



首届全国建设工程招标代理企业高层论坛

文件汇编



中国土木工程学会建筑市场与招标投标研究分会

2017年5月25日.上海

目 录

第一部分：会议文件

- 文件之一：住房城乡建设部关于印发建筑业发展“十三五”规划的通知
.....建市[2017]98号 (1)
- 文件之二：首届全国建设工程招标代理企业战略合作意向书..... (12)
- 文件之三：关于开展建设工程招标投标业务专家咨询的方案..... (15)

第二部分：经验交流材料

- 东方招标——在专业化道路上深耕发展.....上海东方投资监理有限公司 (16)
- 国信招标集团创新发展的总体思路.....国信招标集团股份有限公司 (19)
- 制度化运作 标准化操作 规范化管理 打造公共资源交易知名国企品牌
.....安徽公共资源交易集团 (22)
- 加大招标作业质量管控 提升科技创新发展水平
.....湖北省招标股份有限公司党委书记、董事长 杜杰 (26)
- 中国龙、达天下——推动企业文化建设招标咨询核心竞争力
.....龙达恒信工程咨询有限公司 (29)
- 预制装配式结构对建筑造价影响.....上海华瑞建设经济咨询有限公司 (32)
- 不忘初心稳步实践 潜心谋变锐意进取
.....江苏润泰工程项目管理咨询有限公司 邵荣庆 (37)
- 利人为本 业赢与共——创新发展的青岛利业建设咨询有限公司
.....青岛利业建设咨询有限公司 (40)
- 如何避免工程项目施工招投标文件中的“适用法律矛盾”争议之管见
.....中国远东国际招标公司 (43)
- 招标代理企业创新与发展研究.....贵州弘典工程建设咨询有限公司 刘勤 (45)
- 抵制恶意低价 倡导合理低价——招标代理如何协助业主控制恶意低价中标
.....长春一汽建设监理有限责任公司 (48)

电子化招标投标与全过程项目管理的协同发展

- 瑞和安惠项目管理集团有限公司 沈尚宏 (51)
- 紧扣市场脉搏, 创新服务理念..... 山西华安建设管理有限公司 姜莉 (54)
- 创新引领发展 技术改变未来..... 河南省鑫诚工程管理有限公司 曹高选 (57)
- 用创新促进企业转型升级..... 河北宏信招标有限公司 (62)
- 着眼未来, 适应市场及行业的发展..... 河南兴建建设管理有限公司 (65)
- 浅谈招投标过程中的真空地带..... 贵州泰禾招标造价咨询有限公司 (68)
- 抓好三个环节..... 吉林省晟裕工程咨询有限公司 (69)
- 正信伟业 一正直诚信, 成就伟业..... 正信伟业招标集团有限公司 (72)
- 招标代理工作中范围管理和进度管理.. 天津津建工程造价咨询有限公司 李宪奇 (75)
- 新常态下招标机构转型 PPP 探索..... 内蒙古中实工程招标咨询有限责任公司 (78)
- 公司简介..... 天津房友工程咨询有限公司 (82)
- 公司介绍..... 天津瑞融工程管理有限公司 (89)
- 河北省建设工程招投标改革工作的实践..... 河北省建设工程招投标协会 (90)

住房城乡建设部关于印发建筑业发展 “十三五”规划的通知

建市[2017]98号

各省、自治区住房城乡建设厅，直辖市建委，北京市规划国土委，新疆生产建设兵团建设局，国务院有关部门建设司（局），有关中央企业，有关行业协会：

为指导和促进“十三五”时期建筑业持续健康发展，根据《中华人民共和国国民经济和社会发展第十三个五年规划纲要》《国务院办公厅关于促进建筑业持续健康发展的意见》（国办发[2017]19号）和《住房城乡建设事业“十三五”规划纲要》，我部组织编制了《建筑业发展“十三五”规划》，现印发给你们。请结合实际，认真贯彻落实。

中华人民共和国住房和城乡建设部
2017年4月26日

附件：建筑业发展“十三五”规划

建筑业发展“十三五”规划

序 言

规划范围。根据国务院批准的住房城乡建设部“三定”规定以及住房城乡建设部“十三五”专项规划编制工作安排，本规划涵盖内容包括工程勘察设计、建筑施工、建设监理、工程造价等行业以及政府对建筑市场、工程质量安全、工程标准定额、建筑节能与技术进步等方面的监督管理工作。

规划背景。《国务院办公厅关于促进建筑业持续健康发展的意见》（国办发〔2017〕19号，以下简称《意见》），对进一步深化建筑业“放管服”改革，加快产业升级，促进建筑业发展提出了具体要求。本规划旨在贯彻落实《意见》，阐明“十三五”时期建筑业发展战略意图，明确发展目标和主要任务，推进建筑业持续健康发展。

规划编制。本规划是住房城乡建设事业“十三五”专项规划之一。编制工作由住房城乡建设部建筑市场监管司牵头，会同标准定额司、工程质量安全监管司、建筑节能与科技司、人事司，共同组织住房城乡建设部政策研究中心、中国建筑业协会、中国勘察设计协会、中国建设监理协会、中国建设工程造价管理协会、中国建筑金属结构协会、中国建筑节能协会等单位编制完成。

规划实施。本规划由各级住房城乡建设主管部门、各相关行业组织以及工程勘察设计、建筑施工、建设监理、造价咨询等单位实施。住房城乡建设部负责进行规划实施评估、规划调整、协调促进工作。

2017年4月

建筑业发展“十三五”规划

一、建筑业发展回顾

（一）发展成就。

“十二五”时期，我国建筑业发展取得了巨大成绩。全国具有资质等级的施工总承包和专业承包企业完成建筑业总产值年均增长13.48%，建筑业增加值年均增长8.99%；全国工程勘察设计企业营业收入年均增长23.19%；全国工程监理企业营业收入年均增长15.66%。2015年，全社会建筑业实现增加值46547亿元，占国内生产总值的6.79%；建筑业从业人员达5093.7万人，占全国从业人员的6.58%。建筑业在国民经济中的支柱产业地位继续增强，为推进我国城乡建设和新型城镇化发展，改善人民群众居住条件，

吸纳农村转移劳动力，缓解社会就业压力做出重要贡献。

——**设计建造能力显著提高。**“十二五”期间，我国在高难度、大体量、技术复杂的超高层建筑、高速铁路、公路、水利工程、核电核能等领域具备完全自有知识产权的设计建造能力，成功建设上海中心大厦、南水北调中线工程等一大批设计理念先进、建造难度大、使用品质高的标志性工程，世界瞩目，成就辉煌。

——**科技创新和信息化建设成效明显。**“十二五”以来，建筑业企业普遍加大研发投入，积极采用建筑业 10 项新技术为代表的先进技术，围绕承包项目开展关键技术研究，提高创新能力，创造大批专利、工法，取得丰硕成果。加快推进信息化与建筑业的融合发展，建筑品质和建造效率进一步提高。积极推进建筑市场监管信息化，基本建成全国建筑市场监管公共服务平台，建筑市场监管方式发生根本性转变。

——**建筑节能减排取得新进展。**“十二五”期间，建筑节能法律法规体系初步形成，建筑节能标准进一步完善。供热计量和既有建筑节能改造力度加大，完成既有居住建筑供热计量及节能改造面积 9.9 亿平方米，大型公共建筑节能降耗提速，完成公共建筑节能改造面积 4450 万平方米，可再生能源在建筑领域应用规模不断扩大。积极推进绿色建筑，建立集中示范城(区)，在政府投资公益性建筑及大型公共建筑建设中全面推进绿色建筑行动，成效初步显现。

——**行业人才队伍素质不断提高。**“十二五”期间，行业专业队伍不断壮大，执业资格人员数量逐年增加。截至 2015 年底，全国共有注册建筑师 5.5 万人，勘察设计注册工程师 12.3 万人，注册监理工程师 16.6 万人，注册造价工程师 15.0 万人，注册建造师 200 余万人。建筑业农民工技能培训力度不断加大，住房城乡建设系统培训建筑农民工 700 余万人，技能鉴定 500 余万人，建筑农民工培训覆盖面进一步扩大，技能素质水平进一步提升。

——**国际市场开拓稳步增长。**“十二五”期间，我国对外工程承包保持良好增长态势，对外工程承包营业额年均增长 9.3%，新签合同额年均增长 10.8%。2015 年，对外承包工程业务完成营业额 1540.7 亿美元，新签合同额 2100.7 亿美元。企业在欧美等发达国家市场开拓取得新进展。企业海外承揽工程项目形式更加丰富，投资开发建设、工程总承包业务明显增加。企业进入国际工程承包前列的数量明显增多，国际竞争能力不断提升。

——**建筑业发展环境持续优化。**“十二五”期间，特别是党的十八大以来，政府部门大力推进行政审批制度改革，进一步简政放权，缩减归并企业资质种类，调整简化资质标准，行政审批效率不断提高。积极推进统一建筑市场和诚信体系建设，营造更加统一、公平的市场环境。开展工程质量治理两年行动，严格执法，严厉打击建筑施工违法发包、转包、违法分包等行为，落实工程建设五方主体项目负责人质量终身责任，保障工程质量，取得明显成效。

(二) 主要问题。

——**行业发展方式粗放**。建筑业大而不强，仍属于粗放式劳动密集型产业，企业规模化程度低，建设项目组织实施方式和生产方式落后，产业现代化程度不高，技术创新能力不足，市场同质化竞争过度，企业负担较重，制约了建筑业企业总体竞争力提升。

——**建筑工人技能素质不高**。建筑工人普遍文化程度低，年龄偏大，缺乏系统的技能培训和鉴定，直接影响工程质量和安全。建筑业企业“只使用人、不培养人”的用工方式，造成建筑工人组织化程度低、流动性大，技能水平低，职业、技术素养与行业发展要求不匹配。

——**监管体制机制不健全**。行业监管方式带有计划经济色彩，重审批、轻监管。监管信息化水平不高，工程担保、工程保险、诚信管理等市场配套机制建设进展缓慢，市场机制在行业准入清出、优胜劣汰方面作用不足，严重影响建筑业发展活力和资源配置效率。

二、指导思想、基本原则和发展目标

“十三五”时期，我国经济发展进入新常态，增速放缓，结构优化升级，驱动力由投资驱动转向创新驱动。以发挥市场在资源配置中起决定性作用和更好发挥政府作用为核心的全面深化改革进入关键时期。新型城镇化、京津冀协调发展、长江经济带发展和“一带一路”建设，形成建筑业未来发展的重要推动力和宝贵机遇。尤为重要的是，党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央毫不动摇地坚持和发展中国特色社会主义，形成一系列治国理政新理念新思想新战略，为“十三五”时期深化建筑业改革，加快推进行业市场化、工业化、信息化、国际化提供了科学理论指导和行动指南。

综合判断，建筑业发展总体上仍处于重要战略机遇期，也面临着市场风险增多、发展速度放缓的严峻挑战。必须准确把握市场供需结构的重大变化，下决心转变依赖低成本要素驱动的粗放增长方式，增强改革意识、创新意识，不断适应新技术、新需求的建设能力调整及服务模式创新任务的需要。必须积极应对产业结构不合理、创新任务艰巨、优秀人才和优质劳动力供给不足等新挑战，着力在健全市场机制、推进建筑产业现代化、提升队伍素质、开拓国际市场上取得突破，切实转变发展方式，增强发展动力，努力实现建筑业的转型升级。

（一）指导思想。

全面贯彻党的十八大和十八届三中、四中、五中、六中全会精神，以马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”重要思想、科学发展观为指导，深入贯彻习近平总书记系列重要讲话精神和治国理政新理念新思想新战略，认真贯彻中央城镇化工作会议、中央城市工作会议精神和《意见》，牢固树立和贯彻创新、协调、绿色、开放、共享发展理念，以落实“适用、经济、绿色、美观”建筑方针为目标，以推进建筑业供给侧结构性改革为主线，以推进建筑产业现代化为抓手，以保障工程质量安全为核心，以优化建筑市场环境为保障，推动建造方式创新，深化监管方式改革，着力提升建筑业企业核心竞争力，促进建筑业持续健康发展。

(二) 基本原则。

——**坚持科学发展**。科学发展是建筑业发展的核心。必须大力推行建筑业技术创新、管理创新和业态创新，加快传统建筑业与先进制造技术、信息技术、节能技术等融合，以创新带动产业组织结构调整和转型升级。必须把握发展新特征，加快转变建筑业生产方式，推广绿色建筑和绿色建材，全面提升建筑节能减排水平，实现建筑业可持续发展。

——**坚持深化改革**。改革是建筑业发展的动力。必须围绕发挥市场在资源配置中的决定性作用和更好地发挥政府作用，坚持推进建筑业供给侧结构性改革。以围绕体制机制改革为重点，健全制度体系，破除制约科学发展的壁垒和障碍，全面推动建筑业改革取得新突破，为建筑业发展提供持续动力。

——**坚持质量安全为本**。质量是建筑业发展的根本要求。必须牢固树立底线思维，保障工程质量安全是一切工作的出发点和立足点。必须健全质量安全保证体系，强化质量安全监管，严格落实建设各方主体责任，构建更加科学合理的工程质量安全责任及制度体系，为建筑业发展夯实基础。

——**坚持统筹国内国际两个市场**。统一开放是建筑业发展的必然要求。坚持建立统一开放的建筑市场，消除市场壁垒，营造权力公开、机会均等、规则透明的建筑市场环境。以“一带一路”战略为引领，引导企业加快“走出去”步伐，积极开拓国际市场，提高建筑企业的对外工程承包能力，推进有条件的企业实现国内国际两个市场共同发展。

(三) 发展目标。

按照住房城乡建设事业“十三五”规划纲要的目标要求。今后五年建筑业发展的主要目标是：

——**市场规模目标**。以完成全社会固定资产投资建设任务为基础，全国建筑业总产值年均增长 7%，建筑业增加值年均增长 5.5%；全国工程勘察设计企业营业收入年均增长 7%；全国工程监理、造价咨询、招标代理等工程咨询服务企业营业收入年均增长 8%；全国建筑企业对外工程承包营业额年均增长 6%，进一步巩固建筑业在国民经济中的支柱地位。

——**产业结构调整目标**。促进大型企业做优做强，形成一批以开发建设一体化、全过程工程咨询服务、工程总承包为业务主体、技术管理领先的龙头企业。大力发展专业化施工，推进以特定产品、技术、工艺、工种、设备为基础的专业承包企业快速发展。弘扬工匠精神，培育高素质建筑工人，到 2020 年建筑业中级工技能水平以上的建筑工人数量达到 300 万。加强业态创新，推动以“互联网+”为特征的新型建筑承包服务方式和企业不断产生。

——**技术进步目标**。巩固保持超高层房屋建筑、高速铁路、高速公路、大体量坝体、超长距离海上大桥、核电站等领域的国际技术领先地位。加大信息化推广力度，应用 BIM 技术的新开工项目数量增加。甲级工程勘察设计企业，一级以上施工总承包企业技术研

发投入占企业营业收入比重在“十二五”期末基础上提高1个百分点。

——**建筑节能及绿色建筑发展目标**。城镇新建民用建筑全部达到节能标准要求，能效水平比2015年提升20%。到2020年，城镇绿色建筑占新建建筑比重达到50%，新开工全装修成品住宅面积达到30%，绿色建材应用比例达到40%。装配式建筑面积占新建建筑面积比例达到15%。

——**建筑市场监管目标**。加快修订建筑法等法律法规，进一步完善建筑市场法律法规体系。工程担保、保险制度以及与市场经济相适应的工程造价管理体系基本建立，建筑市场准入制度更加科学完善，统一开放、公平有序的建筑市场规则和格局基本形成。全国建筑工人培训、技能鉴定、职业身份识别、信息管理系统基本完善。市场各方主体行为基本规范，建筑市场秩序明显好转。

——**质量安全监管目标**。建筑工程质量安全法规制度体系进一步完善，质量安全监管机制进一步健全，工程质量水平全面提升，国家重点工程质量保持国际先进水平。建筑安全生产形势稳定好转，建筑抗灾能力稳步提高。工程建设标准化改革取得阶段性成果。

三、“十三五”时期主要任务

(一)深化建筑业体制机制改革。

改革承(发)包监管方式。缩小并严格界定必须进行招标的工程建设项目范围，放宽有关规模标准。在民间投资的房屋建筑工程中，试行由建设单位自主决定发包方式。完善工程招标投标监管制度，落实招标人负责制，简化招标投标程序，推进招标投标交易全过程电子化，促进招标投标过程公开透明。对采用常规通用技术标准的政府投资工程，在原则上实行最低价中标的同时，推行提供履约担保基础上的最低价中标，制约恶意低价中标行为。

调整优化产业结构。以工程项目为核心，以先进技术应用为手段，以专业分工为纽带，构建合理工程总分包关系，建立总包管理有力，专业分包发达，组织形式扁平的项目组织实施方式，形成专业齐全、分工合理、成龙配套的新型建筑行业组织结构。发展行业的融资建设、工程总承包、施工总承包管理能力，培育一批具有先进管理技术和国际竞争力的总承包企业。鼓励以技术专长、制造装配一体化、工序工种为基础的专业分包，促进基于专业能力的小微企业发展。支持“互联网+”模式整合资源，联通供需，降低成本。

提升工程咨询服务业发展质量。改革工程咨询服务委托方式，研究制定咨询服务技术标准和合同范本，引导有能力的企业开展项目投资咨询、工程勘察设计、施工招标咨询、施工指导监督、工程竣工验收、项目运营管理等覆盖工程全生命周期的一体化项目管理咨询服务，培育一批具有国际水平的全过程工程咨询企业。提升建筑设计水平，健全适应建筑设计特点的招标投标制度。完善注册建筑师制度，探索在民用建筑项目中推行建筑师负责制。完善工程监理制度，强化对工程监理的监管。

(二) 推动建筑产业现代化。

推广智能和装配式建筑。加大政策支持力度，明确重点应用领域，建立与装配式建筑相适应的工程建设管理制度。鼓励企业进行工厂化制造、装配化施工、减少建筑垃圾，促进建筑垃圾资源化利用。建设装配式建筑产业基地，推动装配式混凝土结构、钢结构和现代木结构发展。大力发展钢结构建筑，引导新建公共建筑优先采用钢结构，积极稳妥推广钢结构住宅。在具备条件的地方，倡导发展现代木结构，鼓励景区、农村建筑推广采用现代木结构。在新建建筑和既有建筑改造中推广普及智能化应用，完善智能化系统运行维护机制，逐步推广智能建筑。

强化技术标准引领保障作用。加强建筑产业现代化标准建设，构建技术创新与技术标准制定快速转化机制，鼓励和支持社会组织、企业编制团体标准、企业标准，建立装配式建筑设计、部品部件生产、施工、质量检验检测、验收、评价等工程建设标准体系，完善模数协调、建筑部品协调等技术标准，强化标准的权威性、公正性、科学性。建立以标准为依据的认证机制，约束工程和产品严格执行相关标准。

加强关键技术研发支撑。完善政产学研用协同创新机制，着力优化新技术研发和应用环境，针对不同种类建筑产品，总结推广先进建筑技术体系。组织资源投入，并支持产业现代化基础研究，开展适用技术应用试点示范。培育国家和区域性研发中心、技术人员培训中心，鼓励建设、工程勘察设计、施工、构件生产和科研等单位建立产业联盟。加快推进建筑信息模型(BIM)技术在规划、工程勘察设计、施工和运营维护全过程的集成应用，支持基于具有自主知识产权三维图形平台的国产BIM软件的研发和推广使用。

(三) 推进建筑节能与绿色建筑发展。

提高建筑节能水平。推动北方采暖地区城镇新建居住建筑普遍执行节能75%的强制性标准。政府投资办公建筑、学校、医院、文化等公益性公共建筑、保障性住房要率先执行绿色建筑标准，鼓励有条件地区全面执行绿色建筑标准。加强建筑设计方案审查和施工图审查，确保新建建筑达到建筑节能要求。夏热冬冷、夏热冬暖地区探索实行比现行标准更高节能水平的标准。积极开展超低能耗或近零能耗建筑示范。大力发展绿色建筑，从使用材料、工艺等方面促进建筑的绿色建造、品质升级。制定新建建筑全装修交付的鼓励政策，提高新建住宅全装修成品交付比例，为用户提供标准化、高品质服务。持续推进既有居住建筑节能改造，不断强化公共建筑节能管理，深入推进可再生能源建筑应用。

推广建筑节能技术。组织可再生能源、新型墙材和外墙保温、高效节能门窗的研发。加快成熟建筑节能及绿色建筑技术向标准的转化。加快推进绿色建筑、绿色建材评价标识制度。建立全国绿色建筑和绿色建材评价标识管理信息平台。开展绿色建筑材料、工艺、技术、产品的独立和整合评价，加强绿色建造技术、材料等的技术整合，推荐整体评价的绿色建筑产品体系。选取典型地区和工程项目，开展绿色建材产业基地和工程应用试点示范。

推进绿色建筑规模化发展。制定完善绿色规划、绿色设计、绿色施工、绿色运营等有关标准规范和评价体系。出台绿色生态城区评价标准、生态城市规划技术准则，引导城市绿色低碳循环发展。大力发展和使用绿色建材，充分利用可再生能源，提升绿色建筑品质。加快建造工艺绿色化革新，提升建造过程管理水平，控制施工过程中水、土、声、光、气污染。推动建筑废弃物的高效处理与再利用，实现工程建设全过程低碳环保、节能减排。

完善监督管理机制。切实履行建筑节能减排监管责任，构建建筑全生命期节能监管体系，加强对工程建设全过程执行节能标准的监管和稽查。建立规范的能效数据统计报告制度。严格明令淘汰建筑材料、工艺、部品部件的使用执法，保证节能减排标准执行到位。

(四)发展建筑产业工人队伍。

推动工人组织化和专业化。改革建筑用工制度，鼓励建筑业企业培养和吸收一定数量自有技术工人。改革建筑劳务用工组织形式，支持劳务班组成立木工、电工、砌筑、钢筋制作等以作业为主的专业企业，鼓励现有专业企业做专做精，形成专业齐全、分工合理、成龙配套的新型建筑行业组织结构。推行建筑劳务用工实名制管理，基本建立全国建筑工人管理服务信息平台，记录建筑工人的身份信息、培训情况、职业技能、从业记录等信息，构建统一的建筑工人职业身份登记制度，逐步实现全覆盖。

健全技能培训和鉴定体系。建立政府引导、企业主导、社会参与的建筑工人岗前培训、岗位技能培训制度。研究优惠政策，支持企业和培训机构开展工人岗前培训。发挥企业在工人培训中的主导作用，积极开展工人岗位技能培训。倡导工匠精神，加大技能培训力度，发展一批建筑工人技能鉴定机构，试点开展建筑工人技能评价工作。改革完善技能鉴定制度，将技能水平与薪酬挂钩，引导企业将工资分配向关键技术技能岗位倾斜，促进建筑业农民工向技术工人转型，努力营造重视技能、崇尚技能的行业氛围和社会环境。

完善权益保障机制。全面落实建筑工人劳动合同制度，健全工资支付保障制度，落实工资月清月结制度，加大对拖欠工资行为的打击力度，不断改善建筑工人的工作、生活环境。探索与建筑业相适应的社会保险参保缴费方式，大力推进建筑施工单位参加工伤保险。搭建劳务费纠纷争议快速调解平台，引导有关企业和工人通过司法、仲裁等法律途径保障自身合法权益。

(五)深化建筑业“放管服”改革。

完善建筑市场准入制度。坚持弱化企业资质、强化个人执业资格的改革方向，逐步构建资质许可、信用约束和经济制衡相结合的建筑市场准入制度。改革建设工程企业资质管理制度，加快修订企业资质标准和管理规定，简化企业资质类别和等级设置，减少不必要的资质认定。推行“互联网+政务服务”，全面推进电子化审批，提高行政审批效率。在部分地区开展试点，对信用良好、具有相关专业技术能力、能够提供足额履

约担保的企业，在其资质类别内放宽承揽业务范围限制。完善个人执业资格制度，优化建设领域个人执业资格设置，严格落实注册执业人员权利、义务和责任，加大执业责任追究力度，严厉打击出租出借证书行为。有序发展个人执业事务所。推动建立个人执业保险制度。

改进工程造价管理体系。改革工程造价企业资质管理，完善造价工程师执业资格制度，建立健全与市场经济相适应的工程造价管理体系。统一工程计价规则，完善工程量清单计价体系，满足不同工程承包方式的计价需要。完善政府及国有投资工程估算及概算计价依据的编制，提高工程定额编制的科学性，及时准确反映工程造价构成要素的市场变化。建立工程全寿命周期的成本核算制度，积极开展推动绿色建筑、建筑产业现代化、城市地下综合管廊、海绵城市等各项新型工程计价依据的编制。逐步实现工程造价信息的共享机制，加强工程造价的监测及相关市场信息发布。

推进建筑市场的统一开放。打破区域市场准入壁垒，取消各地区、各行业在法律法规和国务院规定外对企业设置的不合理准入条件，严禁擅自设立或变相设立审批、备案事项。加大对各地区设置市场壁垒、障碍的信息公开和问责力度，为建筑企业提供公平市场环境。健全建筑市场监管和执法体系，建立跨省承揽业务企业违法违规行为的查处督办、协调机制，加强层级指导和监督，有效强化项目承建过程的事中事后监管。

加快诚信体系建设。加强履约管理，探索通过履约担保、工程款支付担保等经济、法律手段约束建设单位和承包单位履约行为。研究制定信用信息采集和分类管理标准，完善全国建筑市场监管公共服务平台，加快实现与全国信用信息共享平台和国家企业信用信息公示系统的数据共享交换。建立建筑市场主体黑名单制度，依法依规全面公开企业和个人信用记录，接受社会监督。鼓励有条件的地区探索开展信用评价，引导建设单位等市场主体通过市场化运作综合运用信用评价结果，营造“一处失信，处处受制”的建筑市场环境。

(六)提高工程质量安全水平。

严格落实工程质量安全责任。全面落实各方主体的工程质量安全责任，强化建设单位的首要责任和勘察、设计、施工、监理单位的主体责任。严格执行工程质量终身责任书面承诺制、永久性标牌制、质量信息档案等制度。严肃查处质量安全违法违规企业和人员，加大在企业资质、人员资格、限制从业等方面的处罚力度，强化责任追究。推进工程质量安全标准化管理，督促各方主体健全质量安全管控机制，提高工程质量安全管理水平。

全面提高质量监管水平。完善工程质量法律法规和管理制度，健全企业负责、政府监管、社会监督的工程质量保障体系。推进数字化审图，研究建立大型公共建筑后评估制度。强化政府对工程质量的监管，充分发挥工程质量监督机构作用，加强工程质量监督队伍建设，保障经费和人员，加大抽查抽测力度，重点加强对涉及公共安全的工程地基基础、主体结构等部位和竣工验收等环节的监督检查。探索推行政府以购买服务的方

式，加强工程质量监督检查。加强工程质量检测机构管理，严厉打击出具虚假报告等行为。推动发展工程质量保险。

强化建筑施工安全监管。健全完善建筑安全生产相关法律法规、管理制度和责任体系。加强建筑施工安全监督队伍建设，推进建筑施工安全监管规范化，完善随机抽查和差别化监管机制，全面加强监督执法工作。完善对建筑施工企业和工程项目安全生产标准化考评机制，提升建筑施工安全管理水平。强化对深基坑、高支模、起重机械等危险性较大的分部分项工程的管理，以及对不良地质地区重大工程项目的风险评估或论证。建立完善轨道交通工程建设全过程风险控制体系，确保质量安全水平。加快建设建筑施工安全监管信息系统，通过信息化手段加强安全生产管理。建立健全全覆盖、多层次、经常性的安全生产培训制度，提升从业人员安全素质以及各方主体的本质安全水平。

推进工程建设标准化建设。构建层级清晰、配套衔接的新型工程建设标准体系。强化强制性标准、优化推荐性标准，加强建筑业与建筑材料标准对接。培育团体标准，搞活企业标准，为建筑业发展提供标准支撑。加强标准制定与技术创新融合，通过提升标准水平，促进工程质量和建筑节能水平提高。积极开展中外标准对比研究，提高中国标准与国际标准或发达国家标准的一致性。加强中国标准外文版译制，积极推广在当地适用的中国标准，提高中国标准国际认可度。建立新型城镇化标准图集体系，加快推进各项标准的信息化应用。创新标准实施监督机制，加快构建强制性标准实施监督“双随机”机制。

