

商品混凝土公司 工程组织管理分析

xx 集团有限公司

目录

第一章 项目概况	4
一、 项目概述	4
二、 项目总投资及资金构成	5
三、 资金筹措方案	5
四、 项目预期经济效益规划目标	6
五、 项目建设进度规划	6
第二章 项目背景分析	7
第三章 工程项目周期	9
一、 工程项目周期及阶段划分	9
二、 工程项目各阶段主要工作内容	9
第四章 工程项目管理的知识体系	13
一、 国际上常用的工程项目管理知识体系	13
第五章 工程项目咨询服务招标投标	18
一、 国际工程咨询服务的采购方式及程序	18
二、 国内工程咨询服务招标的特别规定	24
第六章 工程项目招标投标管理概述	30
一、 招标投标管理的基本原则	30
第七章 工程项目合同管理概述	32
一、 工程项目合同管理的法律依据	32

二、 工程项目合同管理的基本原则.....	34
第八章 工程项目施工合同管理	36
一、 施工合同履行.....	36
第九章 工程项目进度计划制定	68
一、 制定进度计划的方法	68
二、 进度计划优化.....	69
第十章 工程项目工作资源估算与工作时间估算	74
一、 工作资源估算.....	74
第十一章 工程项目实施阶段的质量管理	81
一、 实施阶段质量管理的程序和依据.....	81
二、 质量保修期管理的工作内容	82
第十二章 工程项目质量管理概述	85
一、 工程项目质量管理	85

第一章 项目概况

一、项目概述

（一）项目基本情况

- 1、承办单位名称：xx 集团有限公司
- 2、项目性质：技术改造
- 3、项目建设地点：xxx（以最终选址方案为准）
- 4、项目联系人：蔡 xx

（二）主办单位基本情况

公司全面推行“政府、市场、投资、消费、经营、企业”六位一体合作共赢的市场战略，以高度的社会责任积极响应政府城市发展号召，融入各级城市的建设与发展，在商业模式思路上领先业界，对服务区域经济社会的发展做出了突出贡献。

公司满怀信心，发扬“正直、诚信、务实、创新”的企业精神和“追求卓越，回报社会”的企业宗旨，以优良的产品服务、可靠的质量、一流的服务为客户提供更多更好的优质产品及服务。

公司按照“布局合理、产业协同、资源节约、生态环保”的原则，加强规划引导，推动智慧集群建设，带动形成一批产业集聚度高、创新能力强、信息化基础好、引导带动作用大的重点产业集群。加强产

业集群对外合作交流，发挥产业集群在对外产能合作中的载体作用。通过建立企业跨区域交流合作机制，承担社会责任，营造和谐发展环境。

公司以负责任的方式为消费者提供符合法律规定与标准要求的产品。在提供产品的过程中，综合考虑其对消费者的影响，确保产品安全。积极与消费者沟通，向消费者公开产品安全风险评估结果，努力维护消费者合法权益。公司加大科技创新力度，持续推进产品升级，为行业提供先进适用的解决方案，为社会提供安全、可靠、优质的产品和服务。

（三）项目建设选址及用地规模

本期项目选址位于 xxx（以最终选址方案为准），占地面积约 23.00 亩。项目拟定建设区域地理位置优越，交通便利，规划电力、给排水、通讯等公用设施条件完备，非常适宜本期项目建设。

二、项目总投资及资金构成

本期项目总投资包括建设投资、建设期利息和流动资金。根据谨慎财务估算，项目总投资 9051.73 万元，其中：建设投资 6970.77 万元，占项目总投资的 77.01%；建设期利息 194.93 万元，占项目总投资的 2.15%；流动资金 1886.03 万元，占项目总投资的 20.84%。

三、资金筹措方案

（一）项目资本金筹措方案

项目总投资 9051.73 万元，根据资金筹措方案，xx 集团有限公司计划自筹资金（资本金）5073.60 万元。

（二）申请银行借款方案

根据谨慎财务测算，本期工程项目申请银行借款总额 3978.13 万元。

四、项目预期经济效益规划目标

- 1、项目达产年预期营业收入（SP）：19900.00 万元。
- 2、年综合总成本费用（TC）：15344.05 万元。
- 3、项目达产年净利润（NP）：3335.59 万元。
- 4、财务内部收益率（FIRR）：29.23%。
- 5、全部投资回收期（Pt）：5.23 年（含建设期 24 个月）。
- 6、达产年盈亏平衡点（BEP）：6607.71 万元（产值）。

五、项目建设进度规划

项目计划从可行性研究报告的编制到工程竣工验收、投产运营共需 24 个月的时间。

第二章 项目背景分析

商品混凝土，又被称为预拌混凝土，指的是用作商业用途，可出售、购买的混凝土类型。它是混凝土生产由粗放型生产向集约化大生产的巨大转变，实现了混凝土生产的专业化、商品化和社会化，是我国建筑工业化的一项重要改革。近年来，商品混凝土凭借其计量准确、材料消耗少、设备利用率高、成本较低、产品质量较好等优点，被广泛应用于多种土木工程的建设项目中。

商品混凝土最早是在欧洲出现的，随后经过产业优化以及技术升级，全球商品混凝土行业在 20 世纪 70 年代迈入了发展的“黄金阶段”，并在整个混凝土产业中占据着较大比重。而在中国市场，商品混凝土最早起步于 20 世纪 70 年代，主要应用于少数的大型水利工程的建设过程中，市场发展较为缓慢；随后在 20 世纪 90 年代，在国家不断加快国内基础设施建设进程，以及房地产行业持续发展等因素的影响下，我国商品混凝土行业蓬勃发展。对此，我国政府也相继发布了一系列强有力的政策法规，特别是商务部、公安部、建设部、交通部等相关部门联合发布的《关于限期禁止在城市城区现场搅拌混凝土的通知》，该政策的推进为国内商品混凝土行业的快速健康发展提供了有力保障。

