

团 体 标 准

T/CNAEC 0303—2024

超大型基础设施建设项目招标策划 工作指南

Guidelines for bidding planning of super large infrastructure projects

2024-06-07 发布

2024-09-01 实施

中国工程咨询协会 发 布
中国标准出版社 出 版

目 次

前言	III
引言	IV
1 范围	1
2 规范性引用文件	1
3 术语和定义	1
4 总则	2
4.1 招标策划目的	2
4.2 招标策划原则	2
4.3 招标策划工作流程	2
4.4 招标策划总体实施方案	2
5 招标策划体系构建	4
5.1 一般规定	4
5.2 组织体系构建	4
5.3 工作体系构建	6
5.4 监督体系构建	7
6 项目需求与定位分析	8
6.1 一般规定	8
6.2 项目功能需求分析	8
6.3 项目技术指标定位	9
6.4 项目资源需求分析	10
7 约束条件分析	11
7.1 一般规定	11
7.2 项目约束条件分析	11
7.3 法律政策约束条件分析	13
7.4 市场资源约束条件分析	14
8 市场调查	15
8.1 一般规定	15
8.2 市场调查的方法	16
8.3 市场调查的对象和内容	16
8.4 市场调查的工作流程和重点	17
9 招标策略制定	18
9.1 一般规定	18
9.2 招标决策	18

9.3 项目结构分解 19

9.4 承发包模式选择 20

9.5 标段划分 20

9.6 招标方式选择 21

9.7 招标进度计划 22

10 招标策划实施 23

10.1 一般规定 23

10.2 资格审查策划 23

10.3 招标文件策划 23

10.4 开评标与定标策划 26

10.5 合同谈判策划 27

10.6 合同执行与改进策划 29

11 招标策划后评价 29

11.1 一般规定 29

11.2 后评价方法 29

11.3 后评价工作流程 29

11.4 后评价内容 30

附录 A(资料性) 超大型基础设施建设项目主要特征 32

附录 B(资料性) 项目需求与定位分析表示例 33

附录 C(资料性) 招标策划约束条件分析表示例 34

附录 D(资料性) 项目结构分解图和分解表示例 35

参考文献 36

前 言

本文件按照 GB/T 1.1—2020《标准化工作导则 第 1 部分：标准化文件的结构和起草规则》的规定起草。

请注意本文件的某些内容可能涉及专利。本文件的发布机构不承担识别专利的责任。

本文件由中国工程咨询协会提出并归口。

本文件起草单位：中量工程咨询有限公司、华杰工程咨询有限公司、港珠澳大桥管理局、南京大学、广州航海学院、清华大学深圳国际研究生院、广咨国际投资咨询(珠海)有限公司、东莞理工学院。

本文件主要起草人：戴建标、阮明华、高星林、杨巍、杨清清、钟泉、宁延、王刚毅、刘刚、叶凯夫、何嘉欣、刘文娴、涂振宇、仪彪奇、王芳、张永财、余烈、段敬广、徐丹阳、史茜倩、张明慧、姚丽芳、陈菁。

引 言

为贯彻落实《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要》第十一章所提出的建设现代化基础设施体系,提高超大型基础设施建设项目招标策划与项目管理水平,并严格执行《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》等招标法律法规,统筹推进传统基础设施和新型基础设施建设,打造系统完备、高效实用、智能绿色、安全可靠的现代化基础设施体系,充分发挥基础设施在国家发展全局中的战略性、基础性、先导性作用。

依托超级工程港珠澳大桥的招标策划实践经验(《港珠澳大桥招标策划与实例分析》,中国计划出版社),并充分借鉴已建成的长江三峡水利枢纽工程、南水北调工程、青藏铁路工程、杭州湾大桥等多个同类基础设施的实践经验,针对现代化基础设施体系建设中出现的多专业、多维度、多功能的综合集群超大型基础设施建设项目(下称“超大型基础设施建设项目”),规范、优化项目的招标策划工作,构筑项目招标顶层设计由程序型向策划型方向转变。形成以超大型基础设施建设项目目标为导向,指引开展项目招标策划,帮助招标人形成对招标策划的清晰认知,有效规避建设过程中的潜在问题与风险,以招标策划实现项目建设,推动科学有序实施超大型基础设施建设项目,制定本文件。

