

# 浅谈某医院建设项目的代建管理工作

李静

上海静安区轨道交通建设有限公司

**摘要：**本文以某区中医院代建项目为例进一步阐述财力建设项目体制改革，规范财力建设项目建设行为，改进财力建设项目实施方式，充分利用代建公司专业技术水平和管理经验，进一步提高政府投资项目（财政资金为主）的管理水平、投资控制的成果和质量安全控制。

**关键词：**代建制；投资控制；质量安全控制

【DOI】10.12254/j.issn.2096-6539.2023.02.079

## 一、代建制的意义

为深化财力建设项目体制改革，规范财力建设项目的建设行为，改进财力建设项目实施方式，充分利用代建公司专业技术水平和管理经验，进一步提高政府投资项目（财政资金为主）的管理水平、投资控制的成果和质量安全控制。

代建制是工程建设领域市场经济体制改革的必然趋势，是加强财力建设项目管理的专业性、规范性、市场化重要措施之一，也是财力建设项目适应市场经济发展的必然要求。

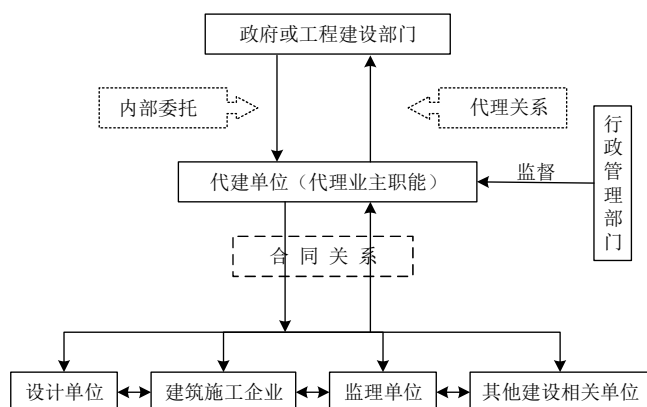
代建制是财力建设项目管理的发展方向。代建制能加强财力建设项目建设管理、发挥资源共享，同时能确保工程质量，又能节省建设成本、提高效率，从而最大限度地优化资源配置具有重要的意义。

## 二、代建制的目标

财力建设项目代建制管理模式既加强项目的质量、安全等有效控制，又能确保对项目投资、工期的控制，从而实现财力建设项目又好又快地推进建设。

为实现又好又快地推进建设，促使政府部门、项目单位和代建公司等主体之间明确职责，同时转变政府职能、改变项目的监管形式，形成有效的制约形式和相互协作的关系，逐步形成投资、建设、管理、使用等职能相互分离的管理模式，从而有效控制和保障项目的质量、安全，实现财力建设项目有序推进。

“代建制”模式下各部门、公司的关系如图



根据资料显示某区实行项目代建制近3年内，财力投资项目未有超投资情况发生。

## 三、代建范围和职责

代建公司受项目单位委托，对委托的财力建设项目进行专业化管理，负责完成从项目立项至完成竣工验收和移交的全过代建管理，并明确各方相对应的责任。

根据与签订的代建委托协议，按照协议内确定的职责和内容，从事委托代建项目管理工作，主要承担建设项目的投资、施工进度、施工质量、施工安全、文明施工的管理。具体包含以下几部分内容。

**前期策划阶段：**协助项目单位上报项目建议书、牵头开展项目可行性研究报告（初步设计深度）；办理项目选址意见书、建设用地规划许可、项目建议书批复、可行性研究报告批复，以及环评、安评、稳评、等有关审批手续，落实环保、消防、民防、道路交通、市容环境等手续，落实供电、供水、排水、燃气、通讯等配套申请。

**实施前的准备阶段：**根据《民法典》《中华人民共和国政府采购法》和《上海市政府采购实施方法》等法律法规规定，通过公开招标形式选择勘察、设计单位等，并将招投标情况书面报告和中标合同该项目招投标监管部门备案；编制工程年度投资计划、工程年度基建支出预算，分包上报区发改委及财政；组织开展施工图设计和政府有关部门对施工图设计文件的审查意见；办理建设工程规划许可。