(七) 促进建筑业企业转型升级。

深化企业产权制度改革。建立以国有资产保值增值为核心的国有建筑企业监管考核机制，放开企业的自主经营权、用人权和资源调配权，理顺并稳定分配关系，建立保证国有资产保值增值的长效机制。科学稳妥推进产权制度改革步伐，健全国有资本合理流动机制，引进社会资本，允许管理、技术、资本等要素参与收益分配，探索发展混合所有制经济的有效途径，规范董事会建设，完善国有企业法人治理结构，建立市场化的选人用人机制。引导民营建筑企业继续优化产权结构，建立稳定的骨干队伍及科学有效的股权激励机制。

大力减轻企业负担。全面完成建筑业营业税改增值税改革，加强调查研究和跟踪分析，完善相关政策，保证行业税负只减不增。完善工程建设领域保留的投标、履约、工程质量、农民工工资 4 类保证金管理制度。广泛推行银行保函，逐步取代缴纳现金、预留工程款形式的各类保证金。逐步推行工程款支付担保、预付款担保、履约担保、维修金担保等制度。

增强企业自主创新能力。鼓励企业坚持自主创新，引导企业建立自主创新的工作机制和激励制度。鼓励企业创建技术研发中心，加大科技研究专项投入，重点开发具有自主知识产权的核心技术、专利和专有技术及产品，形成完备的科研开发和技术运用体系。引导企业与工业企业、高等院校、科研单位进行战略合作，开展产学研联合攻关，重点

解决影响行业发展的关键性技术。支持企业加大科技创新投入力度，加快科技成果的转化和应用，提高企业的技术创新水平。

(八) 积极开拓国际市场。

加大市场开拓力度。充分把握“一带一路”战略契机，发挥我国建筑业企业在高速铁路、公路、电力、港口、机场、油气长输管道、高层建筑等工程建设方面的比较优势，培育一批在融资、管理、人才、技术装备等方面核心竞争力强的大型骨干企业，加大市场拓展力度，提高国际市场份额，打造“中国建造”品牌。发挥融资建设优势，带动技术、设备、建筑材料出口，加快建筑业和相关产业“走出去”步伐。鼓励中央企业和地方企业合作，大型企业和中小型企业合作，共同有序开拓国际市场，引导企业有效利用当地资源拓展国际市场，实现更高层次的本土化运营。

提升风险防控能力。加强企业境外投资财务管理，防范境外投资财务风险。加强地区和国别的风​​险研究，定期发布重大国别风险评估报告，指导对外承包企业有效防范风险。完善国际承包工程信息发布平台，建立多部门协调的国际工程承包风险提示应急管理系统，提升企业风险防控能力。

加强政策支持。加大金融支持力度，综合发挥各类金融工具作用，重点支持对外经济合作中建筑领域的重大战略项目。完善与有关国家和地区在投资保护、税收、海关、人员往来、执业资格和标准互认等方面的合作机制，签署双边或多边合作备忘录，为企业“走出去”提供全方位的支持和保障。加强信息披露，为企业提供金融、建设信息、投资贸易、风险提示、劳务合作等综合性的对外承包服务。

(九) 发挥行业组织服务和自律作用。

充分发挥行业组织在订立行业规范及从业人员行为准则、规范行业秩序、促进企业诚信经营、履行社会责任等方面的自律作用。提高行业组织在促进行业技术进步、提升行业管理水平、制定团体标准、反映企业诉求、反馈政策落实情况、提出政策建议等方面的服务能力。

首届全国建设工程招标代理企业战略合作意向书

在国家全面深化建筑业体制改革的大背景下，建设工程招标投标运行机制发生了深刻变革，建设行政主管部门频频发力推出了一系列政策举措，发展环境趋向规范化，经济形势向好，建筑市场回暖。国办 19 号文即“关于促进建筑业持续健康发展的指导意见”更是为建筑业的加速发展指明了方向。在此前提下，实现建设工程招标代理企业战略合作将具有十分重要的意义。

一、合作背景

近年来，建设工程招标代理企业面临着行业整合新的挑战 and 机遇。“创新、协调、绿色、开放、共享”的发展理念将继续引领行业发展。招标代理行业需要把握新形式，转变发展观念、调整发展战略、增强核心竞争力，在新变化中找准定位，在创新发展中抢占先机。招标代理行业发展有赖于全行业的齐心协力，同时需要龙头引领；需要沟通交流；需要团结友谊及真诚协作。

二、合作主题

共进、共荣、共赢、共享

三、合作目的

扩展招标代理等咨询服务企业相互间业务交流和学习平台，增进招标代理企业与市场各方主体沟通联系，营造招标代理行业公平竞争的良好氛围，丰富企业宣传推介形式，促进招标代理行业的健康发展。

四、合作形式

专题研讨、经验交流、考察参观、名家讲座、对外交流，工程项目咨询业务等。

五、合作内容

分享招标代理企业经营管理策略和经验，招标投标业务理论和实务，招标代理行业管理，招标代理行业疑难和热点，新理念、新知识、新技术，国际国内政治形势、经济战略，建设工程咨询业务全流程协作等。

六、合作组织

牵头单位：中国土木工程学会建筑市场与招标投标研究分会。

承办单位：招标代理机构轮值（或自愿）。

协办单位：与分会协作的相关单位。

七、合作参加范围

全国较大规模工程招标代理企业董事长、总经理等（需为中国土木工程学会建筑市

场与招标投标研究分会会员单位)。

各省市建设工程招标投标协会会长、秘书长等(需为中国土木工程学会建筑市场与招标投标研究分会会员单位)。

协作单位代表等。

八、活动经费

主要活动经费由参加活动的代理机构自行承担,不足部分或由承办单位自愿承担,协作单位也可赞助。

九、活动时间、地点

原则上每年举办1次活动,每次2—3天;活动地点可由研究分会与承办单位商定。

经中国土木工程学会建筑市场与招标投标研究分会和与会的全国建设工程招标代理机构共同协商达成以上合作意向,并愿为此积极作为、精诚合作、为建设工程招标代理行业的健康发展共创辉煌。

合作意向签约单位

(排名不分先后)

单位名称	代表人
国信招标集团股份有限公司	
中国远东国际招标公司	
天津房友工程咨询有限公司	
天津津建工程造价咨询有限公司	
天津瑞融工程管理有限公司	
上海东方投资监理有限公司	
上海申邑工程咨询有限公司	
上海百通项目管理咨询有限公司	
上海祥浦建设工程监理咨询有限责任公司	
上海申康卫生基建管理有限公司	
上海明方复兴工程造价咨询事务所有限公司	
上海国际招标有限公司	
上海第一测量师事务所有限公司	
上海臻诚建设管理咨询有限公司	
上海容基工程项目管理有限公司	
上海同济工程咨询有限公司	
上海宝华国际招标有限公司	

上海华瑞建设经济咨询有限公司	
内蒙古招标有限责任公司	
内蒙古存信招标有限责任公司	
内蒙古中实工程工程招标咨询有限责任公司	
辽宁省工程咨询集团有限责任公司（辽宁工程招标公司）	
吉林省晟裕工程咨询有限公司	
吉林省建设项目招标有限责任公司	
长春一汽建设监理有限责任公司	
正信伟业招标集团有限公司	
河北宏信招投有限公司	
瑞和安惠项目管理集团有限公司	
龙达恒信工程咨询有限公司	
青岛利业建设咨询有限公司	
河南省鑫诚工程管理有限公司	
河南兴建建设管理有限公司	
山西华安建设项目管理有限公司	
重庆天骄工程项目管理有限公司	
重庆大正建设工程经济技术有限公司	
华春建设工程项目管理有限责任公司	
湖北省招标股份有限公司	
江苏捷宏工程咨询有限责任公司	
江苏润泰工程项目管理咨询有限公司	
安徽公共资源交易集团	
安徽诚信项目管理有限公司	
安徽欣安工程建设项目管理有限公司	
贵州弘典工程建设咨询有限公司	
贵州泰禾招标造价咨询有限公司	

中国土木工程学会
 建筑市场与招标投标研究分会
 2017年5月25日

关于开展建设工程招标投标业务专家咨询的方案

(讨论稿)

为更好的服务会员单位，及时解答工程招标投标活动中各方主体遇到的疑难问题，分会专家咨询委员会拟于2017年下半年起开展工程招标投标业务专家义务咨询服务。

一、专家咨询内容

建设工程招标投标相关业务

二、咨询形式

限于现有条件拟采取两种咨询方式。第一种方式，即将问题发至分会指定的电子邮箱上提出，分会组织咨询专家集中回复，回复时间10-15天；第二种方式，遇有急难问题时可通过邮件、微信、电话等方式向分会推荐的专家咨询，分会咨询专家以相应的形式及时进行回复。此外，分会还将定期将咨询问题收集成册发送会员单位，让业务咨询服务普惠全体会员。待条件成熟后还可采用答疑解惑等更便捷方式进行网上咨询服务。

三、咨询专家的推荐

1. 从分会咨询专家委员会专家名册中挑选部分技术、业务、经济、法律等方面的专家；
2. 各地方招标投标协会推荐符合上述条件的相关专家，由分会确定。
3. 其他方式邀请咨询专家。

中国土木工程学会
建筑市场与招标投标研究分会
2017年5月25日

东方招标 在专业化道路上深耕发展

上海东方投资监理有限公司

上海东方投资监理有限公司成立于 1996 年 6 月，原隶属于上海浦东发展银行。2001 年 6 月公司脱钩改制，成为由具注册执业资格自然人出资的、专业从事建设工程咨询服务的高智力、高技术咨询机构。

东方公司脱钩改制 16 年，注册资本、员工人数、办公用房面积、营业收入、缴纳税收等比改制前增长 20-70 倍。连续多年名列中国工程造价咨询企业营业收入前百名排序第一（2005-2007、2009、2013、2015 年），名列全国招标代理机构营业收入百强企业（2011-2015 年），连续五年入选“上海民营服务业企业 50 强”（2012-2106 年，是上海市工程咨询行业唯一入选企业）。2016 年上海市招标代理收入 16 强企业排名第 3 位。

公司从“脱钩改制”伊始，就着力发展建设工程招标代理业务，是国家建设部首批工程招标代理甲级资质单位，同时具有国家发改委中央投资项目招标代理甲级资质、国家财政部政府采购代理机构资格、国家商务部机电产品国际招标代理资格，在工程招标代理、政府采购代理、中央投资项目招标代理、机电产品国际招标等四个领域全面拓展业务。发挥综合优势，秉持印保兴董事长提出的“质量、服务、时效、程序、操守”十字真诀和“能吃苦、敢担当、善谋划、会创新”的 12 字要求，为委托方的投资效益最大化作出了贡献。尤其近 10 年，东方的招标代理业务发展进入了快车道，为上海迪士尼、上海机场集团、上海烟草集团、上海汽车集团、上海地产集团、上海国盛集团、上海华谊集团、复旦大学、上海交通大学、华东政法大学、华东理工大学、长江口航道管理局等具有影响力的工程项目提供了优质的招标代理专业服务。

根据当前建筑业改革发展和咨询业务发展创新的新情况、新趋势，东方投资监理成立创新业务协运小组，聚焦新业务，统一负责公司的 PPP、电子招投标、BIM 等新兴咨询业务，以及传统咨询业务在绿色建筑、装配式建筑、海绵城市、综合管廊等新领域内的探索研究、经营拓展、生产运行等工作。公司技术条线利用历年数据积累和信息优势，通过对大数据的处理，挖掘出有价值的信息，积聚新资源，让数据产生价值，打造公司核心竞争力。

在国家加大基础设施投入和城市建设的形势下，各类招标代理业务随之增加，公司抓住这一发展机遇，通过多种途径开拓业务，有的是跟随长期合作的业主到外省市开展新的项目；有的是利用当地业务资源设立分支机构；还有的是争取当地政府项目的咨询业务。

按照公司改制之初就提出的“全员经营，做大做强，走出上海，接轨国际”的经营方针，除上海以外，多年来公司已在 20 多个省、自治区、直辖市开展业务。上海以外

地区的项目已占公司业务总量 50%以上。

通过做大做强，东方公司成为国内招标代理行业的骨干企业。获得“全国招标代理机构诚信创优 5A 等级”、“中国招标代理机构企业信用等级 AAA 级”（最高等级）、“全国招标代理诚信先进单位”、“全国建筑市场与招标投标行业先进单位”等荣誉；印保兴董事长获“全国建筑市场与招标投标行业先进个人”、“全国建设工程招标投标成就奖”称号。

回顾东方公司招标代理业务的发展，最主要靠的是坚持走专业化发展的道路，在招标代理专业领域的深耕，提升了专业化服务的能力，打造了能打硬仗的专业化队伍，以及靠专业化顾问式营销不断开拓了市场。

我们的专业深耕，包括对内和对外的做法。

对内，加强对招标代理各领域专业知识及法律、法规和规范性文件进行有组织、有制度、全面、深入及时的学习培训；发挥公司工程造价咨询专业能力强之所长，将工程招标代理与工程造价控制紧密结合，把工程招标“市场竞争定价”的作用和过程真正作为整个工程造价控制的重要环节，充分运用我们造价工程师在工程全过程造价咨询和结算审价中积累起来的丰富经验，编制出高质量的工程招标工程量清单，不但全面体现招标图纸和委托人要求，并且超越要求，以我们的经验弥补它的不足。这为委托人实现工程造价控制目标打下坚实基础，也是委托人最为满意和真正需要的。在开展招标代理工作中，我们贯彻印保兴董事长提出的“两个授予”理念：“对员工不仅授之以鱼，还授之以渔”，以及“两个发展”理念，注重企业和员工的共同发展，对年轻人“传、帮、带”，在由小到大、由简到繁的项目实战中锻炼他们，及时帮助他们总结经验、吸取教训，促进他们快速成长；以精神的和物质的方式鼓励员工积极参加内部和外部的取证培训，让更多的人考取相关执业资格；严控质量审核关，结合公司 ISO9001 贯标和 OA 系统、电子招投标平台切实执行三级复核制度，严控职业风险，为业务开展保驾护航。

对外，加强与国家和上海市各级相关协会及专业委员会的联系，积极参与和推动专业化的学术交流活动的，参与行业规范、标准文件、实施办法等的编制或审核工作，参加协会或管理部门组织的各类专业知识培训，跟踪行业专业发展新动向，掌握专业发展新知识，前瞻性地做好准备工作。加强与行业管理部门的沟通，在参加相关管理办法征询工作和招投标管理相关课题研究时，积极建言献策；为提高管理办法的严密性、科学性和合理性，体现课题研究的深入性和全面性，以及维护行业发展，做出了我们的努力。在参加行业管理部门组织的招标代理工作质量大检查时，认真履职，是检查也是难得的机会，学习同行的先进经验，进一步优化和提升自身专业水平。此外，加强与服务对象，也就是我们的业主的互动，为他们提供专业知识、法律法规和最新管理规定的培训交流，同时虚心听取他们的意见和要求，不断改进和提高我们的工作。

未来，在经济新常态下，面对经济下行压力和激烈的市场竞争，东方公司将着眼大思路，谋划大格局，构筑大平台。进一步树立危机意识和责任意识。加强探索创新，优

化体制机制，着力开拓经营，做好统筹协调，提高管理效率，提升技术能级，注重人才建设，塑造品牌形象，提升竞争实力。

坚持“走出去”经营方针，着力拓展二三线城市项目。特别是重点关注国家“一带一路”战略所产生的新增项目效应。捕捉相关地区和项目信息，及时抓住商机，觅得良机，抢得先机。

面对招标代理行业新的发展趋势，东方公司在“互联网+电子招投标”方面，以及PPP政府社会资本合作项目招标采购方面积极准备。通过持续学习，稳步推进实施。积极探索招标代理业务创新模式，同时锻炼出一支精锐先行的队伍，引进和培训专业人才，转变旧专业思维方式，接受和赶上新的专业发展理念，建设专业化软硬件平台，努力做招标代理专业的带头人和先行者，继续发挥东方公司在行业的骨干作用。

国信招标集团创新发展的总体思路

国信招标集团股份有限公司

国信招标集团从创建到现在已经走过了十八年的历程，发展成为目前国内大型的招标采购咨询公司。在这个过程中，创新发展是贯彻始终的主旋律。近几年来集团从深化传统业务结构，延伸产品服务链，实现服务转型升级，构建可持续发展服务能力，向系统综合工程咨询集成服务商转变等方面做了一些尝试，其中有一些探索体会和创新思路，借此机会与大家交流分享。

一、创新企业发展战略，提升集团综合竞争力

国信招标集团在 2012 年引入第三方咨询机构北大纵横为企业战略及集团管控模式进行了全面诊断，提出“一体多元”发展战略，利用五年战略规划制定，实现集团的战略转型，完成由单点的招标代理机构向工程咨询集成服务商的角色转变。为了推进“一体多元”业务的开展，集团做了以下几方面的工作：

（一）管理体系：进行集团组织结构内部整合，促进和优化资源配置，组建了一个多业务集成、覆盖全国的平台型集团公司，下设 15 个业务部门、48 家分公司、5 家控股子公司、8 家参股公司，包括国开交通基金、国信行健等两家基金管理公司。

（二）多元业务团队建设：采用员工内部培训、人才激励、外部人才引进等多管齐下的方式，拓展人才渠道，优化现有人才结构，打造并完善适应集团多元业务发展需要的多元业务人才团队。

（三）招标业务产品优化和创新：首先是稳固核心招标主业，以做精做专为目标，在此基础上组织力量进行多元业务的产品研发，推广“招标+造价”、“招标+咨询+监理”、“项目管理+投融资”等多元组合产品，提高产品差异化，增强市场竞争优势。

（四）多元业务推广：积极开展与招标相关的工程咨询、项目管理、造价咨询、工程监理、PPP 业务、投融资咨询与服务、国际贸易、信息技术服务等覆盖建设项目全产业链的综合服务，鼓励集团各业务单元突破原有的单一业务模式向一体多元业务的综合拓展，各个相关业务在资源、能力、渠道各方面的共享，实现协同效益。

（五）风险管控策略制定：集团每年年底都组织高管进行战略研讨，聚焦几个亟待解决的问题组成课题组进行专题研究，为来年集团发展策略定位奠定基础。

（六）信息系统建设：投资上千万元搭建了符合集团自身特点的 ERP 信息化管理平台，涵盖行政管理、人力资源管理、财务管理、业务管理等系统，实现了各类业务网上流转审批及远程移动办公的智能化集中管控模式，从而提升企业的整体管理水平。

经过多年来的不懈努力，国信招标集团招标代理经营业绩一直稳居业界的首位。截

至 2016 年年底，累计承接招标采购项目超过 5 万项次，中标金额超过 2 万亿元，项目范围涵盖各行各业。

集团在招标主营业务取得长足发展的同时，“一体多元”发展战略取得了显著成效，以集团公司及其各子公司作为业务支撑的工程咨询、投融资咨询与服务、项目管理、造价咨询、工程监理、国际贸易、信息技术服务等业务发展迅速，集团旗下的国信创新公司也已经成功登陆了新三板，各项业务均呈现稳步发展的良好局面。

二、以做精做专为目标，培养招标重点领域专业化优势

随着社会经济的不断发展，工程建设将会向着更加专业化、规范化的方向发展，这必将对招标代理服务的广度和深度、服务的效率和质量等方面提出更新、更高的要求，招标代理机构只有与时俱进，找准定位，加强专业化服务能力的培育和建设，提供比常规代理机构更为专业、更为深层次的差异化服务，才能不断拓展咨询服务的新天地，为此，集团在能源、投融资、军工、轨道交通等领域均设置了专业化的业务单位。

就轨道交通业务而言，目前集团已在全国 90% 以上拥有轨道交通建设项目的城市开展业务，为集团带来了可观的收益，在行业内已经形成了相当的知名度，得到了国家有关部门的高度认可并向全国推广。目前，集团是中国城市轨道交通协会的常务理事单位，也是该协会中唯一的招标代理公司。以做精做专为目标，在优势行业做深做透，我们还将继续坚持不懈地走下去。

三、以 PPP 咨询业务为切入点，推动多元业务整体发展

国信招标集团是国内较早开展 PPP 咨询业务的咨询机构。早在 2003 年，集团就主导完成了北京 2008 年奥运会主体育场（鸟巢）BOT 项目的招标咨询服务，2014 年前又先后完成了河南省双汇实业集团国有股权转让项目、湖南洮水水库 BOT 项目、北京怀柔区生活垃圾焚烧发电 BOT 项目、湖北大悟风力发电 PPP 项目等 200 多个 PPP 项目的咨询服务。在这一阶段的咨询服务过程中，集团培养了 PPP 业务骨干团队，积累了丰富的经验，在污水处理、垃圾处理、供热等市政基础设施建设和新能源等领域形成了一定的市场优势。

2014 年，国家开始大力推行 PPP 建设模式。面对挑战的同时，我们也看到了机遇，在对当时的外部环境和集团内部资源条件进行研究后，我们认为 PPP 咨询业务是与国信招标集团一体多元发展战略契合度最高、最能体现集团多元业务综合优势的业务类型：一方面，集团的工程咨询、招标代理、项目管理（包括造价咨询及工程监理）和投融资咨询业务能为 PPP 项目全过程综合咨询提供有力的技术、人员和资源支持；另一方面，PPP 咨询涉及的专业多、业务链长，承接 PPP 咨询业务，有利于集团其它多元业务从项目的不同环节介入，从而为多元业务的全面发展、提升集团整体综合服务能力创造了更多的机会。

以投融资和投融资咨询业务为例，作为集团的新兴多元业务板块，自 2012 年以来，国信招标集团就积极尝试利用自身项目端优势积极与资本市场对接，开展了基础设施股

权投资基金管理、融资租赁等业务，先后出资成立了国信融华、国信融创两个投资公司，参与设立了国开城市交通投资基金管理公司、国信行健股权投资基金管理公司等。通过这些投融资平台对国内外 PPP 项目的参与，国信积累了许多投融资方面的资源和经验，能够随时掌握和理解资本市场动态和社会资本需求变化，从而为 PPP 项目提供全方位的投融资解决方案和金融支持服务，促成项目的成功实施。反过来，国信招标集团也可利用自身 PPP 咨询的专业优势，为参股的基金管理公司推荐优质的投资项目并根据情况选择跟投，促进投融资业务板块的发展。

基于以上考虑，国信招标集团在 2014 年下半年果断地将 PPP 咨询业务定位为战略性业务，将其作为深入推进集团一体多元战略的重要抓手。经过两年多的努力，国信招标集团的 PPP 咨询业务取得了长足的发展，截至到目前为止，集团已累计承接 PPP 咨询项目近 600 个，项目遍及全国近三十个省份、涉及十几个行业、涵盖了各种 PPP 的主要模式。国信招标集团已入选近百个各级政府的 PPP 咨询机构库，有多位员工入选国家发改委和财政部 PPP 专家库。集团承接并完成的天津市北水厂股权转让项目被国家发改委列为示范项目，在财政部发布的前三批示范项目中，国信招标集团作为咨询机构的有 39 个。

四、积极应对政策变化，顺应电子招投标发展趋势

招投标活动电子化是未来行业的方向，为贯彻落实《国务院关于积极推进“互联网+”行动指导意见》的部署，国信集团下决心加大投入，着力发展电子招标投标业务，推进招标采购与互联网深度融合，推动招投标行业转型升级。国信招标集团下属的国信创新公司作为行业的先行者，在诸多方面进行了积极的探索，构建了招投标业务“招、投、开、评、定”的全流程业务应用模型，不但是第一批与国家公共服务平台完成对接的交易平台，也是首批通过检测工作的第三方交易平台。该平台自 2015 年下半年开始上线试运行以来，在平台上共完成全流程的招标项目近 2000 个，项目委托金额近 1000 亿元，准备 2017 年在全集团范围内全面推广。

今年，国家出台的有关文件，明确指出“鼓励投资咨询、勘察、设计、监理、招标代理、造价等企业采取联合经营、并购等方式发展全过程工程咨询，培育一批具有国际水平的全过程工程咨询企业。”这对国信招标集团来说，是开创新事业的又一次机遇。为此，积极推进全过程咨询服务业务将是国信招标集团今年工作中的重要组成部分。为此，我们将采取业务拓展与体系建设同步的方法，在全集团范围内开展全过程工程咨询服务业务。并根据集团战略发展的需要，适时并购一家设计院，或者具有总承包资质的单位，以便更好的开展全过工程咨询服务业务。

以上是国信招标集团在企业经营和发展中取得的一些经验和体会，在今后的发展道路上，集团将以更加饱满的热情、更加务实的作风，不断开拓新的服务领域，实现企业可持续性发展，做大做强，推动企业向多元化、集约化、国际化的发展方向做出努力，企业创新永远在路上。

制度化运作 标准化操作 规范化管理

打造公共资源交易知名国企品牌

安徽公共资源交易集团

安徽公共资源交易集团（以下简称“交易集团”）是国内省会城市中首家专业从事公共资源交易的集团公司，注册资本金 2 亿元。现有员工近 200 人。设立 9 个职能部门和 7 个全资（控股）子公司，拥有近万平米的现代化办公场所。主营范围包括工程招标代理、造价咨询、项目管理、政府采购、产权交易等传统领域，同时着力拓展农村产权、环境能源、文化版权、技术产权、涉诉资产交易等新型业务领域。

交易集团旗下全资子公司——安徽诚信项目管理有限公司主要承担建设工程招投标、造价咨询等业务，具有建设部工程招标代理、商务部机电产品国际招标代理、财政部政府采购代理等多项资质。

一、安徽公共资源交易集团发展历程

合肥市 2006 年启动招投标体制改革，通过实施“体制+流程”“制度+科技”“规范+创新”“标准+人才”四个层面的改革实践，进一步提升了市场在自发调节推动发展上的功效发挥。10 年来，合肥公共资源交易事业取得了较为显著的政治、经济和社会效益，在国内同行形成了“合肥模式”的影响力。2015 年 8 月，国务院办公厅印发《整合建立统一的公共资源交易平台工作方案》（国办发〔2015〕63 号）。为适应公共资源交易平台改革和市场发展的需要，2015 年 11 月，经市委市政府批准，剥离安徽合肥公共资源交易中心的建设工程、政府采购、产权交易等传统业务操作职能，整合农村产权、环境能源、文化版权、技术产权交易等，共同组建成立安徽公共资源交易集团有限公司。

二、安徽公共资源交易集团创新做法

交易集团自组建成立以来，一直秉承“产业化发展、集团化管理、市场化服务”的发展思路，不断完善交易服务体系，不断优化交易流程规则，不断提升交易能力和水平，充分发挥了有效配置公共资源重要作用，保障了合肥市乃至全省经济社会发展。

（一）不断提高标准化管理。在借鉴安徽合肥公共资源交易中心国家级服务业标准化试点建设成果的基础上，探索建立了“项目操作、服务规范、质量评价、考核监督、形象标识、日常管理”等 6 个方面的标准化体系。通过标准化建设，不仅实现了与全国同行间的资源共享、优势互补，也进一步提升了“合肥模式”的影响力。一是规范业务流程。在省市监管部门的指导下，编制发布《业务指导书》，对工程、采购、产权等业务划分了 15 个环节，并制订操作流程图。各环节实行专人负责和分段操作，防范操作风险，做到任务明确、流程透明、责任清晰。二是规范交易文件范本。成立了文件范本编制小组，结合国家信用体系建设，修订完善了建设工程施工类、建设工程货物类、政

府采购类、产权交易类四大类 26 套文件范本，并全部被省市监管部门所采用。引入了失信惩戒机制，加强对投标人诚信行为的约束，进一步规范了公共资源交易市场环境和秩序。三是完善“有效最低价”评审细则。在省市监管部门的指导下，根据不同类型项目特点，制订“有效最低价”评审体系，该体系包括：规范性评审法（简称 A 类）、总价中位值法（简称 B 类）、清单详细评审法（简称 C 类）、三阶段评审法（简称 D 类），进一步增强评审的“有效性”。此外，在公路、水利工程项目中率先引入信用评审，在技术标评审中给予相应的加分，在商务标报价中折算优惠 1-2 个百分点等，实现“优质优价、优质优先”。

（二）优化完善交易规则。通过对市场行为的研究以及招投标问题的剖析，不断研究创新保证交易成果有效性的办法和规则，配合省市监管部门持续修订完善公共资源交易各类招标文件范本和业务流程，全面开展定点库等辅助方法的应用。先后制订出台了《合肥市属国有企业招标限额以下或目录以外项目交易方式暂行办法》《建设工程造价业务控制规定》《项目资料归档管理办法》等制度规则，建立健全了涵盖业务受理、项目操作、信息系统、造价咨询、质疑回复、项目归档等项目运行各个环节的制度体系，有效保证了公共资源交易的规范、高效运行。