超大型基础设施建设项目招标策划 工作指南

1 范围

本文件提出了超大型基础设施建设项目招标策划工作的总则、招标策划体系构建、项目需求与定位分析、约束条件分析、市场调查、招标策略制定、招标策划实施和招标策划后评价的建议。

本文件适用于投资人、建设单位、招标人及招标策划咨询机构开展 3.1 定义范围内的超大型基础设施建设项目全过程或某个阶段的招标策划工作,其他项目也可结合实际情况全部或部分参考使用。

2 规范性引用文件

下列文件中的内容通过文中的规范性引用而构成本文件必不可少的条款。其中,注日期的引用文件,仅该日期对应的版本适用于本文件;不注日期的引用文件,其最新版本(包括所有的修改单)适用于本文件。

GB/T 38357 招标代理服务规范

GB 50500 建设工程工程量清单计价规范

3 术语和定义

下列术语和定义适用于本文件。

3.1

超大型基础设施建设项目 **super large infrastructure projects**

项目的建设总规模或总投资等方面远超过大型基础设施建设项目,涵盖传统基础设施和新型基础设施,是多专业、多维度、多功能的基础设施综合集群,是现代化基础设施体系建设的重要组成部分,为社会生产和居民生活提供系统完备、高效实用、智能绿色、安全可靠的现代化设施。

在建设总规模方面,建筑面积宜超过 50 万 m² 或年产值宜超过 20 亿元;在总投资方面,静态总投资宜超过 200 亿元。详细的定义与范围等见附录 A。

3.2

招标策划 **bidding planning**

以项目目标为导向,以招标为工程管理工作重要抓手,通过实施招标体系构建、项目需求与定位分析、招标约束条件分析、市场调查、招标策略制定、招标策划实施和招标后评价等工作,开展工程管理全程推演、预判,寻找、发现工程管理全周期中可预见的“盲点”,针对性地实施资源有效配置,实现“亮化”,构建贯穿于工程管理全周期的创新模式,形成招标策划总体及各阶段实施方案等招标策划成果及成效。

3.3

招标策划咨询机构 **consulting organization for bidding planning**

向委托方提供超大型基础设施建设项目招标策划咨询服务及相关服务的组织机构或咨询企业。

3.4

同类项目类比 analogy of similar projects

根据类似项目的发展规律相一致的原则,对拟预测目标事物加以对比分析,来推断拟预测目标事物发展趋向与可能水平的一种预测方法。

3.5

市场调查 market research

通过一系列调查方法,有目的、系统地搜集、记录、整理和分析市场情况,了解市场的现状及其发展趋势,考察核心要素,发掘市场资源,并对项目管理进行推演,提前发现项目潜在问题与风险,为科学实施招标及项目管理工作提供依据,是招标策划的重要环节之一。

3.6

招标策略 tendering strategy

为实现招标策划目标而制定的各子项目的招标实施方案,具体工作包括招标决策、项目结构分解、承发包模式选择、标段划分、招标方式选择、招标进度计划等内容。

3.7

合同谈判 contract negotiation

招标人与中标人按照招标、投标文件的约定范围,在合同框架内就部分内容进行磋商、强调或补充明确,并由双方签订合同、备忘录的一种行为。

3.8

招标策划后评价 post evaluation of bidding project

在招标策划工作完成且项目实施后,对招标策划工作全过程进行调查研究和全面系统回顾,对招标策划全过程的合法合规性、科学合理性和项目成效等情况进行评价。

4 总则

4.1 招标策划目的

通过实施招标策划,指引超大型基础设施建设项目招标工作组织实施,提升招标工作效率与质量,为项目整合优质资源,实现项目既定目标,形成工程价值,驱动产业升级,推动行业发展。