商品混凝土作为散装水泥发展的高级阶段，具备着原料丰富、价格低廉、生产工艺简单等优点，市场需求增长空间巨大，进而刺激到本土企业加快产业布局。就目前来看，我国商品混凝土市场供应充足，未来随着经济的持续快速发展、城镇化进程的进一步加快，行业发展潜力仍然巨大。

综合判断，在经济发展新常态下，我区发展机遇与挑战并存，机遇大于挑战，发展形势总体向好有利，将通过全面的调整、转型、升级，步入发展的新阶段。知识经济、服务经济、消费经济将成为经济增长的主要特征，中心城区的集聚、辐射和创新功能不断强化，产业发展进入新阶段。

第三章 工程项目周期

一、工程项目周期及阶段划分

工程项目周期也称投资建设周期，是指从提出投资设想，经过前期论证、投资决策、建设准备、建设实施、竣工验收直至投产运营所经历的全过程。为了顺利完成工程项目的投资建设，通常要把一个工程项目划分成若干个工作阶段，以便更好地进行管理。阶段划分的数量和必要性及每个阶段所需的控制程度，取决于项目的规模、复杂程度和潜在影响。可交付成果是指在某一过程、阶段或项目完成时，必须产出的任何独特并可核实的产品、成果或服务能力。项目阶段通常都与特定的主要可交付成果的形成相关。通常，工程项目周期可划分为四个阶段：前期阶段、准备阶段、实施阶段和投产运营阶段。

二、工程项目各阶段主要工作内容

工程项目管理随项目周期的全过程次第展开。项目周期的不同阶段，由于工作内容和要求不同，管理工作的重点也不同。

1. 工程项目前期阶段

这一阶段的主要工作包括：投资机会研究、初步可行性研究、可行性研究、项目评估及决策等。该阶段的主要任务是对工程项目投资的必要性、可能性、可行性、合理性，以及何时投资、在何地建设、

如何实施等重大问题，进行科学论证和多方案比较。本阶段虽然投入少，但对项目效益影响大，前期决策的失误往往会导致重大的投资损失。为保证工程项目决策的科学性，可行性研究和项目评估工作应委托具有相应能力的咨询公司独立进行，涉及多专业领域的应由不同的专业咨询公司来完成。该阶段的工作重点是对项目投资建设的必要性和可行性进行分析论证，提出指标性目标，并作出科学决策。

2 工程项目准备阶段

该阶段的主要工作包括：工程项目的初步设计和施工图设计，工程项目征地及建设条件的准备，工程招标并与承包人签订承包合同，获得相关工程建设行政许可，货物采购等。本阶段是战略决策的具体化，为落实可行性研究提出的指标性目标制定实施计划，在很大程度上决定了工程项目实施的成败及能否高效率地达到预期目标。该阶段的工作重点是准备和安排工程项目所需建设条件，以工程项目开工建设为结束。

3. 工程项目实施阶段

该阶段的主要任务是将建设投入要素进行组合，形成工程实物形态，实现投资决策目标。在这一阶段，通过施工、采购等活动，在规定的工程内容、工期、费用、质量范围内，按设计要求高效率地实现工程项目目标。此阶段的主要工作包括：工程项目施工、联动试车、

试生产、竣工验收等。工程项目试生产正常并经业主验收后，工程项目实施阶段即告结束。本阶段在工程项目建设周期中工作量最大，投入的人力、物力和财力最多，工程项目管理的难度也最大。

4. 工程项目投产运营阶段

该阶段的工作不同于上述三个阶段，主要工作由业主单位自行完成或者成立专门的项目公司承担。对于经营性工程项目，如高速公路、垃圾处理厂等，其运营阶段工作较为复杂，包括经营和维护两大任务。对于非经营性工程项目，如住宅地产等，运营阶段主要通过鉴定、修缮、加固、拆除等活动，保证工程项目的功能、性能能够满足正常使用的要求。

运营是通过开展持续的活动生产规定产品或提供服务的一种组织职能。项目是指为创造独特的产品、服务或成果而进行的临时性工作。项目管理与运营管理存在着本质的差别。工程项目运营一般不包括在项目管理的范畴，但在工程项目管理的全过程中必须考虑到运营问题，因为工程项目管理的成果最终是为项目运营服务的。

从工程项目管理的角度看，在项目运营期间，主要工作有工程的保修、回访、相关后续服务、项目后评价等。项目后评价是指对已经完成的项目的目的、执行过程、效益、作用和影响所进行的系统的、客观的分析，一般在项目竣工验收后 2—3 年内进行。它通过对项目实

施过程、结果及其影响进行调查研究和全面系统回顾，与项目决策时确定的预期目标以及技术、经济、环境、社会等相关指标进行对比，找出差别和变化，分析原因，总结经验，汲取教训，得到启示，提出对策建议，通过信息反馈，改善投资管理和决策，达到提高投资效益的目的。