（三）持续开展信息化建设。进一步健全完善了合肥公共资源交易“五库”（企业信息库、项目库、音视频档案库等）、“三网”（内部业务网、智能化设备网等）、“九系统”（网上招投标系统、电子竞价系统、第三方支付系统、涉诉资产交易系统、农村产权交易系统）为核心的信息化业务平台，实现了公共资源交易从业务受理、信息发布、报名缴费、答疑回复、专家抽取、开标评标、在线监控、中标公示、保证金退还、合同备案到资料归档的全流程电子化操作和管理。特别是标前，实行网上报名，网上支付系统生成“虚拟账号”缴纳保证金，屏蔽投标人信息，把好标前“信息保密关”。标中，网上招投标系统中采用身份认证、加密、电子签名技术，强化资格审查程序，对投标文件进行雷同性分析，对投标报名的网络地址进行自动判别，为预防和打击围标串标行为提供了积极有效的线索，把好“公正评审关”。标后，网上公示招标结果，接受社会监督；招投标电子档案和开评标过程视频预留电子监察端口，市纪委等监管部门可对于异常情况和“报警点”进行实时、动态监察，把好“动态监管关”。信息系统的应用有效防范风险点，为公共资源交易环节增加了一道“安全阀”，有效保证了项目操作的阳光、规范、高效运行。

（四）全程筑牢廉政防线。编制《内部管控操作手册》，对工作和服务规范、异常情况处理、内部风险防控作了明确的规定，尤其是对于项目操作人员实行“分段操作、分职设岗、定期轮岗”。签订《廉政目标责任书》《廉政保密承诺书》等，从梳理工作流程入手，全面深入查找廉政风险可能存在和发生的环节，查找风险点 76 个，编制业务流程图 15 套及廉政风险表 12 张，有效防范了项目操作中的风险。

（五）全力保障合肥市产业化建设。合肥市 2009 年被列为全国住宅性能认定试点

城市。2011年，合肥市产业化建设序幕正式拉开，第一个产业化试点项目天门湖公租房启动谈判。2012年，合肥市在全国率先提出打造建筑产业化千亿产业战略目标。2013年，合肥把住宅产业化列入八大重点战略性新兴产业。2011-2013年，先后完成了近10个大型重点住宅产业化项目招标工作。

随着2014年合肥市出台了“加快推进建筑产业化发展的指导意见”，合肥市产业化项目施工面积年均增长速度保持在10%以上。近年来，在行业主管部门的指导和关心下，交易集团积极研究住宅产业化招标方式、报价方式、评审办法等方面，有力促进了合肥市产业化建设的发展。具体：一是持续研究招标方式和商务标报价方式。结合法律和住宅产业化相关政策和项目具体情况，在法律法规允许范围内，适时调整招标方式和商务标报价方式，从最初的按传统项目清单报价，到规划方案招标单方报价，再探索使用EPC方式总承包报价方式，确保了招标实际效果。二是适时调整招标条件和评审办法。根据市场发展情况和市场主体竞争性变化情况，从最初的设计、施工、构件厂联合体招标条件和最低价中标评审办法，到仅要求设计施工联合体招标和三阶段评审办法，赢得了市场主体的一致认可。

截至目前，交易集团已完成合肥市住宅产业化项目招标近600万平方米，总中标金额近150亿元，实现了“招大招强、质优价适”，为合肥住宅产业化发展做出了突出贡献。

（六）稳步实施市场拓展。一是农村产权交易稳步推进。完成了全市（涵盖98个乡镇）农村产权交易平台搭建工作，实现了全网络化交易和“统一监督管理、统一交易平台、统一交易规则、统一信息发布、统一培训机制、统一交易鉴证”的“六统一”新型农村产权交易模式。自2014年10月底安徽省农村综合产权交易平台上线以来，截至2017年4月，共成交市县（区）乡镇土地经营权流转，林权、水面、四荒地，集体资产处置、租赁等项目近1000宗，成交额超20亿元，平均增值8.8%。规范的操作、积极的拓展、网上全流程运作，得到了中农办、农业部等部门的充分肯定；2017年5月，广西壮族自治区人民政府代表团专题调研安徽省农交所。二是技术产权交易推陈出新。与合肥市科技创新中心联合首推的“互联网+技术产权交易”新模式。与中国技术转移中心（北京）、中科大等40余家单位签署了技术资源信息共享协议，形成比较完备的技术项目资源库，共计发布高校院所、企业科技成果信息1500条、技术需求300条。三是文化产权交易探索创新。积极开发安徽非遗等特色文化产品市场。与安徽省最大文化艺术品交易市场赤阑桥文化艺术品市场签署合作框架协议，构建线上、线下两个交易平台，形成集艺术品展示、交易上下游于一体的产业链条。与合肥市轨道公司开展深度合作，完成“轨道交通1号线媒体广告经营权”招租，成交价较底价增值2.9亿元，增值率达72.5%；独家代理销售“轨道1号线纪念票册”，首次尝试“网上申购+线下摇号”组合销售方式，销售火爆；2016年，文交所全年文化产权项目挂牌底价4.05亿元，成交价7.04亿元，增值率74%。

三、安徽公共资源交易集团工作成效

交易集团创新的架构、健全的制度、刚性的执行、高效的服务、规范的市场有效保障了公共资源交易业务的规范、阳光、高效运行，赢得了市场各方主体、广大服务客户和社会各界的广泛赞誉，打造了交易集团“阳光一路”的国企品牌。在促进地方经济社会发展、维护公共资源交易市场秩序和探索公共资源交易创新发展路径等方面做出了积极贡献。

（一）促进了地方经济社会发展。2016年，交易集团累计完成各类公共资源交易项目7633个（同比增长15%），预算（估算、挂牌底价）金额1604.39亿元（同比增长43%），中标金额1203.04亿元（相比增长70%）。先后完成了合肥市轨道交通2号线设备采购、4号线工程土建分项设计、合肥市清溪净水厂PPP项目等一大批涉及城市建设、社会民生的项目，吸引了众多国内知名的设计和施工企业参与合肥的城市建设，形成了具有合肥特色的公共资源交易事业发展新格局。

（二）维护了公共资源交易市场秩序。自交易集团成立运行以来，未出现领导打招呼、批条子等干预和插手项目招投标活动的现象，未发生一起重大质量安全事故，未发生一起针对从业员工自身廉洁自律的有效投诉。为合肥经济社会的发展营造了良好的政治生态环境。2015年10月，国务院总理李克强考察合肥公共资源交易市场时用“网下无交易、网上全公开”给予了概括和高度评价。在去年获得“全国招投标先进单位”称号的基础上，2017年，交易集团荣获首次以安徽省委和省政府名义联合授予的“安徽省先进集体”荣誉称号。

作为全国公共资源交易领域的国有企业集团，交易集团下一步将继续秉承“规范、高效、创新、服务”的发展理念，创新体制机制，科学高效运作，着力提升服务能力和水平，为公共资源交易市场各方主体提供更加优质、高效的服务，努力实现集团、企业、社会的“三赢”目标，为打造区域型、综合性、专业性的“区域领先、行业一流、全国知名”公共资源交易国企品牌而不懈奋斗。

加大招标作业质量管控 提升科技创新发展水平

湖北省招标股份有限公司党委书记、董事长 杜杰

尊敬的各位领导、同志们：

今天很荣幸能够代表湖北省招标股份有限公司在这里发言，也感谢各位领导、兄弟单位长期对我们公司的关心和支持。下面，我就公司一些基本情况做如下交流发言。

一、基本情况介绍

湖北省招标股份有限公司是中南工程咨询设计股份有限公司旗下的国有控股公司，具有工程建设、国际招标、政府采购、中央投资等招标代理甲级资质和军工涉密咨询、对外贸易企业资格，公司通过了 ISO9000 质量认证，是 AAA 级诚信创优招标机构。公司始建于 1985 年，曾先后归口武汉市政府、湖北省经贸委、省发展改革委、省国资委管理，是中国招标行业中历史最悠久、资质最齐全的专业代理机构之一。公司是中国招标投标协会理事单位和湖北省政府采购协会会长单位。

公司本部设有办公室、财务部、人力资源部、市场部、技术部、纪检监察室等六个职能部门。设有项目一部、项目二部、项目三部、项目四部、项目五部、政府采购一部、政府采购二部、造价部、PPP 项目咨询中心九个业务部门和襄阳分公司、十堰分公司。现有员工 100 人，党员 43 人，其中，研究生以上学历 18 人，高级职称 15 人、中级职称 39 人，注册招标师 28 人、注册咨询工程师 3 人、注册造价工程师 10 人、注册监理工程师 4 人、一级建造师 8 人。三十多年来，公司坚持“公开、公平、公正”的原则，秉承“诚信、规范、效率”的理念，致力为社会各界提供专业的招标咨询服务，树立了良好的市场信誉和行业口碑。

二、不断提高招标作业规范化

作为具有三十多年历史的国有控股的大型专业招标代理机构，在市场大潮的洗礼中，深深体会到质量才是企业生命线。在传统经营模式下，公司总结了一套招标作业规范管理办法。近年来公司不断建立健全招标质量管理的各项规章制度，明确公司各级从业人员的质量责任，落实项目经理责任制，将质量目标纳入公司、部门和个人的年度目标，建立全面考核机制，奖优罚劣。

1. 明确从业人员质量责任。公司法定代表人为质量管理的第一责任人；分管质量领导承担公司业务质量管理的直接领导责任，带领公司技术部开展公司质量管理工作；分管生产领导承担分管部门业务质量管理的监督责任，督促分管部门实施质量目标管理措施；推动质量管理体系有效运行；公司技术部承担公司业务质量管理的统筹管理职责；业务部门负责人承担本部门业务质量的直接管理责任，对项目经理业务执行操作的质量进行监督管理；项目经理直接承担具体项目业务的质量责任。质量责任层层分解，层层

压实，保障招标全过程遵循公司质量管理办法，有效运行。

2. 进一步完善业务流程标准。公司 2015 年开始，利用周末时间，组织公司业务骨干对招标行业所有作业内容进行梳理分析，制定了较详尽科学的流程管控制度，标准化操作导则。为进一步规范开展招标业务，制定《标准文件管理办法》等相关制度，修订和完善《招标文件标准工作表格格式及文件》。招标代理业务标准化操作导则将业务工作的流程细分为合同签订、招标准备、预审文件编制、文件发售、资格预审、招标文件等子流程，每个子流程均设计相应流程图，重点加强文件编制与开评标等敏感环节的标准化建设。这套具有自主知识产权的标准化操作规范对公司质量管理起到了决定性作用。

3. 建立质量管理长效机制。建立质量简报制度、质量例会制度，分析质量现状，寻找对策，保持持续改进，将发生的质量问题作为反面教材，吸取教训，举一反三。确保公司的招标代理行为不断规范，招标质量不断提高。不断落实三级审核把关制度，加强对质疑投诉的管理，建立“底线意识”，保证招标代理及其他各项业务的合法合规性。建立回访记录制度，对重点大客户定期回访，听取意见和建议，结合公司对诚信经营的监督检查，不断自我改进和完善，发现隐患，及时沟通，化解招标人和投标人的不满，尽可能减少质疑投诉的发生，提升顾客满意度。

4. 加强咨询服务技术力量。咨询服务机构的核心竞争力是人才。不断配强配齐业务部门质量把关技术人员，2015 年以来，公司招录各类 985 院校本、硕毕业生、各类注册人员 30 多名，努力提高我们的咨询服务水平，提高产品的边际效益，让业主满意放心。2017 年公司又为技术部配备了专职质量管理人员 6 名，将技术部质量管理的职责“做实做强”，真正成为公司的质量管理核心和技术支撑核心。

5. 注重招标业务学习培训。公司对国家有关部委、省市有关部门、各平台目前已出台的标准文本，高度重视，第一时间组织从业人员学习贯彻。每年除内部培训外还积极向外推送优秀从业人员参加外部学习培训，公司的专家经常作为主讲人参加政府组织的各类培训活动。2016 年，公司各类培训多达 30 多场，参加活动近千人次。

三、创新多元化咨询服务

日前，我在一个论坛上看到日本、美国的网友纷纷对中国普通老百姓从买一份早点、一个包子都可以电子支付表示极大的惊叹，对中国城市到农村基本上都普及了电子支付、无钞票化买卖表示了由衷的赞美，认为中国至少这方面已经领先了世界。同样，信息化也是国家招标工作发展的方向，我们这类招标服务机构，如果局限于传统招标作业，不紧紧抓住历史脉搏，我担心慢慢的传统招标将会慢慢的走出历史舞台。为应对国家对招投标市场的放开准入、推行电子化招标、PPP 项目合作等咨询服务变革，公司这两年在这些方面也做了很大的尝试，效果明显。

（一）在电子商城业务拓展方面。2015 年初，公司抽调精干人员，远赴安徽、上海、成都等地，考察学习已运行的电子化采购平台好的经验和做法。2015 年 10 月，精

心打造的武汉市政府采购电子商城正式上线运营，武汉市市直行政事业单位采购年预算 20 万元以下的通用类货物(计算机、打印机、复印机、空调)，均采用“电子商城”网上比价或网上竞价方式进行采购。后陆续经过扩容升级、后期改造等不断创新，电子商城业务在行业内小有名气。截至目前，通过电子商城平台，货物类成交量为 2967 笔，计划采购金额 4805 万元，实际成交金额 4301 万元，综合节约率 89.51%；服务类共注册 153 个服务商，成交量为 201 笔，计划采购金额 242 万元，成交金额 205 万元，综合节约率 85.1%；电商直购专区五大电商发布商品个数 43245 个，成交量 241 笔，成交金额 62 万元。

(二) 在 PPP 项目咨询业务方面。PPP 咨询业务，2015 年兴起，当时全国都处于摸索和试点阶段，无现成和成熟的模式。公司认清形势，抢抓机遇，迅速组织力量成立了 PPP 项目咨询中心。通过近一年理论和实践的探索，公司 PPP 项目咨询中心基本已熟悉和掌握了 PPP 项目咨询的流程和方法，形成了相对固定和成熟的操作模式，对涉及 PPP 项目方案编制的一些重点问题开展了研究。PPP 项目咨询中心已获得良好的开局，目前已承担了孝感凤凰天仙城文化旅游项目等 10 余个 PPP 项目咨询业务，通过投标加入了武汉市 PPP 项目咨询服务机构库。在项目咨询过程中，方案咨询成果得到了委托单位和评审专家的肯定和好评，为公司 PPP 咨询业务品牌的建立打下一定基础。公司下一步将继续努力申报和提升工程咨询资质，努力实现业务多元化，完成转型升级。

四、顺利完成混合所有制改革

随着我国经济发展进入新常态，各项经济投资增速持续下滑，公司作为市场充分竞争的招标代理、工程咨询服务企业，与国内同行业优秀企业相比还有较大的差距，一定程度上仍存在着市场观念淡泊、权责不明，分配激励机制已不适应发展需求等问题。为切实解决制约公司发展的一系列体制机制问题，增强公司的发展动力，形成核心竞争力，2017 年 2 月，在省委省政府和中南设计集团的领导下，以 22 名公司管理层、关键业务骨干共同发起设立了湖北省招标股份有限公司，全面完成混合所有制改制。其中：22 名自然人股东持股 15%，国有资本占 85%。公司以崭新形象投入运营后，生产经营业绩较往年同期有较大提升，职能部门工作状态也得到很大改观。相信公司混合所有制改革一周年时，各项成绩会更加清晰、更加突出。

2017 年是公司混合所有制改革的第一年，也是公司提质增效的关键一年，公司上下团结一心，砥砺前行，力争实现年生产经营额过亿目标，加速推进公司跨越式发展。

中国龙、达天下

推动企业文化建设招标咨询核心竞争力

龙达恒信工程咨询有限公司

龙达公司发展的前期主要以造价咨询业务为主，2008 年中国住房和城乡建设部颁布《建设工程量清单计价规范》，计价方式发生转变，由定额计价转变为清单计价，大量具有工程造价经验造价人员得到了用武之地，龙达公司以其造价咨询业务的优势，借助已有的项目经验，在大环境的推动下，一举发展了包括合同价格制定在内的招标代理业务，逐渐进入了以造价咨询业务和招标代理业务双头并进的发展阶段。这一阶段，两项业务互相借助，互相推动，龙达公司迅速发展。由于招标代理业务涉及的法律规范之多，业务范围之广，龙达公司在发展中感到了自身的不足与差距，龙达人谨记“业务高质量，工作高效率，服务高水平，客户真满意”的企业文化，本着对客户负责任的态度，更好的向法律规范靠拢，公司投入大量精力发展公司的招投标代理工作，经过努力，形成了龙达公司现阶段以招投标代理业务为核心的发展现状。

公司成立于 1984 年，经过三十余年的发展，在社会各界的支持和帮助下，通过龙达人的不懈努力，现公司已发展成为一家拥有员工 200 余人，具有工程造价咨询甲级资质、工程招标代理甲级资质、政府采购代理甲级资质、中央投资项目招标代理资格及司法鉴定资格的综合性专业咨询机构。在社会各界领导、客户和朋友的支持、帮助及全体龙达家人共同努力下，自公司成立后，公司连续被山东省工商行政管理局授予“省级守合同重信用企业”；连续被中国建设工程造价管理协会评为“工程造价咨询先进单位”；公司于 2012 年进入全国工程造价咨询中介服务类企业造价咨询收入百强名单。

长期以来，龙达公司始终以公司文化和精神严格要求自己，将企业文化贯穿到招标代理的全过程工作中，把握每一个工作节点，不放过任何工作的漏洞，以国家法律法规为依据，科学高效的完成招投标代理工作。实现了公司业务水平的稳步提升，从开展招标代理业务以来，完成了 43 个重点项目的招投标代理工作，如济南市 CBD 市政配套工程（轨道交通预留）土建施工项目、济南市轨道交通 R2 号线王府庄站同期实施工程土建监理项目，济南市市中区经四纬一旧城更新项目土地熟化投资人招标等项目，完成的重点招标项目的总造价达到了 84 亿元，包括市政道路、轨道交通、农田建设、信息化设备采购、校区综合楼建设、市政配套工程等项目的招标代理工作，范围之广涵盖各个领域。通过回访，顾客满意度远远超过同规模造价咨询机构，树立了高效的招标代理服务品牌形象，厚积薄发，公司形成了推动企业文化建设核心竞争力的发展战略布局。

龙达公司在企业管理上存在诸多亮点。其中最为重要的就是龙达以文化建设贯穿整

个企业的内部管理中。在发展层面上，山东龙达选择以企业文化发展带动工程造价业务技能的提升。形成了工作质量保障秉承“三高一满意”要求的文化传统，即业务高质量，工作高效率，服务高水平，客户真满意。同时，匹配三大保障措施：

1. 以完善的法律顾问团队弥补项目初期法律类专家缺失的不足

招投标代理机构在招投标活动中为招标人提供招投标法律法规的咨询、组织招标、开标、评标等工作起到了积极的作用，但也存在不少的问题。比如由于信息不对称及委托人与代理人目标函数的不一致性，会发生基本代理问题即道德风险和逆向选择。为规避这些专业的问题，龙达公司组建了具有丰富项目经验的法律顾问团，同时与律师事务所签订战略合作协议，为服务过程中遇到的法律问题，提供合法高效的建议，规避了大量风险，减少了投诉和质疑，为服务对象提供了强有力的支撑。

2. 以丰富的造价咨询经验夯实企业在项目投资整体测算方面的基础

招投标实行清单计价规范，龙达公司在造价咨询业务方面积累了丰富的实践经验，能够提供接近市场的价格完成招投标代理工作，丰富的经验还能够弥补项目的漏洞。面对地产开发项目超概算、超预算事件的比比皆是，公司开始不断发展成本测算业务。为委托方提供从前期的土地费用、建安成本、财务费用、手续费用至整个项目总投资的整体测算服务。通过对历年项目的整理，完成地产投资项目指标库的构建，将指标库应用于实践项目中，为业主提供准确有效的成本测算服务，为企业的业务成功完成打下了坚实的基础。

3. 以成熟的合同管理系统提升企业在招投标代理业务中的竞争力

在招投标代理工作过程中，龙达公司根据自己项目实践情况找出了一套适合自己发展所需的合同管理组织结构，与企业的多个部门协调作战，相互配合，在招标阶段就能够完善招标文件并整理出令人满意的工程合同内容。形成的一套适合自己的招投标程序，并且不断通过参加大型的招投标活动来完善自己的机会，给龙达成功完成项目的招投标工作的提供了现行条件。实现了招标文件和建设工程合同高效、不耗时不耗力的运作，这也是合同有效管理的一个重要的标杆，大大提升了企业的竞争力。

吃水不忘挖井人，山东龙达在自身发展的同时，还积极回馈社会，做到从群众中来，到群众中去，将企业文化贯穿业务和对外理念中，做到了以下两点：

1. 校企结合，互助互利

山东龙达公司与天津理工大学建立伙伴关系，以培养学生的全面素质、综合能力与就业竞争能力为重点，利用学校与企业两种不同的教育环境和教育资源，采取课堂教学与学生参加实践有机结合的方式，培养适合单位需要的、具有全面素质与创新能力人才的教育模式，为社会输送了大量具有实践经验的人才。

2. 社会援助，奉献爱心

在龙达公司不断发展壮大之时，企业不忘向弱势群体伸出援助之手，在节假日给困难老人送去了慰问金和生活用品，积极参与联盟组织的爱心公益活动，向贫困群众捐助

了善款，公司也将继续秉承“专心做好工程造价咨询与招标代理事业，全心全意为客户服务、全心全意为员工服务、全心全意履行社会责任”的龙达宗旨，为创建社会主义和谐社会贡献龙达力量。

“做好一件事，传承好一种思想”是我们所有龙达人的奋斗目标。“做好一件事”，就是把工程造价咨询与招标代理事业做到极致，让客户的每一笔基本建设投资科学、规范、效益最大化；“传承一种思想”，就是要传承公平、正义、诚信、守法的思想。这离不开一支思想过硬、作风过硬、业务技术过硬的队伍。处于知识密集型的咨询服务行业，我们非常重视每位龙达人素质的提升和业务知识的与时俱进，不断加大培训投入和完善培训体系，不断营造良好的自学氛围，不断通过各种方式方法检验龙达人的职业素质和业务能力，不断激励优秀人才和淘汰赶不上龙达节奏的人员，不断汇聚行业精英，只为为客户提供“业务高质量、工作高效率、服务高水平和客户真满意”的咨询服务。

没有最好，只有更好。我们的愿景是创建世界一流的工程造价咨询与招标代理企业。在未来，龙达将继续顺应潮流，抓住机遇，转变观念、开拓创新，以优秀的文化孕育人，以成熟的管理塑造人。我们将满怀信心和决心，为祖国明天的辉煌而努力奋斗！

预制装配式结构对建筑造价影响

上海华瑞建设经济咨询有限公司

一、推进装配式建筑的相关背景

建筑业的现代化、工业化、产业化，已成为当今世界建筑业的发展大趋势，预制装配式混凝土结构，可以较大程度改善工人的作业环境，减少劳动强度，提高劳动生产率；可缩短工期和提高建筑品质的要求，同时节省大量模板，减少现场湿作业及扬尘，降低工地噪音污染；可以控制施工现场扬尘、减少雾霾问题。

上海是我国最早推进装配式建筑的城市之一，2014年11月12日沪建管联发[2014]901号文《关于推进本市装配式建筑发展的实施意见》要求，各区县政府和相关管委会在本区域供地面积总量中落实的装配式建筑的建筑面积比例，2015年不少于50%；2016年起外环线以内新建民用建筑应全部采用装配式建筑、外环线以外超过50%；2017年起外环线以外在50%基础上逐年增加。采用混凝土结构体系建造的装配式住宅单体预制装配率和装配式公共建筑单体预制装配率应不低于30%，2016年起不低于40%。

2008年的万科金色城市项目是我司的第一个装配式造价咨询项目，预制装配率15%，在没有相类似项目经验和数据的条件下，通过不断的摸索和学习，逐步建立的合理的装配式项目的计价体系和造价控制方法。此后我司陆续负责了万科海上传奇、万科翡翠公园、保利周浦医学园区项目、世茂云图、平凉路18街坊、保利建工赵巷等装配式项目造价咨询工作，总建筑面积已超100万平米。

二、装配式建筑的相关知识

装配整体式混凝土结构是由预制混凝土构件通过可靠的方式进行连接并与现场后浇混凝土、水泥基灌浆料形成整体的装配式混凝土结构，预制混凝土构件是在工厂或现场预先制作的混凝土构件，俗称PC构件。

目前装配式建筑项目常用的预制构件种类有预制剪力墙、预制柱、预制外围护墙、叠合楼板、叠合梁、预制阳台板、预制空调板、预制楼梯等。

预制率：是指装配式混凝土建筑室外地坪以上主体结构和围护结构中预制构件部分的材料用量占对应构件材料总用量的体积比。

装配率：是指装配式建筑中预制构件、建筑部品的数量（或面积）占同类构件或部品总数量（或面积）的比率。

装配式建筑结构体系与传统现浇结构基本相同，主要分框架、剪力墙、框剪等，考虑政策及实际项目实施情况，结合不同预制率要求，目前国内预制装配式住宅装配体系大致存在以下几类，第一大类为结构竖向受力构件现浇，叠合剪力墙体系（PCF）及现

浇外挂体系。第二大类为结构竖向受力构件部分或全部预制，在预制率要求逐步提高的情况下，这种方式慢慢成为主流的建筑装配方式，也是以后重点发展的装配方式，装配整体式框架结构体系、装配整体式框架-剪力墙（核心筒）结构体系、装配整体式剪力墙结构体系。不同 PC 率项目的构件选择情况如下：

预制率	15%	25%	30%	40%
预制外墙板	√（局部）	√	√	√
凸窗、空调板	√（局部）	√（局部）	√	√
阳台	√（仅边梁）	√	√	√
楼梯梯段	√	√	√	√
叠合楼板、叠合梁	×	√（局部）	选用	√
预制柱	×	×	选用	√
装配住宅体系	现浇外挂 框架 框架-剪力墙	PCF、装配整体 式剪力墙 框架 框架-剪力墙	装配整体式剪 力墙 框架 框架-剪力墙	装配整体式剪 力墙 框架 框架-剪力墙

三、装配式项目在不同实施阶段的造价控制要点

与传统现浇结构相比 PC 结构对工程造价的影响是多方面的，要求造价咨询人员的在工程技术知识有更多的了解，施工方案与工程造价结合更加紧密。按一般项目的实施阶段来分，装配式项目的造价咨询可分为三个主要阶段，分别为设计阶段、招标阶段及施工阶段。针对装配式项目的特性，通过方案比选、优化设计和限额设计等价值分析手段进行全过程造价咨询的控制工作和造价咨询的计量计价工作。

1、设计阶段

不同的预制构件种类对造价指标及项目施工进度有不同的影响，如 PCF 外墙结构内侧需现浇混凝土，影响项目施工进度，外墙 PCF 结构在完成预制构件吊装后，内侧需另行施工传统的钢筋绑扎和模板制作安装工作，因此会增加施工工期；预制叠合楼板会增加混凝土楼板的厚度，则增加造价费用，目前预制叠合楼板的最小厚度为 15cm，通常厚于现浇结构楼板；预制楼梯在所有构件中综合单价最低，且施工方便，所以性价比最高，PC 楼梯只需在楼板侧预留螺栓即可连接，与现浇结构没有相互依存的关系。

综上所述在设计阶段，可以通过以下三方面来重视造价控制的方面来优化设计。首先，根据项目不同的 PC 率及项目进度计划来选择合适的预制 PC 构件来达到造价最优，优先选择预制楼梯构件，尽量选择竖向预制墙构件，减少叠合楼板及预制梁构件等。其

次，合理的进行预制构件板块划分，避免单块预制构件体积偏大、构件重量过重而导致选择较大的垂直运输机械。最后，综合考虑预制 PC 构件的建筑增加成本与政府的容积率奖励和补贴等因素，减少建筑单体种类、房型及不规则楼层等方法降低建筑成本。

