



T/CECS XXX-202X

中国工程建设标准化协会标准

## 城市更新改造项目工程总承包管理标准

Engineering procurement construction (EPC) management standard for  
urban renewal project

(征求意见稿)

202X—XX—XX 发布

202X—XX—XX 实施

中国工程建设标准化协会 发布

中国工程建设标准化协会标准

## 城市更新改造项目工程总承包管理标准

Engineering procurement construction (EPC) management standard for  
urban renewal project

T/CECS×××：202×

主编单位：

批准单位：中国工程建设标准化协会

施行日期：202×年×月×日

×××出版社

202× 北 京

## 前 言

《城市更新改造项目工程总承包管理标准》（以下简称标准）是根据中国工程建设标准化协会《关于印发〈2022年第二批协会标准制订、修订计划〉的通知》（建标协字〔2022〕40号）的要求，编制组经过广泛调查研究，认真总结经验，参考国际和国内有关标准，在广泛征求意见的基础上，制定本标准。

本标准共分9章，主要内容包括：总则、术语、基本规定、工程总承包管理组织、项目策划、项目设计管理、项目采购管理、项目施工管理、项目试运行管理。

本标准由中国工程建设标准化协会负责管理，由亚太建设科技信息研究院有限公司负责具体内容的解释。执行过程中如有意见或建议，请反馈给亚太建设科技信息研究院有限公司（地址：北京市西城区玉桃园三区13号楼3层，邮编：100035）。

主编单位：

参编单位：

主要起草人员：

# 目 次

1 总 则 .....	1
2 术 语 .....	2
3 基本规定 .....	3
4 工程总承包管理组织 .....	5
4.1 一般规定 .....	5
4.2 任命项目经理和组建项目部 .....	5
4.3 项目部职能 .....	6
4.4 项目部岗位设置及管理 .....	6
4.5 项目经理能力要求 .....	7
4.6 项目经理职责和权限 .....	7
5 项目策划 .....	9
5.1 一般规定 .....	9
5.2 策划内容 .....	9
5.3 项目管理计划 .....	10
5.4 项目实施计划 .....	11
6 项目设计管理 .....	12
6.1 一般规定 .....	12
6.2 设计计划 .....	12
6.3 设计实施 .....	13
6.4 设计控制 .....	15
6.5 设计收尾 .....	16
7 项目采购管理 .....	17
7.1 一般规定 .....	17
7.2 采购计划 .....	17
7.3 采购实施 .....	18
7.4 催交与检验 .....	18
7.5 运输与仓储 .....	19

7.6 采购变更管理 .....	20
8 项目施工管理 .....	21
8.1 一般规定 .....	21
8.2 施工计划 .....	21
8.3 施工进度控制 .....	21
8.4 施工费用控制 .....	21
8.5 施工质量控制 .....	22
8.6 施工安全管理 .....	22
8.7 施工现场管理 .....	23
8.8 施工技术管理 .....	24
8.9 施工变更管理 .....	24
9 项目试运行管理 .....	25
9.1 一般规定 .....	25
9.2 试运行计划 .....	25
9.3 试运行实施 .....	25
用词说明 .....	27
附：条文说明 .....	28

## Contents

1	General provision .....	1
2	Terms .....	2
3	Basic requirements .....	4
4	Organizational structure of EPC contracting management .....	6
	4.1 General requirements .....	6
	4.2 Appointment of project manager and the establishment of project management team .....	7
	4.3 Functions of project management team .....	7
	4.4 Project management team Posts and management .....	7
	4.5 Project manager, s competencies as required .....	8
	4.6 Project manager, s duties and powers .....	8
5	Project planning .....	10
	5.1 General requirements .....	10
	5.2 Contents of planning .....	10
	5.3 Project management plan .....	11
	5.4 Project implementation plans .....	12
6	Project design management .....	18
	6.1 General requirements .....	18
	6.2 Design plan .....	18
	6.3 Design implementation .....	19
	6.4 Design control .....	21
	6.5 Design close-out .....	22
7	Project procurement management .....	23
	7.1 General requirements .....	23
	7.2 Procurement plan .....	23
	7.3 Procurement implementation .....	24
	7.4 Expediting and inspection .....	25
	7.5 Change order control on procurement .....	26

8	Project construction management .....	27
	8.1 General requirements .....	27
	8.2 Construction plan .....	27
	8.3 Construction schedule control .....	27
	8.4 Construction budget control .....	28
	8.5 Construction quality control .....	28
	8.6 Construction safety management .....	29
	8.7 Construction site management .....	30
	8.8 Construction technology management .....	30
	8.9 Change order management on construction .....	30
9	Project trial operation management .....	31
	9.1 General requirements .....	31
	9.2 Test run plan .....	31
	9.3 Implementation of trial operation .....	32
	Explanation of wording .....	53
	Addition: Explanation of provisions .....	55

# 1 总 则

**1.0.1** 为推动城市更新改造项目的规范化建设,提升城市更新改造工程总承包管理水平,提高城市更新改造工程建设质量和效益,制定本标准。

**1.0.2** 本标准适用于工程总承包企业、项目组织对城市更新改造项目的设计、采购、施工和试运行全过程的管理。

**1.0.3** 城市更新改造项目工程总承包管理除应符合本标准外,尚应符合国家现行有关标准和中国工程建设标准化协会有关标准的规定。

## 2 术 语

### 2.0.1 城市更新 (urban renewal)

城市更新旨在通过对城市建成区内的城市空间形态和功能进行整治、改善和优化,以实现居住环境、市政设施、公建配套等的完善,以及产业结构、文化传承等各方面的提升。

### 2.0.2 城市更新改造项目 (urban renewal project)

对城市建成区内的居住环境、市政设施、公建配套等实施更新改造的工程项目。

### 2.0.3 工程总承包 (engineering procurement construction (EPC) management)

依据合同约定对建设项目的的设计、采购、施工和试运行实行全过程或若干阶段的承包。

### 2.0.4 项目干系人 project stakeholders

参与项目工作的个体和组织,以及由于项目的实施,其利益会直接或间接地受到正面或负面影响的个体和组织。

### 2.0.5 赢得值 earned value

已完工作的预算费用 (budgeted cost for work performed),用以度量项目进展完成状态的尺度。赢得值具有反映进度和费用的双重特性。

### 2.0.6 缺陷责任期 defects notification period

从合同约定的交工日期算起,项目发包人有权通知项目承包人修复工程存在缺陷的期限。

### 3 基本规定

**3.0.1** 城市更新改造项目工程总承包管理应实施全过程、全要素的管理和控制。

**3.0.2** 城市更新改造项目工程总承包在管理过程中应遵循系统、科学、动态、以人为本的原则。

**3.0.3** 城市更新改造项目工程总承包管理应包括下列内容：

- 1 项目管理组织；
- 2 项目实施策划；
- 3 项目设计管理；
- 4 项目采购管理；
- 5 项目施工管理；
- 6 项目试运行管理；
- 7 项目风险管理；
- 8 项目进度管理；
- 9 项目质量管理；
- 10 项目费用管理；
- 11 项目安全、职业健康与环境管理；
- 12 项目合同管理；
- 13 项目沟通、信息与文件管理；
- 14 项目收尾。