根据工程项目复杂程度和实际管理的需要，工程项目阶段划分还可以逐级分解。

第四章 工程项目管理的知识体系

一、国际上常用的工程项目管理知识体系

项目管理知识体系是由权威组织总结提出，并得到广泛认可的由项目管理知识、项目管理工作内容和项目管理工作流程标准化文件构成的项目管理知识整体。项目管理知识体系确立了项目管理领域的知识基础，规范了项目管理领域的内容和范围，为项目管理的理论研究和实践活动提供了必要的平台，并且是项目管理专业组织开展项目管理专业人员资格认证活动的依据。目前国际上广为流行的项目管理知识体系主要有 PMBOK、PRINCE2 和 ICB。

(一) PMBOK

PMBOK 是 Project Management Body of Knowledge 的缩写，即项目管理知识体系，是美国项目管理协会（Project Management Institute，简称 PMI）为全球项目管理专业人士制定的行业标准。PMBOK 的主要目的在于系统的定义和描述项目管理知识体系中那些已被普遍接受的知识体系，另一个目的是希望提供一个项目管理专业通用的词典，以便对项目管理进行讨论，并为对项目管理专业有兴趣的人员提供一个基本参考书。PMI 项目管理知识体系对项目管理学科的最大

贡献是它首次提出了项目管理知识体系的概念，首次为项目管理学科建立了理论和实践的标准、规范。

PMBOK 使用了“知识领域” (Knowledge Areas) 的概念，将项目管理需要的知识分为 10 个相对独立的部分：项目整合管理、项目范围管理、项目时间管理、项目成本管理、项目质量管理、项目人力资源管理、项目沟通管理、项目风险管理、项目采购管理和项目干系人管理。上述每个知识领域包含若干过程 (Processes)，这些知识领域以及过程组成整个项目管理知识体系框架的一个方面；另一个方面就是项目的管理过程，包括启动 (Initiating)、计划 (Planning)、执行 (Executing)、控制 (Controlling)、收尾 (Closing)。

(二) PRINCE2

PRINCE 是 Project In Controlled Environment (受控环境下的项目) 的简称。PRINCE2 描述了一种逻辑性的、有组织的方法，按照明确的步骤对项目进行管理的方法。它不是一种工具也不是一种技巧，而是结构化的项目管理流程。20 世纪 70 年代，英国政府就要求所有政府的信息系统项目必须采用统一的标准进行管理。PRINCE2 最初是为 IT 行业开发的，现在已发展成为通用于各个领域、各种项目的管理方法。

PRINCE2 中涉及 8 类管理要素 (component)、8 个管理过程 (process) 以及 4 种管理技术 (technology)。管理要素包括组织 (Organization)、计划 (Plans)、控制 (Controls)、项目阶段 (Stages)、风险管理 (Management of Risk)、在项目环境中的质量 (Quality in a project environment)、配置管理 (Configuration Management) 以及变化控制 (Change Control) 等。8 类管理要素是 PRINCE2 管理的主要内容，其管理贯穿于 8 个管理过程中。PRINCE2 提供从项目开始到项目结束覆盖整个项目生命周期的基于过程 (process-based) 的结构化的项目管理方法，共包括 8 个过程，每个过程描述了项目为何重要 (Why)、项目的预期目标何在 (What)、项目活动由谁负责 (Who) 以及这些活动何时被执行 (When)。这 8 个过程是：指导项目 Directing a Project (DP)、开始项目 Starting up a Project (SU)、启动项目 Initiating a Project (IP)、管理项目阶段边界 Managing Stage Boundaries (SB)、控制一个阶段 Controlling a Stage (CS)、管理产品交付 Managing Product Delivery (MP)、结束项目 Closing a Project (CP)、计划 Planning (PL)。其中，DP 和 PL 过程贯穿于项目始终，支持其他 6 个过程。项目管理过程中常用到的一些技术主要有基于产品的计划 (Product-based planning)、变化控制

方法 (Change Control approach)、质量评审技术 (Quality Review technique) 以及项目文档化技术 (Project filing techniques)。

(三) ICB

ICB(International Competence Baseline, 国际项目管理资质标准) 是国际项目管理协会 (International Project Management Association, 简称 IPMA) 建立的知识体系。IPMA 委员会在 1987 年 7 月 14 日 Ljubljana 会议上, 确认了 IPMA 项目管理人员专业资质认证全球通用体系 (ICB) 的概念。ICB 说明了对项目经理、大型项目计划经理、项目群经理及项目管理人员的知识与经验的要求, 包括在一个成功的项目管理理论与实践中所运用得到的基础术语、任务、实践、技能、功能、管理过程、方法、技术与工具等, 以及在具体环境中应用专业知识与经验进行恰当的、创造性的、先进的实践活动。IPMA 于 2015 年发布了 ICB 的最新版本——ICB4.0, 作为一个全球范围内所有成员国认证机构的通用基础, 该版本允许各成员国有一定的空间, 通过结合本国特色, 制定本国认证国际项目管理专业能力素质的国家标准 (NCB)。

为了评价项目管理人员在实践中应用项目管理的总体专业能力, ICB3.0 将项目管理专业能力基准要素分为技术能力、行为能力和环境能力, 其中技术能力要素 20 个, 涉及专业人员从事项目管理所进行的