2、招标阶段

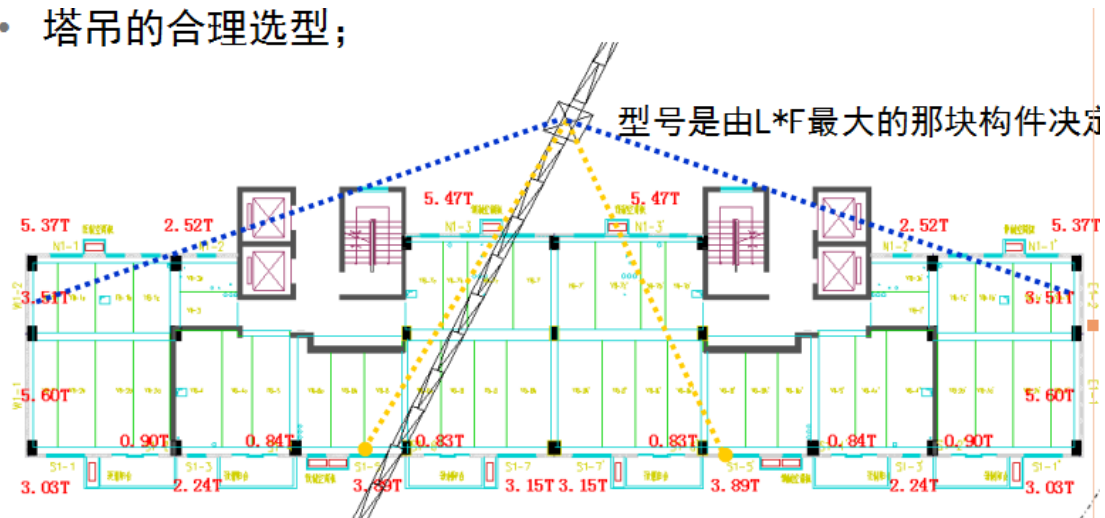
预制装配式结构的成本影响因素与传统现浇结构相比，需设计深化提前、对工程施工技术的掌握也有较强的能力。装配式项目的招标投标需造价咨询人员在工程造价和工程技术进行综合的考量，对造价咨询人员也提出了更高的要求。

预制 PC 构件的单方体积综合单价较高，目前上海的构件每立方米综合单价在 2800 元~3000 元之间，因此在招标阶段预制构件的价格对招标结果又较大的影响，合理的确定预制构件价格需在招投标阶段对预制构件进行深化设计，以确认造价费用的完整性和准确性。

在招标阶段对投标单位的施工技术标中的 PC 内容进行投标报价合理化分析，如塔吊选型是否满足 PC 预制构件的起重要求、施工临时道路强度是否满足预制构件车辆的运输、施工进度计划是否与预制构件的加工生产相匹配、车库顶板上的 PC 运输道路是否已考虑顶板加固措施等。针对以上技术标内容，在商务标中分析所产生的费用的合理性，对于报价错漏项较多，严重影响投标报价的可考虑废标处理。

例如：

- 塔吊的合理选型；

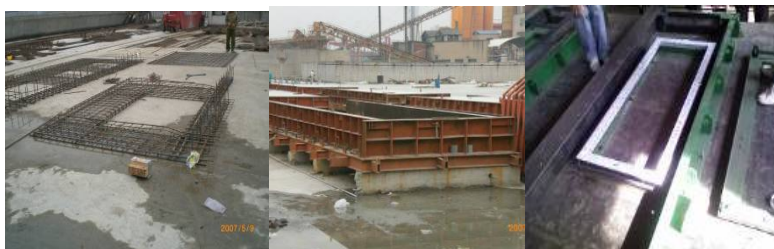


通常装配式项目的塔吊选择与传统项目存在较大不同，塔吊型号是由 L*F 最大的那块 PC 构件决定的，按此施工方案，单栋楼塔吊的回转半径 40 米，最远板块重量 5.6T，塔吊的力距 $M=FL=224N \cdot M$ ，考虑到塔吊的效率和使用率，可选择 250 吨. 米的型号。造价咨询人员需复核商务标报价内容与施工方案是否相匹配，如不一致可能导致重大误差。此外在塔吊的方案比选上，考虑选择单栋楼 2 台塔吊，则塔吊的回转半径可减少至 25 米，塔吊的力距 $M=FL=140N \cdot M$ ，塔吊型号可降至 160 吨. 米，哪个方案更优需进一步的验算。

3、施工阶段

施工阶段的装配式结构造价控制可从预制构件的构件成本、运输费用、安装费用及与现浇结构的关系等方面进行造价控制，一个完整而准确的预制结构预算也应包括以上四部分。

预制构件的构件成本包括预制构件的材料费用、人工费、模具费用、管理费及税金等方面，其中模具成本是预制构件成本确认的难点和重点，而模具成本又与项目的总体施工进度和单体施工进度有关，因此需综合考虑项目的施工进度和预制构件数量来确认模具摊销次数及单位体积内的模具重量，如下图：



PC 构件的模具与现浇模板相类似，属于构件预制过程中的周转材料，其模具图纸需进行深化设计，因而模具重量的确认可能存在偏差。此外模具数量摊销周转材料，但相同板块的模具利用率则需根据项目的具体情况计算，如金色城市项目共 4 栋单体同时施工，户型相同，2 层以上为 PC 层，总层数 18 层，项目施工进度为 7 天一层。PC 板块的生产速度通常为 1.5 天/块，每周可生产 4 块，因此本项目相同板型的模具配置一套即可，而单套模具的利用率可达 64 次。

预制构件的运输成本则需根据预制构件的类型及外形尺寸来合理的进行运输计划布置来确认运输成本费用，如下图。



预制构件的安装成本则包含了构件卸货、堆放、起吊、就位、支撑、安装、调整、灌浆及补缝等多道施工工序。造价控制需保证预算费用的完整性、合理性和准确性，如下图



装配式预制构件与现浇结构相互连接和相互影响，因此在工程预算的编制中需仔细确认之间的构件关系，如 PCF 预制外墙可以做内侧现浇混凝土墙的模板、叠合楼板需扣

除现浇混凝土板的底模、承重的混凝土梁可能部分在预制构件中等。

四、若干启示

建筑领域不断进行技术和工艺创新，最终的目标只有两个：在同等造价条件下提高建筑性能，或者在同等建筑性能条件下降低造价，但目前装配式建筑造价仍较大幅度高于传统现浇项目，后续建议通过 PC 设计及构件的标准化，通过规模效应逐步降低成本。

装配式建筑工程造价构成与传统现浇结构存有较大差异。首先 PC 构件成本在建筑工程造价中占较大比重。其次装配式项目工艺与传统现浇工艺有本质的区别，与传统工艺相比增加了 PC 构件的制作、运输、吊装等工序；装配式项目中的现浇结构与 PC 构件需要进行可靠的连接，在计量上也存在较多的相互共存的关系；装配式结构可实现外墙免粉刷及施工无外脚手架等优势，减少现场湿作业和节约工期。因而造价咨询人员需要更多的立体、多方位和整体的视角去完成装配式项目的造价咨询工作。

装配式建筑与 BIM 技术紧密融合，装配式建筑采用信息化管理方式相比非装配式建筑的落后施工管理模式，可对建筑进行全生命周期的运维，使用 BIM 通过数字信息仿真模拟建筑物所具有的真实信息，以数字化方法解决装配式项目的计量计价工作，与设计、施工及后期的管理相结合，提高建筑品质。

不忘初心稳步实践 潜心谋变锐意进取

江苏润泰工程项目管理咨询有限公司 邵荣庆

江苏润泰工程项目管理咨询有限公司是一个年轻的团队，一路以来在各级领导关心支持下，我们披荆斩棘、不断前行。下面就本公司基本情况、管理制度、业务经验及发展方向介绍如下：

一、公司基本情况

江苏润泰工程项目管理咨询有限公司成立于 2007 年。自组建以来，积极围绕“诚实守信、守法公正、服务社会”的经营理念，发扬开拓创新、共铸辉煌的精神，努力开拓市场，热忱为客户提供优质咨询服务，取得了骄人的佳绩，在同行业排名中不断靠前，企业管理逐渐步入正规化、制度化的轨道。近年来，完成了一批重大项目、重点工程的项目管理、招标代理、造价咨询，积累了较丰富的咨询服务经验，受到省市主管部门及广大业主的好评。目前具有招标代理和造价咨询甲级资质，造价咨询企业信用 AAAAA 级，是全国招标代理诚信先进单位、全国建筑市场与招投标行业先进单位，获得省市巾帼文明示范岗、文明单位、青年文明号等荣誉称号。

二、润泰特色的“积分制管理”

人要接受法律和道德的约束。但是从管理的角度讲，法律是强制性的，触犯法律就要受到处罚，道德是公共素养，非强制性的，违背道德只会受到谴责，而不是受到处罚。企业对员工的管理是制度化管理，要求员工守法、遵纪、公德，强调的不是法制，也不是道德，而是制度。以前，我们的思维是“违规处罚”，做法是“扣钱”“扣奖金”，不看过程，只抓结果，以为一罚了之是严肃认真，其实是把“管理”与“被管理”对立了起来。扣钱的目的是什么？是为了扣钱吗？扣钱不是个好方法。为什么这么说，因为，对员工的管理和要求是单向的，教条的，而员工是被动的，不自觉的。又因为，企业对员工没有道德培育、行为养成、过程引导、精神激励，光靠“扣钱”行吗？

“积分制管理”是润泰特色的一项管理制度，并通过个性化定制工具“积分制管理系统”来执行和落实。首先，这套系统设置了近百个积分事项，每一事项有都有基本分值，考核就是对每个积分事项给予打分。积分事项也是与时俱进的，可以是日常行为规范，也可以是当前突发事件或当期突出问题事项。比如：出勤加班、完成任务、考核考评、通病防治、应急处置、待人接物、遵纪守法、争创荣誉等。通过三年的推行，积分管理制度在我公司稳步推进和完善，已经形成了润泰公司特色的管理制度，进入了每个润泰人的潜意识里，各项工作都紧密地围绕其开展，丰富了员工的业余生活、保障了员工的身心健康，并且真正把“快乐生活、快乐工作”的企业文化落到了实处，为公司创造出更多的社会和经济效益。其次，积分配置都是透明的，但奖扣分权限是有设置的，

并专门设立执行部，负责执行统计。积分就是由系统日积月累记载每位员工获得的打分。大家都知道犯一次错不要紧，扣分有限，同样的错不能累犯，否则扣分一次比一次多，让员工有改正的空间，确保过程管理。再次，全员参加积分制考核，实际上就是将系统设置的管理事项，进行细化、量化、公开化、民主化、日常化管理。

我们在每周例会上都会通报积分情况，每月会将员工的积分从高到低排名，对于前几名会进行奖励，积分越高奖励越重，除了物质奖励之外，还与福利挂钩，长期保持高积分的员工通过考核后还可以配送股份。公司的专职人员参加各级技能竞赛、评先评定获得佳绩的，均给予特别积分奖励。

积分制管理，它首先是一个心理暗示，通过奖扣分起到信号作用，告诉你哪个好，哪个不好。把好的、正确的、正面的行为通过奖分激励，培养成习惯，把通病、惯病、负面的行为通过扣分予以摒弃、改正。其次是具有管理意义的管理方式，做人做事、言行举止、道德品质要自觉接受约束，不放松、不放肆，促进员工素质的提高，让大家培养好的习惯。每月快乐会议上对积分高的员工给予奖励；遇有员工生日，公司送上蛋糕；对突出表现员工给“奖励分”，发“奖票”。获得“奖票”员工可以凭票参与抽奖活动。积分制管理和快乐会议的做法，是我们公司的企业文化，是企业对员工人文关爱的表现。积分只跟员工的待遇、荣誉、晋升等挂钩，与金钱没有直接关系。通过积分制可以衡量、筛选人才，积分高的一定是好的，单位就要用好、留住。

三、发展现状和方向

（一）认清形势，分清利弊

这几年建筑市场整体比较萧条，包括房地产业、建筑施工企业、建筑设计院、招标代理、建设监理、材料供应、劳务输出等都反映业务锐减，效益下降。咨询行业低水平经营，低标准服务，业务同质化、恶性竞争、挂靠经营，虚假招标、压价招标、明招暗定，陪标、围标、低价中标等众相环生。关于违规操作、有法不依、执法不严、违法成本低等的议论较多。这些都是多年来的通病，也是市场竞争的现实写照。但是，是需求水平低才导致了供给水平低，是供给过剩才导致了服务水平低，这是规律。咨询行业前景是光明的，优胜劣汰，终究会有黑白分明的时候，江苏润泰坚守底线！

（二）不忘初心，潜心谋变

1、招投标工作是全过程咨询服务中的重要环节。项目招标投标的目的是在众多投标人当中选出最佳的项目参与者，在项目实施过程中，选择优秀的团队，通过建设单位、设计、施工、监理、咨询和供应单位的通力合作，方能实现项目的预定目标，最大限度地提高项目价值。

（1）以设计招标为核心，从工程项目全生命周期角度进行全过程招标管理工作。设计工作是工程建设的基础工作，是影响整个项目价值的关键环节。设计工作对建设项目工程造价的影响程度很大，在方案设计阶段，影响项目投资的可能性为75%—95%，因此，设计阶段是控制工程造价、提高工程投资效益、实现项目价值最为明显的阶段。

在多年的工作实践中发现，因设计范围不明确、设计深度不够，导致项目实施过程中施工变更、二次设计、各专业设计单位相互扯皮、概算超估算等现象屡屡发生，从而造成延误工期，增加建设成本和项目管理的难度。近几年我们在实际操作过程中非常重视设计阶段的招标工作，在编制设计招标文件时，对设计内容和深度明确具体要求：设计文件在符合《建筑工程设计文件编制深度规定》并满足国家、省、市相关规定的基础上，必须包含各专业工程（指建筑、结构、水电、消防、暖通、智能化、内装饰、外墙干挂、网架、预应力、体育场地、门房、围墙、景观绿化、道路管网、排水、亮化、路灯等所有专业工程），并明确规定设计单位不得在实施过程中要求招标人就任何专业工程另行设计；若因设计内容和深度达不到要求导致反复修改、工期延误，招标人将扣减设计费等措施。采用奖惩办法引导设计业务做到精心、精致、精细，设计全面到位，减少实施过程中的设计变更，从而有效控制工程造价。

（2）科学合理设置招标要求，杜绝因招标文件相应条款缺失、模糊导致招投标或施工过程中出现纠纷。精心编制详细完整的施工招标文件，编制招标文件时要具有前瞻性，要对现场施工管理、工程结（决）算中可能遇到的焦点、热点、难点进行规定和约束，为加强现场施工管理、避免“结算超预算”提供手段和依据。例如：明确配合管理、赶工措施的内容和计价方法，避免索赔、扯皮；通过专家会议确定合理的基坑支护、井点降水、高支模等施工方案，据此编制招标控制价，投标方自报方案、自行报价，以减少施工签证和变更；计日工、暂列金额等须根据项目情况及有关规定合理确定；通过确定材料、设备的品牌、型号、技术参数等，减少暂定价、暂估价；明确界定各专业的范围和界限，防止重算、漏算等。通过重点项目、重点工程的招标实践证明，在招标文件中明确设计内容和深度，对容易产生争议和增加工程造价的事项详尽的描述与要求，确实使前期工程造价预算得到有效控制，并对工程实施后的项目管理以及工程投资起到了积极的决定作用，切实防止了概算超估算、预算超概算、结算超预算现象的发生。

2、建筑业革命呼啸而来，一带一路的新常态，PPP+BIM+OM, O2O, AR, 装配式建筑，地下管廊、海绵城市、智能建筑、智慧城市、3D 打印……新工艺、新技术、新趋势，还有“四库一平台”的建立，让行业同仁感到泰山压顶之势、危机四伏之忧，迎面扑来、目不暇接……市场竞争特点已经从“关系竞争”向“能力竞争”过渡，中国工程咨询企业必须向全过程工程咨询转型，由算量计价转向工程项目，由单纯数据型成果转为过程管理活动。全面整合工程建设过程中所需的前期咨询、招标代理、造价咨询、工程监理及其他相关咨询服务业务为项目建设提供涵盖前期策划咨询、施工前准备、施工过程、竣工验收、运营保修等各阶段的全过程工程项目管理咨询，大力推行工程造价全过程咨询服务势在必行。

不忘初心、方得始终。我们借助政府的宏观政策导向，借鉴各级主管部门的发展实施规划，吸取同行翘楚的先进经验，将来的“江苏润泰”定会有更加广阔的天地！

利人为本 业赢与共

创新发展的青岛利业建设咨询有限公司

青岛利业建设咨询有限公司

青岛利业建设咨询有限公司成立于 1999 年，是青岛最早开展招标代理业务的综合性工程咨询公司，从业之初，就确立了“利人为本，业赢与共”的发展理念，遵循为社会、客户和员工创造价值的利人原则，追求与社会、客户和员工事业的共赢。

十八年来，公司专注工程咨询行业，长耕不辍，凭借专业化的团队和职业化的服务，独创利业特色服务，用实际行动践行共赢的承诺。

一、制度奠定诚信力

“立德为先，诚信为本”是《利业共勉百字经》的开卷语，“诚信”是利业人行为的第一准则。一直以来，公司遵章守纪，诚信自律，阳光执业，在发展历程中，结合行业属性和公司特点，持续完善制度体系建设，建立了“行政管理”和“业务管理”两大体系，形成了《企业规章制度汇编》、《工程咨询业务管控规范》两套制度化文件。其中《企业规章制度汇编》主要包括战略规划、规章制度、企业文化、部门职能、岗位说明等，对企业日常管理活动约法三章，规范要求；《工程咨询业务管控规范》主要包括业务管理制度、业务管理规程、标准化文本、建设项目全过程手续办理指南等，用于指导和规范员工在咨询活动中的操作行为。公司定期组织各项制度学习，贯彻制度要求，检查制度落实，定期通报执行情况，督促全员按章行事，保障执业有法可依。全体利业人以此为准则，恪守规范，遵章执业。规范成习惯，习惯成自然，自我管理，彼此激励，言必信，行必果，诚信践诺成为工作常态，夯实了企业的诚信力。

二、专业提高生产力

招标代理行业具有鲜明的“智业”特征，对执业人员的专业化程度要求高。为持续提升执业团队的专业性，打造专业技术综合性强的多元化人才，公司长期注重人才培养和专业培训，从软件、硬件两方面着力打造专业团队。一方面，请进来，走出去，主动学习行业先进经验和做法，聘请资深专家专题研讨，参加行业组织的学习交流；另一方面，公司实行“每周一学”、“每月一测”的练兵制度，抓基础，强专业，分层考核，层层落实。在强身健体的同时，公司每年年初制定年度执业资格考试计划，组织员工参加各类相关执业资格考试，并建立“执业资格考试奖惩制度”，激励一专多能。目前，公司关键岗位的骨干人才，多人同时取得了招标师、注册造价师、注册咨询师执业资格。多人应邀参加行业主管部门组织的政策修编，参与了《青岛市公共资源交易各方主体行为规范标准流程》编制、青岛市招标文件示范文本撰写等工作。60 余人次获优秀成果奖，在各类专业刊物发表论文 30 余篇。团队专业素质的不断提升，使得公司生产力大

幅度提高，经济效益逐年稳步提升，公司呈良好的发展势头。

三、职业化铸就竞争力

长期以来，公司重视全员职业化建设。自 2008 年开始，公司将员工职业化素质评价纳入绩效考核，着力打造一支职业化的执业团队。九年间，公司坚持进行职业化培训。对外，定期聘请专业培训师上门授课，增强全员的职业化教育；对内，不定期组织系列职业化主题活动，提升团队的职业化素质。2015 年起，在总结往期职业化建设的基础上，公司开设了“利业学堂”，由公司理事会成员担纲主讲，向全员授课。全体利业人重归课堂，审视自己的职业化程度，修正不职业现象，统一思想认识，辨别是非，吸取精华，挑战自我。利业学堂就像一面镜子，让所有利业人正好衣冠，更好地出发。如今，职业化建设已扎根在所有利业人的心灵深处，并形成一股正能量融入到执业行为中，在举手投足间彰显着利业人独有的精神风貌，团队日趋职业化，规范化、专业化。多年来，公司培养了若干行业专家型人才，涌现出了诸多行业先进代表，行业领军人物独领风骚，多人次获得省、市行业主管部门表彰、市政府嘉奖。

四、创新引领执行力

结合从业经验以及对咨询专业的理解，2005 年，公司自主研发了“业务管理软件”，用于业务操作和管控，历经多年的不断升级完善，现已升级为“利业建设咨询 OA 系统”，2012 年，该系统荣获“中国科技咨询协会咨询创新奖”。该系统运用互联网信息技术，实现了业务运营动态管理及远程管控，与公司的扁平化管理模式相辅相承、相得益彰。该系统全面覆盖公司各业务板块的所有业务项目，管控范围包括合同签订、项目策划、过程纠偏、成果审核、档案归档、客户回访等全部环节，打破了项目沟通与决策的地域限制，提高了咨询效率，降低了咨询成本，最大程度优化整合资源，实现了客户利益最大化。OA 系统的应用大幅度提高了团队的执行力，优质高效的品质服务获得了客户的认可和行业主管部门的赞誉。2014 年，应行业主管部门邀请，公司在青岛市行业工作交流会上，就该系统及其应用成果进行了宣讲和经验分享。

五、品质赢得公信力

公司自 2012 年设立客服专线，24 小时倾听客户诉求，实现了与客户间的无缝沟通。一直以来，公司在满足客户基本需求的基础上，提供延展服务，根据客户需求，可提供建设项目全生命周期各阶段的工程咨询服务，实现超客户预期服务，赢得了客户的长期信赖。

从业至今，公司与政府机关、企事业单位保持了良好的合作，每年为客户提供各类咨询服务六百余项，市场占有率稳居同行业前列。咨询范围涉及房建、市政、机电安装、港口与航道、轨道交通、民航、水利、通信、园林、工业设备等专业，积累了丰富的从业经验。公司代理了山东省援建北川、青岛奥帆中心、青岛地铁、青岛机场、省运会青岛场馆、青岛世园会场馆、中德生态园建设等项目，获得先进集体、先进单位等荣誉称号。

公司现为中国土木工程学会建筑市场与招标投标研究分会“2016 年度全国招标代理机构诚信先进单位”，中国招标投标协会“企业信用等级 AAA 级单位”、“招标代理诚信创优 5A 级单位”，山东省“十佳”招标代理机构、招标代理“优质服务”先进单位，山东省工程招标代理 A 级信用单位，山东省“守合同重信用”企业。自 2009 年至今，青岛市行业主管部门每年组织全市范围内招标代理机构管理考核，从企业管理、业务运营、专业力量、客户满意度、社会评价等方面综合考评，公司连年综合实力领先，排名稳居第一。

2014 年，在青岛市招标代理机构培训工作会议中，招投标主管部门组织青岛市所有招标代理机构现场观摩我司演示的建设工程开标会议，并作为开标会组织规范在全市推广。

2015 年，在山东省住建厅组织的经验交流会议上，我司作为招标代理机构代表进行了经验分享。

六、转变促进增长力

随着国家地方一系列新政的颁布，招标代理行业正面临新的机遇和挑战。公司积极解读政策要求，讨论研究，主动向主管部门请教，和同行探讨，转变经营模式，提高企业竞争力，保持发展稳定性。

一方面，拉长产业链条，拓展混业经营。公司始终坚持以客户需求为导向，乘势而上，顺势而为，在做好代理业务的同时，满足客户对建设工程咨询日益增长的多方面需求，做好招标代理的同时，逐步做强造价咨询、工程咨询、项目管理、PPP 项目咨询等新的业务板块，公司 GDP 持续攀升。

另一方面，在保持了本埠业务多元化经营的基础上，公司立足青岛、辐射山东、带动全国，以多元化经营模式拓展外埠市场。截止目前，在全国共设立 11 家分公司，实现本埠业务与外埠业务的双飞跃。

同时，公司响应国家“大众创业，万众创新”的号召，实施全员经营，积极引导员工创新思路，拓展市场，倡导“每个部门都是没有营业执照的公司，每个员工都是没有营业执照的老板”，定期组织营销培训和交流，提高员工营销技能。公司编撰了《市场拓展手册》，指导员工开展各项经营活动，并为员工提供各种资源，扶持员工创新拓展。众人种树树成林，大家栽花花才香。全员经营硕果累累，公司效益持续增长。

如今，公司已从专注招标代理，发展为混业经营，形成了跨行业、跨地域的多元化发展模式，迎来了全面发展的春天。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。借国家培育全过程工程咨询政策的东风，面对未来，公司将一如既往，坚持以市场为导向，依托专业，提升品质，依靠改革推动科学发展，加快转变经营模式，实现可持续、健康、稳定发展。

如何避免工程项目施工招投标文件中的 “适用法律矛盾”争议之管见

中国远东国际招标公司

众所周知，任何一项建设工程项目，特别是政府投资的建设工程项目，无论其规模之大小、投资（造价）额之多少，除相关法律法规有特别规定外，都必须在进行招标、投标之后，再由招标人（发包方）、中标人（承包方）签订《建设工程施工合同》并付诸履行，完成建造活动再交付使用。投入运营期，才能产生经济效益。

建设工程项目，从施工招、投标开始，至交付使用的全过程，对招标人（发包方）和中标人（承包方）来说，如果发生争议，最为适用的法律，是《招标投标法》和《合同法》。当评标委员会评审结束并公示了中标人之后的第一个程序，就是招标人（发包方）和中标人（承包方）双方签订《建设工程施工合同》。在这一程序中，往往由于招标代理机构为招标人所拟的招标文件内的“合同条款及格式”中的“专用合同条款”内容存在不公平、不公正条款！甚或含有“霸王条款”的内容时，使中标人（承包方）不能接受而双方产生争议。争议中，招标人（发包方）说“根据《招标投标法》第46条规定，按照招标文件和中标人的投标文件订立书面合同，不得再行订立背离合同实质性内容的其他协议”；投标人（承包方）说“招标文件是邀约邀请，不是合同成立的法定要件，投标文件是要约、中标通知书是承诺，投标文件和中标通知书才是《合同法》规定的合同成立要件，招标文件中的“专用合同条款”是单方意愿、是强加给中标人的条款，是违反《合同法》公平原则和诚实信用原则的，不能作为双方订立的合同条款”。这样，导致了双方争议不休！即使投标人（承包方）作出让步，勉强签订了施工合同，却在合同实施过程中，仍然争议不断，导致了工程施工纠纷。这样的类似问题，在现实的建筑市场中，屡见不鲜！严重影响了建筑市场经济秩序的正常运行！

我们所接受的招标代理工作，在代理招标活动中的具体作法是：首先，与招标代理委托方进行《建筑法》、《招标投标法》、《合同法》、《标准施工招标资格预审文件》和《标准施工招标文件》试行规定等法律法规内容的学习、交流、沟通，让招标代理委托方充分了解招、投标的法律规定，树立公平、公正、诚实信用的思想意识；其次，向招标代理委托方交流我们合法知悉的建设工程施工招、投标案例，介绍其实施过程中和结果的利与弊，以及其最终取得的效果；再其次，向招标代理委托方提供为其草拟的招标文件，并特别向其介绍“专用合同条款”中的工程计量、安全文明与环境保护、工期与进度、材料与设备、价款调整、合同价格及计量与支付、验收与工程试车、竣工结算、缺陷责任与保修、违约、不可抗力等条款内容，并给予分析、比较，同时提请其提出修改意见。这样，形成共识后方才定稿付诸实施。

这么多年以来，我们都坚持了上述的招标代理工作程序，同时，每代理一个建设工程招标项目，均实行了回访，至今未发现一个代理项目在施工运行中和工程产品交付使用后，产生争议甚至诉讼的问题。

综上所述，希望我们与会同行的交流，能为业内形成职业操守公约、为进一步形成建筑行业的正常经济秩序、能为修订《建筑法》、《招标投标法》等法律、法规，进一步完善建筑相关法律法规体系有所裨益。

招标代理企业创新与发展研究

贵州弘典工程建设咨询有限公司 刘勤

贵州弘典工程建设咨询有限公司（简称：弘典咨询）成立于2001年，自成立以来，通过不断的探索和努力，公司已经从初期单一从事招标代理业务逐步升级为大力开展综合性的咨询服务，是集招标代理、工程监理、造价咨询、司法鉴定、项目管理、项目咨询，投融资咨询为一体的专业工程建设咨询公司，通过严谨的工作和优质的服务，目前已跃居贵州同行前列，成为贵州省最具规模的工程建设咨询公司之一。

迄今为止，弘典咨询已为中国电信、中国移动、中国烟草、茅台集团、各金融机构和各政府平台公司等提供了招标代理服务工作；近五年来，共计完成了中标金额为500亿元的项目招标，公司的招标代理业务的范围从原有的建筑、市政扩展到水利、交通、医疗、机电设备、环保、土地、电力、政府采购等多个领域；同时也获得了行业主管部门、行业协会的好评。下面就针对目前招标代理企业面临的问题浅谈一下自己的看法：

