

---

附件 2

# 江苏省全过程工程咨询服务导则

## ( 试行 )

江苏省住房和城乡建设厅 制定



---

## 目 录

|     |                             |    |
|-----|-----------------------------|----|
| 1   | 总则 .....                    | 1  |
| 2   | 术语 .....                    | 2  |
| 3   | 基本规定 .....                  | 5  |
| 3.1 | 一般规定 .....                  | 5  |
| 3.2 | 全过程工程咨询服务范围管理 .....         | 5  |
| 3.3 | 全过程工程咨询服务机构的选择 .....        | 6  |
| 3.4 | 全过程工程咨询服务的管控措施 .....        | 6  |
| 3.5 | 全过程工程咨询服务管理流程 .....         | 7  |
| 3.6 | 全过程工程咨询服务管理制度 .....         | 7  |
| 3.7 | 全过程工程咨询服务系统管理 .....         | 8  |
| 3.8 | 全过程工程咨询服务相关方管理 .....        | 8  |
| 3.9 | 全过程工程咨询服务持续改进 .....         | 9  |
| 4   | 全过程工程咨询服务管理责任制度 .....       | 10 |
| 4.1 | 一般规定 .....                  | 10 |
| 4.2 | 全过程工程咨询服务建设相关责任方管理 .....    | 10 |
| 4.3 | 全过程工程咨询服务组织模式 .....         | 10 |
| 4.4 | 全过程工程咨询服务机构 .....           | 11 |
| 4.5 | 全过程工程咨询服务团队建设 .....         | 12 |
| 4.6 | 全过程工程咨询服务管理目标责任书 .....      | 13 |
| 4.7 | 全过程工程咨询服务总负责人职责、权限和管理 ..... | 14 |
| 4.8 | 全过程工程咨询体系下各责任主体关系 .....     | 15 |
| 5   | 全过程工程咨询服务管理策划 .....         | 17 |
| 5.1 | 一般规定 .....                  | 17 |
| 5.2 | 全过程工程咨询服务管理规划大纲 .....       | 18 |
| 5.3 | 全过程工程咨询服务管理实施规划 .....       | 19 |
| 5.4 | 全过程工程咨询服务管理配套策划 .....       | 20 |
| 6   | 项目策划 .....                  | 22 |

---

|      |                        |    |
|------|------------------------|----|
| 6.1  | 项目策划总则 .....           | 22 |
| 6.2  | 项目策划团队的组成 .....        | 22 |
| 6.3  | 项目策划主要工作内容 .....       | 22 |
| 6.4  | 项目策划工作流程及沟通对象 .....    | 23 |
| 6.5  | 项目策划专业技术评估报告编制要求 ..... | 24 |
| 7    | 工程设计 .....             | 25 |
| 7.1  | 工程设计总则 .....           | 25 |
| 7.2  | 工程设计团队的组成 .....        | 25 |
| 7.3  | 工程设计主要工作内容 .....       | 25 |
| 7.4  | 工程设计工作流程及沟通对象 .....    | 27 |
| 7.5  | 工程设计实施要求与文件管理 .....    | 28 |
| 8    | 工程监理 .....             | 30 |
| 8.1  | 工程监理总则 .....           | 30 |
| 8.2  | 工程监理团队的组成 .....        | 30 |
| 8.3  | 工程监理主要工作内容 .....       | 30 |
| 8.4  | 工程监理工作流程及沟通对象 .....    | 31 |
| 8.5  | 工程监理实施要求与文件管理 .....    | 33 |
| 9    | 招标代理 .....             | 34 |
| 9.1  | 招标代理总则 .....           | 34 |
| 9.2  | 招标代理团队的组成 .....        | 34 |
| 9.3  | 招标代理主要工作内容 .....       | 34 |
| 9.4  | 招标代理工作流程及沟通对象 .....    | 35 |
| 9.5  | 招标代理工作程序与文件编制要求 .....  | 38 |
| 10   | 造价咨询 .....             | 39 |
| 10.1 | 造价咨询总则 .....           | 39 |
| 10.2 | 全寿命期费用管理体系要件 .....     | 39 |
| 10.3 | 造价咨询团队的组成 .....        | 40 |
| 10.4 | 造价咨询主要工作内容 .....       | 40 |
| 10.5 | 造价咨询工作流程及沟通对象 .....    | 41 |
| 10.6 | 造价咨询文件管理与编制要求 .....    | 43 |
| 11   | 项目管理 .....             | 44 |

---

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 11.1 项目管理总则 .....        | 44 |
| 11.2 项目管理团队的组成 .....     | 44 |
| 11.3 项目管理主要工作内容 .....    | 44 |
| 11.4 项目管理工作流程及沟通对象 ..... | 44 |
| 11.5 项目报批管理 .....        | 46 |
| 11.6 项目合同管理 .....        | 49 |
| 11.7 项目设计管理 .....        | 50 |
| 11.8 项目进度管理 .....        | 51 |
| 11.9 项目质量管理 .....        | 52 |
| 11.10 项目安全生产管理 .....     | 54 |
| 11.11 项目资源管理 .....       | 55 |
| 11.12 项目信息与知识管理 .....    | 56 |
| 11.13 项目收尾管理 .....       | 57 |
| 附件：全过程工程咨询服务清单 .....     | 60 |



---

# 1 总则

全过程工程咨询服务导则，在我国工程建设项目管理实践的基础上，根据现有的相关工程技术规范，借鉴和吸收了国际上较为成熟和普遍接受的项目管理理论和惯例编制而成。全过程工程咨询服务导则适用于江苏省房屋建筑和市政基础设施项目。

全过程工程咨询服务导则是建立全过程工程咨询服务机构，明确组织各层次和人员的职责与工作关系，考核和评价全过程工程咨询服务成果的基本依据。

全过程工程咨询服务实施准则：

1. 全过程工程咨询服务需坚持以客户需求为本，以实现建设项目预期目的为中心，以投资控制为抓手，以提高工程质量、保障安全生产和满足工期要求为基点，全面落实全过程工程咨询服务管理责任制，推进绿色建造与环境保护，促进科技进步与管理创新，实现建设工程项目的最佳效益。

2. 对工程咨询服务进行集成化管理，提高业主管理效率。将项目策划、工程设计、招标、造价咨询、工程监理、项目管理等咨询服务作为整体统一管理，形成具有连续性、系统、集成化的全过程工程咨询管理系统。通过多种咨询服务的组合，提高业主的管理效率。

3. 促进工程全寿命价值的实现。不同的工程咨询服务都要立足于工程的全寿命期。以工程全寿命期的整体最优作为目标，注重工程全寿命期的可靠、安全和高效率运行，资源节约、费用优化，反映工程全寿命期的整体效率和效益。

4. 提升工程咨询企业的多业务集成能力。促进投资咨询、设计、监理、招标代理、造价等企业采取联合经营、并购重组等方式发展全过程工程咨询。提升工程咨询企业的多业务集成能力。

5. 建立业主和全过程工程咨询服务机构间相互信任的合作关系。全过程工程咨询服务是为业主定制，业主将不同程度地参与咨询实施过程的控制，并对许多决策工作有最终决定权。同时，咨询工作质量形成于服务过程中，最终质量水平取决于业主和全过程工程咨询单位之间互相协调程度。因此需要建立相互信任的合作关系。

---

## 2 术语

### 2.1 全过程工程咨询

是对工程建设项目前期研究和决策以及工程项目实施和运行（或称运营）的全生命周期提供包含设计在内的涉及组织、管理、经济和技术等各有关方面的工程咨询服务。

### 2.2 全过程工程咨询服务

指采用多种组织方式，为项目决策、实施和运营持续提供局部或整体解决方案。从事工程咨询服务的企业，受委托人委托，在委托人授权范围内对工程建设全过程进行的专业化管理咨询服务活动。

### 2.3 全过程工程咨询服务机构

是指受托人派驻工程负责履行全过程工程咨询服务合同的组织机构，包括工程设计、工程监理、招标代理、造价咨询、项目管理等一个或多个法人单位组成的对项目进行全过程工程咨询服务机构。咨询服务机构应具备适应委托工作的设计、监理、造价咨询等资质中的一项或多项；当不具备工作内容的相应资质可分包给具有相应资质的咨询服务企业。

### 2.4 相关方

能够影响决策或活动、受决策或活动影响，或感觉自身受到决策或活动影响的个人或组织。

### 2.5 全过程工程咨询服务总负责人

是指由受托的全过程工程咨询服务机构（联合体单位组成的机构需由各联合体单位共同授权）的法定代表人书面授权，全面负责履行合同、主持全过程工程咨询服务机构工作。全过程工程咨询服务总负责人执业资格要求：原则上应当取得工程建设类注册执业资格（如：具有注册造价工程师、注册监理工程师、注册建造师、注册建筑师、注册结构工程师及其他设计注册工程师）或具有工程类、工程经济类高级职称并具有类似工程经验人员承担，如国家有相关规定的从其规定。

### 2.6 全过程工程咨询服务专业负责人

是指由受托人的法定代表人委派，主持相应专业咨询服务工作。是指具备相应资格和能力、在全过程工程咨询服务总负责人的管理协调下，开展全过程工程咨询服务相关专业咨询的专业人士。全过程工程咨询服务专业负责人主要包括但不限于以下专业人士：应具有注册造价工程师、注册监理工程师、注册建造师、注册建筑师、注册结构工程师及其他设计注册工程师或具有国家法律法规规定的相关执业资格人员承担。

### 2.7 委托人

是指委托全过程工程咨询服务的一方，及其合法的继承人，即项目建设方、业主或有权限的主管部门。

### 2.8 受托人

是指提供全过程工程咨询服务的一方，即提供全过程工程咨询服务的企业。

### 2.9 全过程工程咨询服务范围管理

---

对合同中约定的全过程工程咨询服务工作范围进行的定义、计划、控制和变更等活动。

## 2.10 项目总目标

工程建设项目总目标是工程建设和运行所要达到的结果状态，它是工程总体方案策划、可行性研究、设计、施工、运行管理的依据。工程建设项目总目标通常包括功能目标（功能、产品或服务对象定位、工程规模）、技术目标、时间目标、经济目标（总投资、投资回报）、社会目标、生态目标等指标。

## 2.11 全过程工程咨询服务责任制

全过程工程咨询服务机构制定以全过程工程咨询服务总负责人及专业负责人为主体，确保全过程工程咨询服务目标实现的责任制度。

## 2.12 全过程工程咨询服务目标责任书

全过程工程咨询服务机构的管理层与全过程工程咨询服务管理团队签订的，明确全过程工程咨询服务机构应达到的成本、质量、工期、安全和环境等管理目标及其承担的责任，并作为项目完成后考核评价依据的文件。

## 2.13 全过程工程咨询服务管理策划

为达到全过程工程咨询管理目标，在调查、分析有关信息的基础上，遵循一定的程序，对未来(某项)工作进行全面的构思和安排，制定和选择合理可行的执行方案，并根据目标要求和环境变化对方案进行修改、调整的活动。

## 2.14 采购管理

对项目的前期策划、勘察、设计、施工、监理、供应等产品和服务的获得工作进行的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

## 2.15 招标管理

为实现招标目的，按照招标文件规定的要求对整个招标过程进行的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

## 2.16 合同管理

对项目合同的编制、订立、履行、变更、索赔、争议处理和终止等管理活动。

## 2.17 设计管理

对项目设计工作进行计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

## 2.18 进度管理

为实现项目的进度目标而进行的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

## 2.19 质量管理

为确保项目的质量特性满足要求而进行的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

## 2.20 成本管理

为实现项目成本目标而进行的预测、计划、控制、核算、分析和考核活动。

## 2.21 安全生产管理

为使建设项目实施人员和相关人员规避伤害、设备设施不受损及影响健康的风险而进行

---

的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

#### 2.22 资源管理

对项目所需人力、材料、机具、设备和资金等进行的计划、组织、指挥、协调和控制等活动。

#### 2.23 信息管理

对项目信息的收集、整理、分析、处理、存储、传递和使用等活动。

#### 2.24 风险管理

对项目风险进行识别、分析、应对和监控的活动。

#### 2.25 收尾管理

对项目总结、资料文件归档、试运行、竣工结算、竣工决算、回访保修等进行的计划、组织、协调和控制等活动。

---

## 3 基本规定

### 3.1 一般规定

3.1.1 全过程工程咨询服务机构应识别全过程工程咨询服务需求与范围，根据自身全过程工程咨询服务管理能力、相关方约定及全过程工程咨询服务目标之间的内在联系，确定全过程工程咨询服务管理目标。

3.1.2 全过程工程咨询服务机构应遵循策划、实施、检查、处置的动态管理原理，确定全过程工程咨询服务管理流程，建立全过程工程咨询服务管理制度，实施全过程工程咨询服务系统管理，持续改进管理绩效，提高委托人满意水平，确保实现全过程工程咨询服务管理目标。

### 3.2 全过程工程咨询服务范围管理

3.2.1 全过程各专业咨询服务内容包括以下组合：

- 1 项目策划
- 2 工程设计
- 3 招标代理
- 4 造价咨询
- 5 工程监理
- 6 项目管理

7 其他工程咨询服务。如：规划咨询、投资咨询、BIM 咨询、绿建咨询、工程勘察、工程检测、海绵城市设计、地质灾害危险性评估、当地政府报批报建所需要的咨询服务等涉及组织，管理，经济和技术等有关方面的工程咨询服务。

根据各建设项目业主方的需求进行菜单式选择（不少于三项）。

3.2.2 全过程工程咨询服务，根据全过程工程咨询服务合同的相应范围界定全过程工程咨询服务范围，业主根据自身的能力合理选择合同服务范围；

3.2.3 项目策划、工程设计、工程监理、招标代理、造价咨询、项目管理等各专业管理范围详见相应的章节。

3.2.4 全过程工程咨询服务管理各专业团队服务负责人要明确相应专业范围管理的工作职责和工作程序。

3.2.5 全过程工程咨询服务管理各专业团队服务负责人在全过程工程咨询项目总负责人协调下，确定相应专业的范围计划、范围界定、范围确认、范围变更控制。

3.2.6 全过程工程咨询服务管理贯穿于项目的全过程，各专业在开展工作中是与其他专业管理不可分割，在实施过程中各专业管理需要相互协调，在全过程工程咨询服务总负责人的带

---

领下开展工作。

### 3.3 全过程工程咨询服务机构的选择

工程咨询是高智力的专业服务工作，对工程全寿命期目标的实现有重要影响，选择专业化、高水平的全过程工程咨询，能够降低业务管理成本，最终提高工程效率和效益。

其招标过程中评标方法要区别于施工招标。

1 全过程工程咨询服务机构选择中须避免价格恶性竞争。因工程咨询合同在签订前难以对工作范围、交付对象要求、管理工作数量和质量水平进行全面安排、描述和客观评估，难以形成价格竞争的条件。

2 建议业主在关注咨询机构的声誉、过去工程业绩、相关项目团队的工程经验的同时，还应关注咨询服务单位的诚信状况、与业主的诚信合作等。依据过去经验和相关能力进行选择具有一定的科学性，但同时又存在很大的局限性。因为工程咨询服务需要业主不同程度的参与，需要高度的信任，过去的能力并非意味着能与当前的业主进行很好地合作。

### 3.4 全过程工程咨询服务的管控措施

#### 3.4.1 不同工程咨询业务组合管控的差异性

全过程工程咨询服务工作既具有传统的咨询特征，又是管理和技术服务。受托方不仅仅对业主提供帮助，提出咨询意见，做计划，而且接受委托方管理工作，也属于执行者，是咨询性工作和职能性工作的统一，对任务本身是承担一定责任的，但又不是工程承包。

工程咨询业务涉及不同属性。不同工程咨询服务的组合将影响管控方式的差异性，应区别采用差异化的管控方式：

1 纯咨询性工作。如仅为决策服务，要对业主提出的问题给出答案，如投资咨询、可行性研究等。咨询服务性工作应承担相应的法律责任。

2 纯职能性工作。如监理、造价咨询、招标代理、技术服务等。职能管理工作应承担相应的法律责任。

3 咨询和职能性工作。如项目管理、资产管理等。

#### 3.4.2 基于信任的业主方管控

构建业主与全过程工程咨询服务机构的信任关系，培育良性市场环境。

1 业主对于全过程工程咨询服务机构要充分信任，尽可能全面授权。不宜通过合同或其他约束监督、制衡和控制全过程工程咨询服务机构。尽量避免再采用第三方监督全过程工程咨询服务机构的行为，追求伙伴关系和团队精神。

2 减少合同处罚和监督机制，可以通过未来合作机会激发全过程工程咨询服务机构的内在动力，通过声誉制约全过程工程咨询服务机构的当前行为。

3 在工程过程中，加强与全过程工程咨询服务机构的沟通，建立个人层面的信任关系，及采用非正式的控制方式。

4 在工程承包和咨询市场上，业主之间信息共享与交互平台构建。

5 与全过程工程咨询服务机构保持持续业务关系，不仅使双方互相熟悉，而且顾及后续的业务关系、强调声誉约束。

6 避免按照工程绩效设置奖励和处罚。不能仅仅单纯依赖经济激励与约束机制，还要从制度上进行激励和约束，更要重视思想文化道德等非制度因素激励约束作用，在制度安排与

---

非制度安排因素结合的综合措施解决。

### 3.4.3 咨询企业的内部控制

应营造学习型企业文化，咨询企业不宜外行管内行，以及采用过强的监督机制。咨询企业，人力资源管理是核心。员工的个人和社会形象、道德行为规范、对员工激励就显得非常重要，需要采用期权股份、员工参与决策等措施调动积极性。