**3.0.4** 城市更新改造项目工程总承包宜实行项目经理负责制和项目成本核算制。

**3.0.5** 工程总承包企业应综合考虑城市更新改造项目设计、采购、施工、试运行全过程，构建一体化的质量管理、职业健康安全管理和环境管理体系。

**3.0.6** 城市更新改造项目工程总承包管理实施过程中宜实行智慧管理，科学应用BIM、物联网、大数据等现代信息技术和先进的项目管理技术和方法，支撑城市更新改造项目智慧改造。

**3.0.7** 城市更新改造项目工程总承包管理实施过程中宜实行绿色管理，科学应用绿色环保措施，加大城市更新改造项目绿色施工管控力度。

**3.0.8** 城市更新改造项目应该根据合同和发包人需求，结合绿色可持续理念，实施城市更新韧性改造，提升卫生防疫、抗震减灾、内涝防治、应急救援能力，加强城市应对不确定性风险发生的韧性。

**3.0.9** 城市更新改造项目在合同谈判阶段，项目承包人应该在项目发包人的组织下与项目相关方就改造项目改造的基本类别、改造诉求等充分沟通。满足国家和地方相关的改造规定，在合同价格范围内，项目承包人和项目发包人协商谈判确定发包人要求，确定改造的范围和内容。

**3.0.10** 项目发包人和项目承包人应在工程总承包合同中对合同变更的原则、范围及流程进行约定。在项目实施过程中，因现场不可预见发生的超出合同范围或发包人要求的工作内容时，按照合同约定的变更处理。

**3.0.11** 城市更新改造项目工程总承包项目发包人应该在项目发包阶段确定项目资金筹集来源和组成，并应在招标文件中予以明确。

## 4 工程总承包管理组织

### 4.1 一般规定

**4.1.1** 工程总承包企业应建立与城市更新改造项目特点相适应的项目管理组织和管理体系。

**4.1.2** 工程总承包企业承担城市更新改造项目的工程总承包，宜成立项目部并实行项目经理负责制，项目部应由项目经理领导，并接受工程总承包企业职能部门指导、监督、检查和考核。

**4.1.3** 工程总承包企业宜采用项目管理目标责任书的形式，明确城市更新改造项目的管理目标和项目经理的职责和权限。

**4.1.4** 项目经理应根据工程总承包企业法定代表人授权的范围、时间和项目管理目标责任书中规定的内容，对城市更新改造项目实施全过程管理。

**4.1.5** 在城市更新改造项目收尾并与相关管理部门协调完成后，由工程总承包企业批准解散项目部。

### 4.2 任命项目经理和组建项目部

**4.2.1** 项目经理应由工程总承包企业任命，并由工程总承包企业法定代表人签发书面授权委托书。

**4.2.2** 工程总承包企业应与项目经理签订项目管理目标责任书。

**4.2.3** 项目管理目标责任书宜包括下列主要内容：

- 1 规定项目质量、安全、费用、进度、职业健康和环境保护目标等；
- 2 明确项目经理的职责、权限和利益；
- 3 明确项目所需资源及工程总承包企业为项目提供的资源条件；
- 4 项目管理目标评价的原则、内容和方法；
- 5 工程总承包企业对项目部人员进行奖惩的依据、标准和规定；
- 6 项目理解职和项目部解散的条件及方式；
- 7 城市更新改造项目管理的沟通协调机制及流程；
- 8 基于城市更新项目特点，需企业法定代表人向项目经理授权的特殊事项。

**4.2.4** 工程总承包企业应在工程总承包合同生效后设立项目部，项目部的设立应包括下列主要内容：

1 根据工程总承包企业管理规定，结合城市更新改造项目特征和特点，确定项目部组织架构；

2 根据工程总承包合同和工程总承包企业有关规定，确定项目部的管理范围、职能和任务；

3 确定项目部的组成人员及其职责、权限。

4.2.5 项目部应根据城市更新改造项目工程总承包管理需求制定管理规定。

### 4.3 项目部职能

4.3.1 项目部应具有工程总承包项目组织实施和控制职能。

4.3.2 项目部应负责实现城市更新改造项目质量、安全、费用、进度、职业健康和环境保护目标。

4.3.3 项目部应具有内外部沟通协调管理职能。

4.3.4 项目部应根据工程总承包合同范围和工程总承包企业的有关管理规定进行岗位管理。

### 4.4 项目部岗位设置及管理

4.4.1 项目部可设置下列职能经理：

- 1 设计经理；
- 2 采购经理；
- 3 施工经理；
- 4 计划经理；
- 5 质量经理；
- 6 安全经理；
- 7 试运行经理；
- 8 商务经理；
- 9 财务经理；
- 10 行政经理。

4.4.2 项目部可根据城市更新项目特征和专业特点设置下列管理岗位：

- 1 进度控制工程师；
- 2 质量工程师；
- 3 安全工程师；

- 4 合同管理工程师；
- 5 费用估算师；
- 6 费用控制工程师；
- 7 材料控制工程师；
- 8 信息管理工程师；
- 9 文件管理控制工程师；
- 10 沟通协调工程师。

4.4.3 项目部应明确所设置岗位的职责。

## 4.5 项目经理能力要求

4.5.1 工程总承包企业应明确项目经理的能力要求，确认项目经理任职资格。

4.5.2 城市更新改造项目工程总承包项目经理应满足下列能力要求：

- 1 拥有工程建设类注册执业资格或相关专业高级职称；
- 2 具备良好的领导、决策、组织和沟通能力，能正确处理和协调与项目发包人、项目相关方之间及企业内部各专业、各部门之间的关系；
- 3 具备良好的项目管理及相关的技术、经济、法律法规、标准化知识基础；
- 4 具有城市更新改造项目建设管理经验或类似项目工程总承包管理经验；
- 5 具有良好的个人征信和执业信誉。

## 4.6 项目经理职责和权限

4.6.1 项目经理应履行下列职责：

- 1 执行工程总承包企业的管理制度，维护企业的合法权益；
- 2 代表企业组织实施城市更新改造项目工程总承包管理，对实现合同约定的项目目标负责；
- 3 完成项目管理目标责任书规定的任务；
- 4 在授权范围内负责与项目干系人的协调，解决城市更新改造项目实施中出现的问题；
- 5 对城市更新改造项目实施全过程进行策划、组织、协调和控制；
- 6 负责组织城市更新改造项目的管理收尾和合同收尾工作。