《招标投标法》颁布实施以来，招标代理行业经历了试行-推广-发展的过程；政府在加强招标投标监管的过程中，为解决招投标中存在的问题，出台了相应的政策措施；招投标制度的逐渐健全和市场环境的变化，招标代理企业将面临新的机遇和挑战，在竞争中提升企业核心竞争力，寻求创新与发展是招标代理企业迫切亟需解决的问题。

一、提升企业核心竞争力

从市场需求和行业特点来看，招标代理企业作为社会中介机构，是主管部门、招标人及投标人之间联系的桥梁和纽带。快速、专业、优质地完成招标代理工作，得到相关各方的认可，是企业的价值所在。

在市场调节的作用下，招标代理行业传统的同质化的粗放式发展模式必将受到冲击和影响，如何能从激烈的竞争中获得更大的市场份额，如何让招标人（采购人）获得更多的优质服务，就是要增强招标代理企业的核心竞争力，要实现招标代理行业的可持续发展，要做专做大做强。

（一）提升招标代理人员专业素质，做好招标服务工作。加强对员工各类专业技术知识、建设流程、法律法规的培训；结合九部委、省建设厅推行的《标准施工招标文件》，开展工程类、货物类和服务类招标文件标准化、系列化编制工作，提高招标文件编制效率和质量，体现专业化管理水平，树立企业的品牌目标。

（二）提高招标代理人员服务质量。强化服务意识，不断改进服务理念、服务手段和服务内容，一切从招标人（采购人）的利益出发，加强与招标人（采购人）的沟通，做好招标项目的后期回访工作，加强服务满意度管理，确保实行高质量的服务目标，通过提高服务质量提升企业的竞争力。

（三）建设稳定诚实守信的工作团队。在整个招标代理工作中，必须严格遵守相关法律法规，合法合规的操作；严格履行招标代理合同，在确保时效的前提下，保质保量地完成合同中约定的工作内容，获得招标人（采购人）的表扬认可；严守道德底线，强化职业道德。因此团队的建设，员工的工作能力、职业道德是诚信能力、诚信评价的重要指标。

（四）加强企业自律。积极营造公平竞争的市场氛围，依靠技术实力、管理水平、服务质量、企业信誉参与市场竞争，承揽业务。坚决抵制盲目压价、恶意竞争（明显低于企业成本）的行为。最终形成招标代理企业在自律方面诚信理念内化于心，诚信意识外化于行，诚信建设固化于制的新局面。

总之，拥有一批专业素质高，职业道德好，工作非常敬业的高素质团队，不仅熟悉招标投标法律、精于专业技术、经验丰富，而且还具备良好的社会信誉和规范的业务运作程序，秉承诚实守信，企业自律为招标人（采购人）提供高效优质的服务，这是企业生存和发展的基础，也是企业做大做强的根本。

二、招标代理企业创新与发展

招标代理企业要在激烈的竞争中求发展，就必须拓展企业的多元化服务，必须创新服务，发挥专业优势，提升技术服务，增加技术含量，努力扩大、延伸服务功能，通过服务模式和服务领域的不断创新拓展市场，提供增值服务，提升企业的价值。

（一）提供差异化服务。由于不同招标人（采购人）的企业文化不同，内部运行机制不同，具体经办人员的个性和工作习惯不同，对招标代理企业的服务人员、服务方式的需求也会不同。招标代理企业应根据招标人（采购人）的特点，提供个性化的服务方案，并由具备相应特点的团队来完成工作，从而使招标人（采购人）获得高质量的服务。

（二）提供延伸服务。招标人为了招标活动的顺利进行，在招投标活动的不同阶段，会有各方面的工作需求。在工程建设前期及准备阶段的项目建议书的编制及审批，可行性研究报告的编制及审批，土地手续的办理，规划手续的办理等；在项目实施阶段的招标控制价的编制、审核，招标方案的制订等；后期的合同签订，施工许可证的办理，项目的跟踪审计以及项目的建设期和保修期的工程监理服务等；扩大服务范围最终将招标代理发展成为项目管理咨询公司为招标人提供全方位的服务。

近几年来，因建筑工程造价纠纷问题而引起的民事诉讼案件逐年增多，因而也就出现了诉讼中的工程造价司法鉴定问题。建筑工程造价目前正处在新旧体制交替，工程造价计价依据和计价办法正在发生深刻变化的时期，使鉴定的依据处于指导与市场价并存、行业标准多元化的境地。弘典咨询也通过自己的努力，获得工程造价司法鉴定甲级资质。

（三）创新管理和业务运营模式。总结弘典咨询的发展经验，通过运用网络基础，从 OA 管理系统到钉钉管理系统，建立了具有企业特色的系统管理软件，在规范企业管理和业务操作的时间，及时通过网络沟通等方式，时刻了解项目进展及运行情况，为提

供优质的服务打下了坚实的基础。

（四）创新经营模式。自 2014 年以来，PPP 作为一种创新的公共产品与服务供给模式，是政府为增强公共与社会资本为提供公共产品或服务而共同建立的公私合营的一种投资模式。在市政工程、交通运输、旅游开发、环境治理、医疗养老、文化教育等十九个领域得到应用。随着 PPP 项目落地速度的加快，对 PPP 项目的前期策划，项目的可行性论证，项目采购，合同签订以及项目公司（SPV）的成立等方面对咨询机构提出了更高的要求，必须同时具备法务、财务、招标采购等方面的专业型人才。因此以合作的模式去实现招标人（采购人）要求从而提供更全面的咨询服务，以合作的模式实现企业共赢。

（五）积极参与诚信创优。

为进一步促进招标投标行业信用体系建设，规范招标投标当事人行为，提高招标代理机构的诚信意识，推进招标投标行业信用体系建设，完善招标投标企业守信激励、失信惩戒机制，行业协会组织开展了招标代理机构诚信创优活动。

近几年来，弘典咨询自觉履行守法、诚信的社会责任，建立健全诚信自律机制，加强诚信建设，积极参与行业协会组织的招标代理机构诚信创优活动，获得了中国招标投标协会的“2011-2013 年度 4A 级诚信创优招标代理机构”，“AAA 级企业信用等级”；中国土木工程学会、建筑市场与招标投标研究分会的“2014 年度全国招标代理诚信先进单位”，“2014 年-2015 年全国建筑市场与招标投标行业度先进单位”，“AAA 级企业信用等级”；贵州省建设工程招标投标协会的“2014 年度贵州省工程招标代理行业诚信自律创优 AAAAA 级企业”，“2015-2016 年度贵州省行政区域内工程招标代理行业诚信自律创优 AAAAA 级企业”。

综上所述，在激烈的市场竞争中，招标代理企业一定要以新思维、新举措主动适应新常态，加快改革创新，在巩固现有招标代理市场的基础上，提升企业核心竞争力和服务水平；要紧跟市场发展方向，拓宽业务领域，拓展企业的多元化服务、创新服务，提升政府与社会资本合作项目的咨询服务能力，发展成为项目管理咨询业务实体，诚信创优，努力实现企业的可持续性发展。

抵制恶意低价 倡导合理低价

招标代理如何协助业主控制恶意低价中标

长春一汽建设监理有限责任公司

长春一汽建设监理有限责任公司成立于 1992 年，公司具有工程招标代理甲级、造价咨询乙级，房屋建筑工程监理甲级、市政公用工程监理甲级、机电安装工程监理乙级资质。经过多年发展，公司已成为吉林省招标代理、工程监理的龙头企业，中国土木工程学会招投标分会常务理事单位。公司常年为一汽集团、一汽-大众、一汽解放、一汽轿车、中国人寿等数十家单位提供工程监理、招标代理、造价咨询服务。

下面就我公司在招标代理方面，有关控制恶意低价中标的部分经验做法与各位同行做简单交流。

在我国的《招标投标法》中颇具争议的第四十一条规定，中标人的投标应“能够满足招标文件的实质性要求，并且经评审的投标价格最低，但是投标价格低于成本的除外”。争议的地方在于，合理低价中标法实施过程中通常存在串通投标、恶性压价等诸多违规现象。如何协助业主控制恶意低价中标，选择一个合理的中标人，也是招标代理机构的重要职责。

一、恶意低价中标的危害

简单的低价中标，势必形成很多恶性竞争，扰乱建筑市场。在取得低价中标后，施工单位为了节约成本，经常会偷工减料，危害工程质量，以牺牲工程质量的方式降低工程成本，创造盈利空间；故意拖延工程进度或者材料供货时间，恶意增加业主的工程进度压力，迫使业主妥协，工程管理的难度加大；通过设计变更等方式高价结算以补偿投标时损失的利益，结算周期加长，影响工程竣工使用。形成了“饿死同行、累死自己、坑死业主”的现象，有违招标采购的初心。

二、确定合理低价

要确定合理低价，首先要确定合理价格。就目前而言，应根据国家建设部门规定的工程量计算规则和定额消耗量、并参考具有代表性的施工企业定额，按照设计施工图，计算工程量清单，再根据人工、材料、机械台班的市场综合单价，计算出工程成本价；然后在工程成本价的基础上，考虑一定的利润，确定工程合理价格。

而在制定评价的合理标准时，应当了解影响合理标准的因素以及参考要素，然后才能制定合适的评价标准，一般从以下四个方面作为制定合理标准的参考对象：

1、企业消耗量定额

建筑产品的形成过程是消耗各种资源的过程，因此，从某种程度上来说，各种资源的消耗量影响着建筑产品的价值。由于承包商的素质、施工技术、施工方案、施工措施

和管理水平不同，即使同样的建筑产品，不同的施工企业消耗的资源量往往是不同的，这也是工程量清单计价模式下强调企业消耗量定额的重要原因。

2、企业积累的价格信息以及询价渠道

市场经济的特点决定了施工企业综合实力的不同，得到所需资源的价格会有所差异，即使是同一种材料，由于采购渠道不同也会得到不同的单价。因此，通过评审主要材料和设备的报价，可以正确评价投标人在采购材料方面的优势和组价的合理性。

3、社会平均消耗量定额

平均消耗量定额有两种含义，一是指国家或地方建设行政主管部门依据建筑市场和水平编制的社会平均消耗量定额，供投标人没有企业定额时进行投标报价的参考，属社会平均水平；二是指采用合理低价中标法评标，以各投标人有效报价的平均值为评标标准。虽然第二种含义存在其偶然及人为性，但仍然能较公平的体现出社会平均水平。

4、类似工程的企业财务数据

通过分析近期已建类似工程的人工、材料、机械消耗和费用，措施费、管理费支出，利润水平等数据，以确定可降低成本的空间和报价可下浮的幅度，为制定合理范围提供依据。

通过以上四个方面作为参考，即能大体确定合理价格，在此偏差的一定范围内（一般可取-5~-20%）即可认定为合理低价，否则就有可能判定为恶意低价。

三、应对恶意低价中标的办法

为防范低价中标后给业主带来的投资风险和工程建设过程中可能出现的纠纷，采用合理低价评标应采取必要的保障措施，可从以下几个方面进行应对。

1、实施工程担保制度

工程担保制度是工程风险转移的重要途径之一，是约束工程业主和承包商的市场行为，工程担保既是对承包商的履约担保，又是对于工程业主的对等支付担保，应大力加以推行。

2、加强招标文件编制的严密性

投标人敢于恶意低价投标的，很多情况是因为其报出低价前已经有把握在合同履行时通过索赔方式索取高额合同溢价。因此，招标文件（尤其是合同条款）中很有可能存在价格漏洞，便于投标人进行索赔。鉴于此，在编制招标文件（含合同条款）时，邀请专业的造价咨询公司仔细分析梳理价格条款，避免出现价格漏洞和造价盲点。

另外，制定合理的价格评定规则也能有效控制恶意低价中标的发生。例如，采取去掉投标人的最高及最低报价后的算术平均值作为评标基准价，在基准价浮动一定范围内的投标报价为有效报价，否则即为无效报价。

3、在评标过程中控制恶意低价中标的措施

在评标过程中发现恶意低价投标现象时，由于此时已过投标截止时间，招标人无权采用对招标文件澄清、修改或者补遗的方式加以防范，只能依靠评标委员会的评审工作

予以处理，一般可以采取以下措施：

（1）由评标委员会中的经济专家或者邀请独立第三方的造价咨询公司对被怀疑恶意低价投标的投标报价进行测算，理清投标报价与合理价格的差距，分析投标人该种报价的原因，判断投标人是否存在低于成本价投标的行为。

（2）审核投标单位所报的主要材料用量和额定直接费，其材料实用是与标准定额耗量比较，所降低的幅度应有充分佐证材料，如先进的技术措施等；审核确保降低成本的可行性证明，如有保证质量的材料供应渠道等。

如果经分析后发现投标报价明显低于其他投标报价或者在设有标底时明显低于标底，使得其投标报价可能低于其个别成本价，存在恶意报价可能性的，应当由评标委员会要求该投标人作出书面说明并提供相关证明材料，投标人不能合理说明或者不能提供相关证明材料的，由评标委员会认定该投标人以低于成本报价竞标，对其投标作否决投标处理。

（3）如果出现大面积、多人数的投标人以不合理的低价投标时，评标委员会应当严格审查被怀疑的每一份投标文件，查找投标文件中或者多份投标文件之间是否存在“异常一致”或者“投标报价呈规律性差异”等串通投标的情形，发现存在串通投标情况的，评标委员会应当认定其为串通投标行为，否决所有涉及的投标文件。

以上是我公司在日常招标代理工作中总结出来的部分经验，只要我们从重视招标投标工作，从招标文件及评标办法的编制、施工合同的拟定，考虑周全，就能有效防范恶意低价中标的发生，保证工程招标结果的最优化，保证业主利益的最大化。

电子化招标投标与全过程项目管理的协同发展

瑞和安惠项目管理集团有限公司 沈尚宏

一、集团介绍

瑞和安惠项目管理集团有限公司成立于 2000 年，隶属于河北省。是集项目前期咨询、城市设计及规划、建筑设计、工业设计、景观设计、工程建设招标、中央投资项目招标、政府采购、进口机电设备国际招标、造价咨询、跟踪审计与全过程投资控制、工程监理、工程项目管理与投资代建、项目管理信息化与管理咨询、项目后评估、项目管理人才培训认证于一体的全过程工程咨询与项目管理企业集团。

二、电子化招标投标与全过程项目管理下惩防、诚信体系建设

（一）目前招标投标惩防、诚信体系的现状

1、阶段性强，违约机会、违约成本不对称

目前的招投标体制下，投标人在招投标阶段主要存在围标、串标、弄虚作假等损害国家利益的情形，各行业或者区域的监督部门相继出台了针对投标人的诚信管理平台或者办法，同时也有针对招标代理的诚信管理办法。但是其共性仅限于招标投标阶段的部分条件设置，对其整体的违规违法行为不能窥其全貌，比如在履约阶段、资质申报阶段等，造成了其他阶段的违约机会和违约成本的不对称，信息未能互联互通，造成投标人仍有资格参加招标投标，不能实现全过程项目周期对其起到的制约、惩防作用。同样在市场主体中的招标人、评标专家、监督机构、交易中心、公证机构等的行为也没有相应的制约措施规范制度。

2、行业管理壁垒破茧难，体系难以形成

全过程项目管理过程中形成了很多专业的行业，在全过程项目管理过程中为业主提供不同阶段的不同性质的服务，比如前期咨询行业、勘察设计行业、招投标行业、施工行业、监理行业、造价审计行业等，这些行业之间有各自的行业协会或者其他组织，但是对业主而言就失去了工程咨询整体链条的连续性，再加上项目建设单位没有项目管理的整套知识体系，使得项目管理各阶段的条件冲突、界面混乱，各类信息和数据不能互联共享，造成难以破除的壁垒。

（二）电子化招标投标与全过程项目管理下惩防、诚信体系建设的必要性和主要工作方向及未来的发展趋势

1、全过程闭合的惩防体系

电子化招标投标与全过程项目管理下惩防、诚信体系建设是相辅相成的，互为促进的，是协同发展的。电子化招标投标基本实现了项目招投标阶段的数据和条件的记录提取，并以此在整个的项目生命周期各阶段、在项目和项目之间形成互联互通，对类似的

数据和条件进行比对和分析，发现问题，落实责任方，形成准确的、闭合的惩防体系，达到全时段、全参建方的惩防，同时避免了诸多的人为因素，使得整个体系实现了全过程的无缝闭合。

2、企业本级的全方位立体诚信体系的建立

招投标的电子化实施，从根本上解决了招标投标阶段投标人的诚信体系的数据记录和惩戒的可能性，但是企业所有面向市场的问题不能实现全部的覆盖和体现，因此需要从整个项目的生命周期入手，对企业进行全方位诚信体系的建立、考核、评价。同时电子化招标投标以其累积的大量的投标人的信用记录，能够为招标人筛选重合同、守信用的实力强的中标候选人，能够帮助项目立体诚信体系的建立，使得整个项目由诚实守信的参建单位参与，保证项目的成功实施。

3、对项目利益相关方全体系的建立

招投标的电子化实施是针对所有利益相关方的，包括招标人、投标人、监督人、招标代理、评标专家、交易中心等，惩防体系和诚信体系的建立也是所有利益相关方的，招标、投标、评标电子化的实施，使得所有利益相关方的信息全程记录，在整个项目生命周期内实现了单方纵向时间轴的前后对比分析和横向利益相关方左右之间的利益平衡之间的冲突，而且使得责任明确，前后左右一致，全面保护了国家和社会的共公共利益，实现整体的惩防、诚信的作用。

三、电子化招标投标与全过程项目管理体系下的对接和职能的转变

（一）全过程项目管理各阶段发展状况

全过程项目管理包括前期、准备、实施和收尾四个里程碑时间阶段。四个阶段中包括前期可研、手续办理、勘察设计、招标投标、施工建造、过程管理、竣工移交、结算决算、运维、拆除等不同行业管理，各个时间阶段、行业管理的信息化程度发展进程不同。

（二）信息化对接和职能转变

全过程项目管理的参建方均须通过招投标的方式进行确定，招标投标是利益相关方利益最为冲突的阶段，包括各类技术、数据和所有的条件设置，均体现了利益各方的意志，在这个意义上讲招标投标在全过程项目管理当中处于灵魂和中枢的地位，其电子化的实施必将带来整体行业的信息化的发展。同时招标投标是具备上位法的行业，是必须顺应的。基于招标投标的重要位置和主导作用，在项目的招标条件和基础数据设置应该着眼于整体的全过程的项目管理需求和目标，是发源于项目本身特点的、全过程的、有一定的科学数据支撑的，而不是独立的、狭隘的，为招标而招标，为程序而程序，就失去了招标投标法当中科学择优的基本原则。

（三）全过程项目管理信息化协同平台

全过程项目管理中涉及监管部门、建设单位、咨询单位、造价单位、监理单位、施工单位、供应单位、物业单位等主体，每个主体还需不同的人担任不同的角色，不同的

人思想的不同、数据来源的不同、利益趋向的不同等，为项目实施埋下了重大风险；只有通过信息化手段，收集项目基础数据和条件，将项目基础数据和条件作为基础，利用计算机、网络、服务器、云服务等存储、传递工具，通过协同办公的形式，建立信息化协同平台，将不同的事进行 WBS 工作分解，不同的角色进行 OBS 责任矩阵分解，并辅之于流程，统一在一个平台将基础数据不断完善、补充和传承，保证数据的统一性、真实性和不可逆性，在移交时，使项目建设数据流得到充分完善、补充、比对、分析、应用，为后续运维和其他项目提供支持。

四、电子化招标投标与全过程项目管理的大数据共享

（一）电子化招标投标与全过程项目管理的数据来源

招投标工作独立于全过程项目管理，但是又贯穿项目全生命周期，自可研编制单位的招标工作开始，至拆除单位的招标工作结束，经历前期咨询、勘察、设计、造价、监理、施工总包、施工分包、供货商、第三方审计、物业、拆除等单位的招标工作。每项招投标工作中的招标文件和投标文件将产生强大的基础数据和条件。

（二）大数据分析的可能性和分析研究的意义

1、大数据对咨询行业而言分为基础数据和条件数据，对其的挖掘、分析、研究对国家、对区域、对行业、对项目均有着长远的顶层设计、规划、发展、指导等意义，是未来整个工程咨询行业的所面对的不同层面的服务趋势。

2、通过整合电子化招标投标产生的庞大数据流，并进行分析，可以对产生数据流项目本身、同类型项目、同规模项目、同区域项目乃至同行业提供强大的数据支持。

对于同类型、同规模、同区域的项目，可根据不同的数据流、不同的时间段进行数据筛选和分析，也可提供分部、分项、单位、单项等更大划分范围的数据流分析，同时可为项目确定规模、设计方案、可行性研究分析等提供数据支撑。

（三）数据互联互通的技术支持和政策面支持

前面所述全过程项目管理所带来的大量的基础数据和条件数据，需要建立以电子化招标为核心的数据的共享和对接，从法律、政策、技术等层面解决对接的可能性，逐步指导其他行业信息化、应用工具的接口问题，实现全过程项目管理的大数据库，从而全面指导项目的建设、行业的发展、区域的规划、政策的制订，阶段性的数据不科学、不系统，分析和研究缺乏指导的意义。

紧扣市场脉搏，创新服务理念

山西华安建设项目管理有限公司 姜莉

山西华安建设项目管理有限公司成立于 2001 年，是集招标代理、造价咨询、工程咨询、PPP 项目咨询、项目管理于一体的综合性工程咨询服务企业，现具备工程招标代理甲级、工程造价咨询甲级、工程咨询甲级、中央投资招标代理甲级以及政府采购招标代理、机电产品国际招标、PPP 项目咨询、军工涉密业务咨询服务及固定资产节能评估等从业资格。公司现有员工 150 余人，拥有规范专业的服务团队、完善的项目经济指标数据库以及健全的内部管理制度，是省内综合实力较强的咨询服务企业，在行业内享有良好的社会声誉。

十余年来，我公司在行业协会的规范引领和行业同仁的支持下，始终秉承“坦诚互信、勇于负责、乐于成长、用心付出、廉洁自律、持续创新”的核心价值观，紧扣市场脉搏、创新服务理念，积极调整服务方式、不断完善业务操作流程，满足了市场对专业化、规范化工程咨询服务的需要，并在招投标领域的实践中摸索和总结出一些工作思路和实践经验与大家交流分享：

一、倡导诚信自律经营，营造公平市场环境

诚信是一种稀缺的资源，是企业最重要的无形资产。我公司把诚实守信作为企业的核心价值观，并纳入到企业远景和战略发展目标中，逐步建立了完善的《企业诚信制度》以及《信用评价、回访制度》，在从事招标业务过程中，对业务流程严格把控，对业务资料进行认真梳理，重点对招标项目的委托、招标文件的制定、招标信息的发布、开标评标过程、中标单位的确定等环节进行检查，采取补短、补缺、补软的一系列措施。

我公司将诚信体系建设和宣传教育工作作为长期任务常抓不懈，每年组织廉洁自律宣讲活动及《承诺书》签署仪式。在诚信体系建设过程中，要求从业人员以自身行动践行企业文化，严格遵守行业规范，执行行业自律公约，自觉履行从业义务，遵守职业道德，坚守职业底线，真正做到知荣辱、重承诺、拒贿赂。在宣传教育过程中，坚持理论学习和实践相结合，强化诚信意识，规范从业行为，珍惜职业声誉，形成“重信誉，讲诚信”的良好工作氛围，诚信经营，公平竞争。

二、制订质量体系标准，提升招标服务水平

质量是企业发展的“生命线”。2009年，我公司通过了GB/T19001-2008/ISO9001:2008质量体系认证，实行了项目规范化、程序化操作。为提高全员质量意识，健全质量管理体系，严格落实质量控制责任制和程序，强化工作质量和服务质量，我公司要求在招标业务质量检查过程中结合年度《业务质量规划》和《业务质量检查、评价办法》认真落实工作质量责任，设立招标审核组，每月按照各项评价标准进行随机抽查，对于检查过

程中存在的问题予以纠正和小范围的强化培训，把质量事故隐患消灭在萌芽状态，保证招标代理活动的公开、公平、公正和规范操作。有效提高从业人员的业务水平和工作质量。

三、推进信息平台建设，实现资源共享利用

21 世纪是数据信息广泛交流的时代，电子化的招标投标方式是推动招标代理机构管理模式上创新的重要举措。在国家大力推行电子招投标的良好氛围下，我公司参股伟拓电子招投标服务有限公司，在同行业率先投入运营电子招标评标综合交易平台，实现了招投标交易过程的全流程电子化，不但节约了项目成本，杜绝了暗箱操作等人为因素，而且进一步体现了开评标过程的公平、公正和透明性。此外，我公司建立了 ERP 信息化管理平台，实现了各类业务网上流转审批、内部资源共享及远程移动办公等功能，不仅为企业战略规划的制订提供了有利的支撑，也为信息互换和技术交流提供的可靠保障。

近年来，我公司积极顺应国家和行业的发展形势，在 ERP 信息化管理、装配式建筑、BIM 技术应用和 PPP 模式等理念下不断改革转型，取得了很好的效果。

四、注重人才培养开发，提升团队综合素质

人才是知识研发具有潜在性的人力资源，也是企业最具价值的储备资源，其创新能力能够为企业提供可持续性的价值。十余年来，我公司紧紧围绕“成为引领行业发展的百年咨询服务企业”的愿景，加强人才培养开发，通过招聘、优化、选拔、培训等方式，对企业发展所需的人力资源进行挖掘和储备。通过校企强强联合，实现人才的定向培养和输送。同时，加强员工的培训管理，形成各部门内训管理规定，每月至少组织公司级培训 1-2 次，每年参训人员超过 600 人次，培训范围涵盖专业知识、法律法规、管理能力、商务礼仪等各个方面，努力打造一支综合素质过硬的精英团队，为企业的长远发展提供有利的人才支撑。

五、立足传统行业发展，积极拓展 PPP 咨询业务

在市场经济全面进入新常态时期，招投标传统业务已难以继续独立支撑整个行业的发展脉络。我公司积极响应国家政策，顺应时代需求，以 PPP 项目为发展方向，探索和开拓新的业务领域，努力成为引领省内 PPP 咨询项目发展的先导性企业。目前，我公司已成为省内唯一一家中国招标投标协会特许经营专业委员会第一届委员单位，并成功入围了山西省 PPP 项目咨询服务机构库，成为省内首批拥有承接 PPP 项目咨询服务资格的企业。PPP 项目中心骨干人员曾多次受邀担任地市财政系统讲师，与省内各地市领导及企业代表分享 PPP 操作流程及实战案例，得到了社会各界的广泛关注和高度认可。未来，我们将改变专业人员的工作思路与专业高度，拓展专业的宽度和深度以适应 PPP 项目的需求，从而加快企业转型发展之路。

六、坚持创新发展思路，应对工程咨询一体化

2017 年 2 月 21 日国务院办公厅发布的《关于促进建筑业持续健康发展的意见》（国办发【2017】19 号文）指明了招标代理机构未来的发展方向，即通过招标、造价、勘察、

设计、监理等企业采取联合经营、并购重组等方式而共同实现的工程咨询一体化经营模式。我公司成立以来，以招标代理服务为基础，向前延伸至工程咨询服务，向后拓展出项目管理、全过程造价咨询服务，成为省内综合性咨询服务企业，这使得我公司相较其他建设工程企业拥有天然的转型优势，为实现工程咨询一体化的转变奠定了基础。未来，我们将积极创新发展思路，紧跟市场形势，为工程咨询一体化转型发展之路做好充足的准备。

七、开展多种途径学习，弘扬优秀企业文化

企业文化是企业发展的内核，企业文化的沉淀和弘扬是企业持续发展的动力。我公司重视员工精神文明建设，十余年来，以国学经典为晨读内容，从传统文学经典中吸取做人的道理，处世的哲学。通过举办各类专业培训、知识竞赛、交流分享会及各类文体活动凝聚团队精神，展现员工风采；通过创办公司网站、出版《华安梦》月刊、《华安咨询》半年刊、创建微信公众平台，搭建广泛的交流平台。在积极开展企业文化活动的同时，我公司积极响应协会号召，在知识竞赛、演讲比赛、论文评选等活动中取得了骄人的成绩。

招标行业的健康、稳步发展引领着每个招标代理机构的持续发展，在未来的道路上，尽管面临着巨大的挑战，但我公司仍要在行业协会的领导下，快速适应行业发展，拓展和推广新兴咨询服务，积极有效地应对各种风险和挑战，不断开拓业务发展新境界，为将企业打造成为业内最具竞争力知名品牌而不懈努力。

创新引领发展 技术改变未来

河南省鑫诚工程管理有限公司 曹高选

摘要：本文依据十三五规划以及《国务院办公厅关于促进建筑业持续发展的意见》相关内容，阐述了招标代理企业未来转型的必要性和可行性，介绍了招标代理向全过程专业咨询方向转型的建议和设想，并对未来行业发展进行了展望。

