团。
7. 在同行业中竞争业绩优良。
8. 扩展产品线，满足用户需求及其他。

内部条件：

(三) 潜在内部优势 (S)

1. 产权技术。
2. 成本优势。
3. 竞争优势。
4. 特殊能力。
5. 产品创新。
6. 具有规模经济。
7. 良好的财务资源。
8. 高素质的管理人员。
9. 公认的行业领先者。
10. 买主的良好印象。
11. 适应力强的经营战略。
12. 其他。

(四) 潜在内部劣势 (W)

1. 竞争劣势。
2. 设备老化。
3. 战略方向不明。
4. 竞争地位恶化。
5. 产品线范围太窄。
6. 技术开发滞后。
7. 营销水平低于同行业其他企业。
8. 管理不善。
9. 战略实施的历史记录不佳。
10. 不明原因导致的利润率下降。
11. 资金拮据。
12. 相对于竞争对手的高成本及其他。

十六、企业战略选择

1. 增长型战略 (SO): 当机会较多、优势较大的时候, 应采取增长型战略。
2. 扭转型战略 (WO): 当市场机会多, 但企业处于竞争劣势时, 企业需要扭转现状, 摆脱自己的劣势竞争地位。
3. 多样化战略 (ST): 当企业有较大的竞争优势, 但市场机会不多的时候, 企业适合采取多样化的经营战略, 把企业带向有更大发展空间的市场。
4. 防御型战略 (WT): 当市场威胁大, 企业又没有优势的时候, 企业只能采取防御型战略。

十七、大型或复杂工业项目建设方案包括的内容

1. 产品方案和建设规模。
2. 生产工艺技术。
3. 场 (厂) 址。
4. 原材料供应。
5. 总图布置及运输。
6. 工程方案及防震抗震。
7. 公用、辅助及场 (厂) 外配套工程。
8. 节能、节水、节材。
9. 环境保护。
10. 职业安全、卫生、健康及消防。
11. 组织机构与人力资源配置。
12. 项目进度计划等。

十八、建设规模应考虑的主要因素

1. 合理的经济规模，衡量的指标有：单位产品投资、单位产品成本、劳动生产率、单位投资利润率等。
2. 市场需求对规模的影响。
3. 资源供应及其外部建设条件。
4. 生产技术和设备的先进性及其来源。
5. 资金的供应量。
6. 环境容量。
7. 社会因素和政策法规。
8. 行业因素。
9. 改扩建与技术改造项目。

十九、主要工艺设备选择和配置的基本要求及注意事项

(一) 基本要求

1. 满足生产能力、生产工艺和产品技术标准要求。技术先进可靠，性能匹配。利于提高生产率，降低劳动强度。
2. 立足于选用国产或国内合资企业生产的产品，同等优先。
3. 根据生产工艺要求，分析主、客观条件，合理选择自动化生产线和控制系统，务求实效。
4. 具有柔性性能和可兼容性，适应同类产品的多品种生产的需要，以增加企业的市场应变能力。
5. 对于产品更新换代的高技术项目关键设置的技术性能参数选择，应适当留有余地，以满足产品在一定技术性能参数范围内更新换代的要求。
6. 节能降耗，符合环境保护规定和循环经济的要求。

(二) 注意事项

1. 合理确定主要、关键设备和量大面广设备的技术性能参数和档次水平。
2. 引进设备与国内配套设备的技术性能参数和运行速度节奏要匹配和衔接。
3. 对于超大、超重、超高和特殊设备，应要求供应商提出设备工作条件和相关参数。认真考虑运输方式、运输路线和设备安装等技术、安全措施。
4. 根据生产发展需求和统一计划，实行分批采购、分期配置的原则，以保持装备的先进性和提高设备的利用率。
5. 在建设项目可行性研究阶段，应开列主要设备清单，含设备名称、主要技术性能、数量、单价和总价，并说明设备价格的来源依据。

二十、项目选址应考虑和研究的主要内容

1. 厂（场）址的自然资源

- (1) 土地资源；
- (2) 水资源；
- (3) 气象资源；
- (4) 矿产资源。

2. 地形地貌及占地面积

- (1) 地形地貌适合建厂的要求；
- (2) 平整土石方工程量的大小；
- (3) 可供土地面积能否满足近期及远期发展的需要。

3. 厂（场）址的工程地质和水文地质条件

- (1) 地质构造、地基承载能力；
- (2) 是否处在不利的地质条件下；
- (3) 地表河流的流向、流量、水质、年降水量；
- (4) 地下水的类型及特征、土壤含水量；
- (5) 地下水的水位、流向、涌水量。

4. 征地拆迁情况

移民的数量、安置途径、补偿标准、外迁地对厂址的影响。

5. 环境保护

- (1) 项目可能产生污染物的种类和数量，场址容量是否能够承受。
- (2) 当地环境状况对建设项目的产品（或服务）的影响。
- (3) 如何采取措施。

6. 地区经济技术条件

- (1) 经济实力；
- (2) 协作条件；
- (3) 基础设施；
- (4) 人口素质。

7. 交通运输条件

- (1) 铁路、公路、港口码头的运输距离、运输能力、运输成本。
- (2) 桥梁、隧道等能否满足项目建设期和生产运营期大型超重、超高、超长设备及产品的运输要求。

8. 建设项目所需要的其他外部条件

- (1) 原辅助材料、能源的供应。
- (2) 生产设施的依托。
- (3) 施工条件。

二十一、项目选址方案的比选

1. 建设条件

- (1) 建设项目的地理位置;
- (2) 土地资源;
- (3) 地势资源;
- (4) 地势地貌条件;
- (5) 工程地质条件;
- (6) 土石方工程量;
- (7) 动力供应条件;
- (8) 资源及燃料供应条件;
- (9) 生活设施及协作条件。

2. 投资费用

- (1) 土地使用费用;
- (2) 场地平整费;
- (3) 地基基础工程费;
- (4) 厂外运输设施投资;
- (5) 厂外公用工程投资;
- (6) 环保设施投资。

3. 运营费用

- (1) 原材料、燃料、关键配套件的运输费;
- (2) 产品运输费;
- (3) 动力费;
- (4) 排污费用;
- (5) 其他运营费用。

4. 环境保护

- (1) 厂位置与城镇规划的关系;
- (2) 与风向的关系;
- (3) 与公众利益的关系。

5. 对生产、储存危险物品审查厂址的选择是否在批准的规划区域内。分析项目对周边环境及周边环境对项目的影响,对厂址进行安全论证

二十二、自然资源包括的内容

1. 土地资源;
2. 水资源;
3. 森林资源;
4. 草原资源;