工作内容：行为能力要素 15 个，涉及管理项目、大型项目和项目组合中个人以及团体之间的人际关系；环境能力要素 11 个，涉及项目管理与项目环境，尤其是长期性组织间的交互作用。ICB4.0 则将项目管理的能力要素压缩至 29 个，分为人（people）、实践（practice）、洞察力（perspective）三个维度。人这一维度涵盖个体与人际层面能力，包括：①自我反思与自我管理，②正直与可靠，③沟通，④关系与参与，⑤领导力，⑥团队精神，⑦冲突与危机，⑧智谋，⑨谈判，⑩结果导向等 10 个能力要素。实践这一维度涵盖项目实施过程中所需要的特殊方法、工具与技术，包括：①设计，②要求、目标与利益，③范围，④时间，⑤组织与信息，⑥质量，⑦财务，⑧资源，⑨采购与合作，⑩计划与控制，⑪风险与机会，⑫利益相关者，⑬变化与变革，⑭选择与均衡等 14 个能力要素。洞察力这一维度涵盖个体与项目环境的交互，以引导相关人员、组织和社会对项目成功提供支付，包括：①战略，②治理、结构与过程，③遵从、标准与规章，④权力与利益，⑤文化与价值共 5 个能力要素。

第五章 工程项目咨询服务招标投标

一、国际工程咨询服务的采购方式及程序

(一) 国际工程咨询服务常用采购方式

国际上通行的工程咨询服务的采购方式有两类：招标方式和非招标方式。我国使用国际金融组织贷款项目的咨询服务，分别采用公开招标、邀请招标、框架协议、竞争性谈判、直接委托等方式选聘咨询单位和个人咨询专家。与国际通行的工程咨询服务常用的采购方式基本相同。

框架协议

框架协议选择方式，是通过公开招标、邀请招标相结合的两阶段招标选聘咨询单位，执行框架协议咨询任务。框架协议选聘方式的第一阶段，是选聘人确定咨询服务框架协议范围并编制招标文件，然后按照公开招标程序选聘，并分别与经评审后排名前4~6名的咨询单位签订框架协议保留协议，形成保留咨询单位短名单。框架协议选聘方式的第二阶段，是选聘人细化框架协议内的咨询任务并编制具体项目招标文件，按照邀请招标的程序和评审办法，评审各保留咨询单位提供的具体项目的技术建议书和财务建议书，从中选定综合分数排名第一的咨询单位，并与其谈判和签订框架协议内具体项目咨询服务合同。

合同金额在限额以内，需要较长时间陆续完成的系列咨询服务项目，并符合下列情形之一的，可采用框架合同选聘方式：

工程项目管理咨询或几个阶段咨询的系列项目；

咨询服务内容和特点相同的项目；

咨询服务内容和特点不同的短期、简单的项目。

框架合同方式，是亚洲开发银行倡导的一种采购方式。

个人咨询专家的选聘

选聘个人咨询专家的方式，一般是由选聘人向几个具备相应资格或能力的专家发送委托咨询服务范围材料，并通知其准备个人应聘材料。选聘人通过调查、面谈或组织资格评估，选择专业技术知识、工作经验最符合要求的专家承担咨询任务。选聘个人咨询专家，应符合下列条件：

个人能够独立完成，选聘咨询单位不值得；

除办公条件外，不需要个人所在单位提供支持、组织管理和承担责任；

个人的经验和资历是主要的合格条件。聘请个人咨询专家，一般是承担课题研究、参加评审工作或担任咨询顾问等，有的相对固定，有的“一事一聘”，视工程咨询任务的具体情况而定，选聘过程和环节也因不同情况而简单或复杂。

(二) 国际工程咨询服务采购程序

对于咨询服务而言，世亚行贷款项目的选择方法主要包括6类——基于质量和费用的选择、基于质量的选择、固定预算下的选择、最低费用的选择、基于咨询顾问资历的选择和单一来源的选择。其中，基于质量和费用的选择方法、基于质量的选择方法是采购咨询服务最常用的两种方法。

基于质量和费用的选择

基于质量和费用的选择是在列入短名单的咨询公司中使用竞争程序，根据其技术建议书的质量和所提供服务的价格来选择咨询公司。

具体选择程序如下：

准备任务大纲，明确咨询服务的工作目标和范围、职能和职责等；

准备费用估算及预算；

刊登广告；

准备咨询公司长、短名单；

准备并发出建议书征询文件，包括：邀请信、咨询顾问须知、技术建议书标准格式、财务建议书标准格式、任务大纲、标准合同格式、世亚行成员国名单；

接收建议书：技术建议书和财务建议书应分别装在密封的信封中同时提交（即采用双信封形式提交技术建议书和财务建议书）；

评审技术建议书：对技术建议书进行质量评审并打分，评审因素一般包括：

咨询公司与咨询任务有关的特别经验；

针对任务大纲制定的方法和工作计划的适当性；

提供咨询任务的主要业务人员的资格和胜任能力，考虑人员的一般资格、对工作的适合性、在类似地区工作的经验和语言；

知识转让（培训）计划的适应性；

主要人员中当地人员的参与。

财务建议书公开拆封：对于技术建议书未能达到最低的合格分或技术建议书被认为未对建议书征询文件和任务大纲做出响应的咨询公司，其财务建议书将不予拆封并在合同签订后被原封退回。借款人应通知那些达到最低合格分的咨询公司，并告知拆封财务建议书的日期、时间和地点。在拆封财务建议书时，应大声宣读咨询公司的名称、技术得分和建议的价格。

评审财务建议书：如财务建议书存在算术错误，应予以校正。一般情况下，最低报价的建议书可得财务满分 100 分，其他建议书的财务得分按其报价成反比递减。

质量和费用综合评审：总分应在对质量和费用的得分加权后再相加得到，并决定了咨询公司的最终排名。费用权重一般为 20%。

谈判并向所选中的公司授予合同：借款人应邀请得分最高的公司进行谈判。谈判应包括对技术建议书、建议的技术方式与方法、工作计划、组织机构与人员配备的讨论以及咨询公司对改进任务大纲的建议。借款人和咨询公司将共同确定任务大纲、人员配备、工作时间表、后勤支持和递交报告等内容。如果谈判失败无法达成协议，借款人将邀请排名表中的下一家咨询公司进行合同谈判。