**实施阶段：**根据《民法典》《中华人民共和国政府采购法》和《上海市政府采购实施方法》等法律法规规定，通过公开招标方式选择施工总承包、设备供应商，并将招投标情况书面报告和中标合同报该项目招投标监管部门备案；负责组织相关单位进行项目工程合同的洽谈和签订工作，并对项目建设进行全过程合同管理；在建设过程实施中做好质量、安全、进度、投资控制等工作。

**项目竣工移交阶段：**组织项目各单位进行项目各阶段验收和竣工验收、目竣工备案手续；做好移交项目和档案管理移交工作；依据项目实际进度配合项目单位做好资金支付、管理工作；配合项目单位做好项目审计、审计工作。

代建管理内容为代建合同签订后至固定资产代建管理内容为代建合同签订后至固定资产移交全过程的代建建设管理工作。

## 四、“代建制”项目代建公司的管理方法

### （一）“代建制”项目前期决策的管理方法

代建公司只有项目前期做深、做透、做细，才能确保项目不超投资，以我本人参与的某中医院新建工程为例，该项目总建筑面积18385.3平方米，工程总概算16867.9万元，建筑安装工程费14265.39万元，其他

费1638.64万元，预备费795.2万元，前期管线搬迁费168.66万元。本项目作为医疗卫生基础设施建设，将有利于完善某区医疗卫生资源的规划和配置，提高医疗资源的利用效率，有利于某区的人才和社会发展，进而推动区域内产业的跨越式可持续发展。

本项目在前期决算阶段，代建公司会同业主开展项目策划后代建公司把前期决算管理的重点聚焦在开展项目建议书编制及上报、可行性研究报告编制及上报、项目初步设计文件编制及修改，工程勘察、设计招投标工作、办理项目建议书批复、可行性研究批复、初步设计批复。

在项建书阶段，代建公司管理重点是在建筑规模上，代建公司牵头对本项目方案召开多次专家评审会，对专家提出的对二层康复科按二级甲等医院功能要求面积不够、医疗废弃及污物间面积不够、病区治疗室和抢救室共用一室等不合理情况要求设计单位逐一修改方案。最终在2017年12月29日《某区中医院工程项目项目建议书》的批复。标志着本项目经审查合格已存入项目库。

在可行性研究报告阶段，代建公司管理重点是在设计方案和投资估算方面，代建公司牵头重点解决设计方案上不太合理的地方，如病房楼朝向不合理、出入口距离路口过近且有两个出入口不符合规范、人行出入口：门诊、急诊、病房出入口分散，不利于查找等问题，在投资估算方面，本人发挥原来在设计院工作的经验，在投资估算方面给编制单位建议如结构工程单价3500元/平方米单价偏高，建议调整为3000元/平方米、外立面工程1200平方米元单价偏高，建议调整为900元/平方米、消防工程300元/平米单价偏高，建议调整为250元/平米、给排水工程单价300元单价偏高，建议调整为250元/平米。最后编制上报项目可行性报告估算经本人建议后修改为18395.52万元。2018年6月29号获得《某区中医院工程项目可行性研究报告》的批复。可行性研究报告的批复是本项目立项的依据。

在初步设计阶段，代建公司的管理重点在初步设计方案优化和概算编制方面。本项目在初步设计阶段主要矛盾是在建筑装配率，根据某市住房和城乡建设管理委员会《关于本市装配式建筑单体预制率和装配率计算细则（试行）的通知》文件规定：符合条件的新建民用、工业建筑应全部按装配式建筑要求实施，建筑单体预制率不应低于40%或单体装配率不低于60%。但结合本项目实际情况：1、本项目建筑平面呈不规则三角型，结构构件多数为斜交，多数楼板为异型板，不能达到一次建模快速成型、降低能耗提高效率的效果。2、本项目为24m以下多层公建，建筑层高3.6m，净高要求不低于2.4m，现方案层高已达到极限，预制楼板将减少室内净高，影响室内净高。结合本项目实际情况本人积极与某区建设和管理委员会沟通，请设计用BIM建模客观反应项目实际困难，最终获得《某市住建委节能材料监管处业务办理联系单》，