### 3.4.4 行业监督共同作用

通过行业协会的约束。如资格认证；行业协会制定专业人士行为规范和工作标准，进行行业自律；建立健全的项目咨询单位及从业人员的诚信考评、约束、处罚、激励机制。同时行业协会应当对从业人员具有很强的约束能力。

## 3.5 全过程工程咨询服务管理流程

3.5.1 全过程工程咨询服务机构应按全过程工程咨询服务管理流程实施全过程工程咨询服务管理。全过程工程咨询服务管理流程应包括启动、策划、实施、监控和收尾过程，在实施各个过程中时需要项目管理、项目策划、工程设计、招标代理、造价咨询、工程监理等其中的一个或多个专业团队相互配合才能完成；各个过程实施中各专业团队之间相对独立，又相互联系。

3.5.2 启动过程应明确全过程工程咨询服务概念，初步确定全过程工程咨询服务范围，识别影响全过程工程咨询服务最终结果的内外部相关方。

3.5.3 策划过程应明确全过程工程咨询服务范围，协调全过程工程咨询服务相关方期望，优化全过程工程咨询服务目标，为实现全过程工程咨询服务目标进行管理规划与管理配套策划，在此期间涉及到相应的专业团队有项目策划、项目管理、工程设计、造价咨询等相关方。

3.5.4 实施过程应按全过程工程咨询服务管理策划要求组织人员和资源，实施具体措施，完成全过程工程咨询服务管理策划中确定的工作，在此期间应以项目管理团队为主导，其他管理团队为辅，共同完成项目实施阶段的工作。

3.5.5 监控过程应对照全过程工程咨询服务管理策划，监督全过程工程咨询服务活动，分析全过程工程咨询服务进展情况，识别必要的工作需求并实施调整，全过程工程咨询服务的过程监控过程由总负责人负责，相关专业团队负责人根据团队内部事务进展实时跟进。

3.5.6 全过程工程咨询服务收尾阶段，全过程工程咨询服务收尾阶段总负责人要求相关专业团队负责人，按合同要求以及行业规范要求竣工策划、竣工验收、竣工资料管理、竣工移交等一系列工作内容。

## 3.6 全过程工程咨询服务管理制度

3.6.1 全过程工程咨询服务机构应建立全过程工程咨询服务管理制度。全过程工程咨询服务管理制度应包括下列内容：

- 1 规定工作内容、范围和工作程序、方式的规章制度；
- 2 规定工作职责、职权和利益的界定及其关系的责任制度。

---

3.6.2 全过程工程咨询服务机构应根据全过程工程咨询服务管理流程的特点，在满足合同和组织发展需求条件下，对全过程工程咨询服务管理制度进行总体策划。

3.6.3 全过程工程咨询服务机构应根据全过程工程咨询服务管理范围确定全过程工程咨询服务管理制度，在全过程工程咨询服务管理各个过程规定相关管理要求并形成文件。

3.6.4 全过程工程咨询服务机构应实施全过程工程咨询服务管理制度，建立相应的评估与改进机制。必要时，应变更全过程工程咨询服务管理制度并修改相关文件。

3.6.5 制定全过程工程咨询服务管理制度的组织，应由咨询公司企业负责人、全过程工程咨询服务总负责人、项目策划负责人、工程设计负责人、总监理工程师、招标代理负责人、造价咨询负责人、项目管理负责人及其咨询公司管理部门相应的人员共同制定管理制度。

### 3.7 全过程工程咨询服务系统管理

3.7.1 全过程工程咨询服务机构应识别影响全过程工程咨询服务管理目标实现的所有过程，确定其相互关系和相互作用，分析全过程工程咨询服务各阶段的各项因素。

3.7.2 全过程工程咨询服务机构应确定全过程工程咨询服务系统管理方法。系统管理方法应包括下列方法：

- 1 系统分析；
- 2 系统设计；
- 3 系统实施；
- 4 系统综合评价。

3.7.3 全过程工程咨询服务机构在全过程工程咨询服务管理过程中应用系统管理方法，应符合下列规定：

1 在综合分析全过程工程咨询服务项目策划、工程设计、工程监理、招标代理、造价咨询、项目管理之间内在联系的基础上，结合各个目标的优先级，分析和论证全过程工程咨询服务目标，在全过程工程咨询服务目标策划过程中兼顾各个目标的内在需求；

2 对全过程工程咨询服务管理对整个项目的投资决策、招投标、设计、采购、施工、试运行进行系统整合，在综合平衡全过程工程咨询服务各专业团队之间关系的基础上，实施系统管理；

3 对全过程工程咨询服务实施过程中的变更风险进行管理，兼顾相关过程需求，平衡各种管理关系，确保全过程工程咨询服务偏差的系统性控制。

### 3.8 全过程工程咨询服务相关方管理

3.8.1 全过程工程咨询服务机构应识别全过程工程咨询服务的所有相关方，了解其合理合法的需求和期望，确保全过程工程咨询服务管理要求与相关方的期望相一致。

3.8.2 全过程工程咨询服务机构的全过程工程咨询服务管理应使顾客满意，兼顾其他相关方的合理合法期望和要求。

---

3.8.3 全过程工程咨询服务机构应通过实施下列全过程工程咨询服务管理活动使相关方满意：

- 1 遵守国家有关法律和法规；
- 2 确保履行全过程工程咨询服务合同要求；
- 3 保障健康和安全，减少或消除全过程工程咨询服务实施过程中对环境造成的影响；
- 4 与相关方建立互利共赢的合作关系；
- 5 构建良好的组织内部环境；
- 6 通过相关方满意度的测评，提升相关方管理水平。

### 3.9 全过程工程咨询服务持续改进

3.9.1 全过程工程咨询服务机构应确保全过程工程咨询服务的持续改进，将外部需求与内部管理相互融合，以满足全过程工程咨询服务风险预防和组织的发展需求。

3.9.2 全过程工程咨询服务机构应在内部采用下列全过程工程咨询服务持续改进的方法：

- 1 对已经发现的不合格采取措施予以纠正；
- 2 针对不合格的原因采取纠正措施予以消除；
- 3 对潜在的不合格原因采取措施防止不合格的发生；
- 4 针对全过程工程咨询服务的增值需求采取措施予以持续满足。

3.9.3 全过程工程咨询服务机构应在过程实施前评审各项改进措施的风险，以保证改进措施的有效性和适宜性。

3.9.4 全过程工程咨询服务机构应对员工在持续改进意识和方法方面进行培训，使持续改进成为员工的岗位目标。

3.9.5 全过程工程咨询服务机构应对全过程工程咨询服务管理的持续改进进行跟踪指导和监控。

---

## 4 全过程工程咨询服务管理责任制度

### 4.1 一般规定

- 4.1.1 全过程工程咨询服务管理责任制度应作为全过程工程咨询服务管理的基本制度。
- 4.1.2 全过程工程咨询服务机构总负责人责任制应是全过程工程咨询服务管理责任制度的核心内容。
- 4.1.3 建设项目各实施主体和参与方应建立全过程工程咨询服务管理责任制度，明确全过程工程咨询服务管理组织和人员分工，建立各方相互协调的管理机制。
- 4.1.4 全过程工程咨询服务机构和参与方法定代表人应书面授权委托全过程工程咨询服务总负责人及相关专业团队负责人，并实行负责人责任制。
- 4.1.5 全过程工程咨询服务总负责人应根据法定代表人的授权范围、期限和内容，履行管理职责。
- 4.1.6 全过程工程咨询服务总负责人应取得相应资格证书。
- 4.1.7 全过程工程咨询服务总负责人应按相关约定在岗履职，对项目实施全过程及全方位管理。

### 4.2 全过程工程咨询服务建设相关责任方管理

- 4.2.1 全过程工程咨询服务相关责任方应在各自的实施阶段和环节，明确工作责任，实施目标管理，确保项目正常运行。
- 4.2.2 全过程工程咨询服务总负责人应按规定接受相关部门的责任追究和监督管理。
- 4.2.3 全过程工程咨询服务总负责人应在项目启动前签署相关承诺书，确保项目按计划完成。
- 4.2.4 全过程工程咨询服务各相关专业团队责任方应建立协同工作机制，宜采用例会、交底及其他沟通方式，避免全过程工程咨询服务运行中的障碍和冲突。
- 4.2.5 全过程工程咨询服务机构应建立管理责任排查机制，按项目进度和时间节点，对各方的管理绩效进行验证性评价。

### 4.3 全过程工程咨询服务组织模式

- 4.3.1 全过程工程咨询可采用以下组织模式
  - 1 采用一体化全过程工程咨询提供商，以某一家企业作为集成化服务提供商。
  - 2 采用联合体形式，多家工程咨询机构基于项目签订联营合同，以一家作为牵头企业。
  - 3 采购局部解决方案，由业主或业主委托的一家咨询单位负责总体协调，由多家咨询单位分别承担各自的咨询服务。

---

业主在选择不同的组织模式时须考虑：

- 1 项目资金来源；
- 2 业主自身的管理能力；
- 3 项目的复杂程度，项目类型；
- 4 市场中全过程工程咨询企业的能力等。

明确全过程工程咨询服务机构与业主、相关承包人间的工作界面和管理流程。形成工程全寿命期一体化的管理过程，即“前期策划-工程规划-设计-施工-运营维护管理”一体化。将投资者、业主、承包商、全过程工程咨询、供应商、运行维护单位等组合成一个整体，保持整个工程组织责任体系的连续性和一致性。

#### 4.3.2 构建集成化的全过程工程咨询服务机构

- 1 构建统一的工程总目标。不同工程咨询业务应符合工程总目标，而不是阶段性目标。
- 2 责任体系的一体化。注重不同工程咨询业务之间的内在联系，使它们一体化和集成化，减少界面之间的漏洞。构建完整的全过程工程咨询服务机构责任体系，最大限度地调动全过程工程咨询服务机构的积极性。对工程咨询业务实行一体化决策、一体化组织、一体化控制，组织规则统一，组织文化一致，使组织摩擦小，效率高。
- 3 信息的共享。提供共享的信息平台和高效的信息交流机制。信息沟通方便，降低不同业务和不同阶段的信息孤岛和信息不对称的影响。提倡 BIM 平台的使用。
- 4 鼓励专业服务提前介入和往后延伸。如全过程工程咨询服务机构的设计、造价咨询等单位可承担或参与工程的前期策划工作。工程设计可承担监督施工，指导运营维护等工作。并通过组织和技术措施予以落实。

### 4.4 全过程工程咨询服务机构

4.4.1 全过程工程咨询服务机构应承担全过程工程咨询服务的管理任务和实现目标的责任。

4.4.2 全过程工程咨询服务机构应由全过程工程咨询服务总负责人管理，接受组织职能部门的指导、监督、检查、服务和考核，负责对全过程工程咨询服务资源进行合理使用和动态管理。

4.4.3 全过程工程咨询服务机构应在项目启动前建立，在项目完成后或按合同约定解体。

4.4.4 建立全过程工程咨询服务机构应遵循下列规定：

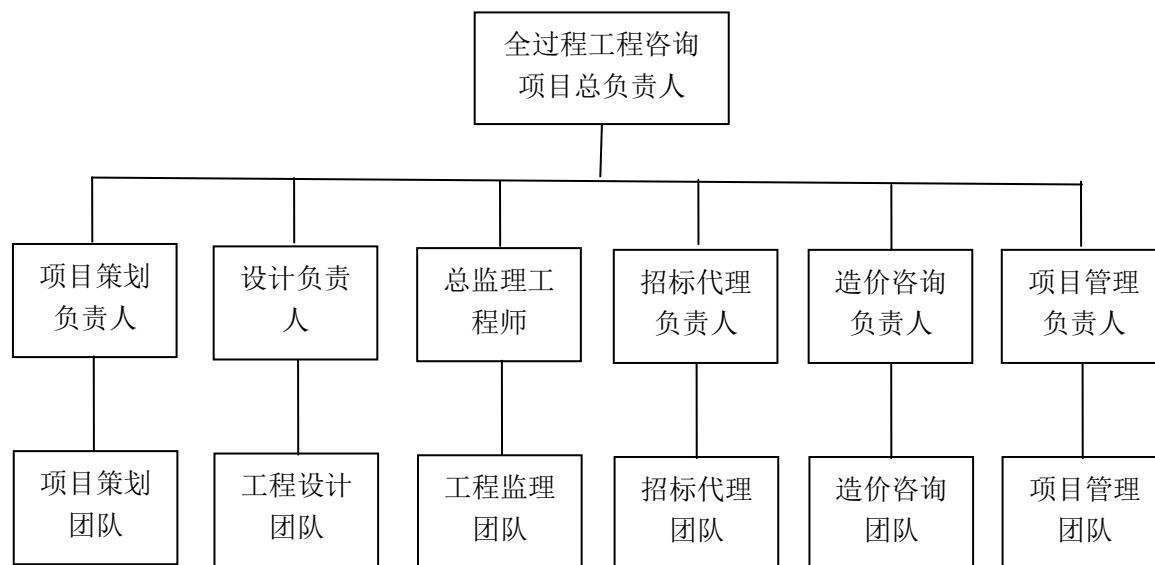
- 1 结构应符合组织制度和全过程工程咨询服务实施要求；
- 2 应有明确的管理目标、运行程序和责任制度；
- 3 机构成员应满足全过程工程咨询服务管理要求及具备相应资格；
- 4 组织分工应相对稳定并可根据全过程工程咨询服务管理变化进行调整；
- 5 应确定机构成员的职责、权限、利益和需承担的风险。

4.4.5 建立全过程工程咨询服务机构应遵循下列步骤：

- 1 根据全过程工程咨询服务管理规划大纲、全过程工程咨询服务管理目标责任书、明确管理任务及合同要求；
- 2 根据管理任务分解和归类，明确组织结构；
- 3 根据组织结构，确定岗位职责、权限以及人员配置；

- 
- 4 制定工作程序和管理制度；
- 5 由组织管理层审核认定。
- 4.4.6 全过程工程咨询服务机构的管理活动应符合下列要求：
- 1 应执行管理制度；
  - 2 应履行管理程序；
  - 3 应实施计划管理，保证资源的合理配置和有序流动；
  - 4 应注重全过程工程咨询服务管理过程的指导、监督、考核和评价。
- 4.4.7 全过程工程咨询服务机构主要管理人员配置如下：
- 1 设全过程工程咨询项目总负责人，负责全过程工程咨询服务项目所有事务，各专业负责人在全过程工程咨询服务总负责人的带领下组织工作；
  - 2 设项目策划负责人，根据需要建立工作团队负责项目策划相关服务工作；
  - 3 设工程设计负责人，根据需要建立工作团队负责工程设计相关服务工作；
  - 4 设工程总监理工程师，根据需要建立工作团队负责工程监理相关服务工作；
  - 5 设招标代理负责人，根据需要建立工作团队负责招标代理相关服务工作；
  - 6 设造价咨询负责人，根据需要建立工作团队负责造价咨询相关服务工作；
  - 7 设项目管理负责人，根据需要建立工作团队负责项目管理相关服务工作。

**管理机构组织架构图（示例）**



说明：以上仅为全过程工程咨询管理机构示例，适用于采用一体化全过程工程咨询提供商的服务组织模式。当采用其他组织模式时，管理机构图将进行相应修改与调整。

## 4.5 全过程工程咨询服务团队建设

- 4.5.1 全过程工程咨询服务相关责任方均应实施项目团队建设，明确团队管理原则，规范团队运行。
- 4.5.2 全过程工程咨询服务相关责任方的项目管理团队之间应围绕项目目标协同工作并有

---

效沟通。

4.5.3 全过程工程咨询服务团队建设应符合下列规定：

- 1 建立团队管理机制和工作模式；
- 2 各方步调一致，协同工作；
- 3 制定团队成员沟通制度，建立畅通的信息沟通渠道和各方共享的信息平台。

4.5.4 全过程工程咨询服务总负责人应对全过程工程咨询服务团队建设和管理负责，组织制定明确的团队目标、合理高效的运行程序和完善的工作制度，定期评价团队运作绩效。