4.2 招标策划原则

招标策划工作遵循前瞻性、系统性、全面性、科学性、可行性、合规性原则。

4.3 招标策划工作流程

招标策划的工作流程详图 1。

4.4 招标策划总体实施方案

招标人宜对超大型基础设施建设项目的总体招标策划工作进行顶层设计和统筹规划,通过编制总体实施方案实现招标策划的成果。

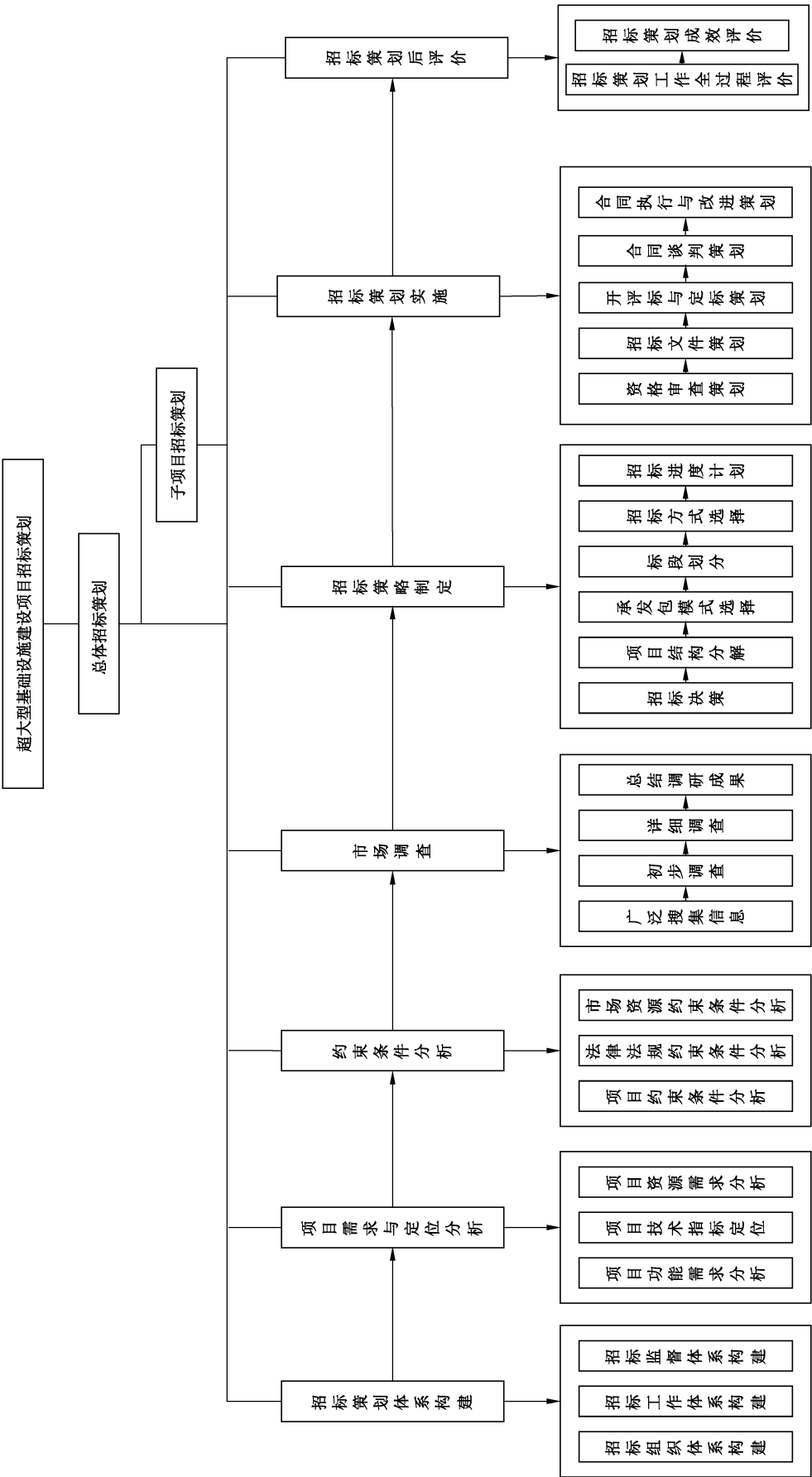


图 1 招标策划的工作流程图

5 招标策划体系构建

5.1 一般规定

5.1.1 招标策划体系构建是超大型基础设施建设项目招标策划的首项工作,是招标策划工作开展的基础。招标策划体系构建宜包括组织体系构建、工作体系构建和监督体系构建三部分内容。