关键词：招标代理 创新 专业技术 整合资源 全过程工程咨询

党的十八大以来，以习近平同志为核心的党中央在治国理政新的实践中，把握时代大趋势，回答实践新要求，顺应人民新期待，形成了一系列治国理政新理念、新思想、新战略。其中十三五时期新的目标要求强调，“经济保持中高速增长；创新驱动发展战略深入实施，创业创新蓬勃发展，全要素生产率明显提高。科技与经济深度融合，创新要素配置更加高效。重点领域和关键环节核心技术取得重大突破，自主创新能力全名增强，迈进创新型国家和人才强国的行列。”而实现“十三五”时期的发展目标，必须牢固树立以下发展理念：“创新、协调、绿色、开放、共享”。习近平主席曾说，新的发展理念及经济发展的新常态既是挑战，也是机遇。民营企业应该发挥主观能动性和创新创造精神，正确认识、积极适应新常态。

招标代理企业作为我国建筑业企业中的重要组成部分，在目前新的经济环境中正面临着前所未有的挑战。网络经济空间的不断拓展，“互联网+”创新不断，大数据时代的兴起，供给和需求结构发生巨大变化……此时此刻，如果我们仍然抱着固有的观念，不思创新进取，继续停留在“套个模板、做份招标文件、组织一次开标会议”的流程化招标阶段，等待我们的也许只有行业的淘汰了。面对新常态下行业的新形势，我们只有主动认识、积极适应、不断创新，持续提升企业的技术能力与服务质量，拓展服务方式，开拓服务思路，方能在未来完成华丽的转身与美丽的蜕变，在实现企业自身转型的同时赋予行业新的生机和活力！

一、创新服务，打造高标准定制咨询

招标代理行业可以说是贯穿工程建设项目自始至终的一条主干线，其专业内容涉及前期咨询、造价、设计、施工、监理、装饰装修、弱电智能化、机电设备等等不同领域的各个方面，这就要求招标代理企业的项目经理需要具备很高的综合素质，才能应对不同专业招标过程中的技术需求。但是，随着目前资质的弱化和取消以及代理服务收费标准的取消，导致全面市场竞争放开，许多没有专业基础的人员为了一时的利益以低成本、非专业的模式大举进攻招标市场，引发一定范围内的恶性竞争。

总结目前招标代理企业的服务内容，大多是按照既有模板编制招标文件，协调各方

监督主管部门备案，发布公告，接收潜在投标人报名，到投标截止时间按要求抽取专家，组织开评标会议，发放中标通知书和中标公示，最后把所有资料汇总整理报送招标人及监督主管部门。期间除了与监督主管部门之间的沟通协调之外，似乎涉及专业技术方面的工作内容少之又少。比如很多招标代理公司出具的招标文件中所附合同大多都是空白格式，许多技术需求等也都是招标人自行整理编制。在以往的工作中招标代理机构似乎很少能够针对项目的实际情况提出专业的建设性意见。于是，在当前两大标准相继出台、电子招标投标建设大力推广之际，流程化、事务性的“代理”工作面临着被电子商务取而代之。

然而，对于追求专业服务的招标咨询企业来说，电子化招投标的推进却是一种解脱，因为我们可以把繁复、单一的流程交给平台完成，从而解脱出专业的技术人员为招标人量身定制更全面、科学、可行的专业咨询，在提高招标代理企业效率的同时，从专业的角度提高项目管理咨询领域的效率。

事实证明，专业化的咨询需求还是具有一定的市场的。2016年10月，我们曾针对不同体制的招标人做了抽样调查，其中45.7%的客户表示希望招标代理机构增加合约管理方面的咨询服务，还有28.3%和19%的客户分别希望增加项目前期和后期的投资控制咨询。

2017年2月，为了全面贯彻党的十八大和十八届二中、三中、四中五中、六中全会以及中央经济工作会议等会议精神，深入贯彻习近平总书记系列重要讲话精神和治国理政新理念新思想新战略，国务院办公厅颁布实施了《关于促进建筑业持续健康发展的意见》（国办发【2017】19号），文中明确指出：“培育全过程工程咨询。鼓励投资咨询、勘察、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，培育一批具有国际水平的全过程工程咨询企业。”

由此可见，招标代理企业一定要积极顺应行业大势，充分整合资源，利用电子招标采购平台提高自身效率，创新管理，依靠效率带动增长，以招标代理做为切入点，致力于为客户提供集前期咨询、造价控制、监理以及招标采购和合约管理为一体的工程建设项目全过程“大咨询”定制服务。

二、钻研专业技术，构建专业化电子招投标平台体系

2016年，越来越多的企业开始主动拥抱“互联网+”，大力推进电子招投标建设，电子招投标的广度和深度不断提高。但是不同平台（包括招标代理机构和第三方平台等）对于不同专业、不同行业招标采购的适应性，以及围绕项目招标采购服务链展开的专业化服务深度，是否能够真正的满足不同的需求，还需要进一步考究。

例如目前有些基于造价软件基础上开发的第三方电子招投标平台，对于工程量清单招标的工程施工项目具有较好的适应性。即通过设定标准化的施工招标文件模板，可以达到评标现场由系统自动按照统一规则进行“电子清标”的效果，从而大大减轻了评委会的评标工作强度。但是，该平台对于设计行业，设备采购行业，或者政府采购类招标，

却可能会显得有些力不从心。仅仅一个政府采购“非招标采购方式”的流程组织，就足以让系统设计者崩溃了，更不要说不同专业招标采购中所适用的各种评标办法了。

所以说，如何根据招标代理企业自身所具有的专业优势，选择合适的行业进行专业化、深入化的技术研究，结合目前新模式、新技术以及大数据等先进技术的发展，在行业协会以及政府的倡导下，逐步形成由不同行业 and 专业化电子交易平台组成的电子招投标平台体系，共同整合于统一的公共资源交易平台和监督平台之下，以其不同的平台专长，服务于不同的行业领域。就像现在电商市场中宣传的“买家电上京东、买图书上当当当”一样，只有立足专业，不断提升服务品质，才能真正的实现电子招投标平台的专业化和市场化。

三、提高效率，敢于尝试新模式、新技术

习近平主席曾在 2016 年的十八大会议中提出，应该减少无效和低端供给，扩大有效和中高端供给。目前在很多一线城市，BIM 技术已经成功运用到工程建设领域，并为工程建设作出了巨大贡献。招标代理如何进一步与 BIM 技术相结合，进一步与前期设计、建模包括招标过程中的工程量清单及控制价编制、图纸深化设计等等环节融会贯通，使工程建设顺应当前节能、高效的导向要求，都值得我们进一步深入研究。

作为招标代理企业来说，我们不能固守着原有的流程和模式去前进，而是要在行业集中度逐步下降、代理机构激增的当下勇于尝试，勇于创新，在新的领域树立起自己的旗帜。比如，利用现有电子招投标平台的大数据信息进行专业的分析整理，结合 BIM 技术以及手机 APP 的功能化定制，实现与客户的零距离互动，为其提供诸如拟建项目指标预估、项目风险评价、施工进度实时查看等各类专业服务等等。我们有理由相信，在未来五年内，高品质的全过程定制咨询服务将大有可为。

四、强化技术培训，培养高素质人才的综合服务能力

随着互联网技术的发展，信息爆炸式地汹涌而来。跨行业、跨专业的信息都能够第一时间快速、清晰地呈现在每一个需求者的面前。于是无形之中我们所面对的客户——招标人，对于招标代理的需求也在逐渐地转变。他们不再需要只会跑跑腿、搞搞联络的“传话员”，不再需要一个只懂得招标流程的操作手或代理商，更多的，他们需要一个能够提供互联网无法给予的、具有专业技术服务能力的工程师团队。

作为招标代理企业来说，要真正地重视技术整合与改造的能力，使得所有的小微团队都必须有过硬的技术，进而培养出更多具有综合服务能力的高素质人才。这有赖于企业内部通过战略以及组织架构调整建立起来的有机培训体系，一个走在技术前沿、主动整合内外部最好的资源的发动机核心体系，从而为客户提供更高的价值。打个比方来说，具有高素质、综合服务能力的项目经理是招标代理企业与客户作战的前方，而先进、全面、专业化的培训体系和管理模式则是确保前方火力充沛的后方供给。

五、管理创新，提高公司内部综合协同管理能力

进入“互联网+”时代，越来越多的企业竞争状态被改变，那些原来成功的管理模

式，如今成为企业变得更加领先的障碍和负担。相较原来，组织变得更加扁平、去中心甚至开始变得无边界。换言之，个体的力量正在成为推动企业发展的核心，也倒逼那些进化缓慢的企业重新审视原有的组织架构——复杂的层级、分割的条块，遏制个体创造力的落后制度。“十三五”规划的发展理念中指出，创新是引领发展的第一动力，而协调，则是持续健康发展的内在要求。

在过去，大多数员工愿意更多的工作而不计较个人的需求，很多员工都会认为工作是生活的唯一目的，但是今天这样的情况已经非常少。如何处理好工作目标和生活目标之间的矛盾，是管理者需要面对的挑战。

作为鑫诚公司来说，2016年度可以说是我们整合发展、协同管理的变革创新年。为了能够真正地达到充分利用资源，在新的形势下更快、更好地满足客户的需求，我们摒弃了原有的管理模式，重新花费大量精力建立起一套可以传播的质量监管体系和标准化技术操作体系，旨在确保招标流程业务质量的基础上，整合协同造价、监理等部门所拥有的信息资源，为前方的招标代理服务提供强有力的大数据支撑，确保项目经理可以轻松地完成客户对于不同专业信息的各种需求。

“创新引领发展，技术改变未来”，我们鑫诚人将会秉承这一理念，在深入地领会党中央关于十三五规划重要精神的基础上，不断地发展创新，坚持技术是第一生产力的坚定决心，向着招标代理行业的品牌企业昂首迈进！

结语：创新引领发展，技术改变未来是未来招标代理企业的转型之道

2016-2020年的“十三五”规划，将是中国跨越“中等收入陷阱”向发达阶段迈进的艰难进军，将是全面建成小康社会的最后一步，也将是实现中华民族伟大复兴的中国梦的关键一程。在这五年间，可以说所有的行业，企业，都面临着一个巨大的挑战。能否建立起比较完备的社会主义市场经济体制，完善、创新制度改革，深化调整经济结构，依靠效率带动增长，将直接决定最后的成败。

有数据显示，2015年我国机电产品采购中标金额与2014年同期相比下降了26.38%，由此可以看到传统招标代理行业所面临的窘迫之境。然而，身处困境却并非前景无望。正如鲁班软件董事长所言，我国关系竞争力时代逐渐过去，能力竞争力时代快速到来。人们的习惯和价值观正随着时代的变化而悄然改变，我们正是需要在这样的变化中调整好自己的姿态，在未来的某一天，倚靠我们积蓄的实力再次扬帆。也许，短暂的业务紧缩会使人惶惑，但我仍然相信，再见是为了找到更好的姿势回来。“如果说，对一个行业心有执念，那必定是一种情怀。”一个纸媒的编辑曾在新年寄语中如是说。其实无论是新媒体也好，电子平台也罢，他们所推倒的，必定是简单而繁复的流程事务，真正的品牌、能力，却如江山稳固，不可颠覆。

“创新引领发展，技术改变未来。”只有招标代理行业的每一个个体都能怀揣匠人精神不断创新，坚持研发专业技术，努力提升服务质量，才能使招标代理行业真正地获得可持续的健康发展。

参考文献:

[1]宏观经济政策与发展规划（2017年版），王永银，邱全宁，徐平，中国计划出版社，2016

[2]招标采购管理,中国计划出版社，2016(02)

[3]国务院办公厅关于促进建筑业持续健康发展的意见，国办发【2017】19号，2017

用创新促进企业转型升级

河北宏信招标有限公司

随着现代市场经济的发展以及市场竞争机制的完善，招投标作为一种有组织开展的择优成交的竞争性商品交易行为，被各个国家和国际组织当作公共采购领域最主要的竞争性采购方式，现已覆盖基本建设、公用事业等领域，成为配置经济资源的一种重要手段。招投标使市场对资源优化配置的作用充分体现，为提供一个公平、公开、竞争、统一、有序的市场环境发挥了积极作用，招标投标行业已成为运用市场竞争机制配置资源的重要载体。然而，在供给侧结构性改革的战略背景下，面对招标市场上招标代理资质取消或下放、招标服务收费取消统一标准、电子化招投标推广等一系列政策调整的变化，招标代理机构如何主动适应新的发展要求，有效发挥招投标在市场资源配置中的积极作用，宏信招标公司进行了认真思索、探讨。

创新、进步是社会发展的永恒主题，也是企业长久发展的根本导向。环境给予了企业大量的机遇与挑战，企业应当构建自身核心能力，以规范、灵活、高效的运营机制去抓住历史赋予的每一个发展契机。2000年，宏信招标公司伴随着《中华人民共和国招标投标法》的颁布实施应运而生。十几年来，宏信公司在原董事长乔钟顺、狄天顺的领导下，经过全体职工的艰苦努力，走过了一段用心血和汗水铺就的奋斗之路，公司从小到大、从弱到强，现已发展成为河北省招标代理行业最大的综合性咨询服务机构之一，在创新中求发展是贯彻始终的主旋律。面对新形势下招标代理产业政策的调整，我公司清醒地意识到单一的招标代理、程序化的服务已远远不能适应市场的发展需要。近几年，我公司逐步深化传统业务结构，延伸产品服务链，实现服务转型升级，其中有一些探索体会和创新思路，借此机会与大家交流分享。

一、以传统招标业务为基础，增强重点领域专业化优势

随着社会经济的不断发展，招标投标市场、工程建设将会向着更加专业化、规范化的方向发展，这必将给招标代理服务的广度和深度、服务的效率和质量等方面提出更新、更高的要求，招标代理机构只有与时俱进，找准定位，加强专业化服务能力的培育和建设，选择符合行业发展、有专业能力积淀的领域、做深做透，比如新能源、城市轨道交通、城市供热、港口机场、公路铁路、电力物资、移动通信、大型房建市政工程等行业，提供比常规代理机构更为专业、更为深层次的差异化服务，打造行业口碑，才能不断拓展咨询服务的新天地。

石家庄市城市轨道交通项目是我省的重点项目，也是我省基础设施工程建设的新领域，亦是我公司招标代理工作的新市场。相较于一般的建筑或市政工程，轨道交通工程的招标范围更为广泛，除常规的勘察、设计、监理、施工（投资建设）、设备材料采购

外，还涉及车辆、牵引、通信、信号、信息化、检测、科研、保险以及商业开发等。轨道交通工程建设周期较长，标的额普遍较大，涉及的项目种类及行业众多，规范、标准、需求各不相同，且各子项目之间的衔接十分复杂。而轨道交通项目作为我公司甚至我省招标代理工作的新领域，就要求我们必须加强相关专业知识和业务知识的学习，充分了解招标人的实际需求，根据项目特点制定招标方案、编制招标文件。2011年初开始代理石家庄市城市轨道交通项目，至今已有六年。期间，经历了轨道公司内部主管领导的数次更迭，经历了线路规划、项目方案的数次调整，也经历了招标主管人员的数次变化。我们凭借着差异化的服务理念、亲和有理的沟通态度、严谨高效的工作作风，在轨道公司近70%招标代理机构淘汰率的残酷竞争中，取得了轨道公司各部门的一致好评，在轨道公司上一年度招标代理机构比选和考核中均排名第一。

二、“一体多元”发展，提升企业综合竞争力

随着政府简政放权和市场化进程的加快，新形势下不仅国家行政管理手段方式在变，市场竞争秩序、行业格局也在变，市场竞争将日趋激烈，而如何提升企业综合竞争优势，进行战略创新是每个招标代理机构面临的共同问题。因此，我公司逐步向“一体多元”方向发展，逐步由单点的招标代理机构转向综合工程咨询服务商，以招标代理为核心业务、带动和拓展工程咨询、造价咨询等综合服务业务，形成以招标业务为中心，多种业务协同发展的业务格局，将企业发展推向新阶段。为实现“一体多元”的战略目标，在全公司范围内深入宣传贯彻“一体多元”发展战略，形成新形势下、不断创新求变的思想，使全体员工充分认清新形势、不断掌握新技能、拓展新业务。

在多元业务团队建设方面，采用员工内部培训、人才激励、外部人才引进等多管齐下的方式，拓展人才渠道，优化现有人才结构，打造并完善适应集团多元业务发展需要的多元业务人才团队。在招标业务产品优化和创新方面，首先是稳固核心招标主业，培养传统招标重点领域专业化优势，在我們有专业能力积淀的领域，务必要做深做透，做专做精。在此基础上组织力量进行多元业务的产品研发，推广“招标+造价”、“招标+咨询”，提高产品差异化，增强市场竞争优势。在信息系统建设上，公司斥巨资搭建企业信息OA管理系统，使得业务传递更加的方便、快捷。

2014年9月21日，国务院出台《关于加强地方政府服务性债务管理的意见》，明确了地方政府对其举借的债务负有偿还责任，中央政府实行不救助原则，与此同时推广使用PPP模式。鼓励社会资本通过特许经营等方式，参与城市基础设施等一定有公益性事业投资和运营。而PPP项目的标的内涵更广泛，它要求提供的是一种运营模式或管理模式，包含了投资、建设和运营等多项相互之间内在关系复杂的内容，远比单纯的工程、设备或服务采购的要求要高，因而对代理机构人员的综合素质要求更高，项目负责人除需具有较高的专业技能外，还应具备较高的沟通和协调能力。我公司早在2003年就率先完成了秦皇岛海港区污水处理厂BOT项目的招标咨询服务，近两年也在大力开展PPP业务，先后完成了张家口市中英（下花园）国际智慧环境产业园PPP项目、衡水市植物

园 PPP 项目、新建蔚县县城集中供热工程 PPP 项目、武邑县五馆三中心 PPP 项目、昌黎县农村道路路网改造 PPP 项目、衡水市滏南新区综合管廊及道路工程 PPP 项目等业务。

三、大力弘扬企业文化，发扬团队精神

“人类因梦想而伟大，企业因文化而繁荣”。一个没有文化的企业是没有头脑和灵魂的企业，而成功的企业，都是突出企业的文化管理。因此，建塑有特色的企业文化不仅仅是企业自身发展的需要，更是这个时代赋予当代企业的时代课题。

我们企业远景是“做值得信赖的采购和工程咨询专家”，为此我们营造知识共享的文化氛围、建立知识共享的支撑平台，增强团队意识和诚信意识，发扬团队精神，完善内控流程，坚持诚信运营。我们的理念是“大雅宏达，敬事而信”，为此，我们将勤奋好学、友爱合作、爱岗敬业、遵纪守法作为公司员工的基本素质要求。公司还加强对项目经理工作的指导和检查，强调项目经理责任，发扬严谨的工作作风。我们企业的发展过程中，充满着艰辛与快乐、充满着憧憬和希望，成为了一个大家庭。通过企业文化激发员工的使命感，凝聚员工的归属感，加强员工的责任感，让员工认识到个人发展和企业发展是统一的，在工作中秉承企业的发展理念。

以上是我公司在发展创新过程中的些许体会，当然，招标代理机构的转型升级没有统一的、固定的模式，需要我们自身作为创新主体，探索符合自身实际的转型升级之路。对招标代理服务行业来说，传统业务模式将面临市场规模变小、竞争加剧的局面，新的业务发展模式亟待突破，未来的业务量有可能出现不同幅度的下跌；在机构管理上，代理资质取消后大量没有经过认定的招标代理机构涌入市场，从业人员的业务素质参差不齐，违法代理、无序竞争现象严重，这都是对招标代理服务行业的重大考验。当然，发展总是机遇与挑战并存的，我们也定将会努力抓住机遇，迎接挑战，在招标代理机构转型升级领域进行深入实践和持续创新。

着眼未来，适应市场及行业的发展

河南兴建建设管理有限公司

招标投标法自 2000 年实施至今，招标行业得到了长足的发展，随着行业的不断发展，国家政策的不断调整，行业竞争的日趋激烈，我们在工作和管理中不断遇到新的问题和新的挑战，那么我们就不断的调整工作思路，根据新的形势和政策，调整业务方向、管理方式和方法，着眼未来，以适应市场及行业的发展。借此机会，我们大家在一起分享经验，交流心得。

一、公司简介

河南兴建建设管理有限公司成立于 2001 年 11 月，公司注册资本金人民币 1500 万元，我公司是河南省首批项目代建制试点单位。拥有住建部颁发的工程招标代理甲级资质、财政部颁发的政府采购甲级资质、发展和改革委颁发的中央投资招标代理乙级资格证书、住建部颁发的房屋建筑工程监理甲级和市政公用工程监理甲级资质、省住建厅颁发的工程造价咨询乙级资质，在资质核定范围内开展项目管理、招标代理、造价咨询、工程监理等综合性、全方位咨询服务。

公司成立至今，始终坚持“诚信守法、优质服务、廉洁高效”的企业经营指导思想，本着“公开、公平、公正、诚实信用”的原则，恪守“规范、严谨、高效、务实”的工作作风，以实力加智慧，联手更连心的专业精神，在众多项目中得到合作伙伴的共同赞赏，连续多年荣获河南省先进招标代理企业、是河南省二十强招标代理企业，选择兴建、选择共赢。

二、招标工作概述及要求

建设工程涉及工程设计、造价、施工、设备、材料、造价控制、合同管理等大量实务问题，专业性很强，所需要的知识面也很广，招标代理是一个知识密集型的中介服务，我们要熟悉工程建设各项程序和政策法规，掌握工程建设、设备、材料等各方面的专业知识，积累丰富的工作经验，能够针对不同项目的不同要求，编制适应项目特点和需要的招标文件，最终获得满足招标人需求的结果。招标代理的定位是中介服务机构，提供的是工程管理、工程咨询产品。招标代理行业的发展主要是依靠的是国家政策和市场准入制度，呈现的是粗放型发展。现在行业内基本上是重代理，轻咨询。随着时代的发展，现在社会经济已经进入速度变化，招标代理行业必须进行行业结构调整，企业转型升级以适应发展。在这种环境下，招标代理行业结构调整的目标，是围绕招标代理结构调整，转变发展方式，提高招标代理服务的附加价值，实现转型升级。

我觉得我们代理机构应当在工作中做到以下几个方面：

- 1、全面、系统、深入地学习、领会相关的法律、法规和规章并在招标代理过程中

全面贯彻 2000 年 1 月 1 日颁布实施的《中华人民共和国招标投标法》（以下简称“招标投标法”）为规范我国招标投标活动提供了法律上和制度上的保障。在招标投标法的指导下，相关政府部门和行政主管部门相继制定和颁布了一系列行之有效的法规、规章和规定。所有这些法律、法规、规章和规定的出台，正是招标投标活动不断规范、不断成熟的过程和表现。在任何情况下，符合所有相关法律、法规、规章和规定是招标投标活动最基本的底限要求，也是招标投标活动规范性的前提。

符合法律法规主要体现在两个方面，一是招标投标活动中所有文件的内容应当合法，二是招标投标的每个步骤和环节应当合法。项目的建设投资多元化和项目建设单位的多样性决定了构成招标人的主体是复杂和多样的。如果招标代理机构对相关的法律、法规、规章和规定也不清楚，那么由谁来保证招标投标过程以及相关文件的合法性呢？虽然我们有强大的监管机构作为最后一道防线，但监管机构主要职责毕竟只是监督和管理，并不能代替招标人去起草招标文件或履行招标程序。所以，确保招标投标过程以及相关文件的合法性的主要职责在于招标代理机构。这也是招标代理机构在招标代理过程中为客户服务的最核心、最基本的内容。招标代理机构应确保招标文件中每一句话以及招标投标过程中的每一个环节都与法律法规的规定和要求不冲突，这就要求招标代理机构必须全面、系统、深入地学习、了解、领会相关的法律、法规、规章和规定，并在招标代理过程中全面贯彻。这是招标代理机构为规范招标投标活动所能做的，也是应该做的最基本、最有效、最重要的工作。

2、加强业务学习

招标文件是招标投标活动的“章程”和“游戏规则”，是对招标投标双方都有约束力的法律文件。一方面，招标人通过招标文件这一载体向投标人描述招标对象以及招标人的意思、要求和条件，另一方面，投标人通过阅读招标文件来了解和掌握招标人的要求和条件，并以此为基础做出响应性的投标文件。根据招标投标法第四十六条规定，招标人和中标人应当按照招标文件和中标人的投标文件订立书面合同，所以招标文件同时也是日后合同文件的基础。

鉴于招标文件所具有的上述特殊作用和地位，招标文件的品质决定了招标工作的质量，也决定了招标投标活动的规范性。任何一项活动是否规范，首先取决于其本身的游戏规则是否规范。实践中，我们经常遇到由于招标文件编制存在缺陷或错误而导致招标投标过程不顺利的现象，或发生歧义，或产生投诉，甚至导致招标失败。

特别是作为招标文件一部分的评标办法，对于引导和规范招标投标活动的重要性是不言而喻的。一份好的评标办法不仅应当能够按照公平、公开、公正、择优原则选定中标人，而且还应正确地引导投标人规范地竞争，有效避免围标、串标等现象。

所以我认为，招标代理机构为规范招标投标活动所能做的第二件重要工作就是加强自身的业务学习，针对具体招标项目的特点，努力编制出一份优秀的招标文件。

3、重视细节，组织好招标工作，确保程序合法合规

招标投标活动是程序性要求很强的事情。一次典型的招标投标活动，历时一般一个多月，其间包括公告、资格预审、发布招标文件、踏勘现场、组织答疑、开标、评标、定标、发中标通知书、编制合同文件、签署合同以及合同备案等诸多环节。每一个环节本身又包含很多具体的细节工作，“细节决定成败”的说法对于招标投标活动是非常贴切的。招标投标活动的规范来自于每个环节的每个细节的规范，招标投标活动中的任何不规范也必然是在某个环节的某个细节所表现出来，任何环节或任何细节出现任何差错都将影响招标投标活动的规范甚至导致招标投标活动的失败。招标代理机构在上述每个环节中扮演组织和协调者的角色，应力求每个环节、每个细节都符合法律、法规的要求，必要时与监管机构积极沟通并协调一致，规范地去履行招标投标活动的每一个步骤，密切配合监管机构对招标投标的每个环节依法实施监督和管理。

4、编好合同文件并重视收集、分析、反馈合同履行过程中出现的问题

招标投标的目的不仅在于选定一个中标人，还在于通过招标投标，在招标人和中标人之间达成一份有执行力的可操作的合同。我们研究如何规范招标投标活动的时候，不应狭义地局限在招标投标本身，还应广义地延伸到通过招标投标所达成的合同的执行阶段，招标投标活动的规范应包括合同履约的规范。

前面提过，招标文件是合同文件的基础，所以好的合同文件首先来自于好的招标文件，这也是我们一直强调招标代理机构应努力编制优秀招标文件的理由之一。编制合同文件的重要原则是将招标投标过程中形成的所有有合同约束力的文件全部有机地纳入合同文件。

作为招标代理机构，不应抱着招标结束即万事大吉的想法，而应寻找一切可能的机会去收集、分析、整理合同履行过程中出现的问题。如果履约过程中出现的问题是因为合同文件本身不完善或存在缺陷，应当将这种不完善或缺陷及时总结和反馈，并指导后续其他项目的招标，以达到服务品质螺旋式上升从而逐步规范招标投标活动的目的。

5、重视职业道德，确保自身行为规范

为实现招标投标活动的规范，招标代理机构本身的行为必须规范。招标代理机构本身行为的不规范，会比任何其他因素都加倍地导致招标投标活动的不规范。招标代理机构及其从业人员应具有良好的职业道德，构成这种良好职业道德的因素包括守法、服务至上、行为正直、诚实、客观、责任心、以客户的利益为重、不谋私利、敢于坚持原则等。招标代理机构应在企业内部无比重视并培养和发展这种良好的职业道德，在员工的录用和考核时，强调品德第一，必要时，实行品德问题一票否决制。招标代理机构应当以自己职业化的服务加上良好的品行和操守去获得信誉并引导相关各方规范地履行各自的职责。

浅谈招投标过程中的真空地带

贵州泰禾招标造价咨询有限公司

我们公司是专营各类招标的代理公司，2015 年累计招标中标金额 41.24 亿元，2016 年累计招标中标金额 130.58 亿元，这个数字在我们贵州来说业务数量应该排在前十位。我同时也是贵州省发改委专家库的专家，个人认为评标专家在招投标过程中处在一个真空地带，以下是我的一点所见所闻：

