

# 浅谈工程项目代建管理模式

季习华

江苏星诚源工程咨询有限公司 江苏淮安 223200

**摘要:** 在社会高速发展的过程中, 政府投资项目代建管理工作因其对社会发展起到的作用, 得到各界的高度重视。对代建制管理模式业主方实践中遇到的风险进行了分析, 从法律法规政策体系到代建单位履约诚信风险等方面展开了论述, 提出了一些针对性风险规避策略, 以期项目业主方做好风险识别及防范工作提供借鉴。

**关键词:** 项目代建管理; 风险管理; 研究

## 引言:

所谓“代建”, 是在项目开发建设过程中由代建单位行使建设单位职责, 以建设单位名义进行管理活动, 待工程竣工验收后再移交给建设单位或使用单位, 是项目管理组织模式中的一种。一般情况下, 不同的项目存在不同的代建模式、代建范围及内容要求等, 通过对这些情况下存在的主要共性问题进行分析, 提出相关措施与建议, 可以更好地提升和完善项目代建管理工作。

## 1 代建管理

代建即代理建设管理, 具体负责项目的管理和服, 在项目竣工验收后, 移交项目使用单位的工程建设管理制度。作为一种政府投资项目建设模式, 代建工作更多的是协调管理, 协调的好坏, 直接关系到工程的成败。因此, 在整个建设过程中代建单位的协调管理工作是非常重要的。代建内容主要包含: 办理规划、用地、协助拆迁、水、电等审批手续; 组织编制各类报告如项目可行性研究报告、环评报告等并报批; 组织工程勘察、设计、施工、监理等单位的招投标活动; 根据使用单位的功能需求开展项目勘察、设计工作; 组织施工, 对工程投资、质量及安全实行全过程管理; 组织工程竣工验收, 报送结算, 负责项目移交使用单位。代建内容决定了代建管理需涉及大量协调工作, 这是复杂而漫长的过程, 需要代建人员做好思想准备, 同时要具备较强的沟通协调能力和专业知识<sup>[1]</sup>。

## 2 代建制模式下工程管理中存在的风险

### 2.1 代建制法律法规不健全

导致责任主体法律风险转移因代建制模式推广时间较短, 我国现行工程建设管理体制中, 缺乏对代建制模式实用性强的法律法规及相关政策文件的支持, 鉴于代建单位既非项目立项单位, 也非项目建设单位, 在工程建设基本程序办理中, 代建单位难以得到各级政府及建

设主管部门认可, 导致代建工程所有事项办理都只能依附在业主单位名称下, 备案项目责任主体与实际组织管理实施单位及责任人不一致, 如此不仅弱化了行业监管部门的监督效力, 还增加了业主方在代建工程角色里的责任主体法律风险转移, 代建单位是否能承担“建设单位”的法律风险, 法律没有明确规定。若代建工程出现如安全、质量、环保事故等, 则因缺乏法律法规标准及代建标准合同范本为依据, 这些责任和赔偿就极易推搡转嫁到业主方, 这违背了采用委托代建制管理模式的初衷<sup>[2]</sup>。

### 2.2 市场风险

《国家基本建设大中型项目实行招标投标的暂行规定》中提到, 建设项目主体工程的设计、安装、监理、材料供应、工程承包等单位确定应通过招投标的方式进行, 严格按照公平、公正、公开的原则进行竞争, 择优选择专业素质高的代建单位, 利用合同对代建单位的义务履行情况进行约束。但是, 就现实情况而言, 由于我国代建制发展得还不够全面, 行政指导行为在代建单位的选择上仍然发挥着一定的作用, 在这种行政条款指定的方法下, 委托人和被委托人地位的平等性无法保证, 代建单位的独立经营活力受到影响, 最终势必走向“政企不分”的深渊。从根本上来看, 政府部门的行政指导对代建制市场的形成有着负面的影响, 代建管理模式的形势化使得代建制的监督制约作用大打折扣。在这种情况下, 要想确保代建制的有效实施, 构建健康、良好的市场竞争环境非常重要<sup>[3]</sup>。

### 2.3 忽视工程档案资料收集及整理风险

竣工验收阶段常见问题是档案资料移交不合格, 原因在于代建单位和各参建单位忽视档案资料的形成和管理, 对项目工程资料纸质版归档不及时不完整, 不建电子档案, 档案资料分类与归集不随同工程建设进度同步

形成,尤其是现场施工工序资料、隐蔽工程验收记录及影像资料、技术管理类资料、材料设备质保资料缺失不齐,事后补编,工程文件不准确,前后内容不一致,从而增加业主方档案资料真实性、完整性风险。

### 3 政府投资项目代建管理工作的风险防控

#### 3.1 健全相关管理制度

在政府项目代建管理防控过程中,需要根据国家、省、市单位出台的规定,结合投资项目代建管理的法律法规,科学的管控政府投资项目代建管理工作,对项目进行管理进行廉政监管、经济技术签证、代建项目合同管理、变更管理、代建项目结算管理等,进行系统合理的制度设定,完善相关制度内容,让风险管控工作可以在健全完善的管理作用下运行,规避财务风险,健全风险防控相关管理制度,让政府项目代建工程能够带来丰厚的经济效益以及社会效益<sup>[4]</sup>。