5.1.2 招标策划体系构建宜以建立合法合规和诚实信用的招标策划体系,保障招标策划工作规范、有序、高效开展为目的。

5.1.3 招标人可通过编制项目招标管理规划/工作指引实现招标体系构建的成果。项目招标管理规划/工作指引宜明确组织体系、工作体系和监督体系的内容,并明确招标计划表、招标项目文件、审签单、招标申请表、评标专家申请表等标准表单。实施期间,该管理规划/工作指引可根据项目实际情况进行必要调整。

5.2 组织体系构建

5.2.1 招标人宜构建适宜的招标策划组织体系,保障招标策划工作的完整实施。

5.2.2 招标人宜根据项目特点、招标人的管理水平和对项目的管理要求、项目的资源情况等依据构建招标策划组织体系,明确招标策划组织体系的规模、管理层次、组织单元设置、岗位设置、人员配置等内容。

- a) 项目特点。包括项目目标、项目的专业方向、项目规模、工作内容、进度要求等。
- b) 招标人的管理水平和对项目的管理要求。包括招标人本身的组织架构、管理能力、人员状况,以及项目本身对管理的要求。
- c) 项目的资源情况。项目资源包括项目的信息资源、人力资源、时间资源及资金资源等情况。

5.2.3 组织体系构建的主要步骤:

- a) 明确项目目标;
- b) 明确招标策划工作内容;
- c) 设计组织架构;
- d) 明确各组织单元的工作职责和人员配置;
- e) 制定工作流程与信息流程。

5.2.4 招标人宜明确项目目标,包括项目规模、产出、质量、进度要求和投资管理等目标,为构建招标策划组织体系提供基础。

5.2.5 招标人宜明确招标工作内容。围绕项目目标,按招标策划工作的逻辑及顺序,分解招标策划工作模块,为构建招标策划组织体系提供依据。

5.2.6 招标人宜设置满足项目要求的组织架构。在项目目标和招标策划工作内容确定的基础上,根据项目特点和项目内外环境因素,招标人宜设置适合本项目招标策划工作开展的组织架构,明确管理层次、组织单元设置、组织架构模式、管理模式等内容。

- a) 宜针对项目具体情况建立招标组织,代表招标人负责招标策划工作的实施,亦可委托招标策划咨询机构协助实施。
- b) 招标组织架构设计宜遵循纵向分层负责、横向分类管理的原则。
- c) 管理层次宜根据项目特点和管理需要进行划分,管理层次可按从上到下的顺序划分为决策层(招标策划领导小组)、统筹层(招标策划工作小组)和执行层(各职能部门),管理层次及其数量可根据实际情况调整。

- d) 组织单元设置可根据子项目的专业类别划分或职能划分,组织单元的内部组成可根据实际情况进行调整。
- 1) 位于统筹层的组织单元可根据子项目的专业类别划分为若干个子项目招标工作小组。
 - 2) 位于执行层的组织单元可根据该专业子项目招标策划工作的主要职能为划分基础,将相同性质的职能置于组织单元内,由该组织单元负责执行该职能。组织单元根据实际情况划分为若干个部门。
- e) 组织架构模式宜通过系统图形式展现不同管理层次的组织构成,以及不同组织单元的相互关系等内容。可参照图 2 形式绘制招标组织架构图。
- f) 明确管理模式,落实管理原则、管理方法、管理制度、运行方式的内容。