4.6.2 项目经理应拥有下列权限：

- 1 经授权组建项目部，提出项目部的组织机构，选用项目部成员，确定岗位

人员职责；

- 2 在授权范围内，行使相应的管理权，履行相应的职责；
- 3 在合同范围内，按规定程序使用工程总承包企业的相关资源；
- 4 批准发布项目管理程序；
- 5 协调和处理与城市更新改造项目有关的内外部事项。

## 5 项目策划

### 5.1 一般规定

**5.1.1** 城市更新改造总承包项目的策划工作应往前延伸并突出策划的一体化，在项目投标阶段由工程总承包企业负责同步组织设计策划、施工策划和经营策划。

**5.1.2** 在项目前期策划阶段，工程总承包企业宜根据项目实施需求向项目发包人提出必需的基础资料清单，并对发包人提供的基础资料进行复核和评估，复合后与实际情况不一致的提请项目发包人澄清。

**5.1.3** 城市更新改造项目实施阶段的策划工作应由项目部负责。

**5.1.4** 项目部应根据城市更新改造项目特点，对照合同约定编制项目管理计划和项目实施计划。

**5.1.5** 项目策划应结合城市更新改造项目特点和基础类、完善类、提升类改造定位，根据相关行政管理部门管理规定、工程总承包合同和工程总承包企业管理要求，明确项目目标和工作范围，确定项目管理原则、措施和进程，识别项目风险并制定应对措施。

**5.1.6** 项目策划的范围宜涵盖城市更新改造项目活动的全过程所涉及的全要素。

**5.1.7** 城市更新改造项目策划前应对项目现状及周边情况进行全面踏勘，收集原始图纸及相关资料，评估图纸资料缺失的影响以及更新改造施工可行性及风险。

**5.1.8** 城市更新改造项目策划前应明确和协调相关方期望，优化管理目标。

### 5.2 策划内容

**5.2.1** 项目策划应符合城市更新改造项目所在地对改造定位、人居环境以及项目对技术、质量、安全、费用、进度、职业健康、环境保护等方面的要求。

**5.2.2** 城市更新改造项目策划内容应由项目部编制，并由项目经理审核。

**5.2.3** 城市更新改造项目策划应包括下列主要内容：

1 输入条件：项目现状及周边环境调查评估，项目基础资料完整性评估，项目更新改造需求合理性及可行性评估，项目不确定性因素评估；

2 设计策划：城市更新改造项目策划应突出设计策划的牵引作用，图纸设计应与现场情况紧密结合，多方案比选，在确保安全前提下，选用便于施工并对项目既有结构、设施及周边环境影响小的方案；

**3 施工策划:**城市更新改造项目施工场地限制条件多,应充分评估封闭施工、半封闭施工、分段施工的可行性及风险,并邀请设计人员参与施工策划,确保施工方案与设计方案的一体化融合;

**4 管理策划:**项目设计、技术、质量、安全、费用、进度、职业健康和环境保护等目标及相关管理程序;

**5 资源策划:**结合项目特点及合同要求,编制项目实施的资源配置需求计划;

**6 协调策划:**结合项目特点及合同要求,策划项目外部协调机制及程序,策划风险控制措施。

### 5.3 项目管理计划

**5.3.1** 城市更新改造项目管理计划应由项目经理组织编制,并由工程总承包企业相关负责人审批。

**5.3.2** 城市更新改造项目管理计划编制的依据应包括下列主要内容:

- 1 项目合同;
- 2 项目发包人和其他项目干系人提出的要求;
- 3 项目情况和实施条件;
- 4 项目发包人和其他项目干系人提供的信息和资料;
- 5 相关市场信息;
- 6 工程总承包企业的总体要求;
- 7 《城市更新改造策划方案》。

**5.3.3** 城市更新改造项目管理计划应包括下列主要内容:

- 1 项目概况;
- 2 项目范围;
- 3 项目管理目标;
- 4 项目实施条件分析;
- 5 项目的管理模式、组织机构和职责分工;
- 6 项目实施的基本原则;
- 7 沟通与协调的程序;
- 8 资源配置计划;
- 9 风险分析与对策;

10 合同管理。

5.3.4 编制城市更新改造项目管理计划时应注意下列事项：

- 1 将影响人民群众正常生活减少到最低程度；
- 2 考虑历史文化遗产保护的需要；
- 3 半封闭场地对施工组织和管理的影响。

## 5.4 项目实施计划

5.4.1 城市更新改造项目实施计划应由项目经理组织编制，并由项目发包人审核。

5.4.2 城市更新改造项目实施计划的编制依据应包括下列主要内容：

- 1 批准后的项目管理计划；
- 2 项目管理目标责任书；
- 3 项目的基础资料。

5.4.3 城市更新改造项目实施计划应包括下列主要内容：

- 1 项目概述；
- 2 总体实施方案；
- 3 项目实施要点；
- 4 项目初步进度计划等。

5.4.4 城市更新改造项目实施计划的管理应符合下列规定：

- 1 项目实施计划应提交发包人并获认可，由项目经理签发；
- 2 项目发包人对项目实施计划提出异议时，经双方协商一致后，可由项目经理组织修改；
- 3 项目部应对项目实施计划的执行情况进行动态监控；
- 4 项目部在项目结束后应对项目实施计划的编制和执行进行分析和评价，并把相关活动结果的有关文件及资料整理归档。

## 6 项目设计管理

### 6.1 一般规定

- 6.1.1** 城市更新改造项目工程总承包的设计单位应具备相应设计资质和能力。
- 6.1.2** 城市更新改造项目的设计管理应由设计经理负责，具备条件的总承包企业应在项目投标阶段确定设计经理及设计配合团队。
- 6.1.3** 项目部成立后应尽早组建项目设计组，在城市更新改造项目实施过程中，设计经理应接受项目经理和工程总承包企业设计管理部门的管理。
- 6.1.4** 城市更新改造项目的设计应满足合同约定的技术性能、质量标准和工程的可施工性、可操作性、可维修性要求，以及人居环境相关的环境质量、居住条件、公共设施、交通运输等要求。
- 6.1.5** 设计组应做好与发包人及相关方的沟通衔接，充分理解项目需求及需求调整对项目成本、进度的影响。
- 6.1.6** 设计组应做好与采购工作的衔接，参与采购文件编制，负责采购相关的技术评审和技术谈判，负责对供应商所提交图纸资料的审查和确认。
- 6.1.7** 设计组应做好与施工的衔接，在设计阶段应结合更新改造项目的现状条件及改造需求，考虑施工的可行性和便利性。
- 6.1.8** 城市更新改造项目不确定性因素多、隐蔽工程多，设计组应充分了解项目现状情况、深入理解项目更新改造需求，控制设计变更，实行限额设计。