4.5.5 全过程工程咨询服务总负责人应统一团队思想，增强集体观念，和谐团队氛围，提高团队运行效率。

4.5.6 全过程工程咨询服务总负责人应负责与业主及相关部门协调工作。

4.5.7 全过程工程咨询服务团队建设应开展绩效管理，利用团队成员集体的协作成果。

## 4.6 全过程工程咨询服务管理目标责任书

4.6.1 全过程工程咨询服务管理目标责任书应在项目实施之前，由全过程工程咨询服务机构法定代表人或其授权人与全过程工程咨询服务总负责人协商制定。

4.6.2 全过程工程咨询服务管理目标责任书应属于组织内部明确责任的系统性管理文件，其内容应符合组织制度要求和全过程工程咨询服务自身特点。

4.6.3 编制全过程工程咨询服务管理目标责任书应依据下列信息：

- 1 全过程工程咨询服务合同文件；
- 2 组织管理制度；
- 3 全过程工程咨询服务管理规划大纲；
- 4 组织经营方针和目标；
- 5 全过程工程咨询服务特点和实施条件与环境。

4.6.4 全过程工程咨询服务管理目标责任书宜包括下列内容：

- 1 全过程工程咨询服务管理实施目标；
- 2 全过程工程咨询服务机构和全过程工程咨询服务团队职责、权限和利益的划分；
- 3 全过程工程咨询服务质量、安全、环保、文明、职业健康和社会责任目标；
- 4 全过程工程咨询服务项目管理、项目策划、工程设计、招标代理、造价咨询、采购工程监理管理的内容和要求；
- 5 全过程工程咨询服务所需资源的获取和核算办法；
- 6 法定代表人向全过程工程咨询服务总负责人委托的相关事项；
- 7 全过程工程咨询服务总负责人和全过程工程咨询服务机构应承担的风险；
- 8 全过程工程咨询服务应急事项和突发事件处理的原则和方法；
- 9 全过程工程咨询服务管理效果和目标实现的评价原则、内容和方法；
- 10 全过程工程咨询服务管理过程中相关责任和问题的认定和处理原则；

---

11 全过程工程咨询服务完成后对全过程工程咨询服务总负责人的奖惩依据、标准和办法；

12 全过程工程咨询服务总负责人解职和全过程工程咨询服务机构解体的条件及办法；

13 缺陷责任期、质量保修期及之后对全过程工程咨询服务总负责人的相关要求。

4.6.5 全过程工程咨询服务机构应对全过程工程咨询服务管理目标责任书的完成情况进行考核和认定，并根据考核结果和全过程工程咨询服务管理目标责任书的奖惩规定，对全过程工程咨询服务总负责人和全过程工程咨询服务机构相关人员进行奖励或处罚。

4.6.6 全过程工程咨询服务管理目标责任书应根据项目实施变化进行补充和完善。

## **4.7 全过程工程咨询服务总负责人职责、权限和管理**

4.7.1 全过程工程咨询服务总负责人应履行下列职责：

1 全过程工程咨询服务目标责任书中规定的职责；

2 工程质量安全责任承诺书中应履行的职责；

3 组织或参与编制全过程工程咨询服务管理规划大纲、全过程工程咨询服务管理实施规划，对全过程工程咨询服务目标进行系统管理；

4 主持制定并落实实施总计划、实施方案，负责相关的组织协调工作；

5 对各类资源进行质量监控和动态管理；

6 对项目策划、工程设计、工程监理、招标代理、工程造价、项目管理等相关配合单位进行监控；

7 建立各类专业管理制度，并组织实施；

8 进行授权范围内的任务分解和利益分配；

9 按相关规定审批全过程工程咨询服务管理文件、技术资料、评估报告、总结报告等相应的专业报告呈报业主；

10 接受审计，处理全过程工程咨询服务机构解体的善后工作；

11 指导项目检查、鉴定和评奖申报；

12 配合组织完善缺陷责任期的相关工作。

4.7.2 全过程工程咨询服务总负责人应具有下列权限：

1 参与全过程工程咨询服务招标、投标和合同签订；

2 参与组建全过程工程咨询服务机构；

3 参与组织对项目各阶段的重大决策；

4 主持全过程工程咨询服务机构工作；

5 决定授权范围内的项目资源使用；

6 在组织制度的框架下制定全过程工程咨询服务机构管理制度；

7 参与选择并直接管理具有相应资质的分包人；

8 参与选择大宗资源的供应单位；

9 在授权范围内与全过程工程咨询服务相关方进行直接沟通；

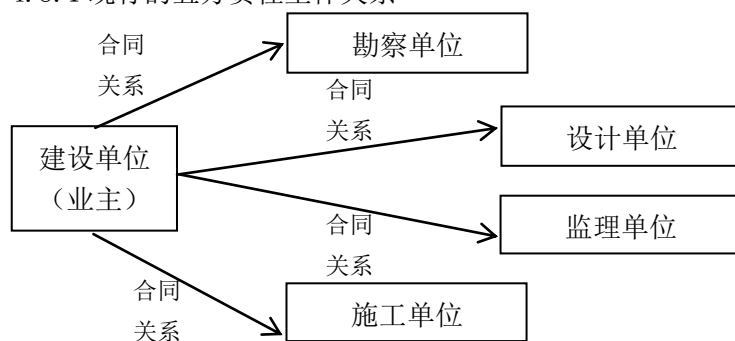
10 法定代表人和组织授予的其他权利。

4.7.3 全过程工程咨询服务总负责人应接受法定代表人和组织机构的业务管理，组织机构有权对全过程工程咨询服务总负责人给予奖励或处罚。

## 4.8 全过程工程咨询体系下各责任主体关系

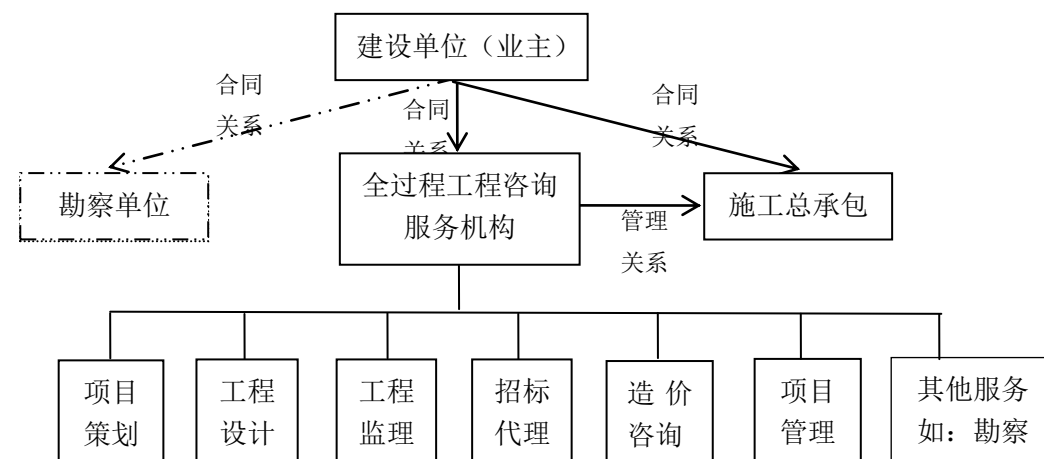
以下框图简单显示了全过程工程咨询体系下各责任主体关系与现行的五方责任主体关系的对比差异，用于全过程工程咨询企业开展服务的参考，仅为示例，具体的各方责任关系还将依据具体的各方之间依法签订的合同及国家相关政策最终确定。

### 4.8.1 现行的五方责任主体关系



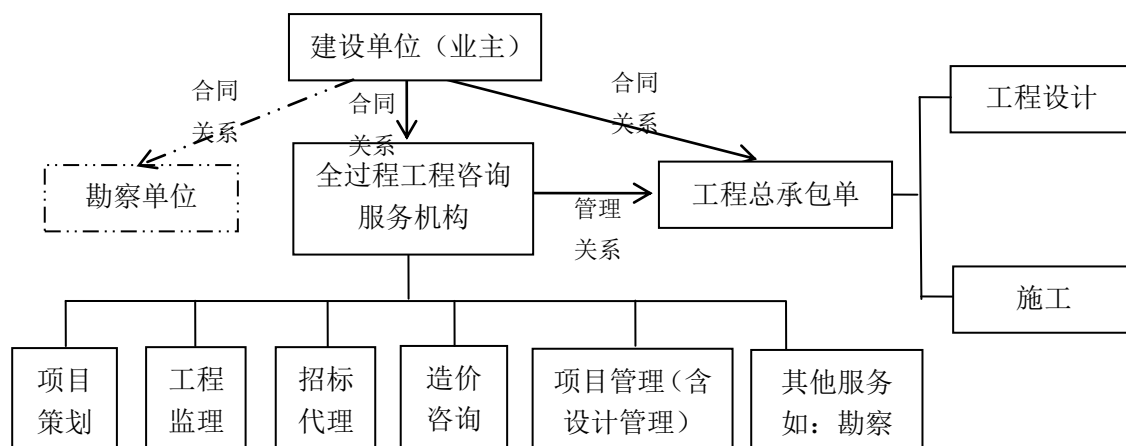
### 4.8.2 全过程工程咨询体系下传统的施工总承包模式（三方或四方责任主体关系）

说明：如勘察服务在全过程工程咨询服务机构的服务内容，则为三方责任主体关系，反之，则为四方责任主体关系。



#### 4.8.3 全过程工程咨询体系下工程总承包（EPC）模式（三方或四方主体关系）

说明：如勘察服务在全过程工程咨询服务机构的服务内容，则为三方责任主体关系，反之，则为四方责任主体关系。



---

## 5 全过程工程咨询服务管理策划

### 5.1 一般规定

5.1.1 全过程工程咨询服务管理策划应由全过程工程咨询服务管理规划策划和全过程工程咨询服务管理配套策划组成。全过程工程咨询服务管理规划应包括全过程工程咨询服务管理规划大纲和全过程工程咨询服务管理实施规划，全过程工程咨询服务管理配套策划应包括全过程工程咨询服务管理规划策划以外的所有全过程工程咨询服务管理策划内容。

5.1.2 全过程工程咨询服务机构应建立全过程工程咨询服务管理策划的管理制度，确定全过程工程咨询服务管理策划的管理职责、实施程序和控制要求。

5.1.3 全过程工程咨询服务管理策划应包括下列管理过程：

- 1 分析、确定全过程工程咨询服务管理的内容与范围；
- 2 协调、研究、形成全过程工程咨询服务管理策划结果；
- 3 检查、监督、评价全过程工程咨询服务管理策划过程；
- 4 履行其他确保全过程工程咨询服务管理策划的规定责任。

5.1.4 全过程工程咨询服务管理策划应遵循下列程序：

- 1 识别全过程工程咨询服务管理范围；
- 2 进行全过程工程咨询服务工作分解；
- 3 确定全过程工程咨询服务的实施方法；
- 4 规定全过程工程咨询服务需要的各种资源；
- 5 测算全过程工程咨询服务各项成本；
- 6 对全过程工程咨询服务管理各个过程进行策划。

5.1.5 全过程工程咨询服务管理策划过程应符合下列规定：

1 全过程工程咨询服务管理范围应包括项目管理、项目策划、工程设计、招标代理、造价咨询、工程监理等全部内容，并与各相关方的工作协调一致；

2 全过程工程咨询服务工作分解结构应根据全过程工程咨询服务管理范围，以可交付成果为对象实施；应根据全过程工程咨询服务实际情况与管理需要确定详细程度，确定工作分解结构；

3 全过程工程咨询服务管理计划安排应形成项目总进度计划，宜采用可视化图表表达；

4 应采用完成全过程工程咨询服务管理所消耗的时间与人力成本测算全过程工程咨询服务总成本，或按工程造价总比例来测算全过程工程咨询服务总成本；

5 应进行跟踪检查和必要的策划调整；全过程工程咨询服务结束后，宜编写全过程工程咨询服务管理策划的总结文件。

---

## 5.2 全过程工程咨询服务管理规划大纲

5.2.1 全过程工程咨询服务管理规划大纲应是全过程工程咨询服务管理工作中具有战略性、全局性和宏观性的指导文件。

5.2.2 编制全过程工程咨询服务管理规划大纲应遵循下列步骤：

- 1 明确全过程工程咨询服务需求和全过程工程咨询服务管理范围；
- 2 确定全过程工程咨询服务管理目标；
- 3 分析全过程工程咨询服务实施条件，进行全过程工程咨询服务工作结构分解；
- 4 确定全过程工程咨询服务管理组织模式、组织结构和职责分工；
- 5 规定全过程工程咨询服务管理措施；
- 6 编制全过程工程咨询服务资源计划；
- 7 报送审批。

5.2.3 全过程工程咨询服务管理规划大纲编制依据应包括下列内容：

- 1 项目文件、相关法律法规和标准；
- 2 类似全过程工程咨询服务经验资料；
- 3 相关项目管理、项目策划、工程设计、招标代理、造价咨询、工程监理实施调查资料。

5.2.4 全过程工程咨询服务管理规划大纲宜包括下列内容，组织也可根据需要在其中选定：

1. 建设项目概况；
2. 全过程工程咨询服务范围管理；
3. 全过程工程咨询服务内容管理；
4. 全过程工程咨询服务管理目标；
5. 全过程工程咨询服务管理组织架构及组织责任管理流程
6. 全过程工程咨询服务项目策划管理；
7. 全过程工程咨询服务工程设计管理；
8. 全过程工程咨询服务工程监理管理；
9. 全过程工程咨询服务采招管理；
10. 全过程工程咨询服务进度管理；
11. 全过程工程咨询服务质量管理；
12. 全过程工程咨询服务成本管理；
13. 全过程工程咨询服务安全生产管理；
14. 全过程工程咨询服务资源管理；
15. 全过程工程咨询服务信息管理；
16. 全过程工程咨询服务风险管理；
17. 全过程工程咨询服务收尾管理。
18. 不同工程咨询业务集成的技术措施和管理制度。不同工程咨询业务应符合工程总目标，而不是阶段性目标。专项工程咨询服务都要立足于工程的全寿命期，以工程全寿命期的

---

整体最优作为目标。

5.2.5 全过程工程咨询服务管理规划大纲文件应具备下列内容：

- 1 全过程工程咨询服务管理目标和职责规定；
- 2 全过程工程咨询服务管理程序和方法要求；
- 3 全过程工程咨询服务管理资源的提供和安排。

### 5.3 全过程工程咨询服务管理实施规划

5.3.1 全过程工程咨询服务管理实施规划应对全过程工程咨询服务管理规划大纲的内容进行细化。

5.3.2 编制全过程工程咨询服务管理实施规划应遵循下列步骤：

- 1 了解相关方的要求；
- 2 分析项目具体特点和环境条件；
- 3 熟悉相关的法规和文件；
- 4 实施编制活动；
- 5 履行报批手续。

5.3.3 全过程工程咨询服务管理实施规划编制依据可包括下列内容：

- 1 适用的法律、法规和标准；
- 2 全过程工程咨询服务合同及相关要求；
- 3 全过程工程咨询服务管理规划大纲；
- 4 本项目政府相关文件；
- 5 工程情况与特点；
- 6 全过程工程咨询服务资源和条件；
- 7 有价值的历史数据；
- 8 全过程工程咨询服务团队的能力和水平。

5.3.4 全过程工程咨询服务管理实施规划应包括下列内容：

- 1 项目概况；
- 2 项目总体工作安排；
- 3 组织方案；
- 4 设计与技术措施；
- 5 项目策划计划；
- 6 工程设计计划；
- 7 工程监理计划；
- 8 进度计划；
- 9 质量计划；
- 10 成本计划；

- 
- 11 安全生产计划；
  - 12 资源需求与采购计划；
  - 13 信息管理计划；
  - 14 风险管理计划；
  - 15 项目收尾计划；
  - 16 全过程工程咨询服务目标控制计划；
  - 17 技术经济指标。

5.3.5 全过程工程咨询服务管理实施规划文件应满足下列要求：

- 1 规划大纲内容应得到全面深化和具体化；
- 2 实施规划范围应满足实现全过程工程咨询服务目标的实际需要；
- 3 实施全过程工程咨询服务管理规划的风险应处于可以接受的水平。

## 5.4 全过程工程咨询服务管理配套策划

5.4.1 全过程工程咨询服务管理配套策划应是全过程工程咨询服务管理规划相关联的全过程工程咨询服务管理策划过程。组织应将全过程工程咨询服务管理配套策划作为全过程工程咨询服务管理规划的支撑措施纳入全过程工程咨询服务管理策划过程。

5.4.2 全过程工程咨询服务管理配套策划依据应包括下列内容：

- 1 全过程工程咨询服务管理制度；
- 2 全过程工程咨询服务管理规划；
- 3 实施过程需求；
- 4 相关风险程度。

5.4.3 全过程工程咨询服务管理配套策划应包括下列内容：

- 1 确定全过程工程咨询服务管理规划的编制人员、方法选择、时间安排；
- 2 安排全过程工程咨询服务管理规划各项规定的具体落实途径；
- 3 明确可能影响全过程工程咨询服务管理实施绩效的风险应对措施。

5.4.4 全过程工程咨询服务机构应确保全过程工程咨询服务管理配套策划过程满足全过程工程咨询服务管理的需求，并应符合下列规定：

- 1 界定全过程工程咨询服务管理配套策划的范围、内容、职责和权利；
- 2 规定全过程工程咨询服务管理配套策划的授权、批准和监督范围；
- 3 确定全过程工程咨询服务管理配套策划的风险应对措施；
- 4 总结评价全过程工程咨询服务管理配套策划水平。