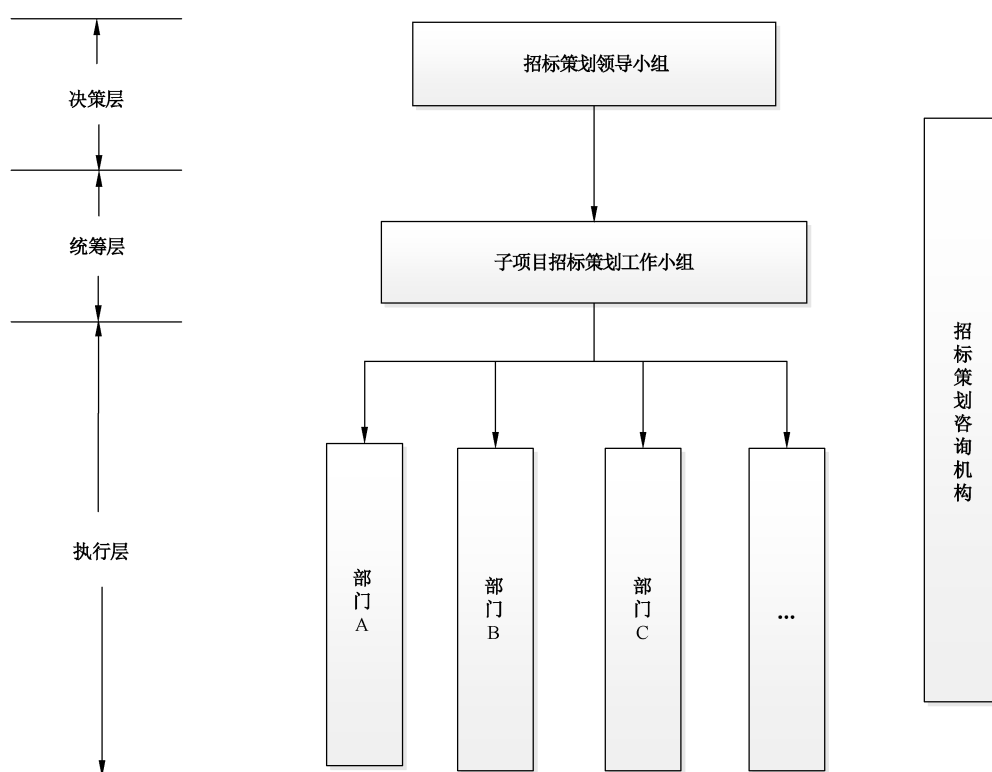


图 2 招标组织架构图

5.2.7 招标人宜明确各管理层次的组织单元的工作职责和人员配置,确保招标工作有序推进。

- a) 决策层为招标策划领导小组,成员宜由招标人指派或任命的主要领导人员组成,领导和管理负责超大型基础设施建设项目招标策划工作,对招标重大事项行使决策权,包括但不限于:
- 1) 对招标策划工作进行顶层设计,确定项目定位,构建招标体系;
 - 2) 决策招标工程重大问题事项;
 - 3) 对统筹层与执行层的工作进行指导、指示;
 - 4) 审定招标策略、招标工作文件等招标策划成果文件;
 - 5) 确定参加评标委员会的招标人代表,根据评审委员会提出的书面资格审查评审报告,确定通过的资格审查成员名单;
 - 6) 根据评标委员会推荐的中标候选人确定中标人;
 - 7) 处理招标重大问题事项等。

- b) 统筹层为各子项目的招标策划工作小组,成员宜由各职能部门领导组成,管理统筹子项目的具体招标工作,包括但不限于:
 - 1) 组织执行层开展招标策划具体工作;
 - 2) 审查招标策划成果文件;
 - 3) 联络、沟通、协调投资人、当地政府、行业主管部门、监督部门、交易中心等项目相关方,处理招标有关异议及投诉等。
- c) 执行层为招标组织内各职能部门,成员宜由各专业技术人员组成,负责执行决策层与统筹层的指示,按照其职能执行招标具体工作,包括但不限于:
 - 1) 招标体系构建;
 - 2) 项目需求与定位分析;
 - 3) 市场调查;
 - 4) 招标策划实施;
 - 5) 招标策划后评价。
- d) 鼓励招标人委托专业的招标策划咨询机构开展招标策划工作,作为外部专业力量,协助各项招标工作的统筹管理与具体实施。

5.2.8 招标人宜制定招标策划组织体系的工作流程与信息流程。根据已确定的招标策划组织架构,制定工作流程与信息流程,宜注意各子项目之间、各具体职能分工之间、各组织单元之间的接口问题,并确保信息安全。