### 6.2 设计计划

- 6.2.1** 设计计划编制应由设计经理牵头编制，提交工程总承包企业有关职能部门评审后，由项目经理批准实施。
- 6.2.2** 设计计划的编制依据应包括下列主要内容：
- 1 合同文件；
  - 2 项目的有关批准文件；
  - 3 项目计划；
  - 4 项目特性、原始设计图纸；
  - 5 现场测绘资料、地质勘察、结构鉴定及评估报告等；
  - 6 项目更新改造设计任务书；

- 7 国家或行业的现行有关规定和要求；
- 8 工程总承包企业管理体系的有关要求。

#### **6.2.3 设计计划应包括下列主要工作计划：**

- 1 设计启动；
- 2 设计策划；
- 3 初步设计；
- 5 施工图设计；
- 6 专项设计；
- 7 深化设计；
- 8 设计与采购；
- 9 设计与施工；
- 10 设计收尾。

**6.2.4** 设计计划中的进度安排应符合城市更新改造项目总进度计划的要求，满足设计工作的内部逻辑关系、资源分配及外部约束等条件，与工程勘察、采购、施工和试运行的进度协调一致。

**6.2.5** 设计计划应满足合同约定的质量目标和要求、工程总承包企业的质量管理体系要求。

### **6.3 设计实施**

**6.3.1** 设计组应严格执行已批准的设计计划，满足计划控制目标的要求。

**6.3.2** 设计启动和策划阶段，设计经理应组织检查和验证设计基础数据和资料，注意事项应包括下列内容：

- 1 检查各阶段勘察、检测、鉴定成果的完整性、准确性，检查是否有遗漏缺项情况，以及检查成果是否符合拟更新改造项目后续设计、施工相关要求；
- 2 检查发包人提供的设计需求是否明确以及需求的合理性和可行性，对于在更新改造项目中难以实现的需求，及时与发包人反馈，并提出合理建议；
- 3 检查发包人提供的初设设计成果的深度是否满足作为施工图设计、专项设计和深化设计的前置输入条件要求，重点评估初步设计文件选用的技术路线可行性、现场可施工性。

**6.3.3** 初步设计文件深度应满足主要设备、材料订货和编制施工图设计文件的需

要；应与初步设计同步完成设计概算的编制并满足项目成本控制目标要求。

**6.3.4** 施工图设计文件深度应满足设备、材料采购，以及施工和运行需要。应与施工图设计同步完成施工图预算的编制且不得超过设计概算。

**6.3.5** 设计选用的设备、材料，应在设计文件中注明其规格、型号、性能、数量等技术指标，其质量要求应符合合同要求和国家现行相关标准的有关规定。

**6.3.6** 设计组应按有关规定协调处理好各专业、各专项、各阶段的设计工作，充分考虑施工的可操作性和经济性，避免因设计缺漏和错误导致工程返工、工期延误及成本增加。

**6.3.7** 设计组应在批复的初步设计和设计概算的基础上进行施工图设计，完善项目的技术条件和技术路线，落实各专业的技术设计，并应基本满足设备材料采购、非标设备制作和施工招标采购的要求。

**6.3.8** 设计组应建立设计考核方法，并认真落实各种评审、咨询意见。

**6.3.9** 设计组应按项目设计评审程序和计划进行设计评审，并保存评审结果和相关材料。

**6.3.10** 在施工前，设计组应进行设计交底，说明设计意图，解释设计文件，明确设计要求，并听取发包人、监理及施工分包商的意见，完善设计。

**6.3.11** 设计组应依据合同约定，承担施工和试运行阶段的技术支持和服务。

**6.3.12** 设计管理在施工图设计及现场配合阶段应开展下列工作：

- 1 参与施工图设计及施工配合阶段设计招标以及合同的相关咨询；
- 2 根据全过程设计周期进行施工图设计阶段设计计划编制，并参与后续施工阶段的分期实施计划编制；
- 3 组织初步设计交底，对施工图设计、优化、变更及审查进行管理；
- 4 协助完成施工图阶段的清单编制，并配合完成财评；
- 5 组织施工图设计阶段设计成果的提交与存档；
- 6 配合施工许可证办理以及相关报建审批手续办理；
- 7 协助完成施工实施主体的招标、合同采购咨询；
- 8 参与施工前的准备工作，包括拆除违建、非标设备制作和施工招标采购以及分期建设实施计划；
- 9 组织完成施工阶段深化设计；
- 10 配合施工图设计及施工配合阶段的过程款项咨询。

## 6.4 设计控制

**6.4.1** 设计经理应对设计的进度、质量和变更进行控制管理。

**6.4.2** 设计经理应组织检查设计计划的执行情况,分析进度偏差,制定有效措施。

**6.4.3** 设计进度的控制点应包括下列主要内容:

- 1 设计各专业间的条件关系及其进度;
- 2 初步设计完成和提交时间;
- 3 关键设备和材料请购文件的提交时间;
- 4 设计组收到设备、材料供应商最终技术资料的时间;
- 5 进度关键线路上的设计文件提交时间;
- 6 施工图设计完成和提交时间;
- 7 设计工作结束时间。

**6.4.3** 设计经理及各专业负责人应按城市更新改造项目质量管理体系要求制定质量控制措施,填写规定的质量记录,并向工程总承包企业职能部门反馈项目设计质量信息。设计质量的控制点应包括下列主要内容:

- 1 设计人员资格的管理;
- 2 设计输入的控制;
- 3 设计策划的控制;
- 4 设计技术方案的评审;
- 5 设计文件的校审与会签;
- 6 设计输出的控制;
- 7 设计确认的控制;
- 8 设计变更的控制;
- 9 设计技术支持和服务的控制;
- 10 设计相关标准的选择。

**6.4.4** 设计组应按设备、材料控制程序,统计设备、材料数量,并提出请购文件。

请购文件应包括下列主要内容:

- 1 请购单;
- 2 设备材料规格书和数据表;
- 3 设计图纸;