一、专家的专业水平

1、专家专业水平参差不齐，以至于社会上流传“专家不专，不懂装懂”，某些专家对所评标内容一知半解，对新产品新技术新规定不够了解；评标时走马观花、避实就虚，随大流，不深入对投标文件的技术和商务条件进行详细评审；曲解招标文件要求，断章取义进行评审；

2、评标专家真是什么项目都能评吗？

贵州省发改委要求一个评标专家最多只能申报 6 个专业类别。有些专家获取了 6 个专业的评标资格，但对大多的专业知识并不了解，其用心只是为了增加抽中评标的概率。

二、专家的职业道德

1、部分地区或部分专业，专家库人员数量很有限，某些专业投标单位长期与评标专家建立利益输送关系，使得评标结果有失公平；

2、评标专家建立微信群，一旦被抽中评标即在群内发布信息，找寻猎物，相互串通；

3、评标专家对评标费讨价还价，不按规定收费；

4、根据《评标委员会和评标办法暂行规定》第十七条：“评标委员会应当根据招标文件规定的评标标准和方法，对投标文件进行系统地评审和比较。招标文件中没有规定的标准和方法不得作为评标的依据。”但在实际工作中，评标专家不按招标文件要求进行评审的情况时常发生；

5、评标结果未公示，投标人就已经知道结果，评标现场情况就已传出；

抓好三个环节

吉林省晟裕工程咨询有限公司

第一方面，公司内部管理

我公司制定有完善的规章制度，包括：人事劳动制度、财务管理制度、日常办公制度、档案管理制度、办公用品管理制度、车辆管理制度、驾驶员安全管理奖励制度等，对于各部门另外设有严格的规章制度和操作流程。另外，我公司采用了指纹打卡管理和OA办公模式，职员考勤、外出、财务管理、绩效考核、电子文件储存等均在OA办公软件上进行，实现了无纸化办公，有效的节省了时间、节约了资源。

针对招标部，我公司制定了招标工作流程手册、技术负责人工作职责、项目部经理工作职责。从承接项目到最终协助招标人、中标人进行合同的签订备案等招标全部流程，相关制度均将各岗位人员责任义务进行了明确划分，员工各司其职，以确保每个我公司负责的项目都能及时并妥善的完成，并设有奖惩措施，对于工作表现优秀的员工进行奖励，以激励其工作热情。

我公司招标部设有招标部经理、技术负责人、项目部经理、项目负责人及文员等岗位，并设有三级审核制，所有对外发出的文件、材料均由项目部经理初审、技术负责人复审、招标部经理终审后方可发出，同时，我公司造价部门配有专人对招标中所涉及的造价相关内容进行指导，给出专业的合理化建议和意见，以确保所发文件的准确性。

第二方面，对于员工的培训

针对新入职的员工，我公司会进行入职培训，再由项目部经理以“一带一”方式进行工作。为了让新入职员工能够尽快投入工作及加强公司员工的业务水平，我公司会定期组织培训、考试，学习国家、地方实时发布的新政策文件，加强对各项规章制度的记忆和理解，力求将公司业务人员培养成业务精英。

在新政策文件的传达及落实方面，我公司设有总经理办公室，该部门工作人员会每日查询相关网站，如有新政策文件发布，会将新下发的文件及时告知相关人员，并在部门例会中详细传达落实使用方法，以确保及时贯彻落实新发布的政策文件。

此外，我公司会不定期组织内部讨论会，就不同监督人、招标人的特殊要求进行共享，就工作中发现的问题、发生的事件、学术文刊上的热议问题进行讨论交流，使负责不同区域不同项目的同事都能及时掌握到其他区域的要求，丰富业务知识，提升业务水平。

第三方面，对招标工作流程的控制及员工对外沟通协调能力的要求

承接到项目后，由招标部经理统一分配到各项目或项目负责人，相关人员再与招标人直接对接，洽谈并拟定代理合同。目前我公司采用的是同一招标人或同一行政区

域固定项目部、固定项目负责人的原则，以避免因更换项目负责人产生的工作交接遗漏问题。

接到项目，项目负责人在充分了解招标人基本情况以及委托招标事项后，及时从招标人处获取依法实施和顺利实施招标项目所需的相关基础资料和信息，并依据相关法律法规及招标项目实际需求编制资格预审文件或招标文件。在招标人、监督人审核同意后，在指定发布媒介上发布资格预审公告或招标公告，并同时发售资格预审文件或招标文件。

发售文件期间，我公司设有固定的场所及人员专门负责接受潜在投标人报名及发售文件等对外工作。各项目负责人须及时汇总购买文件的潜在投标人名称、数量，汇报招标部经理及招标人。当购买文件的潜在投标人不足 3 个时，应当及时汇报招标部经理及招标人，协助招标人分析原因并提出对应措施。如属招标文件内容存在问题，经招标人、监督人同意，项目负责人应修改调整招标文件有关内容后，重新发布资格预审公告或者招标公告。

如项目需要组织踏勘或召开投标预备会，则各项目负责人将提前提醒招标人及各购买文件的投标人，以防出现相关参与方因个人遗忘造成的不必要的麻烦。

开标会前，我公司项目负责人会统一查询各潜在投标人的保证金到账情况，并将到账情况及时汇报招标人及招标部经理。于开标前一日，项目负责人须电话、短信提醒招标人、监督人随机抽取评标专家的时间、开标时间及具体地点。如招标人有需要，可以协助招标人按照国家、行业或地方有关规定组建评标委员会。

开标当日，相关工作人员到达开标现场后，项目负责人与项目团队会立即布置会场。由会场工作人员接待招标人代表，妥善安排招标人就座，避免招标人与投标单位混坐。由指定工作人员接待投标单位、接收投标文件、签署相关表格，指定就座，避免因投标单位数量较多造成现场杂乱。另外会派专人接待评标专家，不允许评标专家进入开标现场，避免投标人与评标专家接触，并提醒评标专家提前熟悉招标文件中项目概况、评标办法等主要内容，如出现依法需要回避的评委，及时汇报招标人更换评标专家。开标时，项目负责人将按照招标文件规定的程序组织开标，包括验封、拆启标书、唱标、录入、签字确认等，如遇投标人提出异议的，现场协助招标人进行解答，并记录在案，以供评标时使用。

评标过程中，参与开评标的相关工作人员均以服务评委为主，在评标委员会提出要求时，项目负责人可以在评标过程中就招标文件中的一些重要信息和数据进行解释或说明，除此之外，我公司要求工作人员不得与评委有任何接触，以保证招标项目的公正性。

我公司要求工作人员做到：开标时不要和投标人私底下说话，以免其他投标单位产生怀疑；对所有专家评委、监督人员等必须尊重，建立良好关系；出现任何情况，不允许发表个人意见，要服从统一指挥；检查评委签字是否错签、漏签，应礼貌地提醒评委老师补签。

评标结束后，要求项目负责人依据相关法律法规及招标人要求，对评标、中标结果公示。公示期内无异议，及时发出中标通知书，如有异议或投诉，项目负责人须及时汇报招标人及我公司技术负责人，由技术负责人请示董事长，配合招标人对异议或投诉进行处理。

上述流程结束后，项目负责人须编制招标资料，要求在中标通知书发出后3日历天内将招标资料返还招标人存档及完成监督部门备案工作。

另外，项目负责人还须根据招标人需要，协助招标人、中标人签订合同，并办理合同备案相关事宜。

正信伟业 正直诚信，成就伟业

正信伟业招标集团有限公司

一、企业发展

正信伟业招标集团有限公司于 2002 年 9 月成立于哈尔滨，经过十几年的发展，逐步形成了具有雄厚经济、技术和人才实力的综合类技术咨询服务机构。集团主营业务为招标代理、工程造价咨询、工程监理、全过程工程项目管理等业务，现具有国家发改委中央投资项目招标代理、住建部工程招标代理、商务部机电产品国际招标代理、工信部通信工程招标代理、财政部政府采购招标代理、国防科工局军工涉密咨询服务等多项资质。

二、集团管理

集团办公大楼为企业自有资产，办公区整体使用面积 2000 余平方米，公司办公条件优越，通讯设施完备，局域网建设完成，全面实现了办公自动化，完全拥有现代化办公场地及设施。各会议室设施设备完善，拥有一流的办公设施及开评标场所。现有两个开标室，两个评标室，一个语音答疑室，均配备扩音、录音、录像、放像、大屏幕投影等多媒体设备，为开标评标提供基本保证。

集团自主研发了《正信伟业公司综合办公平台管理系统》，www.hljzxb.com 内外网互联，实现了集团公司招标及其他各类业务网上流程审批及远程移动办公的自动化，成功应用于招标代理、工程造价咨询及项目管理工作中，信息化管理程度高，形成了一套科学的管理和监督体系。最先进的信息化服务手段、专业化的人才队伍和良好的硬件环境为招标程序的规范性提供了有力保证。强化了以计算机、移动通讯为端口，宽带干网为脉络，数据信息为资源的企业技术支撑平台，配置了自动化办公设备服务支撑平台，设立了企业网络门户平台，实现了企业信息资源全面共建、共享，形成快捷反应和高效服务的经营机制。

建立了现代化的企业经营架构，形成组织结构清晰、管理层次分明、事务部门齐备的组织系统，为系统化、科学化、专业化的管理服务提供了可操作的、高效率的平台，同时制定了一系列规范企业现代化运营的管理制度，编制了一整套企业的标准化、规范化操作程序与操作守则，为企业长期可持续发展事业打下良好的基础。

建立了以人为本，体现人文关怀的“激励、约束、积累”人力资源政策，形成了“人才资本经营”的人力资源方针。强调了“技能”、“谨慎”、“勤奋”的工作原则和“报效社会、实现自我、成就企业”的企业文化。

三、技术力量

公司发展由小到大，由弱到强，业务开展由单一到综合，逐步发展为集团公司，集

团实行董事会领导下的总经理负责制，建立了完善的组织机构和严格的规章制度。集团员工 140 多人，中高级职称占执业人员 60%以上，具有注册招标师等各行业注册类人员 50 多人。

招标代理是责任性、实践性很强的职业，它要求代理人员正直、独立，具备比较强的专业技术知识和较丰富的实践经验，了解建设程序、工程造价和管理的专业知识及相关的政策法规常识。

我们的工作人员秉承严谨科学的工作态度，制定符合项目实际可操作性强的招标方案，严格执行国家建设工程招标程序，深入研究项目前期可研文件，完全掌握与理解招标人的需求，按勘察设计、监理、施工的程序组织招标活动，招标方案重点把握招标文件的编制阶段、投标登记阶段、开标阶段、备案阶段等各阶段的重点工作，如：招标公告与招标文件的内容与要求合法适用并完备，接受投标登记合规，开标、评标、定标公开、公平、公正，招标档案备案及时等，并制定针对招标公告质量保证措施、资格审查文件质量保证措施、招标文件编制质量控制措施、登记环节质量控制措施、开标及评标环节质量控制措施、招标代理进度质量控制措施、中标公示质量控制措施、招标档案质量控制措施等保障办法。为招标人提供最优的招标代理服务，选择出优秀的中标人，方便建设单位项目管理。

四、专业操作流程

注重资格预审，制定合理的公告条件资格预审确定入围单位，也可以说是“中标人预选”，甚至有人把它说成是“预评标”，是招投标中的一个重要环节，它在一定程度上决定了招投标工作的成败。建设工程质量重于泰山，业主都希望信誉好、施工能力强的单位参与投标。代理机构应根据工程特点拟订合适的资格预审的必要条件及附加的择优条件，并对将来可能存在的潜在投标人报名情况进行分析，为业主提供合理化建议；同时协助业主进行资料甄别，必要时和业主一起进行深入调查。根据业主的具体要求和意见，如有类似工程业绩、近年来承担的工程质量、履约情况等，代理机构应该在政策法规允许的范围内，充分体现招投标相关法律法规赋予业主的权益，做好业主能选择出优秀单位做好前提工作。

充分交流讨论，确定招标文件，目前很多地区的招标管理部门都给出招标文件模版，要求代理公司使用。但是，作为合格的招标代理，绝不能只是套用模版，必须要在招标文件模版框架下，按照工程特点认真编制符合要求的招标文件。编制招标文件的过程也是与业主进一步沟通的过程，招标文件不仅要规范，符合法规要求，同时也应体现工程特点，得到业主的理解和认可。建设工程个体性很强，特别是其中的各项设备，技术要求各不相同。代理机构应首先向业主方提交一份招标文件讨论稿，待业主讨论提出修改意见后再定稿。一份好的招标文件应该是符合法规条例与满足业主要求的文本，同时，招标文件的质量也会影响到投标文件的质量，最终可能影响到评标的结果。因此，把握好招标文件编制这一中心环节，是体现招标代理水平与信誉的关键。

及时整理文档，完整提交业主建设工程特别是重点建设项目，通常都属于稽查项目范围内，资料的完整性尤为重要。代理机构在一项工程完成后，应向业主方整理提交一套完整的资料，包括：招标公告、报名表、资格预审文件、预审报告、招标文件、评标报告、投标文件等招标过程中的全部文件，并附录招标工作总结，整套资料应文字真实，简明通俗，数据准确，档案性强，一目了然，切忌文字组成的不确定性；并且实事求是，不留下任何让人疑问的感觉。

总之，一项代理业务的圆满完成，必须有一份经得起任何挑剔与复查的文档齐全的资料，它是体现公开、公平、公正和诚实信用原则的资料，是为业主尽心服务的一份责任，也是代理机构自身的一份财富。

我们深知良好的信誉来之不易，衷心感谢各界朋友对我们的信赖与支持。我们将秉承“全力以赴、尽职尽责”工作理念，充分发挥专职招标代理机构之优势，以雄厚的实力、专业的知识、严谨的工作态度，把正信伟业招标集团建设成为一个团结协作、蓬勃向上、为客户提供满意服务、敢于担当的企业楷模。

招标代理工作中范围管理和进度管理

天津津建工程造价咨询有限公司 李宪奇

今年是我们天津津建工程造价咨询有限公司成立的第二十年，二十年在漫长的历史长河中，只是短短的一瞬，然而，对于我们津建招标来说，却是一部充满机遇与挑战，拼搏与奉献的创业史。回顾我们这二十年来的创业历程，我不得不为我们公司的发展感到骄傲和自豪。我们由当初的造价咨询公司发展成为具有工程招标、政府采购、造价咨询、项目管理、工程咨询、司法鉴定资质的复合型专业化公司。

招标采购代理工作错综复杂，综合性和逻辑性非常强，需要较高的素质和组织管理能力、极强的团队管理能力。我公司根据招标采购工作的要求和自身的特点，就公司在招标代理工作中范围管理和进度管理两个方面介绍一下经验。

（1）范围管理

范围管理是指对招标范围进行管理和控制，从而确保招标项目完成按照计划或要求所必须要做的全部工作。招标范围管理的关键在于识别和控制哪些工作应该包括在招标范围之内，哪些工作不应该包括在招标范围之内。

这就需要我们在招标前的准备阶段，调查项目基本信息和业主基本需求，填写“项目基本信息调查表”。以了解招标项目的基本情况和信息，了解业主的基本需要、愿望和想法，如招标范围、招标方式、资金状况、合同形式、招标主体、工期要求、质量要求、交货方式、支付方式、保函要求、计划招标开始时间、招标结束时间等重要问题。在与招标人充分沟通、收集和分析项目基础信息前提下，落实招标基本条件；必要时征得招标人同意，在招标工作准备阶段就积极主动地征求招标监管部门的意见、吸纳其建议，避免在招标实施中可能出现的风险。

招标投标活动，其本身就是缔约阶段的一种合同行为；在实际的工程合同管理工作中，由于招标的发包范围阐述不明确等引起的工期和费用索赔最为常见。招标时质量标准 and 工期是在招标文件中直接约定死的，投标人不响应即按废标处理，只有款价是待定的，是要通过投标人报价来体现的。工程量清单是招标范围的具体体现。所以招标范围应由负责工程量清单编制的造价咨询人员来落实清楚，并具体体现在工程量清单上。

招标范围由工程量清单编制人员编写。招标范围往往牵扯多专业分项工程及各工作界面的搭接处理问题，这些都是需要负责工程量清单编制的造价人员在编制工程量清单时必须考虑的和落实清楚的内容，多数时候要结合图纸和招标人具体商议的。大多数施工招标时必须要有工程量清单，这也意味招标之前工程量清单编制人员已经仔细看过图纸并计算了相应的工程量。所以对招标内容和范围最清楚，招标范围由工程量清单编制人员编写会更适合、更准确。

只有发包范围清楚，才能避免工作重叠和遗漏，日后的工程实施、验收和结算才不

会乱。所以招标公告和招标文件中招标范围的清楚准确，是非常非常重要的。

(2) 进度管理

进度管理主要包括以下工作过程：

编制招标工作计划。在上述合约规划的基础上，编制招标工作计划，详细列明各个招标工作包的招标范围、以及各工作包的详细工作和各环节的时间安排。避免由于招标工作不及时而影响整个项目的进展。

成立招标项目班子并确定职责内容及范围，会同业主商定协调、沟通机制，并制定具体的工作开展计划经招标人批准后组织实施。合理安排招标工作计划是确保招标代理工作进度的前提，必做到事先有计划安排，事中按计划执行。

首先将招标代理各分项工作分解，合理安排、确定各分项工作的具体持续时间；然后，根据相关法律、法规关于招标程序和时间的要求，制定出全面、详尽的招标工作进度控制计划，并在招标代理实施过程中确保按计划实施。

合理安排招标工作程序，缩短总体的招标时间。在不影响招标代理工作质量的前提下，尽量将各项工作交叉平行进行。

选择合理的招标方案，加快招标工作进度。不同的招标方案，有不同的持续时间，因而对总的招标进度有着重要的影响。根据招标人对招标工作进度的要求，择优选定科学合理、适用的招标方案。

在程序性工作过程中，与招标人充分沟通和协商。作为一流的专业代理机构，招标代理人员要在招标人提出程序问题时主动认真地提交相关文件规定，耐心地做好解释工作。根据多年的招标经验，及时地、有预见性地提出招标方面的问题并提出合理化建议供招标人参考，及时主动地与招标人联系沟通，取得招标人的信任、得到招标人的肯定，协助招标人及时做出正确决策。确保招标工作有计划、有步骤地顺利开展。

为确保招标工作按计划顺利进行，必须及时将招标人的招标需求与有关招标管理部门进行及时沟通、协调，确保招标工作一次性成功，做到招标工作不“卡壳”。

在招标工作中，我公司发挥自身优势将招标代理、造价咨询两大部门联动配合的服务，有问题随时随地沟通，工作效率也得到了极大的提高。

1、首先招标代理和造价咨询人员会同招标人制定总体招标方案或招标计划（排出总体的时间安排表），经招标人确认后具体实施。

2、待工程量清单已初步敲定（招标人经常是等工程量清单出来后，才会根据清单敲定发包范围），由造价咨询通知招标代理人员会同招标人确定发包范围，从而确定招标公告（一些高度、埋深、规模、跨度、结构形式、概算造价都是需要明确的）和招标文件的相关内容，并排出具体的时间安排表。

3、招标代理人员负责收集投标人对招标文件和工程量清单及图纸上问题，将问题分别反馈给造价咨询、设计人、招标人。各方沟通后由招标代理人员统一将相关解答、补充、修改以书面形式统一发布给投标人。

4、同时由招标代理人员通知造价咨询和招标人发布招标控制价的最后时限。

5、造价咨询人员按照要求的份数，负责在最后时限内将经招标人和造价单位确认盖章招标控制价文件交接给招标代理人员，由招标代理人员上传招标管理机构并备案；同时发布给各投标人。

优化工作排序，让招标工作快捷高效。如量单编制和招标文件编制平行进行，资格预审和发放招标文件顺序进行，招标公告的发布和发放招标文件或预审文件搭接进行，我公司总结归纳了，各种招标工作的排序特点，做到科学合理地安排工作时间。

有效的进度控制。进度控制是指在项目执行过程中通过检查和比对实际进度与计划进度，找出并分析偏差，及时采取纠偏措施。项目执行受众多动态因素影响和干扰，经常会造成实际进度偏离计划，必须实施有效的进度控制，方可确保项目整体进度目标的实现。利用Project的项目管理软件快速编排招标计划和对执行情况进行实时跟踪调整，同时对接OA办公自动化系统进行实时监控，并采取应对措施主动进行纠偏。

如：我公司受天津市体育局委托对十三届全运会工程进行招标代理，此工程同时涉及27个相关场馆的新建和改造及相关赛事比赛器材的招标采购。这些场馆的建设招标工作时间紧，任务重，各项招标工作衔接紧密，逻辑性强。为此我公司编排了综合招标计划并实时跟踪，在综合招标计划的总体指导下顺利完成了相关招标采购工作。

招标计划和实施必须系统、有序。招标计划应紧紧围绕项目目标、任务，根据不同招标类型的特点，合理选择招标模式，科学划分招标标段，统筹兼顾资源配置，确保各系统之间招标接口的顺利对接。

我公司作为专业的招标代理机构确保在与招标人进行充分沟通的前提下，诚实信用的提供专业意见和建议，严格按照法律、法规和招标文件规定的程序和办法实施招标，确保招标工作的公平、公正。

今天，我们收获了公司第二个“十年”，迈向我们的第三个“十年”。我们将更加认真的做好每一项工作，在中国工程咨询服务行业发展的道路上不断探索，求得更大的进步！

新常态下招标机构转型 PPP 探索

内蒙古中实工程招标咨询有限责任公司

在新常态下，全面深化改革持续向纵深推进，行业结构调整和转型升级势在必行，供给侧结构性改革就是招标机构转型的机遇。

随着内蒙古自治区投资领域以工业为主，向基础设施和公共服务领域的调整和转变，作为长期依托内蒙古能源、化工、机械等传统工业领域提供招标和咨询的中介服务机构，我司的招标业务发展遇到了瓶颈。

2014 年随着国家对公共产品投资建设政策的转变，我司积极跟进国家政策，组织专人，认真研读，将公司在以往传统工程咨询业务中形成的政策研究、法律经济风险防控、工程技术等方面的优势，向城镇基础设施、公共服务领域转移。重点跟进政府和社会资本合作（PPP）模式的探讨和研究，并迅速与市场对接。

在近 2 年的 PPP 专业咨询服务中，既发挥了传统咨询的优势，又整合了多年积累的招标业务的竞争能力。截止目前，公司已承接 152 个 PPP 项目，涉及投资 1022 多亿元，其中有 7 个项目入选国家 PPP 示范项目、75 个项目入国内蒙古自治区推介项目库，已完成了 10 个 PPP 项目的采购工作，进入执行阶段，进入采购阶段（发布了资格预审公告）有 18 个，预计全年落地（完成采购）40 个，服务区域覆盖内蒙古自治区 12 个盟市，在内蒙古自治区占据了 1 /3 市场份额。同时我司先后与内蒙古自治区多个旗县建立了长期顾问咨询的战略合作伙伴关系。

一、积极跟进政策，调整业务转型方向

2014 年以来我们积极关注并跟进国家发布的相关 PPP 政策信息和基础设施、公共服务领域的行业变动趋势，评估公共产品投资政策变化对公司业务发展规划的影响以及我们能够介入服务的机遇。

根据公司“以招标业务为根基，前后延伸，实现咨询招标项目管理服务链条”的经营发展战略，及时调整了业务发展和转型方向。PPP 项目咨询服务的多元性、长期性、复杂性以及法律法规适用的多样性，给招标代理机构提出了更高的要求，也提供了更多的发展空间。市场的需求促使公司延伸服务链条的长度、挖潜服务的深度、拓宽服务的领域。

随着 2016 年 9 月 24 日财政部发布的《政府和社会资本合作项目财政管理暂行办法》（财金[2016]92 号）、2016 年 11 份国务院办公厅印发的《关于地方政府性债务风险应急处置预案的通知》（国办函[2016]88 号）、2017 年 4 月 26 日六部委《关于进一步规范地方政府举债融资行为的通知》财预（2017）50 号，对政府性债务风险防控和责任追究更加明晰，政府采用 PPP 模式建设需要更加透明、规范，这些政策的出台，对公司提供

PPP 咨询服务提出了更加严苛的要求和考验，业务的转型和发展的机遇与挑战并存。

二、迅速行动，取得阶段性成果

（一）组织架构的搭建，保障服务供给

公司从战略和市场考虑，2013 年组建了发展研究中心，主要服务客户群为旗县区域领导和主管建设部门，为旗县区域发展提供中长期规划和行业专项规划。规划咨询服务模块的建设和发展，为公司顺利对接 PPP 咨询打下了良好的基础。2016 年下半年随着内蒙古自治区各旗县对采用 PPP 模式建设基础设施和公共服务领域的逐步认识和深度了解，结合本地投资需求和供给侧改革的要求，对如何利用好 PPP 模式发展和建设县域经济，做好 PPP 项目的中长期规划，成为各级领导关注和急于解决的问题，为我司的规划咨询提供了市场需求。结合客户的需求和公司规划咨询的优势，很快与市场形成需求供给关系，为后续承接具体项目的 PPP 咨询服务做好了铺垫。

2016 年初公司在原 PPP 项目部的基础上，正式成立了 PPP 项目中心，从 PPP 市场管理、执业规范化建设、专业人才培养和 PPP 咨询服务产出等方面，建立并强化了制度建设和标准化管理，使 PPP 咨询业务得到了规范顺利地发展。PPP 项目中心同时肩负着对外联络 PPP 业务和对内管理和业务建设的职责，将市场需求和咨询服务交付成果有效结合，提升了公司 PPP 咨询服务的水平。

公司原有的工程咨询分公司，在传统工业咨询服务、节能评估业务量逐年下降的趋势下，公司鼓励咨询工程师学习、介入 PPP 咨询业务，通过大家的齐心协力，大部分咨询工程师参与到 PPP 咨询服务行列，并保留了部分传统咨询人力资源，使部门的发展顺延了业务的需要，同时提升了人员的综合咨询素质。

根据自治区地域特点和市场需求，公司扩充了东部分公司和西部分公司的市场和咨询执业力量，加大了市场开发力度、扩大了市场覆盖面，将咨询服务执业与市场需求进行直接对接，能够准确了解和掌握客户的需求，迅速做出市场策划、建议方案。市场反馈及时、有效，使我司很快获取一定的市场份额，客户对公司的市场响应速度、咨询服务交付时效和质量较为满意。

（二）学习研究，提升执业素质和能力

公司在注重市场开发、组织架构建设的同时，更加注重执业水平提高。从公司原有的咨询工程师中选取优秀人才，投入到 PPP 专项服务中，进行法律法规学习，考核合格后方可上岗。定期外派培训，聘请国内知名专家、学者来公司进行专题培训和沟通交流。

在 PPP 咨询过程中，法律和财务咨询是公司的弱项，为此公司聘用了法律专家和财务专家，并与知名律所签订了长期的合作合同。与资产评估机构、金融机构和会计师事务所建立了业务关系。与内蒙古交通设计研究院、内蒙古电力勘测设计院、内蒙古水利水电勘测设计院、内蒙古建筑设计院、内蒙古自治区林业监测规划院 5 所设计单位签订了战略合作协议，为公司解决咨询服务过程中的行业及专项问题，建立了畅通有效的技术保障平台。

公司组建了近 50 多人的 PPP 专家库，为公司从事咨询服务、寻求社会化咨询顾问提供了良好的智力支撑。同时在公司内部组建了 PPP 专委会，由各部门专业人才组成，定期对各项目的咨询成果进行评审，对外承接各旗县的培训，对内定期进行 PPP 咨询的专项和模块培训。截止到目前，公司正在从事 PPP 的咨询工程师达 40 名，其中行业领头人和专委会成员占 30%。

根据大型项目的需要，公司成立项目部，从各职能部门抽调合适的人才，由公司选聘项目经理负责项目部的管理和建设，保障了项目的人力资源和服务水平。应对 PPP 项目采购服务的需求，将招标人员在成立项目部时整合到组织中，从 PPP 项目前期对接、项目识别阶段到准备阶段的咨询服务，招标人员均参与项目策划、方案的讨论研究和最终确定。在项目采购阶段方可延续和贯彻实施方案的思路，保障招标工作的顺利实施。

公司严把执业质量关，统一出口，按照公司质量体系细化质量程序控制文件、完善咨询服务规程、强化编审批三级审核，最终由总工办负责对外交付成果的最后审核把关。

（三）执业标准化建设

按照全程服务模式进行业务建设，即物有所值报告、财政承受能力报告、实施方案、资格预审文件、采购文件、PPP 合同等 6 个成果性业务文件进行模块化、标准化建设。各项目部针对不同项目特点去创造性使用，以确保服务质量。