5.4.5 全过程工程咨询服务机构应建立下列保证全过程工程咨询服务管理配套策划有效性的基础工作过程：

- 1 积累以前项目管理经验；
- 2 制定有关人员配置要求；

- 
- 3 编制全过程工程咨询服务管理各种设施配置参数；
  - 4 建立工作流程和相应的协调方式；
  - 5 规定项目实施的专项条件；
  - 6 配置专用软件；
  - 7 建立全过程工程咨询服务信息数据库；
  - 8 进行全过程工程咨询服务团队建设。

---

## 6 项目策划

### 6.1 项目策划总则

6.1.1 项目策划是指在项目前期对项目的决策和实施等方面的论证。在项目策划中，要做好项目前期的策划工作，进行前期的基础数据的调查，并根据项目总体规划的功能，建设规模、项目构成及建设费用组成进行策划。

6.1.2 项目总目标是工程建设和运行所要达到的结果状态，它是工程总体方案策划、可行性研究、设计和计划、施工、运行管理的依据。工程建设项目总目标通常包括功能目标（功能、产品或服务对象定位、工程规模）、技术目标、时间目标、经济目标（总投资、投资回报）、社会目标、生态目标等指标。

总目标确定过程应重点考虑：在确定总目标过程中，充分吸纳工程利益相关者的建议，应提出对使用者等进行充分的调查和分析；充分利用和积累历史数据；强调工程总目标的可持续性，从经济、社会和环境维度进行综合考虑；项目总目标应该贯穿策划、设计、施工、运维和拆除等这个工程的寿命期；项目总目标贯穿于不同的专业服务中，以此为大纲。

6.1.3 工程总体实施方案是对工程系统和实施方法的初步设想，包括：工程总的产品方案和设计、实施、运行方面的总体方案，如工程总布局，工程结构选型和总体建设方案，工程建设项目阶段划分，融资方案等。

总体实施方案设计过程中，充分吸纳工程利益相关者的建议，鼓励前期介入。

6.1.4 全过程工程咨询服务项目策划包含工作主要内容有：项目建议书、可行性研究报告、项目申请报告、资金申请报告、环境影响评价、社会稳定风险评估、职业健康风险评估、交通评估、节能评估等工作。它是整个项目开始启动的第一步，项目策划工作成果直接影响本项目投资成本、项目总工期、项目建成后运营效益。因此在全过程工程咨询服务项目策划实施前首先建立全过程工程咨询服务项目策划组织架构，成立项目策划团队，明确项目成员的责任。项目策划阶段工作需全面的与全过程工程咨询服务管理相关部门沟通，熟知项目工程设计、工程造价、工程总工期等项目信息。

### 6.2 项目策划团队的组成

项目策划服务负责人由咨询公司委派，在工作过程中向全过程工程咨询服务总负责人汇报，与同样被任命的全过程工程咨询服务其他任务的负责人进行沟通协调，项目策划服务负责人根据工作的需要组建本阶段服务工作团队，项目策划的管理制度、工作流程、总体进度、必须符合全过程工程咨询服务项目合同要求及总体项目的相关进度，质量，成本等管理要求。

### 6.3 项目策划主要工作内容

全过程工程咨询服务项目策划工作团队主要负责合同要求的项目策划工作；配合其他阶段服务的工作团队的相关工作，包括造价咨询服务及招标代理服务的所需信息，工程设计服

---

务政府报批所需信息项目管理服务阶段相关项目报建等工作所需信息。

项目策划的服务内容可以是以下内容的一项、多项或者全部：编制投资策划书、项目建议书、可行性研究报告、项目申请报告、资金申请报告、环境影响评价、社会稳定风险评估、职业健康风险评估、交通评估、节能评估等报告，并配合业主报送相应的政府各主管部门进行审批。项目策划工作过程中需要紧密与全过程工程咨询服务各阶段服务工作团队沟通合作，工作范围涉及的服务团队依据合同可能包括：造价咨询团队，招投标代理团队，工程设计团队、工程监理团队，项目管理团队等。

## 6.4 项目策划工作流程及沟通对象

6.4.1 项目策划服务负责人在全过程工程咨询服务总负责人的总协调下组织工作，项目策划服务负责人定期向项目总负责人汇报项目策划工作进度及工作情况，对需要其他部门协调解决的事项作特别阐述。

6.4.2 项目策划服务负责人组织项目策划团队根据工作任务组织部门会议，会议商讨工作分工及工作内容，根据项目总计划要求分解项目策划工作，把项目策划分解工作落实到项目策划的每一个人的工作任务中，项目策划具体工作的各相应的责任人根据工作内容提出需全过程工程咨询服务其他阶段服务的各相关工作团队配合提供的资料清单，且需要注明需要提供的资料的详细内容与资料的深度要求及其时间要求；需要其他团队配合的事宜汇总到项目策划服务负责人，由项目策划服务负责人与所需的相关配合工作团队的负责人沟通联系。

6.4.3 项目策划工作团队与全过程工程咨询服务总负责人及其管理团队之间的沟通联系：在项目策划的工作开展前，需要向项目总负责人及其管理团队索取全过程工程咨询服务项目总进度计划，总体质量，成本等目标要求，完整的相关资料及信息文件等项目资料信息，项目策划工作团队根据所获得的相关信息资料编制项目策划详细进度计划，质量管控计划，详细工作计划，所需资源计划等；在实施过程中根据需要定期或者不定期的与项目总负责人及其管理团队进行沟通交流，实时汇报工作进展及需要的配合与支持，了解全过程工程咨询服务项目总体情况，根据需要进行相关工作的调整，改善与提高。

6.4.4 项目策划与工程设计服务工作团队之间的沟通与联系：在编制项目建议书、可行性研究报告、环境影响评估报告等报批文件时，项目策划需要向工程设计服务工作团队索取相关设计文件，具体包括：项目方案设计文件、方案设计估算等资料；方案设计的深度除满足国家相关要求外，也需要满足项目策划报批文件要求，工程设计服务负责人需要带领工程设计服务工作团队按项目策划团队提出的要求及时提供给项目策划工作团队。项目策划服务工作团队与工程设计服务工作团队根据工作需要定期进行定期及不定期的沟通联系，及时了解方案设计是否有变更，项目策划服务工作团队需要根据修改的设计文件修改及更新项目策划报批文

---

件，如此保持与设计文件的一致性，避免报批文件返工现象。

6.4.5 项目策划服务工作团队与造价咨询服务工作团队之间的沟通与联系：在编制项目建议书、可行性研究报告、资金申请报告等报批文件的时，项目策划向造价咨询团队索取项目工程估算表等相关工程造价资料，项目策划组根据工程估算等造价资料编制项目报批文件；项目策划加强与造价咨询的沟通，当项目总投资有改变时及时修改项目报批文件。

6.4.6 项目策划服务工作团队与招标代理服务工作团队之间的沟通与联系：因项目策划服务可能包括较多的专业评估报告，可能需要对有些报告的编制进行服务外包，故需要与招标服务工作团队进行相关配合，在项目策划服务工作中需要招标代理服务工作团队及时确定外包单位，以便项目策划服务工作按照计划开展。项目策划服务可能包括的专业评估报告：环境影响评价、社会稳定风险评估、职业健康风险评估、交通评估、节能评估等工作都需要有专业资质的人员及单位进行编制。项目策划服务工作团队需提前与招标代理服务工作团队进行沟通，提出需要外包工作的团队介入及开展工作的时间计划，以便招标代理服务工作团队进行相应的工作及安排。

## **6.5 项目策划专业技术评估报告编制要求**

项目策划专业技术评估报告编制内容可以为以下其中一项，多项或者全部内容，具体依据全过程工程咨询服务合同要求：投资策划书、项目建议书、可行性研究报告、项目申请报告、资金申请报告、环境影响评价、社会稳定风险评估、职业健康风险评估、交通评估、节能评估等，文本编制需要参考国家与地方相应技术评估及标准。

---

## 7 工程设计

### 7.1 工程设计总则

7.1.1 应明确工程设计与技术管理部门，界定管理职责与分工，制定工程设计与技术管理制度，确定工程设计与技术控制流程，配备相应资源。

7.1.2 工程设计管理团队应按照全过程工程咨询服务项目管理策划结果，进行目标分解，编制工程设计与技术管理计划，经批准后组织落实。

7.1.3 工程设计管理团队应根据项目实施过程中不同阶段目标的实现情况，对工程设计与技术管理工作进行动态调整，并对工程设计与技术管理的过程和效果进行分层次、分类别的评价。

7.1.4 工程设计团队应提供符合顾客需求和期望的合格的工程设计产品，以及全过程的设计咨询服务。

7.1.5 落实工程全寿命期价值体系，满足安全性、适用性和耐久性的要求，最大限度地节约资源、保护环境、减少污染。

7.1.6 实现各专业工程系统的集成设计，最终形成一个符合工程总目标要求，同时又是整体协调的工程技术系统。

### 7.2 工程设计团队的组成

7.2.1 工程设计负责人由咨询公司委派，在工作过程中向全过程工程咨询服务总负责人汇报，与同样被任命的全过程工程咨询服务其他任务的负责人进行沟通协调，按照其他咨询服务团队的要求提供相关的设计文件及技术支持，根据其他咨询服务团队反馈的要求对工程设计进行合理的优化及修改，以便符合造价控制，招标管理，项目管理等的要求，最终实现整个项目的各项目标。工程设计负责人根据工作的需要组建本阶段服务工作团队，工程设计的管理制度、工作流程、总体进度、必须符合全过程工程咨询服务项目合同要求及总体项目的相关进度，质量，成本等管理要求。

7.2.2 工程设计负责人根据项目特点合理配置人力资源，主要技术人员应具备相应的专业技术资格。突出工程设计负责人的协调作用，加强不同专业之间的沟通配合，提高生产效率。

### 7.3 工程设计主要工作内容

7.3.1 工程设计根据项目实施过程包括以下阶段：

- 1 项目方案设计；
- 2 项目初步设计；
- 3 项目施工图设计；

---

4 项目施工阶段设计服务；

5 项目竣工验收。

7.3.2 工程设计主要工作内容包括：（可委托一家或几家设计公司完成）

1 土建设计（建筑、结构）

2 机电设计（给排水、电气、暖通）

3 智能化设计

4 景观设计

5 内装修设计

6 幕墙设计

7 变配电设计

8 燃气设计

9 人防设计

10 泛光照明

11 其他专项设计如：交通评估、厨房设计、标识系统等。

7.3.3 工程设计负责人应依据项目需求和相关规定组建设计团队，明确设计策划，实施项目设计、验证、评审和确认活动，组织编写设计报审文件，并审查设计人提交的设计成果，提出设计评估报告。

7.3.4 项目策划阶段，工程设计团队应配合项目策划咨询团队的工作，按照项目策划咨询团队的工作需求，提供项目的设计方案，设计及技术信息等，以便项目策划团队的工作顺利开展，同时将项目策划咨询团队反馈的信息作为工程设计开展的参考，以便工程设计符合项目策划最终成果。

7.3.5 项目方案设计阶段，工程设计团队应配合建设单位明确设计范围、划分设计界面、设计招标工作，确定项目设计方案，配合造价咨询服务团队做出投资估算，完成项目方案设计任务。

7.3.6 项目初步设计阶段，工程设计团队应完成项目初步设计任务，配合造价咨询服务团队做出设计概算，并提出工程勘察工作需求。

7.3.7 项目施工图设计阶段，工程设计团队应根据初步设计要求，组织完成施工图设计，配合造价咨询服务团队确定施工图预算，设计图纸符合造价咨询要求；工程设计过程需要建立设计文件收发管理制度和流程。

7.3.8 项目施工阶段，工程设计团队应组织设计交底、设计变更控制和深化设计，根据施工需求组织或实施设计优化工作，参与关键施工部位的设计验收管理工作。

7.3.9 项目竣工验收与竣工图阶段，工程设计负责人及团队成员参与项目竣工验收工作，并按照约定对设计文件进行整理归档，配合编制竣工决算以及竣工图的编制、归档、移交工作。

---

## 7.4 工程设计工作流程及沟通对象

7.4.1 工程设计负责人在全过程工程咨询服务总负责人的总协调下组织工作，定期向项目总负责人汇报工程设计工作进度及工作情况，对需要其他咨询服务团队进行协调解决的事项作特别阐述及沟通交流，以便相关问题的及时解决。

7.4.2 工程设计团队按照总体进度计划完成合格的设计产品，并在策划、报批、设计、施工、验收等工程建设的各个环节提供全过程、全方位的设计咨询服务。

1 参与规划。统筹建筑设计和城市设计协调统一。

2 参与策划。参与项目建议书、可行性研究报告与开发计划的制定，确认环境与规划条件、提出建筑总体要求、配合制定项目策划咨询报告、概念性设计方案及设计要求任务书。

3 完成设计。完成方案设计、初步设计、施工图技术设计和施工现场设计服务。综合协调把控幕墙、装饰、景观、照明等专项设计，审核承包商完成的施工图深化设计。建筑师负责的施工图技术设计重点解决建筑使用功能、品质价值与投资控制。承包商负责的施工图深化设计重点解决设计施工一体化，准确控制施工节点大样详图，促进建筑精细化。

4 配合报批、报审。设计单位应积极主动配合业主和全过程工程咨询服务机构参与项目报批和设计报审工作。

5 辅助招标。辅助建设单位进行施工招投标管理，对承包商的选择提出要求。

6 监督施工。对总承包商、分包商、供应商和指定服务商履行监管职责，监督建设工程项目按照设计文件要求进行施工，协助组织工程验收服务。

7 指导运维。组织编制建筑使用说明书，督促、核查承包商编制房屋维修手册，指导编制使用后维护计划。

8 更新改造。参与制定建筑更新改造、扩建与翻新计划。

9 辅助拆除。提供建筑全寿命期提示制度，协助专业拆除公司制定建筑安全绿色拆除方案等。

7.4.3 建立各专业设计团队之间的技术协调管理制度。针对项目特点及不同的设计阶段明确设计总控方，其主要职责为：

1 协调解决各专业设计单位的系统接口和技术矛盾，配合业主进行决策定位。

2 管理协调各专业设计团队的设计进度，特别是对接口部分资料的配合提供及沟通的时间进行严格控制。并根据工程总进度要求及时调整专项设计时间表，督促各专业设计团队按期提供设计成果。

3 牵头组织各专业设计团队召开设计协调会，明确设计界限，做好各专业间的配合，及时解决现场施工中的难点问题，并督促落实相关意见。

---

## 7.5 工程设计实施要求与文件管理

### 7.5.1 设计单位应建立完善的质量管理体系：

- 1 设计管理应纳入全过程工程咨询服务机构的质量管理体系
- 2 严格贯彻 ISO9001 质量管理体系的落实。
- 3 建立以工程负责人为首的各级技术管理工作机制，对各阶段设计成果进行内部技术评审，认真履行校审制度，层层把关，确保设计成果质量；
- 4 与业主和相关职能部门充分沟通，多作现场调研工作，使设计能与职能部门的要求和实际相符，协助业主在合理的情况下节省投资、缩短工期。

### 7.5.2 明确全过程质量控制流程

工程设计应在全过程工程咨询服务机构的质量控制流程框架内，制定一系列的质量控制体系程序文件，明确质量体系控制流程图。全过程质量控制的步骤如下：

- 1 编制进度控制计划；
- 2 各单位、各专业设计原则编制与会审；
- 3 各单位、各专业接口的实施管理；
- 4 总体方案和专业方案的评审与优化；
- 5 各单位、各专业设计文件的校审与专业之间的会签；
- 6 设计文件总体审定与建设方对设计文件意见反馈与处置。

### 7.5.3 设计过程中的造价控制

#### 1 设置先进的、可行的投资控制目标

工程项目建设过程周期长、变化多，其投资控制目标的设置应随工程项目进展的不断深入而分段设置。目标的设置既要有先进性，也要有可行性。根据初步设计图纸确定的主要设备和材料对国际国内的材料和设备供应商充分询价，在此基础上配合造价咨询服务团队完成设计概算，作为施工图设计的控制目标；并在施工图完成后请第三方审查建议，合理优化，配合造价咨询服务团队完成施工图预算，经济性控制贯穿设计全过程。

#### 2 采用限额设计的方法控制造价

限额设计是指按照批准的设计任务书及投资估算来控制初步设计，按照批准的初步设计概算控制施工图设计，并将总控制额分解到各专业。各专业必须就专业方案及系统设计进行技术比较、经济分析和效果评价，认真研究优化设计，进行技术经济比较，在保证工程安全和不降低功能的前提下，降低工程投资，提高设计质量。同时严格控制技术设计和施工图设计的不合理变更，保证总投资不被突破。

#### 3 造价咨询服务提前介入优化设计方案

提前要求造价咨询服务团队在设计阶段及时提供相应的成本测算和经济指标，对不同方案进行及时造价比较，供设计人员参考，并全程跟踪，提供支持，干预设计中存在的不必要的浪费，达到控制投资，优化设计的目的。