5.3 工作体系构建

5.3.1 构建原则

招标工作体系构建宜遵循公平、公正、公开、科学和择优原则。

5.3.2 构建基础

招标人宜在梳理超大型基础设施建设项目招标的相关法律法规、分析超大型基础设施建设项目的特点、重点难点,在此基础上构建招标策划工作体系。

5.3.3 工作体系内容

招标策划工作体系宜包括但不限于项目需求与定位分析、约束条件分析、市场调查、招标策略制定、招标策划实施、招标策划后评价等各阶段工作的实施主体、工作原则、工作方法、工作流程与程序、重要成果文件的规范格式等内容。

5.3.4 项目需求与定位分析

招标人宜调查现有同类基础设施建设的存在问题,深入理解超大型基础设施建设项目的建设背景和意义,掌握超大型基础设施建设项目的特点、重点及难点,对项目需求与定位进行全面分析,确保招标策划工作达到需求与定位目标。

5.3.5 招标约束条件分析

招标人宜全面梳理超大型基础设施建设项目的各项招标约束条件,并根据项目特点重点分析主要的约束条件,以优化招标策划工作。

5.3.6 市场调查

招标人宜全面调查超大型基础设施建设项目的市场现状,考察核心要素,发掘与超大型基础设施建设项目相匹配的优质资源。

5.3.7 招标策略制定

招标人宜在项目需求与定位分析、约束条件分析、市场调查的基础上,制定符合超大型基础设施建设项目与各子项实际的招标策略,编制招标策划实施方案或招标策划工作大纲,以指导招标策划工作开展。

5.3.8 招标策划实施

招标人根据制定的招标策划总体实施方案,开展招标文件编审,明确评标要素,组织开评标;围绕项目目标和风险管理,构建合同管理机制,明确参建各方的权利义务,以保障项目实施的可操作性,实现招标策划总体实施方案的目标与成果。

5.3.9 招标策划后评价

招标人宜在招标工作完成且合同签订后、项目实施后,围绕招标策划工作全过程,进行调查研究和全面系统回顾,对招标策划全过程的合法合规性、科学合理性和项目成效等情况进行评价。

5.3.10 招标策划基本框架

招标人宜以招标策划工作体系为基本框架开展招标策划工作,并在实施过程中进一步细化工作内容与方法。

5.4 监督体系构建

5.4.1 构建原则

监督体系构建宜遵循依法管理和公正公开原则。

5.4.2 体系内容

监督体系宜包括监督主体与渠道、监督措施、严令禁止的违法违规行为与处理方式等内容。

5.4.3 体系方向

监督体系宜包括政府监督、社会监督和自我监督三方面。

5.4.4 政府监督

5.4.4.1 宜由各政府监督部门共同组建监督工作组,制定常态化的监督制度,明确监督内容、监督方式、监督程序、监督人员及其职责分工。

5.4.4.2 监督工作组宜对包括招标文件编审、开评标组织、合同谈判与签订等重要招标策划工作过程及成果文件履行政府监督职能。

5.4.5 社会监督

5.4.5.1 招标人宜畅通社会监督渠道。宜向社会公开招标的项目信息,包括资格审查公告、招标公告、评审委员会评审信息、资格审查不合格名单、评标结果、中标候选人、定标方法等内容,并公布投诉方式,接受社会公众的监督。

5.4.5.2 招标人宜建立健全公平、高效的投诉处理机制,及时处理社会公众关于招标工作的投诉。

5.4.6 自我监督

5.4.6.1 招标人宜制定自我监督制度,明确监督内容、监督方式、监督程序、监督人员及其职责分工。

5.4.6.2 招标人宜对招标策划工作过程及工作人员实行内部分层监督与互相监督,定期强化职业操守培训,定期组织保密知识培训,建立廉政风险分级与隐患排查双重长效工作机制。