（四）积极开拓市场，取得阶段性成果

目前公司的 PPP 咨询服务发展态势良好，2016 年服务项目 60 个，2017 年以来，PPP 合同迅猛增长。截止目前，服务项目 90 个，PPP 前期咨询服务和 PPP 全过程咨询服务数量各占 50%，服务区域覆盖内蒙古自治区 12 个盟市，成功签约的旗县占自治区旗县总量的 41%。

内蒙古自治区入围财政部第三批示范项目有 27 个，其中我司提供咨询服务的项目有 7 个，占 26%；内蒙古自治区第三批 PPP 推介项目有 92 个，我司服务的项目有 34 个，占 37%。最近，内蒙古自治区第四批第一部分推荐 81 个，我公司服务项目 35 个，占 43%。

三、下一步 PPP 项目业务构想

根据 PPP 项目识别、项目准备、项目采购、项目执行、项目移交五个阶段的服务需求及 PPP 项目主体的多元化、复杂性、法律适用的多样性、项目运作的长期性（最长可达 30 年）等特点，需要一个穿针引线的服务机构，把 PPP 项目利益相关方组织起来，这是我们招标机构转型的机遇，也迫使我们向全过程、专业化咨询服务转变。

（一）招聘所缺人才，高标准、严要求，加强团队建设。一是走出去请进来，继续与与国内领先公司交流合作，二是加强内部业务培训交流，把公司现有沉淀的 PPP 业务水平让大家共享。PPP 项目业务操作需要工程、财务、法律、金融、环境等方面的人才，需要人员综合素质很高。

（二）继续加强 PPP 政策、法律、融资、PPP 合同方面的学习研究。地方政府引进 PPP 第三方中介机构的主要需求有三方面。第一，科学规范地识别和筛选 PPP 项目，将

项目策划成为财政部门或发改委部门的示范推介项目，便于争取到政府补贴资金；第二，策划的方案有一定的吸引力，能够吸引社会资本踊跃地参与，保障项目的竞争性和提高项目的落地率，同时为地方政府引进投资；第三，从法律和政策方面，策划好方案内容和合同条款的编制，使 PPP 项目的执行能够经得住时间的考验，能够提升政府的执政效率，使公众、社会资本、政府共同受益。为此我们仍需继续加强学习、研究，根据 PPP 项目建设流程，将各个阶段的业务咨询服务水平不断提升，将一些重点难点环节尽快突破。不断总结完善，沉淀业务数据。同时逐步形成公司有竞争力的服务内容。

（三）加大公司的宣传力度，定期推出 PPP 落地成功案例，发表对 PPP 相关的理论研究和案例分析等文章，加强与国内咨询服务机构的横向联络，不断完善公司业务服务内容和提升咨询服务水平。

（四）2017 年将会迎来 PPP 项目大力发展和大量投资落地的一年，PPP 的专业咨询服务需要不断发展和完善，PPP 立法还在进行中，市场给招标机构转型升级带来了机遇，我们希望向与会代表学习更多的经营经验。

公司简介

天津房友工程咨询有限公司

天津房友工程咨询有限公司成立于 1998 年，注册地为天津市滨海新区，注册资金 500 万元，是一家综合型工程咨询服务机构。

具有甲级工程咨询、甲级招标代理、甲级造价咨询、政府性投资类工程项目管理、甲级政府采购代理机构等多项专业资质，同时也是天津市财政性投资基本建设项目投资评审中介机构，获得 ISO9001 质量管理体系认证。

公司下设项目管理、造价咨询、招标代理、工程咨询、设计咨询五个分公司，可以向客户提供项目管理、造价咨询、招标代理、工程咨询、设计咨询、BIM 咨询、PPP 咨询、合同管理在内的建设项目全生命周期各项专业咨询业务，为客户提供建设项目全方位咨询方案。

公司汇聚了一批具有较高理论水平和丰富实践经验的专业人才。现有专职员工 300 余人，其中：高级职称 27 人、中级职称 96 人，国家注册执业人员 150 人，香港工料测量师 1 人，英国皇家特许测量师协会会员 8 人，专家顾问 5 人，包括教授级高工 2 人，并与知名高校签署战略合作协议，建立了产学研合作长效机制。

公司连续多年获得中国建设工程造价管理协会授予工程造价咨询先进单位，中国招标投标协会授予的招标代理机构诚信创优 4A 等级，全国工程造价咨询企业造价咨询收入百强企业等荣誉。

我们秉持“理念科学、管理规范、服务专业”的宗旨，努力恪守企业公民的责任，坚持为客户提供尽职尽责的咨询服务，致力于科学、持续、和谐的企业发展。

服务内容

一. 项目管理

- 1.1. 协助业主建立建设项目管理体系
- 1.2. 建设项目政府手续办理
- 1.3. 项目范围管理文件编制
- 1.4. 项目管理实施规划文件编制
- 1.5. 项目现场平面管理
- 1.6. 项目设计及优化管理
- 1.7. 项目采购招标管理

- 1.8. 项目合同管理
- 1.9. 项目成本及资金管理
- 1.10. 项目进度计划管理
- 1.11. 项目质量管理
- 1.12. 项目职业健康与安全管理
- 1.13. 项目现场文明和绿色施工管理
- 1.14. 项目信息沟通管理
- 1.15. 项目文档管理

- 1.16. 项目风险管理
- 1.17. 项目竣工收尾工作管理
- 1.18. 群体建设项目总控管理

二. 招标代理

- 2.1. 工程类
 - 2.1.1. 工程总承包
 - 2.1.2. 专项施工承包
 - 2.1.3. 专业工程分包
- 2.2. 服务类
 - 2.2.1. 建设项目管理
 - 2.2.2. 造价咨询
 - 2.2.3. 勘察
 - 2.2.4. 设计
 - 2.2.5. 监理
 - 2.2.6. 检测类
 - 2.2.7. 其他类别建设项目外包服务
- 2.3. 货物类
 - 2.3.1. 设备
 - 2.3.2. 材料、工具、物品

三. 造价咨询

- 3.1. 全过程造价咨询实施方案编制
- 3.2. 建设项目总投资额测算
- 3.3. 工程估算的编审管理
- 3.4. 工程概算的编审管理
- 3.5. 工程预算的编审管理
- 3.6. 工程量清单及工程控制价编制
- 3.7. 施工阶段全过程造价控制
- 3.8. 工程变更、索赔和签证管理
- 3.9. 工程结算的编审管理
- 3.10. 工程造价争议鉴定

四. 专项工程咨询

- 4.1. 项目申请报告编制
- 4.2. 项目建议书编制
- 4.3. 可行性研究报告编制
- 4.4. 项目实施方案编制

- 4.5. 资金申请报告编制
- 4.6. 前期咨询评估
- 4.7. 投资风险评估
- 4.8. 建设项目后评价
- 4.9. 社会稳定性风险评价
- 4.10. 财政投资绩效评价
- 4.11. 投资机会研究
- 4.12. 前期策划咨询
- 4.13. PPP 咨询
- 4.14. 合同咨询
- 4.15. 行业、专项和区域发展规划咨询
- 4.16. 企业投融资咨询
- 4.17. 企业管理模式咨询
- 4.18. 其他咨询服务

五. 设计咨询

- 5.1 设计优化
 - 5.1.1. 建筑设计优化
 - 5.1.2. 结构设计优化
 - 5.1.3. 机电设计优化
 - 5.1.4. 基坑设计优化
- 5.2 BIM 咨询
 - 5.2.1. 场地规划、指标控制
 - 5.2.2. 建筑性能分析
 - 5.2.3. 设计碰撞、管线综合
 - 5.2.4. 机电系统 BIM 深化设计
 - 5.2.5. BIM 模型深化
 - 5.2.6. 施工模拟
 - 5.2.7. 安全模拟
 - 5.2.8. 项目 5D 管理
- 5.1 设计优化
 - 5.1.1. 空间管理
 - 5.1.2. 资产管理
 - 5.1.3. 设施管理
 - 5.1.4. 应急模拟

近几年承揽部分招标代理一览表

建设单位	项目名称	工程规模
天津新金融投资有限责任公司	于家堡金融区起步区项目 03-04 地块工程	200391 m ²
天津金明房地产开发有限责任公司	于家堡金融区起步区 03-22 地块工程	191896 m ²
天津金正房地产开发有限责任公司	于家堡金融区起步区 03-16 地块工程	191850 m ²
天津新金融投资有限责任公司	于家堡金融区起步区土方整理工程	泥浆池处理 194826m ³ 、土方整理 479331m ³ 、新建临时路 4528m、修建围墙 5385m，高 2m、新铺排水管道 3380m，最大管径 1000mm、建设者之家二期公建 336 m ² 、设备房 144 m ² 、综合整治等
天津滨海国泰投资有限公司	滨海国泰大厦工程	158093 m ²
天津北方华泰置业投资有限公司	天津滨海世贸财富中心工程	156000 m ²
天津津滨雅都置业发展有限公司	天润新苑一期、二期工程	140854 m ²
天津港（集团）有限公司	天津港国际邮轮码头工程（客运大厦室外工程）	110000 m ²
天津新金融投资有限责任公司	于家堡金融区起步区 03- 14 地块工程	107125 m ²
天津逸骏投资有限公司	天津环渤海国际金融大厦工程	106879 m ²
天津逸骏投资有限公司	天津环渤海大饭店工程	103849 m ²
天津滨海华贸置地有限公司	滨海华贸中心工程	101904 m ²
天津新金融投资有限责任公司	于家堡金融区起步区一期工程深基坑工程	100000 m ²
天津中心渔港开发有限公司	天津中心渔港海域港池疏浚吹填工程	疏浚量为 15971000 ³ ，吹填造陆面积为 3350000 m ²
天津港（集团）有限公司	2011 年度天津港航道港池泊位水深维护疏浚工程	疏浚量 8507490m ³
天津港（集团）有限公司	2010 年度天津港东疆及北疆港池泊位水深维护疏浚工程	4565898m ³
天津滨海新城建设发展有限公司	蓝鲸岛基础设施工程	3000000 m ²
天津港（集团）有限公司	2010 年度天津港 30 万吨及原油码头港池、泊位复合适航增深维护工程	2950148 m ²
天津港（集团）有限公司	2011 年度天津港 30 万吨级原油码头港池、泊位复合适航增深维护工程	维护总面积为 295 万 m ²
天津市塘沽区建设管理委员会	天津滨海供热有限公司新港分公司新建锅炉房工程	烟囱一座；热交换站 3 座，规模为 22 万、20 万、70 万；敷设一次管网 7000m
天津港地产发展有限公司	天津东疆保税港区物流加工区二期标准仓库、厂房工程	752720 m ²
天津滨海新城建设发展有限公司	蓝鲸岛临时绿化工程	580000 m ²

建设单位	项目名称	工程规模
天津鸿正集团有限公司	晓镇家园工程	518982 m ²
天津滨海新城建设发展有限公司	于家堡还迁房项目二期桩基工程	510443 m ²
天津滨海新塘建设发展有限公司	新塘组团第三批示范小城镇土地增减挂钩工程	478103 m ²
天津市南港工业区开发有限公司	天津南港工业区海滨大道道路绿化一期工程	绿化面积约 440000 m ²
天津塘沽和利丰投资有限公司	中惠熙元广场工程	320000 m ²
天津中心渔港开发有限公司	天津中心渔港陆域三期地基处理工程	地基处理面积约 300000 m ²
天津碧桂园凤凰酒店有限公司	天津碧桂园凤凰酒店总承包工程	299867 m ²
天津鸿正集团有限公司	富贵嘉园工程（一标段）（二标段）	293699 m ²
天津中心渔港开发有限公司	天津中心渔港陆域一期纬二路、经二路、汉蔡支路、平水一路绿化工程	250000 m ²
天津市滨海城投建业投资开发有限公司	渤海度假村一期工程（一标段）	240101 m ²
天津港（集团）有限公司	2010年度天津港主航道及南疆港池泊位水深维护疏浚工程	218460 m ²
天津海航东海岸发展有限公司	东疆港阳光海岸住宅区软土地基处理工程	地基处理约 21 万 m ²
天津港散货物流有限责任公司	天津港散货物流中心商贸区 01-68、69、70、81、83、84、85、88 地块前期开发工程（回填）	回填面积约为 16.05 万 m ²
天津滨海新城建设发展有限公司	响螺湾地区迎宾大道绿化景观工程	160000 m ²
天津滨海新城建设发展有限公司	潮音寺起步区道路市政工程	139675 m ²
天津滨海新塘建设发展有限公司	西部新城起步区一期还迁房 E 地块消防工程	建筑面积约 135963.96 m ²
天津市南港工业区开发有限公司	南港工业区仓盛街海防路二期道路绿化工程	126600 m ²
天津滨海加孚房地产投资有限公司	滨海加孚小区二期工程	124310 m ²
天津金元房地产开发有限责任公司	于家堡金融区起步区 03-21 地块工程	118492 m ²
天津生态城动漫园投资开发有限公司	天津生态城动漫产业园区工程	117000 m ²
中国石油集团渤海钻探工程有限公司	中国石油天津大厦工程	100000 m ²
天津市宝坻区裕恒置业发展有限公司	泰富裕园住宅小区工程	99950 m ²
天津港地产发展有限公司	天津港东疆港区瞰海轩公寓地基加固工程	98400 m ²
天津泰达港城投资有限公司	天津市临港工业区综合配套服务区泰达住宅区绿化工程	98000 m ²
天津滨海华贸置地有限公司	滨海华贸中心工程	96948 m ²
天津盛行置业有限公司	天津巨龙古玩城工程	92142 m ²

建设单位	项目名称	工程规模
天津华远实业发展有限公司	东海云天住宅工程	87448 m ²
天津新金融投资有限责任公司	于家堡金融区起步区沿河景观工程	83000 m ²
天津滨海新区立发房地产开发有限公司	塘沽限价商品房二期工程	建筑面积 75760m ²
天津滨海鸿达置业有限公司	中新天津生态城还迁房工程	70074 m ²
天津滨海鸿达置业有限公司	泰达旅游区还迁安置房工程	68491 m ²
天津港远航矿石码头有限公司	天津港南疆 11#通用散货泊位 9#-14#堆场改造工程	63200 m ²
渤海石油装备(天津)新世纪机械制造有限公司	抽油杆生产线技术改造项目工程	63000 m ²
天津港集团有限公司	天津国际邮轮母港客运码头工程	59989 m ²
天津津滨发展股份有限公司	津滨·滨海国际住宅工程	59160 m ²
天津市塘沽海洋高新技术开发总公司	塘沽海洋高新区珠宝城地块市政配套工程	58539 m ²
天津港航桩业有限公司	年产 500 万米预应力混凝土管桩生产基地(一期)工程	53592 m ²
天津绿城投资有限公司	响螺湾商务区 C-10 地块工程	53452 m ²
天津世纪房地产开发有限公司	金三角酒店式公寓工程	47100 m ²
天津滨海新城建设发展有限公司	闸南路改造工程(一标段)	41100 m ²
天津金元宝商厦集团有限公司	金元宝于家堡购物中心装修工程	37000 m ²
天津中心渔港开发有限公司	天津中心渔港鲤鱼门商务中心工程	35395 m ²
天津中心渔港开发有限公司	天津中心渔港综合服务中心工程	35139 m ²
天津市南港工业区开发有限公司	天津南港工业区港达路道路绿化工程	29340 m ²
天津泰丰工业园投资(集团)有限公司	泰丰家园五期住宅工程	29000 m ²
天津中心渔港开发有限公司	天津中心渔港鲤鱼门一、二期工程	26751 m ²
天津市塘沽区民族宗教事务办公室	天津市潮音寺保护开发建设工程	25250 m ²
天津仁泰化学工业股份有限公司	40 万吨/年聚苯乙烯一期工程	23924.40 m ²
天津中心渔港开发有限公司	天津中心渔港工业配套附属设施工程	22289 m ²
天津新金融投资有限责任公司	天津市塘沽区于家堡金融区开发建设指挥部工程	20170 m ²
天津滨海新城建设发展有限公司	于家堡还迁房二期公建工程	17899 m ²
天津东疆大洋冻品国际贸易交易市场有限公司	大洋冻品国际物流分拨中心工程	16900 m ²
天津市滨海新区塘沽教育局	塘沽教育局碱渣山小学综合楼工程	15100 m ²

建设单位	项目名称	工程规模
天津市滨海新区塘沽管理委员会教育局	碱渣山小学综合楼工程	15100 m ²
中国石油集团渤海钻探工程有限公司	渤海钻探工程有限公司办公楼装修工程	13990 m ²
天津滨海新城建设发展有限公司	新城家园 24 号楼装修工程	12000 m ²
壳牌（天津）石油化工有限公司	壳牌（天津）1.5X 润滑油扩建工程	10450 m ²
天津新北建设集团有限公司	北塘社区服务中心工程	10198 m ²
天津金太房地产开发有限责任公司	于家堡金融区起步区 03-08 地块工程桩及基坑工程	桩约 1047 根，基坑面积约 9642 m ² ，基坑深度 21.5m
天津市滨海新区塘沽管理委员会民政局	天津市滨海新区塘沽救助管理站工程	9000 m ²
天津市滨海新区汉沽街道办事处	汉沽寨上街道社区服务中心工程	6619 m ²
天津市滨海新区建设和交通局 天津市滨海新区财政局 天津市汉沽区人民政府街道办事处	汉沽寨上街社区服务中心工程	6507 m ²
天津市沐林包装容器有限公司	新建生产钢桶及塑桶厂房工程	6500 m ²
天津市滨海新区汉沽教育局	汉沽第三幼儿园工程	4889 m ²
天津市塘沽区卫生局	天津市塘沽区三槐路街社区卫生服务中心工程	4857 m ²
天津滨海金塘建设发展有限公司	西部新城起步区 A 地块幼儿园工程	3005 m ²
天津浩物骏驰国际贸易有限公司	天津东疆保税港区梅塞德斯奔驰卡车 4S 店工程	2714 m ²
中国石油汇鑫油品储运有限公司	65 万方油库二期总承包工程	2000 m ²
天津市塘沽区建设发展总公司	西部新城起步区振飞路及滕逸路一期道路排水工程	18725m
天津中心渔港开发有限公司	天津中心渔港海域休闲区经二路道路、管网及软基处理工程	道路长度约 3400m，行车道面积约 7851 m ²
天津市南港工业区开发有限公司	天津开发区南港工业区西中环延长线工程	路线总长约 3.16km
天津市南港工业区开发有限公司	天津开发区南港工业区仓储物流区泵站工程	仓储物流区雨水泵站 1 座，仓储物流区污水泵站 1 座
天津市南港工业区开发有限公司	天津开发区南港工业区南堤路工程	路线总长约 7.06km
天津滨海新城建设发展有限公司	响螺湾地区热力管网工程	12275m
天津中心渔港开发有限公司	天津中心渔港陆域二期道路工程	道路长 10361m
天津中心渔港开发有限公司	天津中心渔港陆域一期道路工程	全长 9532m
天津滨海新城建设发展有限公司	响螺湾供热站一次网及换热站工程	热力管网总长度约 6909m
天津市南港工业区开发有限公司	天津开发区南港工业区红旗路互通式立交桥工程	长度 2831m

建设单位	项目名称	工程规模
天津中心渔港开发有限公司	天津中心渔港休闲渔业区经三路、平水一路、平水五路道路工程	道路长 2800m
天津市南港工业区开发有限公司	天津开发区南港工业区红旗路二期（海港路至 B01 路段）道路及排水工程	长度约为 1800m
天津滨海新城建设发展有限公司	东沽供热站一次网及换热站工程	热力管网总长度约 3100m 及四个换热站
天津市塘沽区水利工程建设管理中心	滨海湖道路工程	全长 3.3km
天津市塘沽区建设发展总公司	西部新城起步区津塘二线水系景观一期工程	0.971km, 宽 40m 的水系景观带, 水系绿化景观带总面积 34419 m ²
天津市滨海新区塘沽建设发展总公司	西部新城起步区基础设施道路工程	道路长 37350m
天津滨海新区中心商务区投资集团有限公司	滨海新区中心商务区安阳道跨海河大桥	长约 500m
天津市滨海新区塘沽建设发展总公司	塘沽南园仿古修缮整治工程	约 3000 m ²
天津市南港工业区开发有限公司	天津南港工业区南港六街（北穿港路-港北路）道路排水工程	道路全长约 773m
天津市南港工业区开发有限公司	南港工业区创业路（津岐公路-海防路）及海防路（津石高速-创新路）通信管道工程	道路全长约 838m
天津市电力公司滨海供电分公司	北港 35KV 变电站工程	变电楼建筑面积 1462 m ²
天津滨海新区南港轻工城市建设有限公司	天津滨海新区中央大道轻纺经济区段工程	道路全长 6247m
天津滨海新区南港轻工城市建设有限公司	天津滨海新区中央大道轻纺经济区段工程	道路全长 6247m

工程规模累计约 1485 万余平方米

工程造价金额约 545 余亿元

公司介绍

天津瑞融工程管理有限公司

天津瑞融工程管理有限公司创建于 2007 年 3 月，前身为天津瑞融造价咨询有限公司。是专业从事工程项目管理、工程造价咨询，招标代理、建筑信息模型技术咨询(BIM)，绿色建筑专业技术咨询，施工图（设计文件）审查咨询、工程监理、工程建设项目档案整理服务的专业机构。

以工程项目建设在投资准备阶段、实施阶段以及后评价等阶段全过程(或专项)的项目管理及咨询服务、项目前期咨询、控制价编制、预（结）算编制、结（决）算审计、投资估算、投标报价、合同咨询等工程造价咨询服务以及招标代理等为主要业务。

目前，具有中华人民共和国住房和城乡建设部核发的“工程造价咨询企业甲级资质”、天津市城乡建设委员会核发的“工程建设项目招标代理机构乙级资格”，同时还是天津市财政局认定的“政府采购代理机构”，天津市商务委员会认定的“机电产品国际招标代理机构”。

公司高度重视并积极参与行业内交流，已成为中国土木工程学会建筑市场与招标投标研究分会理事单位、中国建设工程造价管理协会会员单位、天津市建设工程造价和招标投标管理协会会员单位、天津市工程咨询协会会员单位，并荣获中国土木工程学会建筑市场与招标投标研究分会颁发的“全国招标代理机构诚信先进单位”荣誉称号。借助各行业协会搭建的平台在与行业内资深专家及兄弟企业密切交流、互相学习的同时提高了企业的知名度和信誉度。

公司技术实力雄厚，人员配置合理。现有资深国家注册造价工程师、注册监理工程师、注册一级建造师、注册二级建造师、咨询工程师（投资）、造价员和其他各类中、高级专业技术人员 100 余人。同时还拥有先进完整的现代化办公设施体系及专业办公软件。可同时承揽多项大、中型建设项目的相关技术咨询工作。

公司自创建以来，始终恪守独立、客观、公正的原则，以“开拓、创新、善谋、实干”为企业宗旨，严守商业秘密，在各工程咨询阶段优质、高效的完成了大量技术咨询服务工作。为业主提供了专业化的优质服务和科学化的先进管理，得到了业界的广泛好评。公司会继续以人为本，不断提高人才队伍素质，利用先进技术及设备，进行科学化的管理。以崇高的敬业精神、一流的工作效率，提供高品质的、真诚的服务。公司愿与各界同仁携手并进，共创未来！

河北省建设工程招标投标改革工作的实践

河北省建设工程招标投标协会

河北省多年来致力与推进招标投标制度改革工作。今年，国务院办公厅《关于促进建筑业持续健康发展的意见》（国办发〔2017〕19号）印发以来，我省立足实际，做了一些基础性工作，取得了一些进展，但仍需学习和借鉴兄弟省市的先进经验。现在，向大家汇报一下工作开展情况，重点与大家分享一下招标投标改革中制度建设方面的做法。

一、加强组织领导

2014年底我省开展了关于招标投标改革工作谋划，努力通过制度创新来改革全省招标投标管理工作，并以此作为建设健康有序建筑市场的重要举措。当年，我省招标办就成立了以省招标办主任为组长的招标投标制度改革研究小组，负责起草相关制度文件，并深入全省11个地市、2个省直管县市进行调研和组织多次讨论会征求意见，广泛发动各市县级力量，全力推进招标投标制度改革工作。2015年12月，经省法制办规范性文件符合性审查，我省印发了《关于进一步改革国有资金投资房屋建筑和市政基础设施工程项目招标投标工作的若干意见》（冀建法〔2015〕27号），以此拉开了我省招标投标制度改革的大幕。

二、完善政策措施

《关于进一步改革国有资金投资房屋建筑和市政基础设施工程项目招标投标工作的若干意见》（冀建法〔2015〕27号）主要是指导全省各地市推进招标投标方式改革，实行网上下载招标文件和统一投标保证金的提交方式，以及投标文件中的技术部分采用通过制，且不得将工程业绩作为投标中的必要合格条件。通过弱化评标专家的自由裁量权，大大提高了投标人的公平竞争程度。我省招标办在围绕推进招标投标方式改革，简化环节，优化程序，进一步完善了相关的配套措施，先后印发了《关于进一步加强房屋建筑和市政基础设施工程项目招标投标监督管理工作的意见》、《关于加强资格审查及投标保证金管理有关工作的通知》及《河北省房屋建筑和市政基础设施工程工程量清单招标评标规则》，明确了主体责任，简化了评标办法，规范了监管行为。为规范全省招标投标工作的操作过程，我省还修订了《河北省房屋建筑和市政基础设施工程施工招标文件示范文本》指导各地市的招标投标管理工作。同时，根据各项配套政策，对全省建设工程招标投标及交易管理系统和辅助评标系统进行了优化，提升了信息化建设程度，为市场各主体提供更为便捷的服务。

三、推动政策实施

我省在完善制度的过程中，紧抓工作落实。首先将省管项目作为试验田来对招标投标制度改革的各项措施进行检验，再推广到各地市全面落实。目前，网上下载招标文件这一制度改革在各地市已全面推行，有效避免了招标人排斥投标人或潜在投标人行为。在

全省范围内建立了公平有序、健康稳定的招投标环境。同时，我省还就新制度、新规则等措施对全省的评标专家进行了培训，通过提高评标专家业务能力，推进招投标制度改革的有效实施。我省还将新制度、新规则通过网站、报刊杂志等方式进行广泛宣传，充分发挥媒体作用，提高市场各主体对制度改革的认识。

四、检验政策实效

我省的招投标制度改革的各项措施如同一把利剑，直指多年来在招投标活动中存在的各种弊病和顽疾，有效遏制了领导干部和招标人插手干预招投标活动。在新规则推行的初期，个别地市还存在认识不到位，改革意识不强的情绪，存在不愿使用新规则、新办法等各种畏难情绪。我省招标办就在今年初分成六组分赴全省各地市进行实地调研和督导。通过现场解答和座谈，一方面了解各项措施在执行过程中存在的不足；一方面督促各地市全面落实各项新制度、新办法。通过深入的调研活动，进一步提高了各地市对招投标制度改革的认识，增强了市场各方主体对改革的认同和一致的评价。

五、紧跟改革步伐

今年 2 月，国务院办公厅印发了《关于促进建筑业持续健康发展的意见》（国办发〔2017〕19 号）文件，对全国的建筑业改革奠定的坚实的基础，我省紧跟改革步伐，先后成立四个课题小组就工程总承包招投标管理的办法、适应当前招投标改革的各类示范文本、合同网上备案及履约跟踪管理、评标专家管理等四个方面进行专题研究，并起草相关文件。我省先后参加由中国土木工程学会建筑市场与招投标分会组织的在江苏镇江以及天津举办的装配式建筑研讨会，实地参观了装配式建筑基地和施工现场，通过参观学习，加强了对装配式建筑的新认识，对我省的装配式建筑发展将起到积极的推动作用。受中国土木工程学会建筑市场与招投标分会的委托，我省目前正在起草《装配式建筑招投标工作导则》、《装配式建筑招标评标规则》和《装配式建筑招标投标操作指南》。同时，我省也在抓紧起草《河北省建设工程总承包招投标管理办法》，预计将于 6 月份发布。

六、发现的主要问题

通过我省招投标方式的改革，我们在实践中也发现一些问题：一是随着建筑市场的全面开放，投标人的竞争越来越激烈，价格的竞争也随之加剧，按照现行国家最低价中标制度改革方向，如何平衡创造精品工程、优质优价与投标人自身的效益、持续发展之间的关系；二是如何平衡大型建筑施工企业做大做强与维护小众型建筑施工企业之间的利益关系；三是信用体系的建设速度还远远跟不上发展的需要，信用评价标准的统一和合理性还亟待完善。