基于质量的选择

基于质量的选择是仅对技术建议书的质量进行评审，而与技术建议书排名最高的咨询公司就财务建议书与合同进行谈判的一种方法。

征询文件只要求咨询公司提交技术建议书（不提交财务建议书），在使用基于质量和费用的选择方法中所使用的方法完成技术建议书评审后，借款人应要求获最高技术分的咨询公司提供一份详细的财务建议书。然后，借款人应与咨询公司就财务建议书和合同进行谈判。

固定预算下的选择

此方法仅适用于简单的咨询任务，而且能够准确地界定，同时预算也是固定的。建议书征询文件应说明可获得的预算，并要求咨询公司以不同的信封分别提交其在预算范围内的最佳技术和财务建议书。首先对所有技术建议书进行评审，然后当众拆封达到最低合格分的咨询公司的财务建议书，并宣布其报价。超过指定预算金额的建议书应

被拒绝。余者中技术建议书得分最高的咨询公司将被邀请进行合同谈判。

最低费用的选择

此方法仅适用于为标准的或常规性质的咨询任务（审计、非复杂工程的工程设计等）选择咨询公司，而这类任务一般都有公认的惯例和标准。使用此方法时，应为“质量”设定一个“最低”合格分值。短名单上的咨询公司将被邀请同时用两个信封分别提交技术建议书和财务建议书。首先对所有技术建议书进行评审，未达到最低合格分的技术建议书将被拒绝，其余的财务建议书将被当众拆封。报价最低的咨询公司将被邀请进行合同谈判。

基于咨询顾问资历的选择

此方法可用于小型的咨询任务（通常不超过 20 万美元），不宜为此准备和评审有竞争的建议书。在这种情况下，借款人应准备任务大纲，寻求有兴趣的意向表示、咨询公司与咨询任务有关的经验和能力情况，制定短名单，选择拥有最合适资质和业绩的公司。被选中的公司应提交一份技术财务综合建议书，然后受邀请进行合同谈判。

单一来源的选择

使用此方法选择咨询公司将无法得到质量和费用方面的竞争所带来的好处，同时在选择过程中缺乏透明度，因此，只可在例外的情况下使用。

只有在单一来源的选择方法表现出比竞争性选择具有明显优势时，此方法才是适当的：这项工作是公司以前承担工作的自然连续；或在紧急情况下，如应对灾害以及在紧急情况之后的一段时间内所需要的咨询服务；或非常小的咨询任务（通常不超过 10 万美元）；或只有一家公司是合格的或具有特殊价值的经验。

二、国内工程咨询服务招标的特别规定

根据《招标投标法》和《必须招标的工程项目规定》，工程勘察、设计、监理等服务的单项合同估算价在 100 万元人民币以上的，必须进行招标。据此，未达到国家规定招标规模或者不在国家规定的必须招标项目范围内的勘察、设计和监理服务，以及其他类型的工程咨询服务（包括规划编制与咨询、投资机会研究、可行性研究、评估咨询、招标代理、工程项目管理等），并未强制规定采用招标方式进行采购，允许招标人采取项目审批部门或主管单位同意的其他较为灵活的采购方式，包括竞争性谈判、直接委托等方式。如果采用招标投标方式选择工程咨询单位，其具体招标程序和相关要求与工程项目施工招标和货物招标类似，下面只重点介绍其特殊规定。

（一）招标条件

依法必须招标的工程项目，应当具备下列条件才能进行工程咨询服务招标：

招标人已经依法成立；

按照国家有关规定应当履行项目审批、核准或者备案手续的，已经审批、核准或者备案；

有相应资金或者资金来源已经落实；

所必需的技术资料已经收集完成；

法律法规规定的其他条件。

（二）招标文件

依法必须招标的工程勘察、设计、监理服务项目，招标人应当使用国家九部委联合编制的《中华人民共和国标准勘察招标文件（2017年版）》《中华人民共和国标准设计招标文件（2017年版）》和《中华人民共和国标准监理招标文件（2017年版）》。其他类型的工程咨询服务项目，招标文件的编制一般需满足下列规定。

主要内容

工程项目咨询服务招标文件一般包括下列内容：

招标公告或者投标邀请书；

投标人须知；

投标文件格式；

委托服务范围；

评标标准和方法；

合同主要条款。

标段划分

招标人可以根据国家相关规定和咨询服务项目的不同特点，在保证咨询项目完整性、连续性的前提下，按照技术要求实行咨询服务分段、分项招标，也可以实行若干咨询服务阶段一次性总体招标。但招标人不得将依法必须进行招标的咨询服务项目肢解，或者以其他方式规避招标。

委托服务范围

招标人编制的“委托服务范围”，也称“任务大纲”，是其要求咨询单位完成的咨询任务的详细说明文件。

委托服务范围的作用。委托服务范围内拟定的工作范围是投标人编制建议书的依据，是双方合同谈判的重要文件之一，经适当修改和补充构成合同文件的组成部分。

委托服务范围的内容。典型的委托服务范围应当包括以下内容：

①咨询项目背景材料；②咨询项目的工作范围；③咨询项目目的、目

标；④咨询项目所需的服务、调查及数据等；客户和咨询单位各自应尽的职责；对咨询成果和咨询费用报价的要求等。

合同条件

合同条件文本应当选用政府有关主管部门编制的标准格式，或者选用有关行业协会编制的合同示范文本。例如，中国工程咨询协会制定的《工程咨询服务协议书试行本》和根据试行本制定的《工程咨询服务协议书》（含8个分册），分别适用于项目建议书编制、可行性研究报告编制、项目评估、招标咨询、工程勘察设计、工程监理、合同管理和运营咨询等八个方面的咨询服务任务。