调整本项目装配率为30%。在概算编制方面，医疗建筑因其“定位”特殊性及其专业性使其建筑布局呈多样性、复杂性。其中尤为突出的是设备专业，结合本人在设计院工作的经历本项目在概算编制方面，设计院编制概算时钢筋含量偏大，本人建议调整到110kg/m<sup>2</sup>，给排水工程总价偏低，经分析钢塑复合管、无缝钢管、不锈钢管单价偏低，建议根据信息价重新调整计入。经调整后的设计方案和概算上报某区建设和管理委员会，最终在2019年12月获得《关于某区中医医院工程初步设计》的批复。

该项目签订的总包合同金额约为1.21亿元，在扩初概算批复的建安工程造价内，目前该项目在审价过程中，施工单位上报的决算书金额未超合同价。

## （二）“代建制”项目实施过程中的管理方法

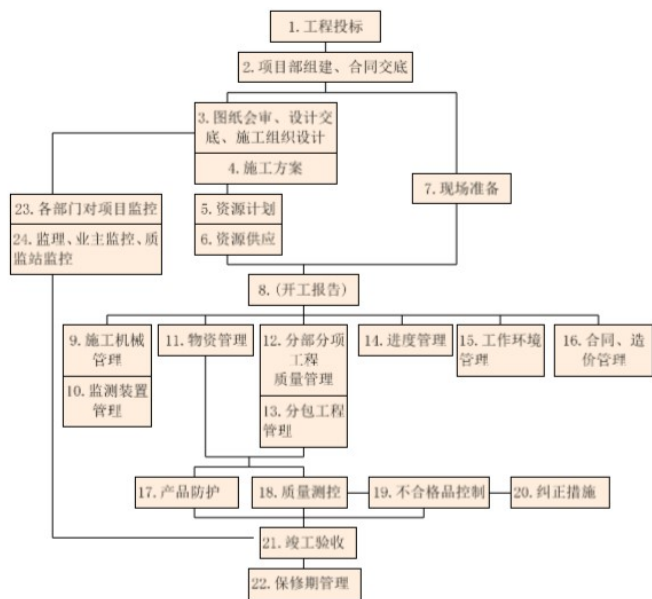
### 1. 施工进度管理方法

以施工总进度计划为依据，代建公司要求总包单位编制各施工工作区的总、季、月生产计划并要求总包单位必须逐渐保证。依据本项目总施工进度计划和分阶段实施计划，施工单位还需编制项目每个时期的各种资源供应计划，对于需预定加工的构配件（PC配件）、市场上热门的主材和配件，需估算订购、加工生产、运输和预计进场时间，确保各类资源供应量计划能匹配工程实际进度。根据总进度计划总包单位再根据项目情况进行分解，制定月计划、周计划，并根据计划有效的配置资源安排施工。对于落后和延期的项目要求总包和施工单位制定有效的补救措施，代建对总包的施工进度进行跟踪管理，确保总进度及各施工节点的完成。

2022年因特殊情况本项目停工近3月，为了保质保量完成项目，代建公司在原有的逐级保证基础上增加日报，即每天以书面形式汇报给代建公司每天施工进度、待解决问题等，做到当天问题当天解决。以下为本项目施工计划。

序号	施工内容	开始时间	完成时间
1	桩基施工	2020年10月8日	2020年11月15日
2	围护设施	2020年10月11日	2021年1月2日
3	地下结构施工	2021年1月5日	2021年6月30日
4	PC结构图纸深化	2021年4月25日	2021年5月30日
5	PC结构施工	2021年7月1日	2021年9月23日
6	二结构施工	2021年8月8日	2021年11月7日
7	装饰图纸深化	2021年8月1日	2022年2月5日
8	装饰施工	2021年8月8日	2022年2月5日
9	机电专业施工	2021年10月10日	2022年8月1日
10	室外总体施工	2022年2月22日	2022年8月1日

### 2. 施工质量、安全的管理方法



以上是施工单位提供的质量保证措施，在此基础上代建重点管理：施工方案、合同、造价、分包、材料封样、检测等，其中施工方案需总包进一步明确流水施工横道图，同时落实关键线路和关键工作，确保关键线路上的关键工作能够按实完成。

安全生产责任制是各项安全规章制度的核心，是建筑生产中最基本的制度。它是将各种不同的安全责任落实到负有安全管理责任每个人、每个岗位上的制度，安全生产责任制的核心是安全第一，主要体现以预防为主为方针，是建筑安全生产中最基本制度。安全责任制的主要包含：一、施工单位法人是企业安全的主要负责人。二、施工单位的项目经理或专职安全员是建设生产过程中的主要负责人。三是岗位人员。如焊工、大型机械驾驶人员等从事特种作业的安全人员必须先进行培训，再经过考试，待合格后方能上岗，在施工现场必须携带建筑施工特种作业操作资格证经施工监理审核人证合一后方能上岗。