- 4 采购说明书;
- 5 适用的标准规范;
- 6 其他有关的资料 and 文件。

**6.4.5** 设计组应按合同变更程序进行设计变更管理,有效控制设计变更引起的费用增加。

**6.4.6** 设计经理及各专业负责人应配合控制人员进行设计费用进度综合检测和趋势预测,分析偏差原因,提出纠正措施。

## **6.5 设计收尾**

**6.5.1** 设计经理及各专业负责人应根据设计计划,按合同要求提交设计文件及其他相关文件。

**6.5.2** 设计经理及各专业负责人应根据项目文件管理规定,收集、整理设计图纸、资料 and 有关记录,组织编制项目设计文件总目录并存档。

**6.5.3** 设计经理应组织并参与设计完工报告的编制工作,将项目设计的经验与教训反馈给工程总承包企业有关职能部门。

## 7 项目采购管理

### 7.1 一般规定

**7.1.1** 城市更新改造项目的采购管理应由采购经理负责,并适时组建项目采购组。在项目实施过程中,采购经理接受项目经理和工程总承包企业采购管理部门的管理。

**7.1.2** 采购工作应根据项目的技术、质量、安全、进度和费用控制要求,采购所需的材料、设备及有关服务。

**7.1.3** 工程总承包企业宜对材料、设备等供应商进行资格预审。

**7.1.4** 编制采购加护前,采购组应组织设计、工程。

**7.1.5** 采购组发布正式采购文件前,应组织设计、工程、设备厂家,进行现场情况踏勘,基于更新改造项目的实际空间尺寸及运营需求,确定设备的型号、参数及运输安装通道。

### 7.2 采购计划

**7.2.1** 采购计划应由采购经理负责组织编制,经项目经理批准后实施。

**7.2.2** 采购计划编制的依据应包括下列主要内容:

- 1 项目合同;
- 2 项目设计图纸及设备、材料的型号和参数;
- 3 项目实施计划;
- 4 工程总承包企业有关采购管理的规定。

**7.2.3** 采购计划编制前应事先了解更新改造项目的投资主体及资金来源,了解本项目采购应遵循的法律、法规及管理要求。

**7.2.4** 采购计划应包括下列主要内容:

- 1 编制依据;
- 2 项目概况;
- 3 采购原则;
- 4 采购工作范围和内容;
- 5 采购进度控制的主要目标、要求和措施;
- 6 长周期设备和特殊材料专项采购计划;

- 7 催交、检验、运输计划；
- 8 采购协调程序；
- 9 特殊采购事项的处理原则；
- 10 现场采购管理要求。

### 7.3 采购实施

**7.3.1** 采购工作应由采购经理负责，由项目采购组根据采购计划确定的采购方式实施。

**7.3.2** 采购工作应包括接收请购文件、确定采购方式、实施采购和签订采购合同或订单等内容。

**7.3.3** 请购文件应经采购经理确认，并提交项目经理批准。

**7.3.4** 采购组应确定并实施对供应商的评价、选择，合格供应商应同时符合下列基本条件：

- 1 满足相应的资质要求；
- 2 有能力满足产品设计技术要求；
- 3 有能力满足产品质量要求；
- 4 符合质量、职业健康安全和环境管理体系要求；
- 5 有良好的信誉和财务状况；
- 6 有能力保证按合同要求准时交货；
- 7 有良好的售后服务体系。

**7.3.5** 根据工程总承包企业授权，可由项目经理或采购经理按规定与供应商签订采购合同或订单。采购合同或订单应完整、准确、严密、合法，宜包括下列主要内容：

- 1 采购合同或订单正文及其附件；
- 2 技术要求及其补充文件；
- 3 报价文件；
- 4 涉及商务和技术内容变更所形成的书面文件。

### 7.4 催交与检验

**7.4.1** 采购经理应组织相关人员，根据材料、设备的重要程度和对工程建设的影响划分催交等级，明确主要检验内容和控制点，制定催交与检验计划并监督实施。

**7.4.2** 催交方式应包括驻厂催交、办公室催交和会议催交等。对关键材料、设备应进行驻厂催交。

**7.4.3** 催交工作宜包括下列主要内容：

- 1 熟悉采购合同及附件；
- 2 根据材料、设备的催交等级，制定催交计划，明确主要检查内容和控制点；
- 3 要求供应商按时提供材料、设备等的生产、制造进度计划，并定期提供进度报告；
- 4 检查运输计划和货运文件的准备情况，催交合同约定的最终资料；
- 5 按规定编制催交状态报告。

**7.4.4** 依据采购合同约定，采购组应按检验计划，组织具备相应资格的检验人员，根据设计文件和标准规范的要求确定其检验方式，并进行设备、材料制造过程中以及出厂前的检验，重要、关键设备应驻厂监造。

**7.4.5** 对于有特殊要求的设备、材料，可与有相应资格和能力的第三方检验单位签订检验合同，委托其进行检验。采购组检验人员应依据合同约定对第三方检验工作实施监督和控制。合同有约定时，应安排项目发包人参加相关的检验。

**7.4.6** 检验人员应按规定编制驻厂监造及出厂检验报告。检验报告宜包括下列主要内容：

- 1 合同号、受检设备、材料的名称、规格和数量；
- 2 供应商的名称、检验场所和起止时间；
- 3 各方参加人员；
- 4 供应商使用的检验、测量和试验设备的控制状态并应附有关记录；
- 5 供应商出具的质量检验报告；
- 6 检验记录；
- 7 检验结论。

## **7.5 运输与仓储**

**7.5.1** 采购组应依据采购合同约定的交货条件制定材料、设备运输计划并实施。计划内容宜包括运输前的准备工作、运输时间、运输方式、运输路线、人员安排和费用计划等。

- 7.5.2** 采购组应依据采购合同约定，对包装和运输过程进行监督管理。
- 7.5.3** 对超限和有特殊要求设备的运输，采购组应制定专项运输方案，可委托专门运输机构承担。
- 7.5.4** 采购组应落实接货条件，编制卸货方案，做好现场接货工作。
- 7.5.5** 设备、材料运至指定地点后，接收人员应对照送货单清点、签收、注明材料和设备的到货状态及其完整性，填写接收报告并归档。
- 7.5.6** 项目部应制定物资出入库管理制度，材料、设备正式入库前，依据合同约定进行开箱检验，检验合格的材料、设备按规定办理出入库手续，建立物资动态明细台帐。
- 7.5.7** 所有物资应注明货位、档案编号和标识码等。仓库管理员应及时登帐，定期核对，使帐物相符。
- 7.5.8** 采购组应建立和实施物资发放制度，依据批准的领料申请单发放材料、设备，办理物资出库交接手续。

## **7.6 采购变更管理**

- 7.6.1** 在招标及合同草拟阶段，应明确因采购任务提前或取消等特殊情况引起的采购变更的调整程序。
- 7.6.1** 项目部应按合同变更程序进行采购变更管理。
- 7.6.2** 采购组应根据合同变更的内容及采购要求，预测相关费用和进度，并配合项目部实施采购变更管理。