评标方法

由于工程咨询服务具有智力服务的特点，不宜以服务费用的报价高低作为主要评价因素，因此，国内采购工程咨询服务时使用的评标方法一般为综合评估法，即对投标报价、投标人的业绩、信誉、主要人员的能力以及咨询方案的优劣进行综合评定，按照综合得分由高到低的顺序推荐中标候选人。

投标补偿

对于工程设计招标，结合市场竞争态势和投标人准备投标文件所需投入的实际情况，招标人可分析设立投标补偿的必要性，如需要，

在投标人须知中应当明确招标人对投标人进行经济补偿的具体方案，包括补偿范围、标准和办法等。

（三）投标文件

技术文件可采用暗标形式

为保证技术文件评分的公正性，可考虑对技术文件采用暗标评审方式，即技术文件的任何一页均不得出现投标人的名称和其他可识别投标人的字符及徽标（包括文字、符号、图案、暗纹、标识、标志、人员姓名、企业名称、以往工程名称、投标人独有的企业标准名称或编号等），否则按否决投标处理。同时招标文件还应对技术文件的封面材质和颜色、纸张大小、打印颜色、字体、字号、行距、页边距、页眉页脚设置等作出详细规定。

投标文件的特殊形式要求

招标人可结合招标项目重要性、规模和技术特征，以满足评标工作实际需要为原则，合理确定对投标文件的特殊形式要求，特别是表现投标方案的相关技术文件（模型、沙盘、展板、动画、音视频介绍、图纸图册等）的内容、形式、数量和制作要求等。

投标报价

投标人应充分了解招标项目的总体情况，结合委托服务范围、拟投入的主要人员、咨询服务期限和市场竞争情况等因素进行报价。

2016年1月1日，国家发展改革委颁布第31号令，废止了项目建设前期工作、勘察设计、监理、招标代理等各类工程咨询服务收费标准，上述咨询服务收费由实行政府指导价全面转变为实行市场竞争报价。<

第六章 工程项目招标投标管理概述

一、招标投标管理的基本原则

公开原则

即“信息透明”，就是要求工程项目招标投标具有高的透明度，招标程序、投标人的资格条件、评标标准、评标结果、中标结果等信息都要公开，使每一个投标人及时获得有关信息，从而平等地参与投标竞争，依法维护自身的合法权益。此外，将招标投标活动置于公开透明的环境中，也为当事人和社会公众的监督提供了基础条件。

公平原则

即“机会均等”，就是要求给予所有投标人平等的机会，使其享有同等的权利，并履行相应的义务，不歧视或者排斥任何一个投标人。

公正原则

即“程序规范、标准统一”，就是要求所有招标投标活动必须按照规定的时间和程序进行，对所有投标人一视同仁，按照事先公布的标准公正地选择中标人。

诚实信用原则

即“诚信原则”，就是要求招标投标当事人以诚实、守信的态度行使权利、履行义务，以维持招标投标双方的利益平衡，以及自身利益与社会利益的平衡。

第七章 工程项目合同管理概述

一、工程项目合同管理的法律依据

规范工程项目合同管理，不但需要规范与合同管理直接相关的法律法规，也需要完善相关法律体系。目前，我国这方面的立法体系已基本完善。与工程项目合同有直接关系的法律包括《中华人民共和国民法通则》（以下简称《民法通则》）、《中华人民共和国合同法》（简称《合同法》）和《中华人民共和国招标投标法》（简称《招标投标法》）。

《民法通则》

《民法通则》是调整平等主体的公民之间、法人之间、公民与法人之间的财产关系和人身关系的基本法律。合同关系也是一种财产（债）关系，因此，《民法通则》对规范合同关系作出了原则性的规定。

《合同法》

《合同法》是规范我国市场经济财产流转关系的基本法，工程项目合同的订立和履行也要遵守其基本规定，工程项目实施过程中，会涉及大量的合同，均需遵守《合同法》的规定。

《招标投标法》

《招标投标法》是规范工程建设市场竞争的主要法律，也是规范合同管理行为的法律，能够有效地实现公开、公平、公正的竞争。国家对工程项目招标的范围和规模有明确的规定，必须通过招标投标确定承包人，发包人和承包人的合同行为也必须遵守《招标投标法》的规定。

《建筑法》

《建筑法》是规范建筑活动的基本法律，工程项目合同的订立和履行就是一种建筑活动，合同的内容也必须遵守《建筑法》的规定。

其他法律

工程项目合同的订立和履行还涉及其他一些法律关系，则需要遵守相应的法律规定。在工程项目合同的订立和履行中需要提供担保的，则应当遵守《中华人民共和国担保法》的规定。在工程项目合同的订立和履行中需要投保的，则应当遵守《中华人民共和国保险法》的规定。在工程项目合同的订立和履行中需要建立劳动关系的，则应当遵守《中华人民共和国劳动法》的规定。在合同的订立和履行过程中如果要涉及合同的公证、鉴证等活动，则应当遵守国家公证、鉴证等的规定。如果合同在履行过程中发生了争议，双方订有仲裁协议（或者争议发生后双方达成仲裁协议的），则应按照《中华人民共和国仲裁法》的规定进行仲裁；如果双方没有仲裁协议（争议发生后双方也