#### 4 BIM 技术应用

---

通过 BIM 技术的应用，提高设计质量，减少施工变更及签证，缩短设计、施工周期，从而很好地控制项目设计、建造过程中因不可控因素带来的成本增加。

#### 7.5.4 工程设计文件的要求

各设计阶段的成果文件均需满足国家和地方相关工程设计文件编制深度规定；工程设计成果文件必须满足国家工程建设标准强制性条文及其他相关法律法规和技术标准的要求。

---

## 8 工程监理

### 8.1 工程监理总则

全过程工程咨询服务工程监理服务导则适用于建设工程的新建、扩建、改建监理与相关服务活动。在订立全过程工程咨询服务合同时，建设单位将勘察、设计、保修阶段等相关服务一并委托的，应在合同中明确相关服务的工作范围、内容、服务期限和酬金等相关条款。工程开工前，建设单位应将全过程工程咨询服务企业项目监理机构的名称，监理的范围、内容和权限及总监理工程师的姓名书面通知施工单位。在建设工程监理工作范围内，已经委托了全过程工程咨询服务方，建设单位与施工方的联系应通过全过程工程咨询服务方进行（如未委托全过程工程咨询服务机构，建设单位与施工单位的联系由项目监理机构负责）。

实施建设工程监理的主要依据：法律法规及建设工程相关标准；建设工程勘察设计文件；建设工程监理合同及其他合同文件。

建设工程监理实行总监理工程师负责制。全过程工程咨询服务企业项目监理机构应公平、独立、诚信、科学地开展建设工程监理与相关服务活动。建设工程监理与相关服务活动除遵循本导则外，还应符合法律法规及有关建设工程标准的规定。

### 8.2 工程监理团队的组成

如按照合同，工程监理服务属于全过程工程咨询服务内容，则工程监理负责人由咨询公司委派，由总监理工程师承担。总监理工程师根据工作的需要组建工程监理管理团队，工程监理内部管理制度、工作流程、总体进度、必须符合全过程工程咨询服务的要求，且符合建设工程监理规范要求。

工程监理管理团队成员的资格要求必须符合建设工程监理规范要求，全过程工程咨询服务监理机构的组织形式和规模，应根据全过程工程咨询服务合同约定的服务内容、服务期限，以及工程特点、规模、技术复杂程度、环境等因素确定。

工程监理管理团队的内部事宜在总监理工程师的带领下组织工作，现场监理工作需按总监理工程师的要求进行工程监理活动。

### 8.3 工程监理主要工作内容

全过程工程咨询服务工程监理主要负责工程现场工程监理工作；给予其他咨询服务工作团队相应的配合，以便更好的完成整个项目全过程工程咨询服务，具体包括：配合项目管理服务工作团队，完成现场需要工程监理配合的工作；配合造价咨询服务工作团队，完成现场变更签证等现场管理资料；配合工程设计服务工作团队，按全过程工程咨询服务合同要求在设计阶段提供相应的技术交流与相关支持；配合招标代理服务团队，在招标阶段为招标代理提供标段划分、实施方案技术要求等技术支持。工程监理服务具体按照国家相关规范及

---

要求执行，主要工作内容包括：

- 1 编制监理规划及监理实施细则
- 2 全过程工程咨询服务工程监理实施过程中对工程质量、造价、进度控制
- 3 全过程工程咨询服务工程监理实施过程中对工程变更、索赔及施工合同争议的处理
- 4 监理文件资料管理
- 5 设备采购与设备监造
- 6 履行建设工程安全生产管理法定职责、对工程建设相关方进行协调的相关工作内容。

## 8.4 工程监理工作流程及沟通对象

8.4.1 总监理工程师在全过程工程咨询服务总负责人的总体协调下组织工作，总监理工程师定期向项目总负责人汇报工程监理工作情况，对工程监理工作出现的困难需要及时向项目总负责人沟通交流，便于项目总负责人了解工程监理具体情况并提供所需的相关指导与支持，工程监理活动按建设工程监理规范相应要求执行，项目监理服务工作团队要独立、公平、诚信、科学地开展建设工程监理活动。

8.4.2 总监理工程师组织工程监理服务工作团队根据合同约定的监理工作任务组织内部讨论交流会议，会议商讨工作分工及工作内容，根据项目总体进度计划、施工组织设计要求编制工程监理服务详细工作计划，把工程监理的具体工作落实到工程监理部门的每一个人的工作任务中，相应的责任人根据工作内容提出需要全过程工程咨询服务其他服务工作团队配合提供的资料，且注明提供资料的详细内容与资料的深度要求及其时间要求；需要其他服务工作团队配合的事宜汇总到总监理工程师，总监理工程师与全过程过程咨询总负责人沟通交流及做相关处理。

8.4.3 全过程工程咨询服务工程监理服务在编制监理规划及监理实施细则阶段：

工程监理服务工作团队需要根据建设工程监理规范要求，根据合同内容及项目具体情况编制监理规范与监理实施细则。

在编制监理规划时，工程监理服务工作团队需要向工程设计服务工作团队了解及获取建设工程概况等相关设计内容；工程监理服务工作团队需要向项目总负责人及项目管理服务工作团队获取工程总进度计划，主要设备材料进场计划等，利于工程监理服务工作团队编制监理规划中的工程进度控制规划要点等相应控制要点等；工程监理服务工作团队需要向造价咨询服务工作团队获取工程造价信息，市场材料价格信息，利于工程监理编制监理规划中的造价控制规划要点等相应控制要点。

在编制监理实施细则时，工程监理服务工作团队需要向设计服务工作团队获取本全过程工程咨询服务项目采用的新材料、新工艺、新技术、新设备等，利于编制专业性较强、危险性较大的分部分项工程的监理实施细则；工程监理服务工作团队向工程施工单位获取本工程

---

实施方案，主要工程施工方案，利于编制监理工作要点，监理方法及措施相关监理实施细则。

#### 8.4.4 工程监理项目施工阶段：

工程监理服务的主要工作内容是工程质量、造价、进度控制；工程变更、索赔及施工合同争议的处理；监理文件资料管理；设备采购与设备监造；

工程监理在工程质量、造价、进度控制实施过程中，工程监理服务工作团队需要向工程设计服务工作团队获取设计文件、图纸会审与设计交底会议纪要，工程监理实施过程中工程监理服务团队参照相应的设计文件进行质量控制；工程监理服务工作团队向造价咨询服务工作团队获取造价咨询资料，以便在工程监理实施过程中掌握施工造价控制的关键点；工程监理服务工作团队向项目管理服务工作团队获取总体施工进度计划，以便工程监理在实施过程中根据总体施工计划督促施工单位编制详细施工进度计划及编制施工方案，并依据审核通过的施工方案进行每道工序验收。

履行建设工程安全生产管理法定职责、对工程建设相关方进行协调的相关工作内容。

工程变更、索赔及施工合同争议的处理时，工程监理服务工作团队向工程设计服务工作团队获取设计文件，根据相关设计文件判定工程变更是否由设计原因引起而产生的工程变更。工程监理与项目管理服务工作团队沟通交流讨论现场相关管理文件，如：工程联系单、工程延期单等，判定工程变更是否是由非施工单位的原因引起而产生的工程变更；工程监理服务工作团队与造价咨询服务工作团队沟通交流讨论工程量清单、造价编制说明等工程造价资料，根据造价资料判定造价变更是否由造价编制过程中项目特征不详、工程量清单有漏项原因而引起的工程变更；工程监理综合上述信息结合建设工程合同，处理施工单位上报的工程变更、索赔文件、施工合同争议，提出处理意见供上级领导参考。

监理文件资料管理，工程监理服务工作团队需要按照建设工程监理规范要求的文件管理相关规定并结合与业主方签订的全过程工程咨询服务合同要求进行编制。主要内容有监理文件资料、监理日志、监理月报、监理工作总结，相对应的资料内容满足监理文件管理相关规定。所有资料在工程监理日常管理中与全过程工程咨询服务服务的其他工作团队包括工程设计、造价咨询、项目管理等进行沟通，交流，讨论，收集等。

设备采购与设备监造：工程监理服务工作团队根据全过程工程咨询服务合同要求配合项目设备采购与设备监造。

在设备采购实施过程中，工程监理部需要向其他咨询服务工作团队沟通交流并获取相关咨询，包括向招标代理服务工作团队获取设备采购招投标文件、设备采购方案、设备采购合同；向工程设计服务工作团队获取工程设计文件和图纸；

设备监造实施，工程监理服务工作团队需检查设备制造单位的质量管理体系，审查设备制造单位报送的设备制造生产计划和工艺方案；审查设备制造的检验计划和检验要求，确认各阶段的检验时间、内容、方法、标准以及检测手段、检测设备和仪器等；设备监造需按建设工程监理规范中对于设备监造要求及设备供应商与业主所签订合同中的相关约定及要求执行与实施。

---

## 8.5 工程监理实施要求与文件管理

全过程工程咨询服务工程监理服务的工作团队在项目工程监理的具体实施过程中，需要满足建设工程监理规范要求及相关法规，结合与业主的全过程工程咨询服务合同中的相关约定与要求，进行监理服务活动与工程监理文件的编制。

---

## 9 招标代理

### 9.1 招标代理总则

为规范全过程工程咨询服务企业代理行为，提高招标代理工作的质量、效率和规范化程度，根据《中华人民共和国招标投标法》、《中华人民共和国招标投标法实施条例》、《中华人民共和国政府采购法》及其他相关法律法规、规章和行政规范性文件，编制本服务导则。本服务导则适用于江苏省内建筑工程与市政公用工程工程建设项目招标项目的代理工作，包括工程以及与工程建设项目有关的货物、服务。招标代理工作实行全过程工程咨询服务负责人制。全过程工程咨询服务机构须明确代理工作项目团队负责人，从业人员应当具备相应能力，并实行实名制，对所代理业务承担相应责任。全过程工程咨询服务企业应公开、公平、公正、诚实信用开展代理工作，维护招投标各方主体的合法权益。全过程工程咨询服务企业除应履行本行业标准外，还应遵守国家、国务院各部委和各省、市、自治区行政主管部门现行的有关标准、规范的规定。采用电子招标投标的，国家法律、法规、部门规章对其资格审查、招标、开标、评标、定标、授予合同和招标档案等规定与本规范不一致的，从其规定。

### 9.2 招标代理团队的组成

如按照合同，全过程工程咨询服务包括招标代理服务，则招标代理服务负责人由咨询公司委派，招标代理服务负责人根据工作的需要组建招标代理工作团队，招标代理内部管理制度、工作流程、总体进度、必须符合全过程工程咨询服务总体管控及相关要求。招标代理服务工作团队相关工作人员的职业资格要求必须符合国家相关法律法规、规章和行政规范性文件。招标代理服务工作团队的内部事宜在招标代理服务负责人的带领下组织具体工作。

### 9.3 招标代理主要工作内容

全过程工程咨询服务招标代理服务工作团队主要负责项目招标代理工作，配合项目策划，完成项目策划需要配合单位的招标；配合工程设计部门，完成设计招标文件的编制等；配合造价咨询部门，完成标段的划分便于造价咨询服务工作团队编制标底等；配合项目管理服务工作团队，在招标过程中与项目管理服务工作团队商讨工程总计划及招标计划，便于项目管理服务工作团队合理安排施工且为招标工作计划提供依据。招标代理的最主要工作内容是：

- 1 招标项目资料收集、招标方案编制、招标代理服务工作团队组建等招标代理工作准备工作
- 2 组织投标单位的资格预审
- 3 招标文件的编制、招标招标文件发售、招标文件的澄清或者修改、组织现场踏勘、收取投标保证金等招标全过程工作

- 
- 4 接收投标文件、组织开标、组织评标相关评标工作
  - 5 履行中标公示，公布中标结果
  - 6 采购管理

## 9.4 招标代理工作流程及沟通对象

9.4.1 招标代理负责人在全过程工程咨询服务总负责人的总体协调下组织工作，招标代理服务负责人定期向项目总负责人汇报招标代理工作情况，对招标工作中存在的困难需要提前向项目总负责人汇报与沟通，便于项目总负责人及时了解招标代理服务的进展情况，为招标代理服务工作提供所需要的协调与帮助。

9.4.2 招标代理服务负责人组织招标代理服务工作团队根据工作任务组织相关会议，会议商讨工作分工及工作内容，根据项目总计划要求编制招标代理服务详细工作计划，把招标代理的具体工作进行分解并落实到招标代理管理服务工作团队的每一个人的工作任务中，相应的服务工作责任人根据工作内容提出需要其他阶段服务工作团队配合提供的资料，且注明提供资料的详细内容与资料的深度要求及其时间要求；需要其他服务工作团队配合的事宜汇总到招标代理服务负责人，招标代理服务负责人与全过程工程咨询服务各阶段服务工作相关负责人沟通联系。

### 9.4.3 招标代理工作准备阶段

招标代理服务工作团队的主要工作内容是招标项目资料收集、招标方案编制、招标代理服务工作团队的组建。

此阶段招标代理服务工作团队需要根据全过程工程咨询服务合同相关内容，确定招标范围，向全过程工程咨询服务其他阶段服务相关工作团队收集招标项目资料；在招标方案编制过程中需要与各阶段服务工作团队之间深度沟通招标标的要求，如：项目特征、详细参数、功能需求、具体工程量、投标资格要求、进度计划等相关投标要求。例如：如按照合同，全过程工程咨询服务不包括工程监理服务，则全过程工程咨询服务招标代理服务则可能按照合同及相关法规需要对工程监理服务进行招标，如此招标代理服务工作团队就需要与全过程咨询服务项目管理服务工作团队进行沟通与交流，关于对工程监理服务招标的相关要求，如：工程监理单位的资质要求、具体人员要求、业绩要求、对工程监理服务招标技术文件要求等内容进行详细沟通，更多的细节在此不一一阐述，关键还是根据具体项目情况。因此全过程工程咨询服务其他阶段服务工作团队需要积极配合招标代理服务工作团队的工作，保持全过程咨询服务各阶段服务的一致性及协调性，准确性，充分发挥全过程工程咨询服务优势。

### 9.4.4 招标文件编制阶段

招标代理服务工作团队的主要工作内容是招标文件编制、招标文件发售、招标文件的澄清或者修改、组织现场踏勘、收取投标保证金等相关工作。

---

招标代理服务工作团队在招标文件编制过程中需要向项目管理、工程设计、造价咨询等相关服务工作团队获取评标办法、合同条款、技术标准等实质性要求的工作过程应依据招标项目技术、经济特征和实际需要；

项目管理服务工作团队应向招标代理部提供项目总进度计划、项目实施方案管理要求、项目管理要求、项目技术标评标要求等，在项目现场踏勘过程中为相关投标人提供项目踏勘条件；

工程设计服务工作团队应向招标代理提供建设项目概况、设计方案、施工图纸、技术标准等项目相关设计文件；

造价咨询服务工作团队应向招标代理提供相关标的物招标工程量清单、招标控制价、合同文本、评标办法等相关造价资料。

#### 9.4.5 组织开、评标会阶段

招标代理服务工作团队的主要工作内容是接收投标文件、组织开标、组织评标工作。

招标代理服务工作团队依法组建评标委员会。评标委员会组成人员应根据相关要求在国家有关部门或者省级政府有关部门组建的综合性评标专家库中，采用随机抽取的方式确定。招标代理服务工作团队对评标委员会名单在中标结果确定前应予以保密。

对非国有资金投资项目，招标代理服务工作团队在开标前可以组织全过程工程咨询服务团队的工程设计、项目管理、造价咨询等相应工作团队选派有评标能力的人员参与评标，评标委员会的组成需要符合相关要求。参与评标的人员在中标结果确定前应负有保密的义务。

#### 9.4.6 后期工作

招标代理服务工作团队的主要工作内容是履行中标公示，公布中标结果。

招标代理服务工作团队应根据国家及地方招标代理相关法规及规定如招投标法、招标投标法实施条例等相关文件管理办法公示中标候选人、确定中标人、发出中标通知书与未中标通知书、签订书面合同保证合同文件的完整性、退还投标保证金、向招投标监管部门提交备案资料、招标代理工作中的相关资料进行归档并移交招标人。

#### 9.4.7 采购管理

9.4.7.1 招标代理服务工作团队应根据全过程工程咨询服务项目立项报告、全过程工程咨询服务合同、设计文件、全过程工程咨询服务管理实施规划和采购管理制度编制采购计划。采购计划应包括下列内容：