## 8 项目施工管理

### 8.1 一般规定

- 8.1.1** 城市更新改造项目工程总承包的施工单位应具备相应施工资质和能力。
- 8.1.2** 城市更新改造项目的施工管理应由施工经理负责，并适时组建施工组。在城市更新改造项目实施过程中，施工经理应接受项目经理和工程总承包企业施工管理部门的管理。
- 8.1.3** 施工组应根据城市更新改造项目特点，依据合同约定，编制施工计划，对施工过程的进度、质量及安全进行控制。
- 8.1.4** 城市更新改造项目施工应严格按照设计要求有序推进，满足施工质量、进度、安全等各项要求。
- 8.1.5** 施工组应结合城市更新改造工程特点，依据设计文件，科学编制施工方案，明确质量安全技术措施。

### 8.2 施工计划

- 8.2.1** 施工组应依据合同约定和项目计划的要求编制施工计划，经项目经理批准后组织实施，并报项目发包人确认。
- 8.2.2** 应根据更新改造项目特点，编制施工总进度计划、单项工程进度计划和单位工程进度计划。
- 8.2.3** 施工计划编制，应提前评估被更新改造项目特点及周边环境条件对施工进度影响，明确施工进度关键路线。

### 8.3 施工进度控制

- 8.3.1** 施工组应根据施工进度计划对施工进度目标实施控制。
- 8.3.2** 施工组应建立施工进度的跟踪、监督、检查和报告的机制，编制进度执行情况报告。
- 8.3.3** 施工组应检查施工进度计划中的关键路线、资源配置的执行情况，针对进度偏差情况及时采取纠偏措施，进行动态控制与调整。
- 8.3.4** 施工组应根据批准的变更文件，调整或重新编制施工进度计划，项目部应按规定程序进行协调和确认。

### 8.4 施工费用控制

**8.4.1** 施工组应根据项目施工计划，进行施工费用估算，确定施工费用控制基准并严格执行，当需要变更计划费用时，应严格履行规定的审批手续。

**8.4.2** 施工组宜采用赢得值等技术，测量施工费用及其偏差，并预测费用趋势。

**8.4.3** 当施工费用偏差超过一定比例时，施工组应采取有效的纠偏措施，确保施工费用偏差控制在允许范围内。

**8.4.4** 当采用施工分包时，施工组应根据施工分包合同制定施工费用支付计划和管理规定。

## **8.5 施工质量控制**

**8.5.1** 针对城市更新项目特点，项目部应建立设计交底制度，施工之前应进行设计交底，明确设计要求、质量要求、注意事项。

**8.5.2** 为确保施工工艺与既有建筑的有效结合，确保工程质量，城市更新项目施工应坚持样板先行原则。

**8.5.3** 施工组应根据项目交付要求，明确施工质量标准和控制目标，对施工过程的质量控制绩效进行分析和评价。

**8.5.4** 施工组应监督施工过程的质量，并对特殊过程和关键工序进行识别与质量控制，并保存质量记录。对项目施工的关键过程及特殊工程，应有施工作业指导。

**8.5.5** 施工组应根据城市更新改造项目的组成，分析各部分工程的质量风险和影响因素，合理确定质量控制点，对影响工程质量的人、机、料、法、环等因素分别实施控制。

**8.5.6** 项目质量控制过程应按要求进行自检、互检和交接检，未经检验或经检验不合格的工作，严禁进入下一道施工工序。

**8.5.7** 施工组应组织对施工材料质量按规定进行复验并保存相关证据。

**8.5.8** 施工组应组织对项目分包人的施工组织设计和专项施工方案进行审查，确保符合城市更新改造项目质量要求。

**8.5.9** 当实行施工分包时，项目部应依据施工分包合同约定，组织项目分包人完成并提交质量记录和竣工文件，并进行评审。

**8.5.10** 当施工过程中发生质量事故时，应按国家现行有关规定处理。

## **8.6 施工安全管理**

**8.6.1** 施工组应在施工前，对项目结构安全性能及市政设施情况进行全面排查。

**8.6.2** 施工期间需断水、断电、断气时，应提前取得业主及市政主管部门同意和批准，在确保安全的前提下，方可开工。

**8.6.3** 施工期间，应采取措施确保贴临施工现场的人员和设施安全，尤其是不具备封闭施工条件的更新改造项目，应加强安全提示和防护措施并做好常态化安全检查。

**8.6.4** 项目部应建立施工安全管理制度，明确安全职责，落实施工安全管理目标。

**8.6.5** 施工组应按安全检查制度组织现场安全检查，掌握安全信息，召开安全例会，及时发现和消除隐患。

**8.6.6** 施工组应对从事危险作业的人员办理人身意外伤害保险，并制定应急预案，落实救护渠道与措施，以保证在事故发生时及时组织实施。

**8.6.7** 施工组应对施工各阶段、部位和场所的危险源进行识别和风险分析，制定应对措施，并对其实施管理和控制，建立并保存完整的施工安全记录和报告。

**8.6.8** 工程总承包企业应建立监督管理机制，监督考核项目部安全生产责任制落实情况，适时组织发包人及相关方对城市更新改造项目的施工安全工作进行考核并作出评价。

**8.6.9** 施工组应重点关注下列施工安全监管要点：

- 1 加强脚手架架体设置情况监管，严防高空坠落和物体打击等安全隐患；
- 2 加强高处作业吊篮固定和人员操作监管，严防倾覆、高坠等安全隐患；
- 3 加强挖掘机、铲车等大型机械作业安全监管，严防违规操作、压裂承压管道等安全隐患；
- 4 加强开挖坑槽安全防护监管，贴临既有建筑外墙及基础开挖时，应先采取保护措施再开挖，不得影响既有结构及基础安全；
- 5 加强消防安全监管，重点检查组织机构、动火作业审批、消防培训、灭火器材、火灾应急预案及组织演练等安全管理情况，严防火灾隐患；
- 6 加强管道井、化粪池等有限空间作业安全监管，严防中毒窒息安全隐患；
- 7 加强施工用电安全监管，严防触电伤人隐患。

## **8.7 施工现场管理**

**8.7.1** 施工组应按施工计划和城市更新施工场地的特点，制定施工现场管理规划，并在施工过程中进行协调管理。

- 8.7.2** 项目部应建立项目环境管理制度，掌握监控环境信息，采取应对措施。
- 8.7.3** 项目部应建立和执行安全防范及治安管理制度，明确防范范围，落实防范责任，检查报警和救护系统的适应性和有效性。
- 8.7.4** 项目部应建立施工现场卫生防疫管理网络和责任系统，落实专人负责管理并检查职业健康服务和急救设施的有效性。
- 8.7.5** 当现场发生安全事故时，项目部应按规定程序组织或参与救护管理。
- 8.7.6** 项目部应加强施工场地场容管理，严防脏、乱、差及污染周边环境，严防占道、堵塞交通等问题发生。