6 项目需求与定位分析

6.1 一般规定

6.1.1 项目需求与定位分析为超大型基础项目招标策划后续工作提供信息资料基础,宜做到清晰明确、适宜合理。

6.1.2 项目需求与定位分析工作宜以投资人需求、市场需求、相关政策文件、规划文件、项目建议书、可行性研究报告、资金申请报告、设计资料、勘察资料等项目资料为基础,有关项目资料宜达到法律法规规定的基本深度。

6.1.3 项目需求与定位分析包括项目功能需求分析、项目技术指标定位、项目资源需求分析三部分内容,表格示例见附录B。

6.1.4 招标人或招标策划咨询机构可编制项目需求与定位分析报告,总结提炼该部分工作成果。

6.2 项目功能需求分析

6.2.1 功能需求分析内容

招标人对项目的功能需求分析宜包括功能类别分析、功能需求指标分析、项目目标定位分析和功能宏观定位分析等内容。

6.2.2 功能需求分析方法

招标人宜通过网络搜集信息、资料调查、问卷调查、会议调查、走访调查、同类项目类比、现场踏勘等调查方法,梳理项目拟建范围内的同类基础设施建设项目存在的短板问题,分析现有同类基础设施的供给能力和安全韧性能力,以及对人民群众实际生活需求的满足情况,并结合地方的基础设施建设及相关规划、政策文件的要求及现有项目资料,理解项目的建设背景和意义,全面分析超大型基础设施建设项目功能需求。

6.2.3 功能类别分析

招标人宜根据项目目标,分析超大型基础设施建设项目功能类别,包括公共服务功能或其他功能。公共服务功能是项目的主要功能,具有公益性,不以盈利为主要目的,宜满足人民群众的生活需求。其他功能是为了发挥项目潜在商业资源价值而产生的功能需求,包括旅游观光、商铺租赁、广告投放等功能。

6.2.4 功能需求指标分析

招标人宜根据基础设施建设及相关规划、政策文件,结合项目实际情况,分析超大型基础设施建设项目功能需求指标。功能需求指标主要以项目的服务能力、服务范围或面积、供应量、处理量、建设规模等指标反映。

- a) 交通基础设施建设工程项目的功能需求指标包括运输能力、吞吐能力、交通需求、建设规模、道路等级等。
- b) 供水排水基础设施建设工程项目的功能需求指标包括供水量、用水量、污水量、雨水量、服务范围、建设规模等。
- c) 能源基础设施建设工程项目的功能需求指标包括能源供应量、服务范围、用户量、能源负荷、能源使用量、建设规模等。
- d) 水利基础设施建设工程项目的功能需求指标包括保护农田面积、治涝面积、灌溉面积、引水量、水库容量、服务范围、建设规模等。
- e) 环卫基础设施建设工程项目的功能需求指标包括垃圾产生量、垃圾处理量、垃圾转运量、服务范围、建设规模等。
- f) 园林绿化基础设施建设工程项目的功能需求指标包括公共绿地面积、服务范围、城市公园绿化活动场地服务半径覆盖率、建设规模等。
- g) 信息通信基础设施建设工程项目的功能需求指标包括建设规模、服务范围、用户量、通信用户渗透率、通信用户密度等。
- h) 具有标志性的重要公共建筑等基础设施建设工程项目的功能需求指标包括建筑规模、建筑特色、服务内容、服务供应量、服务范围等。

6.2.5 项目目标定位分析

招标人宜对项目进行目标定位分析,包括分析项目的质量安全、进度要求、投资管理等内容。

6.2.6 功能宏观定位分析

招标人宜对项目进行功能宏观定位分析,包括项目在区域中的代表性和影响力、项目在国内外同类项目中所处的位置、在经济和社会发展中的作用、历史文化保护传承的作用、改善民生的作用等。

6.3 项目技术指标定位

6.3.1 定位内容

项目的技术标准定位包括建造技术指标定位、技术装备水平定位、产品性能档次定位三部分内容。

6.3.2 定位方法

招标人宜通过资料调查、同类项目类比等方法,收集分析超大型基础设施建设工程项目相关的技术标准规范、装备标准规范和产品标准规范,梳理分析与项目相关的主要技术指标、参数、水平等内容,明确项目的技术、装备、产品宜达到的标准。