没有达成仲裁协议的），则应按照《中华人民共和国民事诉讼法》将诉讼作为争议的最终解决方式。

二、工程项目合同管理的基本原则

符合法律法规的原则

订立合同的主体、内容、形式、程序等都要符合法律法规规定。合同当事人订立、履行合同，应当遵守法律、行政法规，订立合同唯有遵守法律和行政法规，合同才受国家法律的保护，当事人预期的经济利益目的才有保障。

平等自愿的原则

平等是指合同当事人享有平等的权利和义务；自愿是指合同当事人在法律、法规允许范围内，根据自己的意愿签订合同，即有权选择订立合同的对象，合同的条款内容，合同订立时间以及依法变更和解除合同，任何单位和个人不得非法干预。贯彻平等自愿的原则，必须体现签约各方在法律地位上的完全平等。合同要在双方友好协商的基础上订立，签约双方都是平等的，任何一方都不得把自己的意志（例如单方提出的不平等条款）强加于另一方，更不得强迫对方同自己签订合同。

公平原则

公平原则是民法的基本原则之一。合同当事人应当遵循公平原则确定各方的权利和义务。根据公平原则，民事主体必须按照公平的观念设立、变更或者取消民事法律关系。在订立工程项目合同中贯彻公平原则，反映了商品交换等价有偿的客观规律和要求。贯彻该原则的最基本要求即是签约各方的合同权利、义务要对等而不能失去公平，要合理分担责任。

诚实信用原则

合同当事人行使权利、履行义务应当遵循诚实信用原则。诚实信用原则实质上是社会良好道德、伦理观念上升为国家意志的体现。在订立合同中贯彻诚实信用原则，要求当事人应当诚实，实事求是向对方介绍自己订立合同的条件、要求和履约能力，充分表达自己的真实意愿，不得有隐瞒、欺诈的成分，在拟定合同条款时，要充分考虑对方的合法权益和实际困难，以善意的方式设定合同权利和义务。

等价有偿的原则

等价有偿原则是开展民事活动的一项原则，也是订立合同的一项基本原则。

不得损害社会公共利益和扰乱社会经济秩序原则

合同当事人订立、履行合同，应当尊重社会公德，不得扰乱社会经济秩序，损害社会公共利益。

第八章 工程项目施工合同管理

一、施工合同履行

工程项目的发包单位与承包单位应当依法订立书面合同，明确双方的权利和义务。发包单位和承包单位应当全面履行合同约定的义务。不按照合同约定履行义务的，依法承担违约责任。下面以《标准施工招标文件》（2007年版）“通用合同条款”为例，具体阐述合同履行管理。

（一）发包人的义务

发包人在履行合同过程中应遵守法律，并保证承包人免于承担因发包人违反法律而引起的任何责任。

发包人应委托监理人向承包人发出开工通知。

发包人应按合同约定向承包人提供施工场地，以及施工场地内地下管线和地下设施等有关资料，并保证资料的真实、准确、完整。

发包人应协助承包人办理法律规定的有关施工证件和批件。

发包人应根据合同进度计划，组织设计单位向承包人进行设计交底。

发包人应按合同约定向承包人及时支付合同价款。

发包人应按合同约定及时组织竣工验收。

发包人应履行合同约定的其他义务。

(二) 承包人的义务

承包人的一般义务

承包人在履行合同过程中应遵守法律，并保证发包人免于承担因承包人违反法律而引起的任何责任。

承包人应按有关法律规定纳税，应缴纳的税金包括在合同价格内。

承包人应按合同约定以及监理人作出的指示，实施、完成全部工程，并修补工程中的任何缺陷。除专用合同条款另有约定外，承包人应提供为完成合同工作所需的劳务、材料、施工设备、工程设备和其他物品，并按合同约定负责临时设施的设计、建造、运行、维护、管理和拆除。

承包人应按合同约定的工作内容和施工进度要求，编制施工组织设计和施工措施计划，并对所有施工作业和施工方法的完备性和安全可靠负责。

承包人应按合同约定采取施工安全措施，确保工程及其人员、材料、设备和设施的安全，防止因工程施工造成的人身伤害和财产损失。

承包人应按照合同约定负责施工场地及其周边环境与生态的保护工作。

承包人在进行合同约定的各项工作时，不得侵害发包人与他人使用公用道路、水源、市政管网等公共设施的权利，避免对邻近的公共设施产生干扰。承包人占用或使用他人的施工场地，影响他人作业或生活的，应承担相应责任。

承包人应按监理人的指示为他在施工场地或附近实施与工程有关的其他各项工作提供可能的条件。除合同另有约定外，提供有关条件的内容和可能发生的费用，由监理人另行商定或确定。

工程接收证书颁发前，承包人应负责照管和维护工程。工程接收证书颁发

时尚有部分未竣工工程的，承包人还应负责该未竣工工程的照管和维护工作，直至竣工后移交给发包人为止。

(承包人应履行合同约定的其他义务。

承包人规场查勘

发包人应将其持有的现场地质勘探资料、水文气象资料提供给承包人，并对其准确性负责。但承包人应对其阅读上述有关资料后所作出的解释和推断负责。承包人应对施工场地和周围环境进行查勘，并收集有关地质、水文、气象条件、交通条件、风俗习惯以及其他为完成合同工作有关的当地资料。在全部合同工作中，应视为承包人已充分估计了应承担的责任和风险。

履约担保

发包人需要承包人提供履约担保的，由合同当事人在专用合同条款中约定履约担保的方式、金额及期限等。承包人应保证其履约担保在发包人颁发工程接收证书前一直有效。发包人应在工程接收证书颁发后 28 天内把履约担保退还给承包人。