## **8.8 施工技术管理**

- 8.8.1** 施工组应严格审查设计部门提交的工程设计文件和图纸，并组织分包商进行会审，并做好向作业班组的交底。
- 8.8.2** 施工组应根据城市更新改造项目特点，建立与设计部门的沟通协调机制，及时解决施工过程中的技术问题。
- 8.8.3** 施工组应详细填写施工日志，严格管理现场技术资料、图纸。

## **8.9 施工变更管理**

- 8.9.1** 项目部应按合同变更程序，对施工变更进行管理。
- 8.9.2** 施工组应根据合同变更的内容和对施工的要求，对质量、费用、进度、安全、职业健康和环境保护等的影响进行评估，并应配合项目部实施和控制。
- 8.9.3** 项目部应加强变更实施过程管理，根据城市更新改造项目特点做好变更前影像资料、现场见证等记录，施工变更应有书面文件，并有相关方代表签字。

## 9 项目试运行管理

### 9.1 一般规定

**9.1.1** 城市更新改造项目正式运行之前,应由项目部负责组织开展项目试运行管理,按照合同约定和试运行目标要求,向发包人提供项目试运行的指导和服务。

**9.1.2** 城市更新改造项目的试运行管理应由试运行经理负责,并适时组建试运行组。在试运行实施过程中,试运行经理应接受项目经理和工程总承包企业试运行管理部门的管理。

**9.1.3** 试运行组应依据合同约定,针对城市更新改造项目特点,组织试运行计划的编制、试运行实施、试运行控制等,具体可由试运行组在满足项目合同要求的基础上根据试运行工作的需要进行调整。

### 9.2 试运行计划

**9.2.1** 试运行经理应根据合同约定和项目计划,组织编制试运行计划,经项目经理批准、项目发包人确认后组织实施。

**9.2.2** 试运行计划应包括下列主要内容:

- 1 总体说明;
- 2 组织机构;
- 3 进度计划;
- 4 资源计划;
- 5 费用计划;
- 6 培训计划;
- 7 考核计划;
- 8 质量、安全、职业健康和环境保护要求;
- 9 试运行文件编制要求;
- 10 试运行准备工作要求;
- 11 项目发包人和相关方的责任分工等。

**9.2.3** 试运行计划应依据城市更新改造项目特点,合理安排试运行工作内容、程序和周期,并与辅助配套设施试运行相协调。

### 9.3 试运行实施

**9.3.1** 试运行经理应依据合同约定，负责组织或协助项目发包人编制试运行实施方案。

**9.3.2** 试运行实施方案宜包括下列主要内容：

- 1 工程概况；
- 2 编制依据和原则；
- 3 目标与采用标准；
- 4 试运行应具备的条件；
- 5 组织指挥系统；
- 6 试运行进度安排；
- 7 试运行资源配置；
- 8 环境保护设施投运安排；
- 9 安全及职业健康要求；
- 10 试运行预计的技术难点和采取的应对措施等。

**9.3.3** 试运行经理应按试运行计划和方案要求，落实相关的技术、人员和物资。

**9.3.4** 试运行经理应依据合同约定，或根据发包人委托，组织培训服务，培训内容宜包括安全使用和维护，操作人员的理论培训、模拟培训和实际操作培训。

**9.3.5** 项目部应配合项目发包人落实试运行前的准备工作，确保按设计文件及相关标准完成项目主体、配套系统和辅助系统的施工安装及调试工作。

**9.3.6** 试运行经理应组织检查影响合同目标考核达标存在的问题，并落实解决措施。

**9.3.7** 合同目标考核的时间和周期应依据合同约定和考核计划执行。考核期内，全部保证值达标时，合同双方代表应分项或统一签署合同目标考核合格证书。

## 用词说明

为便于在执行本标准条文时区别对待，对要求严格程度不同的用词说明如下：

1 表示很严格，非这样做不可的：

正面词采用“必须”，反面词采用“严禁”；

2 表示严格，在正常情况下均应这样做的：

正面词采用“应”，反面词采用“不应”或“不得”；

3 表示允许稍有选择，在条件许可时首先应这样做的：

正面词采用“宜”，反面词采用“不宜”；

4 表示有选择，在一定条件下可以这样做的，采用“可”。

中国工程建设标准化协会标准

# 城市更新改造项目工程总承包管理标准

T/CECS XXX -202X

## 条文说明

# 目 次

1 总 则 .....	30
2 术 语 .....	31
3 基本规定 .....	32
5 项目策划 .....	34
5.1 一般规定 .....	34
5.3 项目管理计划 .....	34
6 项目设计管理 .....	35
6.1 一般规定 .....	35
6.3 设计实施 .....	35
7 项目采购管理 .....	36
7.1 一般规定 .....	36
8 项目施工管理 .....	37
8.5 施工质量控制 .....	37
8.6 施工安全管理 .....	37

# 1 总 则

1.0.1 本标准是规范城市更新改造项目工程总承包管理活动的基本依据。

1.0.2 本标准可作为明确相关部门、工程总承包企业和项目组织内部项目管理的职能职责的参考依据，也可作为考核测评工程总承包项目管理绩效的基本依据。

城市更新改造项目工程总承包过程管理包括：产品实现过程和项目管理过程。产品实现过程的管理，包括设计、采购、施工和试运行的管理。项目管理过程的管理，包括项目启动、项目策划、项目实施、项目控制和项目收尾的管理。

## 2 术 语

**2.0.3** 工程总承包可以是全过程的承包，也可以是分阶段的承包。工程总承包的范围、承包方式、责权利等由合同约定。常见的工程总承包方式有：

1 设计-采购-施工(EPC) /交钥匙工程总承包，即工程总承包企业依据合同约定，承担设计、采购、施工和试运行工作，并对承包工程的质量、安全、费用和进度等全面负责。

2 设计-施工总承包，即工程总承包企业依据合同约定，承担工程项目的设计和施工，并对承包工程的质量、安全、费用、进度、职业健康和环境保护等全面负责。

3 根据工程项目的不同规模、类型和项目发包人要求，工程总承包还可采用设计-采购总承包(E-P)、采购-施工总承包(P-O)等方式。

**2.0.4** 城市更新改造项目的干系人包括：产权单位或以往设计单位，水、电、气、讯等专营单位及相关审批部门，居民及其代表机构，工程总承包单位，以及其他需要沟通的单位或机构。项目管理工作组必须识别哪些个体和组织是项目的干系人，确定其需求和期望，然后设法满足和影响这些需求、期望以确保项目成功。每个项目的主要涉及人员有：项目经理、客户或用户、执行组织、项目组成员、项目资助人等。