- 1 采购工作范围、内容及管理标准；
- 2 采购信息，包括产品或服务的数量、技术标准和质量规范；
- 3 检验方式和标准；
- 4 供方资质审查要求；

---

5 采购控制目标及措施。

9.4.7.2 采购计划应经过全过程工程咨询服务招标代理审核，并经授权人批准后实施。必要时，采购计划应按规定进行变更。

9.4.7.3 采购过程应按法律、法规和规定程序，依据全过程工程咨询服务合同需求采用招标、询价或其他方式实施。符合公开招标规定的采购过程应按相关要求控制。

9.4.7.4 招标代理服务工作团队应确保采购控制目标的实现，对供方下列条件进行有关技术和商务评审：

- 1 经营许可、企业资质；
- 2 相关业绩与社会信誉；
- 3 人员素质和技术管理能力；
- 4 质量要求与价格水平。

9.4.7.5 招标代理服务工作团队应制定供方选择、评审和重新评审的准则。评审记录应予以保存。

9.4.7.6 招标代理服务工作团队应对特殊产品和服务的供方进行实地考察并采取措施进行重点监控，实地考察应包括下列内容：

- 1 生产或服务能力；
- 2 现场控制结果；
- 3 相关风险评估。

9.4.7.7 承压产品、有毒有害产品和重要设备采购前，招标代理服务工作团队应要求供方提供下列证明文件：

- 1 有效的安全资质；
- 2 生产许可证；
- 3 其他相关要求的证明文件。

9.4.7.8 招标代理服务工作团队应按工程合同的约定和需要，订立采购合同或规定相关要求。采购合同或相关要求应明确双方责任、权限、范围和风险，并经组织授权人员审核批准，确保采购合同或要求内容的合法性。

9.4.7.9 招标代理服务工作团队应依据采购合同或相关要求对供方的下列生产和服务条件进行确认：

- 1 项目管理机构和相关人员的数量、资格；
- 2 主要材料、设备、构配件、生产机具与设施。

9.4.7.10 供方项目实施前，招标代理服务工作团队应对供方进行相关要求的沟通或交底，确认或审批供方编制的生产或服务方案。招标代理服务工作团队应对供方的下列生产或服务过程进行监督管理：

- 1 实施合同的履约和服务水平；
- 2 重要技术措施、质量控制、人员变动、材料验收、安全条件、污染防治。

---

9.4.7.11 采购产品的验收与控制应符合下列条件：

1 全过程工程咨询服务项目采用的设备、材料应经检验合格，满足设计及相关标准的要求；

2 检验产品使用的计量器具、产品的取样和抽验应符合标准要求；

3 进口产品应确保验收结果符合合同规定的质量标准，并按规定办理报关和商检手续；

4 采购产品在检验、运输、移交和保管过程中，应避免对职业健康安全和环境产生负面影响；

5 采购过程应按规定对产品和服务进行检验或验收，对不合格品或不符合项依据合同和法规要求进行处置。

## 9.5 招标代理工作程序与文件编制要求

全过程工程咨询服务工作团队，在项目招标代理工作业务中，招标代理工作程序与文件编制要求，需要符合《中华人民共和国招标投标法》、《中华人民共和国招标投标法实施条例》、国家及地方的招标代理相关规定等相应法律法规，编制招标代理相应文件。

---

## 10 造价咨询

### 10.1 造价咨询总则

为规范工程造价咨询业务活动,提高全过程工程咨询服务的工作质量及其项目工程造价咨询成果文件的质量,制定本标准。适用于建设工程造价咨询活动及其成果文件的管理。工程造价咨询应坚持合法、独立、客观、公正和诚实信用的原则。全过程工程咨询服务企业应按委托咨询合同要求出具成果文件,并应在成果文件或需其确认的相关文件上签章,承担合同主体责任。造价工程师应在各自完成的成果文件上签章,承担相应责任。全过程工程咨询服务企业以及承担工程造价咨询业务的工程造价专业人员,不得同时接受利益或厉害双方或多方委托进行同一项目、同一阶段中的工程造价咨询业务。工程造价咨询活动及其成果文件的管理除应符合本导则外,尚应符合国家现行有关标准的规定。造价咨询工作服务于项目整个过程,在工程造价咨询服务过程中需要紧密的与全过程工程咨询服务其他团队相联系。

### 10.2 全寿命期费用管理体系要件

建立工程全寿命期费用管理体系。工程全寿命期费用= 前期策划费用 + 工程建设费用 + 运行维护费用 + 拆除处理费用。从工程的全寿命期目标出发,在工程的规划、设计、制造、购置、安装、运行、维修、改造、更新,直至报废的全过程中,通过对工程全寿命期费用的预测、决策、优化、计划、核算、分析和反馈,使工程全寿命期费用最小。并构建一体化的工程全寿命期费用管理体系。

#### 1 全寿命期费用核算对象的选择

工程对象系统是工程规划、设计、施工、运行的共同对象,是各个工程专业和工程管理专业的结合点,具有统一性和稳定性。

#### 2 工程全寿命期费用信息库构建

工程全寿命期费用管理的目的不仅仅是计算工程全寿命期费用,而且要为新工程的方案决策提供工程全寿命期费用的优化、评价、核算和控制的依据。在工程寿命期中,可以持续地汇集前期决策、规划、设计、招标、施工、运行维护、拆除所花费的费用,能够给工程全寿命期费用管理提供一个统一的信息平台。这样就需要解决数据集成化,解决不同属性数据的沟通规则,保持数据的唯一性。

工程全寿命期费用的计算需要各个费用项目的指标,其数据来源可包括:

1) 过去实际费用的统计分析。

2) 通过工程运行和报废过程的详细分析和各个过程的费用详细分析得到的数据及信息,如工程部件的寿命、运行能耗、运行和维修的组织 and 人员消耗、材料消耗等。

3) 由设备和系统的供应商提出的相关数据。

---

### 3 工程全寿命期费用信息共享规则

新工程的工程全寿命期费用预算、优化、评价、计划和控制应该在本领域过去工程资料统计分析的基础上进行，所以需要构建相关领域工程全寿命期费用信息体系，使工程全寿命期费用信息共享。

## 10.3 造价咨询团队的组成

如按照合同，全过程工程咨询服务包括造价咨询服务，则造价咨询负责人由咨询公司委派，造价咨询负责人根据工作的需要组建造价咨询工作团队，造价咨询内部管理制度、工作流程、总体进度计划等必须符合全过程工程咨询服务项目总体管控的要求。造价咨询服务工作团队相关人员的职业资格要求必须符合国家相关要求，造价咨询服务工作团队在造价咨询服务负责人的带领下开展工作。

## 10.4 造价咨询主要工作内容

全过程工程咨询造价咨询服务工作团队主要负责开展及执行项目造价咨询服务，并配合全过程工程咨询服务其他阶段的工作团队开展工作如：配合项目策划服务团队完成项目建设主管部门的报审工作；配合工程设计服务团队，根据不同阶段的设计文件提供项目的估算及概预算；配合招标代理服务团队，为招标代理服务提供标的物的标底；配合项目管理团队，在项目的实施过程中对涉及工程变更等引起工程造价变化的事项提供相关造价变更费用文件给工程管理部门做参考等。

工程造价咨询企业应关注各阶段工程造价的关系，以设计概算不突破投资估算，施工图预算和结算不突破设计概算为原则对工程造价实施全方位控制。若发生偏离，工程造价咨询负责人应及时向全过程工程咨询总负责人反馈并建议采取相应的控制措施。

工程造价咨询企业可承担的建设项目全过程造价咨询工作包括：

- 1 投资估算的编制与审核；
- 2 经济评价的编制与审核；
- 3 设计概算的编制、审核与调整；
- 4 施工图预算的编制与审核；
- 5 工程量清单的编制与审核；
- 6 最高投标限价的编制与审核；
- 7 工程计量支付的确定，审核工程款支付申请，提出资金使用计划建议；
- 8 施工过程的工程变更、工程签证和工程索赔的处理；
- 9 工程结算的编制与审核；
- 10 工程竣工决算的编制与审核；
- 11 全过程工程造价管理咨询；
- 12 工程造价鉴定；

- 
- 13 方案比选、限额设计、优化设计的造价咨询；
  - 14 合同管理咨询；
  - 15 建设项目后评价；
  - 16 工程造价信息咨询服务；
  - 17 其他合同约定的工程造价咨询工作。

工程造价咨询企业应根据委托和建设项目需要，针对建设项目的不同方案或同一方案的不同建设标准编制对应的投资估算，形成方案经济比选分析报告。

方案经济比选应结合建设项目的使用功能、建设规模、建设标准、设计寿命、项目性质等要素，运用价值工程、全寿命周期成本等方法进行分析，提出优选方案及改进建议。

方案经济比选评价指标体系应包括技术层面、经济层面和社会层面，依据项目类别按照不同比选层面分成若干比选因素，按照指标重要程度设置主要指标和辅助指标，选择主要指标进行分析比较。

## 10.5 造价咨询工作流程及沟通对象

10.5.1 造价咨询服务负责人在全过程工程咨询服务总负责人的总体协调下开展工作，造价咨询服务负责人定期向全过程工程咨询服务总负责人汇报造价咨询工作情况，对项目总造价及分项工程造价超过相应指标等重要事项向全过程工程咨询服务总负责人进行汇报，以便获得全过程工程咨询服务总负责人的相关指示及相关服务团队的重视，必要时对设计文件进行所需的修改调整或修改与调整工程总体预算

10.5.2 造价咨询服务负责人组织造价咨询团队根据工作任务组织内部会议，会议商讨工作分工及工作内容，根据项目总进度计划要求编制造价咨询服务详细工作计划，将造价咨询服务的具体工作分解落实到造价咨询管理团队的每一个人的工作任务中，相应的具体工作责任人需要根据其负责的工作内容提出需要其他服务团队配合提供的资料，且注明所需提供资料的详细内容与资料的深度要求及其时间要求；需要其他团队配合的事宜应汇总到造价咨询服务负责人，由造价咨询服务负责人与全过程工程咨询服务其他团队相关负责人沟通联系。

### 10.5.3 项目决策阶段

造价咨询服务主要工作内容是项目投资估算编制、经济评价等。此阶段造价咨询服务团队需要设计服务团队提供完整的方案设计文件，方案设计文件的深度在满足国家相关要求的前提下，也需要满足投资估算编制要求，造价咨询服务团队根据工程设计服务团队提供的资料依据造价咨询规范编制投资估算，估算成果提供给项目决策者参考；

全过程工程咨询服务企业应依据委托合同的要求，对建设项目进行经济评价，一般性项目的经济评价无特定要求时仅需进行财务评价。项目决策阶段造价咨询服务团队需要定期与工程设计团队进行沟通交流，当设计方案调整时及时调整工程项目投资估算以便保持与设计

---

文件的一致，供业主方项目决策参考。

#### 10.5.4 项目设计阶段

造价咨询管理部门主要工作内容是方案设计估算，设计概算编制、施工图预算编制，此阶段造价咨询服务团队根据工程设计部门提供的各阶段设计文件依据估算及概预算编制要求，向项目负责人及业主方相关成果，为全过程工程咨询服务提供限额设计、优化设计的造价咨询服务，满足工程总造价控制需要；项目设计阶段造价咨询服务工作团队需要定期与工程设计服务团队进行沟通交流，当工程设计文件调整时及时调整工程项目各阶段估算及概预算成果供项目总负责人及业主方等参考。

#### 10.5.5 项目招投标阶段

造价咨询服务工作团队主要工作内容是：工程量清单、最高投标限价；清标；此阶段造价咨询服务工作团队根据招标代理服务团队的要求提供标的物的工程量清单、最高投标限价。招标代理服务团队根据造价咨询提供的造价文件进行招标工作。

全过程工程咨询造价服务团队按照合同要求进行清标工作，应在开标后到评标前进行；造价咨询服务工作团队根据合同要求出具对各投标人投标报价的清标报告。全过程工程咨询造价咨询服务团队对承接的清标工作，应负有保密的义务。

#### 10.5.6 项目实施阶段

造价咨询服务工作团队主要工作内容是编制项目资金使用计划、工程量与合同价款审核、询价与核价、工程变更、工程索赔和工程签证审核、工程造价动态管理、竣工阶段、竣工结算编制、竣工结算审核；竣工决算编制；

项目实施阶段全过程工程咨询服务总负责人要定期跟踪各阶段服务工作团队了解整个项目各服务阶段的进展：包括向项目管理服务工作团队了解整个项目的整体情况，向项目管理服务工作负责人获取项目详细进度计划、审批后的施工组织设计、主要工程的施工方案、项目的周报月报、必要时协调其他服务工作团队提供支持如协调造价咨询服务工作负责人派驻造价咨询服务工作人员到现场，提高项目实施阶段造价咨询服务质量，给项目管理服务工作团队有力支持。

项目管理服务工作团队也应大力支持其他服务工作团队的工作，如对于造价咨询服务工作人员的工作，现场涉及到要有影响工程造价的事项，需要按工程变更、工程签证的相应要求保留好相关资料。造价咨询服务工作团队根据工程设计文件、项目管理现场管理文件做好项目实施阶段的造价咨询服务工作。

#### 10.5.6 建设项目后评价

全过程工程咨询造价咨询服务工作团队，根据项目投资估算、设计概算编制、施工图预算编制、竣工结算、竣工决算分析本工程建设投资，全过程工程咨询服务工作团队经

---

过相关审核批准后向业主提供项目投资评估报告。

## **10.6 造价咨询文件管理与编制要求**

全过程工程咨询造价咨询服务工作团队，在工程造价咨询工作业务中，造价咨询文件管理与文件编制，需要符合中华人民共和国国家及地方相关建设工程造价咨询规范，规定等要求。

---

## 11 项目管理

### 11.1 项目管理总则

全过程工程咨询服务项目管理坚持以人为本，以提高工程质量、保障安全生产为基点，全面落实项目管理责任制，推进绿色建造与环境保护，与工程设计等咨询服务团队紧密协调合作采用绿色设计，在项目实施过程中优先选用绿色技术、建材、机具和施工方法，促进科技进步与管理创新，实现建设工程项目的最佳效益。

全过程工程咨询服务项目管理是运用管理的知识、工具和技术于项目活动上，来达成解决项目的问题或达成项目的需求；运用各种相关技能、方法与工具，为满足或超越项目有关各方对项目的要求与期望，所开展的各种计划、组织、领导、控制等方面的活动。

### 11.2 项目管理团队的组成

如按照合同，全过程工程咨询服务包括项目管理服务，则项目管理服务负责人由咨询公司委派，项目管理服务负责人根据工作的需要组建项目管理工作团队，项目管理内部管理制度、工作流程、总体进度、必须符合全过程工程咨询服务总体管控及相关要求。项目管理服务工作团队相关工作人员的职业资格要求必须符合国家相关法律法规、规章和行政规范性文件。项目管理服务工作团队的内部事宜在项目管理服务负责人的带领下组织具体工作。

### 11.3 项目管理主要工作内容

全过程工程咨询项目管理服务工作团队主要负责开展及执行项目管理服务，并配合全过程工程咨询其他阶段服务的工作团队开展工作，如：配合项目策划服务团队完成项目建设主管部门的报审工作；配合工程设计服务团队，对设计文件进行审核并对图纸进行优化建议；配合招标代理服务团队，对承包商投标文件中施工技术方案进行评估并作出评估意见；配合造价咨询团队，在项目的实施过程中对涉及工程变更等引起工程造价增减的事项提供相关现场管理资料等。项目管理服务的主要工作内容有：项目行政审批管理、合同管理、设计管理、进度管理、质量管理、成本管理、安全生产管理、绿色建造与环境管理、资源管理、信息与知识管理、沟通管理、风险管理、收尾管理等内容。

### 11.4 项目管理工作流程及沟通对象

11.4.1 项目管理服务负责人在全过程工程咨询服务总负责人的总协调下组织工作，项目管理服务负责人定期向项目总负责人汇报项目管理工作进度及工作情况，对需要其他部门协调解决的事项作特别阐述。

11.4.2 项目管理服务负责人组织项目管理团队根据工作任务组织部门会议，会议商讨工作

---

分工及工作内容，根据项目总计划要求分解项目管理工作，把项目管理分解工作落实到项目管理的每一个人的工作任务中，项目管理具体工作的各相应的责任人根据工作内容提出需全过程工程咨询其他阶段服务的各相关工作团队配合提供的资料清单，且需要注明需要提供的资料的详细内容与资料的深度要求及其时间要求；需要其他团队配合的事宜汇总到项目管理服务负责人，由项目管理服务负责人与所需的相关配合工作团队的负责人沟通联系。

11.4.3 项目管理工作团队与全过程工程咨询服务总负责人及其管理团队之间的沟通联系：

在项目管理的工作开展前，需要向项目总负责人及其管理团队索取全过程工程咨询服务项目总进度计划、项目质量要求、成本控制目标要求、项目已有的资料信息等。项目管理工作团队根据所获得的相关信息资料编制项目管理进度计划，质量管控计划，成本管控计划，所需资源计划等；在实施过程中根据需要定期或者不定期的与项目总负责人及其管理团队进行沟通交流，实时汇报工作进展及需要的配合与支持，了解全过程工程咨询服务项目总体情况，根据需要进行相关工作的调整，改善与提高。

11.4.4 项目管理与项目策划服务工作团队之间的沟通与联系：项目管理与项目策划的联系主要是在项目的决策阶段，项目管理在编制项目总进度计划的时候，项目管理服务团队需要向项目策划服务团队咨询项目立项相关的时间节点，如：能评、环评、稳评、项目立项等完成时间节点。通过沟通交流编制的总进度计划更有可实施性。