《国务院办公厅关于清理规范工程建设领域保证金的通知》（国办发〔2016〕49 号）对保证金收取的类别、形式等作出了具体规定，发包人应遵守相关规定：

(4)对建筑业企业在工程建设中需缴纳的保证金，除依法依规设立的投标保证金、履约保证金、工程质量保证金、农民工工资保证金外，其他保证金一律取消。

对保留的投标保证金、履约保证金、工程质量保证金、农民工工资保证金，推行银行保函制度，建筑业企业可以银行保函方式缴纳。在工程项目竣工前，已经缴纳履约保证金的，建设单位不得同时预留工程质量保证金。

（三）工期和进度管理

合同进度计划

合同进度计划的编制。承包人应按合同约定的内容和期限，编制详细的施工进度计划和施工方案说明报送监理人。监理人应在合同约

定的期限内批复或提出修改意见，否则该进度计划视为已得到批准。经监理人批准的施工进度计划称合同进度计划，是控制合同工程进度的依据。承包人还应根据合同进度计划，编制更为详细的分阶段或分项进度计划，报监理人审批。

合同进度计划的修订。如果工程的实际进度与合同进度计划不符，承包人可以向监理人提交修订合同进度计划的申请报告，并附有关措施和相关资料，报监理人审批；监理人也可以直接向承包人作出修订合同进度计划的指示，承包人应按该指示修订合同进度计划，报监理人审批。监理人在批复前应获得发包人同意。

开工

开工通知。监理人应在开工日期7天前向承包人发出开工通知。监理人在发出开工通知前应获得发包人同意。工期自监理人发出的开工通知中载明的开工日期起计算。承包人应在开工日期后尽快施工。

开工准备。承包人应按合同进度计划，向监理人提交工程开工报审表，经监理人审批后执行。开工报审表应详细说明按合同进度计划正常施工所需的施工道路、临时设施、材料设备、施工人员等施工组织措施的落实情况以及工程的进度安排。

工期延误

在履行合同过程中，由于发包人的下列原因造成工期延误的，承包人有权要求发包人延长工期和（或）增加费用，并支付合理利润。

增加合同工作内容；

改变合同中任何一项工作的质量要求或其他特性；

发包人迟延提供材料、工程设备或变更交货地点的；

因发包人原因导致的暂停施工；

提供图纸延误；

未按合同约定及时支付预付款、进度款；

（发包人造成工期延误的其他原因。

由于出现合同约定的异常恶劣气候的条件导致工期延误的，承包人有权要求发包人延长工期。

由于承包人原因，未能按合同进度计划完成工作，或监理人认为承包人施工进度不能满足合同工期要求的，承包人应采取措施加快进度，并承担加快进度所增加的费用。由于承包人原因造成工期延误，承包人应按合同约定的金额支付逾期竣工违约金。承包人支付逾期竣工违约金，不免除承包人完成工程及修补缺陷的义务。

工期提前

发包人要求承包人提前竣工，或承包人提出提前竣工的建议能够给发包人带来效益的，应由监理人与承包人共同协商采取加快工程进

度的措施和修订合同进度计划。发包人应承担承包人由此增加的费用，并向承包人支付合同约定的相应奖金。

（四）工程质量管理

工程施工中的质量控制是合同履行中的重要环节。施工合同的质量控制涉及许多方面的因素，任何一个方面的缺陷和疏漏，都可能造成工程质量无法达到预期的标准。

工程质量要求

工程质量验收按合同约定验收标准执行。因承包人原因造成工程质量达不到合同约定验收标准的，监理人有权要求承包人返工直至符合合同要求为止，由此造成的费用增加和（或）工期延误由承包人承担。因发包人原因造成工程质量达不到合同约定验收标准的，发包人应承担由于承包人返工造成的费用增加和（或）工期延误，并支付承包人合理利润。

承包人的质量管理和检查

(4) 承包人应在施工场地设置专门的质量检查机构，配备专职质量检查人员，建立完善的质量检查制度。承包人应在合同约定的期限内，提交工程质量保证措施文件，包括质量检查机构的组织和岗位责任、质检人员的组成、质量检查程序和实施细则等，报送监理人审批。

承包人应加强对施工人员的质量教育和技术培训，定期考核施工人员的劳动技能，严格执行规范和操作规程。

承包人应按合同约定对材料、工程设备以及工程的所有部位及其施工工艺进行全过程的质量检查和检验，并作详细记录，编制工程质量报表，报送监理人审查。

监理人的质量检查

监理人有权对工程的所有部位及其施工工艺、材料和工程设备进行检查和检验。承包人应为监理人的检查和检验提供方便，包括监理人到施工场地，或制造、加工地点，或合同约定的其他地方进行察看和查阅施工原始记录。承包人还应按监理人指示，进行施工场地取样试验、工程复核测量和设备性能检测，提供试验样品、提交试验报告和测量成果以及监理人要求进行的其他工作。监理人的检查和检验，不免除承包人按合同约定应负的责任。

工程隐蔽部位覆盖前的检查

经承包人自检确认的工程隐蔽部位具备覆盖条件后，承包人应通知监理人在约定的期限内检查。承包人的通知应附有自检记录和必要的检查资料。监理人应按时到场检查。经监理人检查确认质量符合隐蔽要求，并在检查记录上签字后，承包人才能进行覆盖。监理人检查确认质量不合格的，承包人应在监理人指示的时间内修整返工后，由

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/328003142046006040>