**2.0.5** 用赢得值管理技术进行费用、进度综合控制，基本参数有三项：

- 1 计划工作的预算费用(budgeted cost for work scheduled-BCWS)；
- 2 已完工作的预算费用(budgeted cost for work per-formed-BCWP)；
- 3 已完工作的实际费用(actual cost for work performed- ACWP)。

其中 BCWP 即所谓赢得值。采用赢得值管理技术对项目的费用、进度综合控制，可以克服过去费用、进度分开控制的缺点：即当费用超支时，很难判断是由于费用超出预算，还是由于进度提前；当费用低于预算时，很难判断是由于费用节省，还是由于进度拖延。引入赢得值管理技术即可定量地判断进度、费用的执行效果。

**2.0.6** 缺陷责任期从工程通过竣（交）工验收合格之日起计，一般为 1 年，最长不超过 2 年，具体由发承包双方在合同中约定。缺陷责任期满，项目发包人需

按合同约定向项目承包人返还质保金或保函等。

### 3 基本规定

**3.0.4** 项目经理负责制是指项目经理对项目负责并承担责任的制度，具体归纳为下列几个方面：

- 1 代表工程总承包企业为客户开展项目服务；
- 2 制定项目部工作计划；
- 3 组织并聘用项目组成员；
- 4 发挥项目管理中的领导作用；
- 5 检查并上报项目进展情况；
- 6 协调项目部与工程总承包企业各部门的联系；
- 7 按预算控制项目的开支；
- 8 处理项目部解散后的善后工作。

项目成本核算制是通过会计核算方法、业务核算方法与统计核算方法对项目实施过程中发生的各种费用成本进行逐一统计考核的一种制度，实施过程下列内容：

- 1 发生成本的确认；
- 2 成本的归集与分配；
- 3 确定实际发生成本；
- 4 提交项目成本核算报表。

**3.0.9** 城市更新改造项目情况复杂，涉及的相关方多，特别是小区的使用方如小区用户和用户代表、物业以及项目发包人、政府管理部门等，对项目的改造诉求不一，甚至存在矛盾。项目承包人应该配合项目发包人做好各方调研，在满足国家和地方相关的改造规定的前提下，在合同价格范围内，确定发包人要求，确定改造的范围和内容。

**3.0.10** 城市更新改造项目情况复杂，基础资料缺失，如小区内的地下管线、构筑物不明。涉及的相关方多，各方诉求不一，甚至特有的民俗习惯都会对城市更新改造项目的工作内容产生影响。受不可预见影响产生的工作超出合同范围时，项目承包人应该按照变更流程向项目发包人提出变更申请，并做好相关证明文件

的收集整理。

## 5 项目策划

### 5.1 一般规定

5.1.5 半封闭施工和原始建筑设计和管网图纸缺失将影响施工组织、造成设计变更等的不利条件，应合理评估其风险并制定相应预案。

5.1.6 由于城市更新改造项目受现状条件的限制较多，对更新改造的实施带来较多的不确定性，因此，在充分调研现状情况的前提下，做好全要素、全过程的策划，对保障项目顺利实施十分重要。

5.1.7 城市更新改造项目需要甲方提供的基础资料主要包括项目立项审批相关文件，可行性研究报告，城市更新给水、排水、供暖、电力、通信等外部市政接口及内部管线资料，城市更新总图，待改造建筑单体全专业竣工图，待改造建筑单体结构鉴定报告，待改造建筑单体或构筑物合规属性（是否属与违建建筑），必要的水文地质、工程地质、地形等勘察资料，以方案设计发包的方案设计文件或初步设计发包的初步设计文件等。对于无法提供的待改造建筑单体全专业竣工图，城市更新给水、排水、供暖、电力、通信等外部市政接口及内部管线资料等，项目发包方可委托有资质的测量测绘单位对现场的基础资料和数据进行测量测绘后提供。项目承包方根据城市更新改造项目的具体情况可以在基础资料清单中列明需要项目发包人提供的基础资料。

### 5.3 项目管理计划

5.3.2 城市更新改造项目管理计划编制的依据应包括下列主要内容：

7 《城市更新改造策划方案》是发包人或发包人委托咨询人编制的、指导城市更新改造和运营管养的文件。一般包含：城市更新现状分析、城市更新改造需求分析、改造内容、项目的经济测算、资金筹措方案、改造效果评估等内容。

## 6 项目设计管理

### 6.1 一般规定

6.1.2 由于城市更新改造项目的施工组织、施工工艺、现场条件的不确定因素多，总承包企业在项目投标阶段，配备设计管理团队，可以更有利于夯实项目承包、提前梳理项目潜在实施风险，有效降低总承包企业中标后的施工和经营风险。

6.1.3 由于城市更新改造项目的设计受被改造项目现状及周边环境影响因素较多，设计方案必须充分考虑可实施性及与现状接口条件的有机结合，因此，总承包单位宜配备现场经验较丰富的设计管理团队，尽早介入，确保设计工作高效推进，满足施工需求，避免施工阶段产生较多变更，影响工程进度甚至突破工程概算限额。

### 6.3 设计实施

6.3.2 城市更新改造项目既有资料和数据的准确性、可靠性，是整个更新改造工作的前置依据，对项目实施的全过程产生决定性的影响。因此，在设计启动和策划阶段，对基础资料的审核工作至关重要，要对基础数据与现场的一致性进行逐一核对，确保基础资料切实能作为设计工作的有效依据。重点核对现状建（构）筑物原始设计资料、现状建筑的检测鉴定报告、现状设备设施体条件、周边市政接口条件及贴临建筑情况。

6.3.9 设计评审主要是对设计技术方案进行评审，有多种方式，一般分为三个阶段：

- （1）技术方案评审；
- （2）设计方案评审；
- （3）设计图纸评审。

6.3.10 在施工前，设计组应解释设计文件，明确设计对施工的技术、质量、安全和标准等要求。发现并消除图纸中的质量隐患，对存在的问题，及时协商解决，并保存相应的记录。

## 7 项目采购管理

### 7.1 一般规定

**7.1.5** 采购前，应组织各方开展现场踏勘，确保拟采购的材料和设备与现场实际需求相匹配，并提前考虑设备、材料的进场及安装的通道要求。

## **8 项目施工管理**

### **8.5 施工质量控制**

**8.5.4** 对发包人指定的分包工程，施工组应该按合同规定对质量进行监督和控制，对有承接关系的分部工程，项目部要在接手前对质量进行严格的检测和检查，对不符合规定的分部工程，不应接收，且应要求承接方限时整改，直至质量合格。

### **8.6 施工安全管理**

**8.6.3** 城镇城市更新改造施工过程中高处坠落、物体打击、坍塌、消防改造不到位、“平改坡”锚固不到位、沟槽开挖过程中支护不到位等是易发问题。