除此之外代建在本项目分别组成质量管理小组和安全管理小组，要求针对本项目施工现场进行全方面的安全质量大检查，包括各项安全措施及安全行为，质量问题，文明施工等，对于“三违”现象立即制止，对于检查出来的问题，由监理开具整改通知单，限期整改回复，对于屡次发生的违规行为和未能整改并拒绝整改的进行处罚，杜绝类似情况下次再有发生。质量组和安全组要充分发挥监督管理职能，对发现的问题敦促整改执行。

### 3. 施工过程中投资成本管理

项目完成审批后进行至建设实施过程中，随着实体工程进行，结合现场实际情况有可能会扩大建设规模、提高建设标准，往往这些都是增加工程造价最直接原因。代建公司在施工过程中，需重点管理设计变更、现场签证、技术核定单的管理工作，其中对设计变更、现场签证应实施先报审后实施的制度，同时代建公司实行总量控制，对实施过程中重大设计变更单、技术核定单必须经过讨论及反复论证后再实施，代建公司亦可引进第三方审图咨询公司对重大设计变更、技术核定单进

行有效监督。除此之外代建还要求每月对本项目的资金支付和现场签证及设计变更等情况，进行总结统计，对项目投资情况进行动态跟踪控制。医院项目因其特殊性，专业分包单位较多故代建单位要求专业分包单位深化设计时要限额设计，从多方面考虑使用需求的同时不要缺项漏项，从设计源头进行投资成本控制。

## 五、“代建制”项目投资控制的管理建议

### (一) 项目前期阶段

切实开展项目建议书、可行性研究（初步设计深度）、在项目建议书阶段明确项目建设规模、建设地点、建设内容。在可行性研究阶段（初步设计深度），确定合理的建设规模、建设标准和建设内容切实开展项目估算编制及审核工作，确保项目投资控制的可实现性。

#### 1. 严格审核项目估算

在对建设项目（财政资金投入为主）开展编制时，代建公司需要严格审核项目估算，保证估算的准确性、全面性，做重要的是不能漏项。在财力建设项目审批时，审批部门、项目法人单位、代建公司，不仅要设计方案可行性严格审核，更要对设计方案的经济技术指标、造价的可行性进行全面审核。

#### 2. 推行限额设计管理

实行限额设计最有效的途径是投资分解，实行限额设计最主要的方法是工程量控制。

项目建设单位（代建公司）要求设计单位在批复的初步设计概算范围内进行施工图编制工作做到不增加项目，不增加系统，严格控制设计变更单和工程量签证单从而保概算不被突破。

### (二) 项目实施阶段

项目实施阶段是整个项目里工作量最大、投入的人力和投资最多的阶段

#### 1. 加强项目招投标管理工作

代建公司要严格审核招标公告、招标需求、招标文件和工程量清单，必要时可以引入第三方公司和法务人员审核招标文件及工程量清单，加强建设项目招标管理工作。

#### 2. 加强工程项目的监管力度

建议引入建设项目跟踪审计，加强对建设工程实施过程中的合法性、真实性、规范性的监督。跟踪审计是对建设过程中计量、造价控制进行有效监督的手段之一。建设单位（代建公司）可以重点要求跟踪审计单位对项目施工过程中发生的设计变更、工程签证单、技术核定单等进行审核工作，从而有效提高项目建设的质量和效益。

## 六、结语

医院项目建设对地区健康、医疗、经济推动起着正面积积极的作用，代建制在该项目里的应用对改进管理结果，提升项目建设综合效益具有重要意义。

## 参考文献

[1] 闸北区人民政府关于批转区国资委《关于推进闸北区政府投资项目代建制的实施意见》的通知——《上海市闸北区人民政府公报》2010。  
 [2] 张敏，李峰，李根. 浅谈建设工程安全生产管理制度[J]. 科技信息，2010。  
 [3] 徐春荣. “代建制”模式下项目投资控制研究——基于A地区分析[J]. 中国市场，2016。