#### 3.2 与监理单位的管理协调明确职责,履行合同职责

代建单位按合同约定监督监理单位按合同、监理大纲(细则)开展监理服务,按规定投入人力,明确分工,加大技术投入,提高办事效率,完成监理任务。正确处理好建设方与监理的关系。项目能否顺利、高效推进,代建单位与监理单位关系是否协调好,沟通到位,理清各自的职责显得尤为重要,代建单位更多是监督,监理单位根据自己的责、权、利开展管理工作,双方协调好,避免管理上的重复,好的配合能起到互补作用,提高工作效率,顺利推进项目建设,协调不好会使管理混乱,降低工作效率,甚至出现推诿扯皮现象,使承包方无所适从,繁琐复杂的程序影响工程推进。

#### 3.3 重视工程档案资料管理工作

##### 3.3.1 建立健全代建工程档案管理机制

完善档案管理机制建设是基础,建立档案组织领导体系,配备档案专管员,重视档案基础设施建设,强化业务培训、学术交流,提升档案管理业务技能,规范各专业档案归集、立卷、移交程序;固化档案管理流程,提高代建工程档案归集的及时性、准确性、系统性和完整性。提高档案管理质量<sup>[5]</sup>。

##### 3.3.2 注重档案资料监督工作

业主方分管领导定期带队去项目现场跟踪落实代建单位日常档案资料整理工作,督促代建单位定期开展自查与检查工作,优化管理电子建档,强化宣传引导,增强各参建单位重视档案管理工作,为工程竣工档案编制一次性成功奠定坚实基础,提高档案资料管理工作权威性。

3.4 构筑自上而下的全方位监管体系,确保代建成果知情权

#### 3.4.1 项目业主方

在尊重代建单位依约享有自主权的前提下,加强对代建单位与各参建方的履职监督,配合集团工程建设主管部门、审计部、财务部、纪检监察等部门联合互动定期对代建成果进行综合管理,严把建设程序、造价审核,严格绩效考核、资金拨付审核,做到依法依规依约监管,监管不越权,参与不干预,授权不越权。

#### 3.4.2 加大业主方专业性综合型人才引进和培养

注重对能熟练掌握国家相关经济法规、熟悉工程项目专业技术、且具有较高管理水平的综合性人才引进,加强专业人员储备,参与代建成果深度审核,采用与工程监理协同监督制约模式,及时反馈监管过程中所出现的问题,主动积极发挥业主方的监督管理作用,确保对代建工程全过程、全方位的知情权。

#### 3.5 建立管理惩防机制

在政府投资项目代建管理阶段,为提升管理人员风险节点防控作业效果,使监察工作可以达到工作目标,及时发现项目存在的问题,并对其进行集中处理,应该建立惩防机制,对管控项目代建的管理人员进行严格监督,防止项目运行期间出现人员违纪情况,对工作人员的过错需要落实全责并进行责任追究,按照管控要求对其进行惩处,严肃追究项目建设主体单位以及个人在项目作业期间存在的过失,按照文件要求对其进行相应的惩处。在代建项目运行前,需要构建专业素养高专业能力强的代建管理团队,以此保证管理工作可以按照设定的流程推进,让项目质量管理、进度管理、安全管理、成本管理均可以在风险管控下获得良好的作业效果。

3.6 建立市场准入制度,发展高素质的工程项目管理公司

现阶段,虽然我国的建筑市场已经趋于成熟,但其中依然存在很多的问题,尤其是能够独立承担代建管理工程的项目管理公司发展不够成熟,代建管理公司资质等级要求没有规定,各地区未形成统一的资质认定,都是借助与项目管理相近的资质进行审查,如:咨询资质、监理资质、设计资质等,这些都在一定程度上增加了代建管理风险的发生可能性。鉴于此,当前有必要进一步完善代建单位的市场准入制度,代建单位必须具备一定的资金实力,能够承担其经济责任;并且还要拥有较高的信用等级,具备与项目相适应的建立、施工以及其他

相应工程建设相符的资质,做好信用评价体系建设,将信用监督评价系统作为平台,对代建单位的各种行为进行实时的监督;此外,代建单位还要具备丰富的工程组织管理经验,有代理其他项目管理工程的业绩,以便于发挥多次代建的优势,即便没有显性的激励性合同,“时间”本身也可以解决很多代建问题,委托人应将这种隐形激励充分利用起来,从能够观察到的变量中推断代建单位的努力水平,坚决避免抵赖人“偷奸耍滑”,最大程度地降低代建人的风险。

#### 4 结束语

为做好项目的代建协调管理工作,代建单位除了严格按照国家有关法律法规开展各项工作外,必须努力学习项目管理方面的知识,提高自身的业务水平和综合素质,增强责任感,运用技术、管理、经济等多方面知识

做好代建协调管理工作,总结一套有序的规范流程为项目建设提供相当专业的服务。

#### 参考文献:

[1]张祥.建设工程项目代建制的隐形矛盾与制度创新[J].工程建设与设计,2020(23):243-244.

[2]苏泓.常态化下做好代建项目合同管控工作的策略研究[J].四川水泥,2020(09):154-155.

[3]张祥.建设工程项目代建制的隐形矛盾与制度创新[J].工程建设与设计,2020(23):243-244,247.

[4]唐文峰.代建制中建设单位项目管控存在的问题及对策分析[J].四川水泥,2020(8):45,350.

[5]程秀力.关于政府项目投资影响因素分析及提高投资综合效益的思考[J].中国工程咨询,2020,(06):83-86.