11.4.5 项目管理与工程设计服务工作团队之间的沟通与联系：在方案设计阶段项目管理向工程设计提供建设性意见，确保设计方案能够实施；工程设计向项目管理提供设计出图计划，便于项目管理团队对整个项目实施管控。在施工准备阶段，项目管理组织工程设计对施工图纸进项设计交底，工程设计对本项目使用的新工艺、新技术、新材料、新设备以及施工危险性较大的施工部位作重要阐述。施工过程中项目管理常与工程设计联系及时解决施工现场的设计问题，在实施过程中通知工程设计参加建设项目的基础工程、主体工程、工程竣工等节点验收。

11.4.6 项目管理与工程监理管理团队之间的沟通与联系：在项目的实施阶段，项目管理与工程监理共同对项目的工程质量、工程进度、工程成本、施工安全进行管控；项目管理与工程监理在工作过程中相互沟通分工合作，定期进行会议；团队之间关注项目的侧重点不同，工程监理主要根据建设工程监理规范要求进行管控，项目管理对整个项目实施过程全面负责。

11.4.7 项目管理服务工作团队与造价咨询服务工作团队之间的沟通与联系：项目实施前，项目管理邀请造价咨询团队相关人员到现场进行项目合同交底，项目管理团队人员通过合同交底，对合同内容有充分的认识、明确合同责任，严格要求项目管理人员履行合同中的义务。项目实施过程中，项目管理人员配合造价咨询跟踪审计人员对现场工程变更部位进行资料收集。项目实施后，项目管理团队配合造价咨询团队完成本项目工程审计。工作过程中项目管理团队与工程造价团队需要建立定期会议制度。

11.4.8 项目管理服务工作团队与招标代理服务工作团队之间的沟通与联系：工程招标阶段，

---

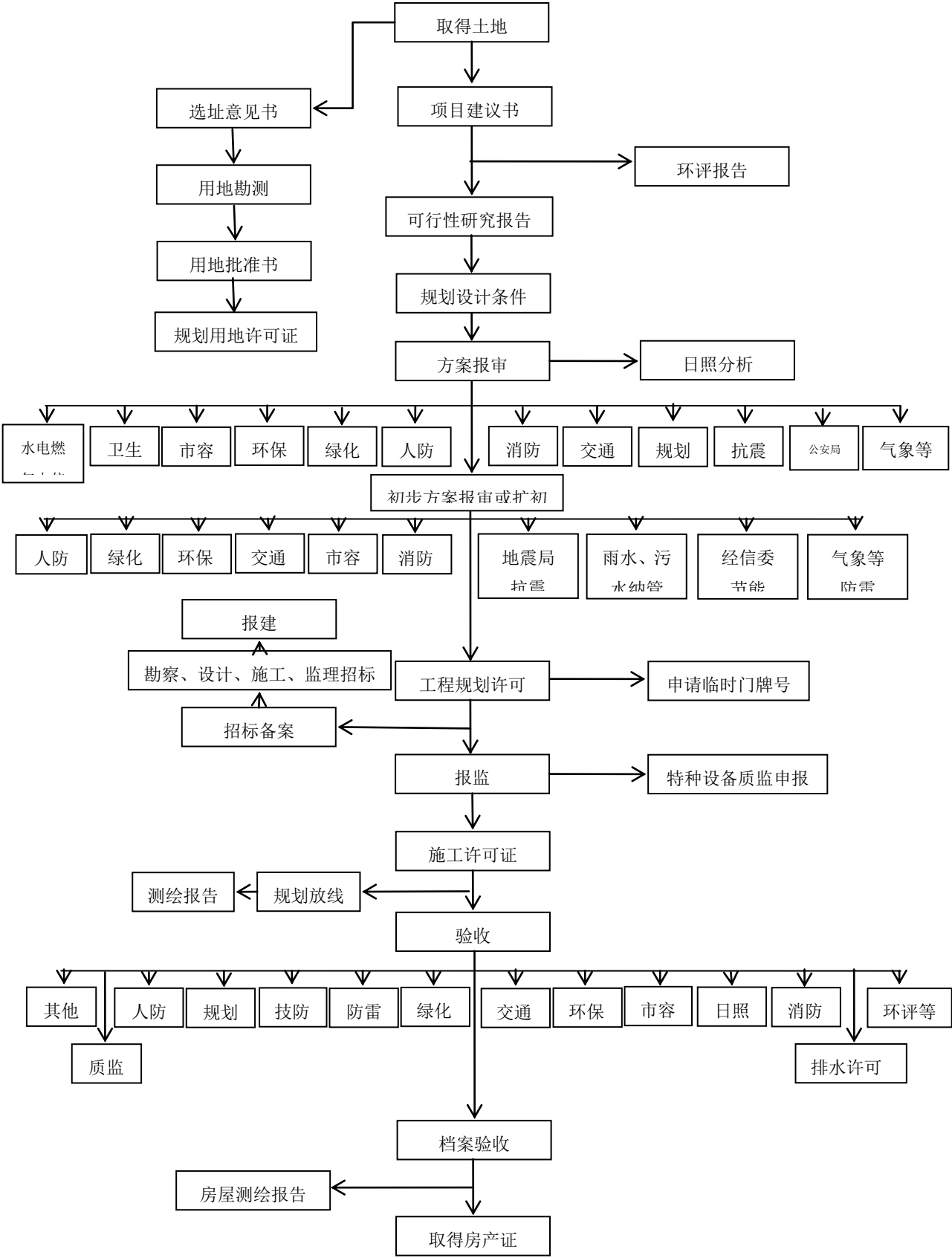
项目管理服务工作团队向招标代理团队提供项目总进度计划、项目实施方案管理要求、项目管理要求、项目技术标评标要求，招标代理根据项目管理的要求编制招标文件，在项目现场踏勘过程中为相关投标人提供项目踏勘条件；项目管理团队根据项目施工总体考虑，可以向招标代理团队建议本目标段的划分。

## **11.5 项目报批管理**

工程项目报批管理时工程项目管理中的一项重要内容，工作程序烦琐复杂，涉及部门多、环节多、办事程序相互穿插，如何加强工程项目报批管理工作，确保工程建设项目的顺利推进施工工程建设项目的基本保证。

项目管理团队人员必须熟悉建设工程当地项目报批流程，把项目建设审批整个流程向业主做一个详细的交底，让业主明确本项目建设报批的关键点，需要主业主提前准备好相关资料；如本项目全过程工程咨询业务不包括所有咨询业务，部分咨询业务由其他单位或业主自己办理的，在全过程咨询服务合同中需注明其他咨询单位需要配合全过程工程咨询服务机构的工作，项目报批工作由全过程咨询服务机构统一安排。

11.5.1 项目报批图（示例）：以下仅为示例，具体根据当地政府主管部门的要求进行相应调整及修改）



---

### 11.5.2 项目报批重要环节

#### 1 前期配套

##### 1) 土地

如业主需要项目管理可以配合项目业主取得建设用地,获取建设用地方式有出让、划拨、转让三种方式。在此期间项目管理提供相关信息收集,相关获取土地的政策法律咨询服务供业主参考。

##### 2) 立项

项目立项报批程序包括备案制、核准制和审批制三种方式。项目管理团队根据业主投资性质,收集整理相应的立项资料提交给发改委,发改委认可即项目立项完成。

##### 3) 项目前期第三方评估

项目前期第三方评估方面,项目管理主要工作是从总体上协调第三方评估机构的实施进度,协调相关配合单位的工作;第三方评估机构的实施时间需要满足项目管理总体计划要求。建设项目需要第三方评估的有:节能评估、环境评估、交通影响评估、日照分析、抗震评估等。具体评估工作需要根据项目所在地相关政府职能部门的要求。

##### 4) 建设用地规划许可证

在办理建设用地规划许可证时项目管理主要工作是,协助建设单位向土地管理部门申请征用、划拨土地前,经城乡规划行政主管部门确认建设项目位置和范围符合城乡规划的法定凭证;协助建设单位收集整理办理建设用地规划许可证的条件资料,递交申请资料给土地管理部门审核,申请建设用地规划许可证。

##### 5) 建设工程规划许可

《建设工程规划许可证》是城市行政主管部门依法核发,确认建设工程是否符合城市规划要求的法律凭证。在办理建设工程规划许可证期间,项目管理部门主要工作是根据项目所在地主管部门的要求,收集整理申请工程规划许可证的相关材料;协调工程设计、第三方评估机构等咨询企业提供相应项目资料,递交申请资料给城市规划部门审核,申请建设工程规划许可证。

##### 6) 工程报建

工程报建项目管理主要工作是,协助业主按照当地相关主管部门的要求,递交工程报建相关资料;项目管理根据相关主管部门提供的报建资料清单进行收集资料,协助业主办理相关手续。

##### 7) 初步设计审批

初步设计审批过程中项目管理主要工作是,协调工程设计向相关行政主管部门提交初步设计文件,行政主管部门审核初步设计文件提出意见。工程设计根据初步设计文件意见进行设计修改,项目管理协助建设单位对修改的初步设计文件进行审核后由建设行政主管部门审批通过。

##### 8) 施工图审查

施工图审查阶段项目管理主要工作是进度跟踪，协助建设单位送审施工图设计文件。施工图设计文件递交给建设主管部门认定的施工图审查机构，施工图审查机构按照相关规范、标准进行施工图审查；审查机构在规定的时间内完成审查并提供审查报告，并颁发施工图审查批准书；对不合格的项目，工程设计根据审查报告进行施工图纸修改，并重新送审。

#### 9) 施工许可

建设项目在申领施工许可证时，项目管理主要协助建设单位收集整理申领施工许可证的资料；要求施工单位、监理单位提供相应的技术资料。

### 2 竣工验收

#### 1) 专项验收

项目专项验收包括消防验收、环保验收、绿化验收、交通验收、防雷验收、档案验收、规划验收及特种设备验收，项目管理在此期间主要是监督施工单位按设计图纸、相应规范要求完成施工，组织相应单位完成专项验收初验，协助建设单位与施工单位完成项目专项验收。

#### 2) 竣工验收及验收备案

施工单位根据合同及施工图纸完成项目所有施工工作后，项目管理协助建设单位申请项目竣工验收，工程竣工验收合格后在规定的时间内，项目管理协助建设单位完成工程竣工验收备案。

## 11.6 项目合同管理

### 11.6.1 一般规定

1 建立全过程工程咨询服务合同管理制度，明确合同管理责任，设立专门机构或人员负责合同管理工作。

2 配备全过程工程咨询服务合同管理人员，实施合同的策划和编制活动，规范全过程工程咨询服务合同管理的实施程序和控制要求，确保合同订立和履行过程的合规性。

3 全过程工程咨询服务合同管理应遵循下列程序：

合同评审→合同订立→合同实施计划→合同实施控制→合同管理总结

4 全过程工程咨询服务合同中的部分工作，可以分包给有相应资质单位完成。

5 采用集成化的合同体系策划和设计

1) 各个合同的起草和签定应在符合工程总目标前提下，同时符合阶段性目标的要求。合同各方在对合同统一认识、正确理解的基础上，就工程的总目标达成共识。应体现工程的社会和历史责任，强化对“健康-安全-环境”管理和工程运行功能的要求。

2) 注重全过程工程咨询服务机构内部关系的协调和合同界面，减少合同界面的漏洞。在一体化咨询服务提供商中，明确内部的协调关系；在联合体合同中，明确各咨询服务的整体责任。

3) 注重工程咨询合同与施工合同、供应合同的内在联系，使它们一体化。如咨询机构提供早期预警。

4) 应体现现代信息技术在工程中的应用，促进工程参加者各方面共同工作平台的构建和无纸化管理的实现。

---

#### 11.6.2 合同评审

合同订立前应进行合同评审，完成对合同条件的审查、认定和评估工作。以招标方式订立合同时，应对招标文件和投标文件进行审查、认定和评估。

#### 11.6.3 合同订立

项目管理团队应协助委托人依据合同评审和谈判结果，按程序 and 规定订立合同；合同订立后应在规定期限内办理备案手续。

#### 11.6.4 合同实施计划

项目管理团队应规定合同实施工作程序，编制合同实施计划。

#### 11.6.5 合同实施控制

1 合同实施前，负责合同谈判人员及合同起草人员应对全过程工程咨询项目管理团队的其他负责项目实施管理的成员构进行合同交底。

2 全过程工程咨询项目管理团队应按规定实施合同变更的管理工作，将变更文件和要求传递至相关人员。

3 全过程工程咨询服务机构应控制和管理合同中止行为。

4 全过程工程咨询服务机构应按照规定实施合同索赔的管理工作。

5 合同实施过程中产生争议时，全过程工程咨询项目管理团队负责人，应及时向本项目全过程工程咨询总负责人汇报，并协助总负责人及时向委托人汇报，建议解决争议的方案及措施，并按照委托人最终批准的解决方案具体执行。

#### 11.6.6 合同管理总结

1 全过程工程咨询项目管理团队应进行项目合同管理评价，总结合同订立和执行过程中的经验和教训，提出总结报告。

2 合同总结报告应包括下列内容：

- 1) 合同订立情况评价；
- 2) 合同履行情况评价；
- 3) 合同管理工作评价；
- 4) 对全过程工程咨询服务有重大影响的合同条款评价；
- 5) 其他经验和教训。

### 11.7 项目设计管理

11.7.1 项目设计管理根据项目实施过程可划分为下列阶段：

- 1 项目方案设计阶段；
- 2 项目初步设计阶段；
- 3 项目施工图设计阶段；
- 4 项目施工阶段；
- 5 项目竣工验收阶段；

---

## 6 项目后评价。

11.7.2 项目管理团队应依据项目需求和相关规定会同设计团队，明确设计策划，实施项目设计、验证、评审和确认活动；组织设计团队编写设计报审文件，并审查设计人提交的设计成果，提出设计评估报告。

11.7.3 项目方案设计阶段，项目管理团队配合工程设计团队明确设计范围、划分设计界面、设计招标工作，确定项目设计方案，完成项目方案设计任务。

11.7.4 项目初步设计阶段，项目管理团队应要求工程设计团队完成项目初步设计任务、配合造价咨询服务团队完成设计概算；对初步设计内容实施评审工作，并给出评估意见。

11.7.5 项目施工图设计阶段，项目管理团队应根据初步设计要求，组织项目管理专业工程师对施工图进行审查并提出图纸优化意见，建立设计文件收发管理制度和流程。

11.7.6 项目施工阶段，项目管理团队应审核施工组织设计，组织设计交底、设计变更控制和深化设计，根据施工需求组织或实施设计优化工作，组织关键施工部位的设计验收管理工作。

11.7.7 项目竣工验收阶段，项目管理团队应组织项目设计负责人参与项目竣工验收工作，并按照约定要求工程设计团队对设计文件进行整理及归档。

11.7.8 项目后评价阶段，项目管理团队组织设计团队针对项目决策至项目竣工阶段设计工作进行总结，对项目设计管理绩效开展后评价工作。

## 11.8 项目进度管理

### 11.8.1 一般规定

1 项目管理团队应建立全过程工程咨询服务进度管理制度，明确进度管理程序，规定进度管理职责及工作要求。

2 全过程工程咨询项目管理服务进度管理应遵循下列程序：

- 1) 编制进度计划；
- 2) 进度计划交底，落实管理责任；
- 3) 实施进度计划；
- 4) 进行进度控制和变更管理。

### 11.8.2 进度计划

1 全过程工程咨询服务进度计划编制依据应包括下列主要内容：

- 1) 合同文件和相关要求；
- 2) 全过程工程咨询服务管理规划文件；
- 3) 资源条件、内部与外部约束条件（政府相关审批流程时间）。

2 全过程工程咨询项目管理团队应根据本项目由全过程工程咨询总负责人发布的且得到委托人确认的总体进度计划，编制项目管理的各项进度计划。

3 编制进度计划应遵循下列步骤：

- 
- 1) 确定进度计划目标;
  - 2) 进行工作结构分解与工作活动定义;
  - 3) 确定工作之间的顺序关系;
  - 4) 估算各项工作投入的资源;
  - 5) 估算工作的持续时间;
  - 6) 编制进度图(表);
  - 7) 编制资源需求计划;
  - 8) 审批并发布。
- 4 全过程工程咨询项目管理进度计划实施前,应由负责人向执行者交底、落实进度责任;进度计划执行者应制定实施计划的措施。

#### 11.8.3 进度控制

1 全过程工程咨询服务进度控制应遵循下列步骤:

- 1) 熟悉进度计划的目标、顺序、步骤、数量、时间和技术要求;
- 2) 实施跟踪检查,进行数据记录与统计;
- 3) 将实际数据与计划目标对照,分析计划执行情况;
- 4) 采取纠偏措施,确保各项计划目标实现。

2 对项目策划、工程设计、造价咨询,招标代理、工程监理需要进行的协调管理,全过程工程咨询项目管理团队应确保进度工作界面的合理衔接,使协调工作符合提高效率和效益的需求。

3 全过程工程咨询项目管理团队的进度控制过程应符合下列规定:

- 1) 将关键线路上的各项活动过程和主要影响因素作为进度控制的重点;
- 2) 对进度有影响的相关方的活动进行跟踪协调。

#### 11.8.4 进度变更管理

1 全过程工程咨询项目管理团队应根据进度管理报告提供的信息,纠正进度计划执行中的偏差,对进度计划进行变更调整。

2 当采取措施后仍不能实现原目标时,全过程工程咨询项目管理团队应变更进度计划,并报本项目全过程工程咨询总负责人审批,并配合全过程工程咨询总负责人与委托人进行汇报讨论,以便获得最终的批准。

3 全过程工程咨询项目管理团队进度计划的变更控制应符合下列规定:

- 1) 调整相关资源供应计划,并与相关方进行沟通;
- 2) 变更计划的实施应与全过程工程咨询服务管理规定及相关合同要求一致。

### 11.9 项目质量管理

#### 11.9.1 一般规定

1 根据需求制定全过程工程咨询服务质量管理和质量管理绩效考核制度,配备质量管理

---

资源。

2 全过程工程咨询服务质量管理应坚持缺陷预防的原则，按照策划、实施、检查、处置的循环方式进行系统运作。

3 全过程工程咨询项目管理团队应通过对人员、机具、材料、方法、环境要素的全过程管理，确保工程质量满足质量标准和相关方要求。

4 全过程工程咨询服务质量管理应按下列程序实施：

- 1) 确定质量计划；
- 2) 实施质量控制；
- 3) 开展质量检查与处置；
- 4) 落实质量改进。

#### 11.9.2 质量计划

1 全过程工程咨询项目管理质量计划应在项目管理策划过程中编制。全过程工程咨询服务质量计划作为对外质量保证和对内质量控制的依据，体现项目全过程质量管理要求。

2 全过程工程咨询服务质量计划应包括下列内容：

- 1) 质量目标和质量要求；
- 2) 质量管理体系和管理职责；
- 3) 质量管理与协调的程序；
- 4) 法律法规和标准规范；
- 5) 质量控制点的设置与管理；
- 6) 项目生产要素的质量控制；
- 7) 实施质量目标和质量要求所采取的措施；
- 8) 项目质量文件管理。

3 全过程工程咨询服务质量计划应报本项目全过程工程咨询总负责人审批及批准。全过程工程咨询服务质量计划需修改时，应按原批准程序报批。

#### 11.9.3 质量控制

全过程工程咨询项目管理团队应在质量控制过程中，跟踪、收集、整理实际数据，与质量要求进行比较，分析偏差，采取措施予以纠正和处置，并对处置效果复查。

#### 11.9.4 质量检查与处置

全过程工程咨询项目管理团队应根据全过程工程咨询服务管理策划要求实施检验和监测，并按照规定配备检验和监测设备。

#### 11.9.5 质量改进

全过程工程咨询服务项目管理团队应定期对项目质量状况进行检查、分析、明确质量状况、落实质量改进措施。

---

## 11.10 项目安全生产管理

### 11.10.1 一般规定

1 全过程工程咨询项目管理团队应督促及管理各施工单位建立安全生产管理制度，坚持以人为本、预防为主，确保项目处于本质安全状态。

2 全过程工程咨询项目管理团队应督促及管理各施工单位根据有关要求确定安全生产管理方针和目标，建立全过程工程咨询服务安全生产责任制度，健全职业健康安全管理体系，改善安全生产条件，实施安全生产标准化建设。

### 11.10.2 安全生产管理计划

1 全过程工程咨询项目管理安全生产管理计划应满足事故预防的管理要求，符合下列规定：

1) 组织勘察设计等单位在施工招标文件中，列出危大工程清单，在申请办理安全监督手续时，应当提交危大工程清单及安全管理措施等资料；

2) 针对项目危险源和不利环境因素进行辨识与评估的结果，确定对策和控制方案；

3) 要求施工单位对危险性较大的分部分项工程编制专项施工方案；

4) 对项目安全生产管理、教育和培训提出要求；

5) 对项目安全生产交底、有关分包人制定的项目安全生产方案进行控制的措施；

6) 应急准备与救援预案。

2 明确相关过程的安全管理接口，进行设计、采购、施工、试运行过程安全生产的集成管理。

### 11.10.3 安全生产管理实施与检查

1 项目管理团队应督促施工单位根据项目安全生产管理计划、安全管理措施方案及专项施工方案的要求，分级进行安全技术交底；对安全生产管理计划进行补充、调整时，仍应按原审批程序执行。

2 项目管理团队应督促施工单位建立安全生产档案，积累安全生产管理资料，利用信息技术分析有关数据辅助安全生产管理。

3 全面掌握项目的安全生产情况，进行考核和奖惩，对安全生产状况进行评估。

### 11.10.4 安全生产应急响应与事故处理

1 识别可能的紧急情况和突发过程的风险因素，编制应急准备与响应预案。

2 对应急预案进行专项演练，对其有效性和可操作性实施评价并修改完善。

3 发生安全生产事故时，启动应急准备与响应预案，采取措施进行抢险救援，防止发生二次伤害。

4 在事故应急响应同时，应按规定上报上级和地方主管部门，及时成立事故调查组对事故进行分析，查清事故发生原因和责任，进行全员安全教育，采取必要措施防止事故再次发生。

---

5 在事故调查分析完成后进行安全生产事故的责任追究。

## 11.11 项目资源管理

### 11.11.1 一般规定

全过程工程咨询项目管理的资源管理应遵循下列程序：

- 1 明确项目的资源需求；
- 2 分析项目整体的资源状态；
- 3 审核承包商提交资源的各种提供方式；
- 4 审核承包商编制资源的相关配置计划；
- 5 监督承包商提供并配置各种资源；
- 6 监督承包商项目资源的使用过程；
- 7 跟踪分析并总结改进。

### 11.11.2 人力资源管理

1 全过程工程咨询项目管理团队应审核承包商编制的人力资源需求计划、人力资源配置计划和人力资源培训计划。

2 全过程工程咨询项目管理团队审核及管理的目的是确保承包商人力资源的选择、培训和考核符合项目目标实现及项目管理需求。

### 11.11.3 劳务管理

全过程工程咨询服务项目管理团队应审核承包商编制劳务需求计划、劳务配置计划和劳务人员培训计划。

### 11.11.4 工程材料与设备管理

1 全过程工程咨询服务项目管理团队应督促及监督承包商编制工程材料与设备的需求计划和使用计划。

2 全过程工程咨询服务项目管理团队应督促及监督承包商确保材料和设备供应单位选择、采购供应合同订立、出厂或进场验收、储存管理、使用管理及不合格品处置等符合规定要求。

### 11.11.5 施工机具与设施管理

1 全过程工程咨询服务项目管理团队应督促及监督承包商编制项目施工机具与设施需求计划、使用计划和保养计划。

2 全过程工程咨询服务项目管理团队应根据项目的需要，督促及监督承包商进行施工机具与设施的配置、使用、维修和进、退场管理。

3 全过程工程咨询服务项目管理团队应监督投入使用过程的施工机具与设施性能和状态合格，并定期进行维护和保养，形成运行使用记录。

### 11.11.6 资金管理

- 1 全过程工程咨询服务机构应督促及监督业主与承包商编制项目资金需求计划、收入计

---

划和使用计划。

2 全过程工程咨询项目管理团队应督促及监督业主与承包商进行资金使用分析,对比计划收支与实际收支,找出差异,分析原因,改进资金管理。

## **11.12 项目信息与知识管理**

### **11.12.1 一般规定**

1 信息管理应符合下列规定:

- 1) 应满足全过程工程咨询服务管理要求;
- 2) 信息格式应统一、规范;
- 3) 应实现信息效益最大化。

2 信息管理应包括下列内容:

- 1) 信息计划管理;
- 2) 信息过程管理;
- 3) 信息安全管理;
- 4) 文件与档案管理;
- 5) 信息技术应用管理。

3 全过程工程咨询服务机构应根据实际需要设立信息与知识管理岗位,配备熟悉全过程工程咨询服务管理业务流程,并经过培训的人员担任信息与知识管理人员,开展全过程工程咨询服务的信息与知识管理工作。

4 全过程工程咨询服务机构可应用项目信息化管理技术,采用专业信息系统,实施知识管理。

### **11.12.2 信息管理计划**

1 全过程工程咨询服务信息管理计划应纳入项目管理策划过程。

2 全过程工程咨询服务信息管理计划应包括下列内容:

- 1) 项目信息管理范围;
- 2) 项目信息管理目标;
- 3) 项目信息需求;
- 4) 项目信息管理手段和协调机制;
- 5) 项目信息编码系统;
- 6) 项目信息渠道和管理流程;
- 7) 项目信息资源需求计划;
- 8) 项目信息管理制度与信息变更控制措施。

3 全过程工程咨询服务信息管理制度应确保信息管理人员以有效的方式进行信息管理,信息变更控制措施应确保信息在变更时进行有效控制。

### **11.12.3 信息过程管理**

---

1 信息过程管理应包括：信息的采集、传输、存储、应用和评价过程。

2 全过程工程咨询服务机构应按信息管理计划实施下列信息过程管理：

- 1) 与项目有关的自然信息、市场信息、法规信息、政策信息；
- 2) 项目利益相关方信息；
- 3) 项目内部的各种管理和技术信息。

3 全过程工程咨询服务机构应建立相应的数据库，对信息进行存储。项目竣工后应保存和移交完整的项目信息资料。

#### 11.12.4 信息安全管理

1 全过程工程咨询服务信息安全应分类、分级管理，并采取下列管理措施：

- 1) 设立信息安全岗位，明确职责分工；
- 2) 实施信息安全教育，规范信息安全行为；
- 3) 采用先进的安全技术，确保信息安全状态。

2 应实施全过程信息安全管理，建立完善的信息安全责任制度，实施信息安全控制程序，并确保信息安全管理的持续改进。

#### 11.12.5 文件与档案管理

1 项目管理团队应配备专职或兼职的文件与档案管理人员。

2 全过程工程咨询服务管理过程中产生的文件与档案均应进行及时收集、整理，并按项目的统一规定标识，完整存档。

3 全过程工程咨询服务文件与档案管理宜应用信息系统，重要项目文件和档案应有纸介质备份。

#### 11.12.6 信息技术应用管理

1 全过程工程咨询服务信息系统应包括项目所有的管理数据，为用户提供项目各方面信息，实现信息共享、协同工作、过程控制、实时管理。

2 全过程工程咨询服务信息系统宜基于互联网并结合下列先进技术进行建设和应用：

- 1) 建筑信息模型；
- 2) 云计算；
- 3) 大数据；
- 4) 物联网。

### 11.13 项目收尾管理

#### 11.13.1 一般规定

全过程工程咨询服务机构应实施下列项目收尾工作：

- 1 编制项目收尾计划；
- 2 提出有关收尾管理要求；
- 3 理顺、终结所涉及的对外关系；

- 
- 4 执行相关标准与规定；
  - 5 清算合同双方的债权债务。

#### 11.13.2 竣工验收

1 全过程工程咨询服务项目管理团队应编制工程竣工验收计划，经批准后执行。工程竣工验收计划应包括下列内容：

- 1) 工程竣工验收工作内容；
- 2) 工程竣工验收工作原则和要求；
- 3) 工程竣工验收工作职责分工；
- 4) 工程竣工验收工作顺序与时间安排。

2 工程竣工验收的条件、要求、组织、程序、标准、文档的整理和移交，必须符合国家有关标准和规定及本项目的合同约定。

#### 11.13.3 保修期管理

1 项目管理团队应制定工程保修期管理制度。

2 项目管理团队应督促承包人应根据保修合同文件、保修责任期、质量要求、回访安排和有关规定编制保修工作计划，保修工作计划应包括下列内容：

- 1) 主管保修的部门；
- 2) 执行保修工作的责任者；
- 3) 保修与回访时间；
- 4) 保修工作内容。

#### 11.13.4 全过程工程咨询服务管理总结

1 在全过程工程咨询服务管理收尾阶段，全过程工程咨询服务机构应进行项目总结，编写项目总结报告，纳入项目档案。

2 全过程工程咨询服务管理总结依据宜包括下列内容：

- 1) 全过程工程咨询服务策划相关报告；
- 2) 全过程工程咨询服务管理策划；
- 3) 全过程工程咨询服务管理目标；
- 4) 全过程工程咨询服务合同文件；
- 5) 全过程工程咨询服务管理规划；
- 6) 全过程工程咨询服务工程设计文件；
- 7) 全过程工程咨询服务工程监理文件；
- 8) 全过程工程咨询服务招标代理文件；
- 9) 全过程工程咨询服务造价咨询文件；
- 10) 全过程工程咨询服务合同收尾资料；
- 11) 全过程工程咨询服务工程收尾资料；
- 12) 全过程工程咨询服务的有关管理标准。

- 
- 3 全过程工程咨询服务管理总结报告应包括下列内容：
- 1) 全过程工程咨询服务策划相关报告的执行总结；
  - 2) 全过程工程咨询服务管理策划总结；
  - 3) 全过程工程咨询服务合同管理总结；
  - 4) 全过程工程咨询服务管理规划总结；
  - 5) 全过程工程咨询服务工程设计管理总结；
  - 6) 全过程工程咨询服务工程监理总结；
  - 7) 全过程工程咨询服务项目管理总结；
  - 8) 全过程工程咨询服务招标代理总结；
  - 9) 全过程工程咨询服务造价咨询总结；
  - 10) 全过程工程咨询服务管理目标执行情况；
  - 11) 全过程工程咨询服务管理经验与教训；
- 4 全过程工程咨询服务管理总结完成后，应进行下列工作：
- 1) 在适当的范围内发布全过程工程咨询服务总结报告；
  - 2) 兑现在全过程工程咨询服务管理目标责任书中对管理机构的承诺；
  - 3) 根据岗位责任制和部门责任制对职能部门进行奖罚。

附件：

### 全过程工程咨询服务清单

| 序号 | 服务范围 | 服务内容                                                                                                                                                                                                                                       | 备注 |
|----|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 一  | 项目策划 | 1、项目建议书<br>2、可行性研究报告<br>3、项目申请报告<br>4、资金申请报告<br>5、环境影响评价<br>6、社会稳定风险评估<br>7、职业健康风险评估<br>8、交通评估<br>9、节能评估                                                                                                                                   |    |
| 二  | 工程设计 | 1、按照总体进度计划完成合格的设计产品内容包括：土建设计（建筑、结构）、机电设计（给排水、电气、暖通）、智能化设计、景观设计、内装设计、幕墙设计、变配电设计、燃气设计、人防设计、泛光照明；根据项目需要的其他专项设计如：交通评估、厨房设计、标识系统等。<br>2、工程设计团队按照总体进度计划完成合格的设计产品，并在策划、报批、设计、施工、验收等工程建设的各个环节提供全过程、全方位的设计咨询服务如：参与规划、提出策划、完成设计、辅助招标、监督施工、指导运维、辅助拆除。 |    |
| 三  | 工程监理 | 1、编制监理规划及监理实施细则<br>2、工程监理实施过程中对工程质量、造价、进度控制<br>3、工程监理实施过程中对工程变更、索赔及施工合同争议的处理<br>4、监理文件资料管理<br>5、设备采购与设备监造<br>6、按建设工程监理规范要求服务范围执行<br>7、履行建设工程安全生产管理法定职责、对工程建设相关方进行协调的相关工作内容                                                                 |    |
| 四  | 招标代理 | 1、招标项目资料收集<br>2、招标方案编制<br>3、投标单位的资格预审<br>4、招标文件的编制、招标文件发售、招标文件的澄清或者修改、组织现场踏勘、收取投标保证金<br>5、接收投标文件、组织开标、组织评标相关评标工作<br>6、履行中标公示，公布中标结果<br>7、合同管理审核<br>8、采购管理                                                                                  |    |

| 序号 | 服务范围 | 服务内容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 备注 |
|----|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 五  | 造价咨询 | 1、投资估算的编制与审核<br>2、经济评价的编制与审核<br>3、设计概算的编制、审核与调整<br>4、施工图预算的编制与审核<br>5、工程量清单的编制与审核<br>6、最高投标限价的编制与审核<br>7、工程计量支付的确定，审核工程款支付申请，提出资金使用计划建议<br>8、施工过程的工程变更、工程签证和工程索赔的处理<br>9、工程结算的编制与审核<br>10、工程竣工决算的编制与审核<br>11、全过程工程造价管理咨询<br>12、工程造价鉴定<br>13、方案比选、限额设计、优化设计的造价咨询<br>14、合同管理咨询<br>15、建设项目后评价<br>16、工程造价信息咨询服务<br>17、其他合同约定的工程造价咨询工作 |    |
| 六  | 项目管理 | 1、项目报批管理<br>2、合同管理<br>3、设计管理<br>4、进度管理<br>5、质量管理<br>6、安全生产管理<br>7、资源管理<br>8、信息与知识管理<br>9、收尾管理                                                                                                                                                                                                                                     |    |
| 七  | 其他服务 | 如：规划咨询、投资咨询、BIM咨询、绿建咨询、工程勘察、工程检测、海绵城市设计、地质灾害危险性评估、当地政府报批报建所需要的咨询服务等涉及组织，管理，经济和技术等有关方面的工程咨询服务。                                                                                                                                                                                                                                     |    |