6.3.3 建造技术指标定位

6.3.3.1 一般性指标

一般性指标包括安全性能指标、耐久性能指标、绿色低碳性能指标及其他指标。

- a) 安全性能指标包括耐火等级、燃烧性能、耐火极限、抗震等级、抗震承载力、抗风压性能、风荷载、抗洪性能等指标。
- b) 耐久性能指标包括建筑适变性、建筑材料耐久性、建筑材料耐腐蚀性等指标。
- c) 绿色低碳性能指标包括年径流总量控制率、绿地率、资源循环利用率、单位建筑面积综合能耗、能耗水平、围护结构热工性能等指标。

- d) 其他指标是指满足特定建设目标的指标包括社会人文指标、智能化指标等指标。

6.3.3.2 专业性指标

交通基础设施建设工程的技术指标包括技术等级、设计速度、通行能力、车道数、服务水平等。

- a) 供水排水基础设施建设工程的技术指标包括设计规模、设计流量、流速、最大设计充满度、管网密度等。
- b) 能源基础设施建设工程的技术指标包括装机容量、设计流量、压力参数、冷负荷、热负荷、电负荷、生活热水负荷、能源利用率等。
- c) 水利基础设施建设工程的技术指标包括水工建筑物级别、设计流量、重现期等。
- d) 环卫基础设施建设工程的技术指标包括处理规模、处理率、回收率、再生利用率等。
- e) 园林绿化基础设施建设工程的技术指标包括人均绿地面积、绿地率等。
- f) 信息通信基础设施建设工程的技术指标包括基站覆盖半径、信道数、载波数、用户峰值速率等。
- g) 具有标志性的重要公共建筑等基础设施建设工程的技术指标包括建筑高度、建筑密度、容积率、绿地率等。

6.3.4 技术装备水平定位

招标人宜以项目资料为基础,以相关技术装备规范、标准为依据,分析确定项目中为满足功能需求而配置的仪器、设备、工具及应用软件等技术装备的水平、参数,明确技术装备水平定位。

6.3.5 产品性能档次定位

招标人宜以项目资料为基础,以相关产品性能规范、标准为依据,分析确定项目产出产品的性能参数、质量、供应的稳定性,或项目的服务质量、服务水平,以及产品能效水平,明确产品性能档次定位。

6.4 项目资源需求分析

6.4.1 资源需求前置分析

招标人分析确定项目的项目资源需求时,首先宜考虑资源需求的必要性;对于非必要资源,宜分析资源引入的成本与效益。

6.4.2 资源需求分析内容

资源需求分析包括政府资源需求分析、投资人资源需求分析、承包人资源需求分析、供应商资源需求分析、咨询商资源需求分析五部分内容。

6.4.3 资源需求分析方法

招标人宜通过网络搜集信息、资料调查、问卷调查、会议调查、走访调查、同类项目类比等方法,结合超大型基础设施建设工程的特点、重点难点,分析项目招标的资源需求情况。

6.4.4 政府资源需求分析

招标人宜明确项目涉及的政府主管部门,在项目所在地法律法规框架下,依据项目资料分析项目建设及运营过程对政府主管部门的政策、投融资、监督、管理、协调等方面资源的需求。

6.4.5 投资人资源需求分析

招标人宜明确项目的投资人主体,结合项目资料分析项目建设及运营过程对投资人资金、监督、管

理、协调等方面资源的需求。

6.4.6 承包人资源需求分析

招标人宜依据项目资料,结合项目功能需求分析与技术标准定位,分析项目建设及运营过程对各类承包人的经验、技术、人员、设备、专业分包、信誉、管理等方面资源的需求。

6.4.7 供应商资源需求分析

招标人宜依据项目资料,结合项目功能需求分析与技术标准定位,分析项目建设及运营过程各类对供应商的产品、经验、技术、人员、设备、信誉等方面资源的需求。

6.4.8 咨询商资源需求分析

招标人宜依据项目资料,结合项目功能需求、技术标准定位、可利用的政府资源和投资人资源,分析项目建设及运营过程对前期咨询、评估咨询、工程勘察、工程设计、工程监理、项目管理、造价咨询、风险咨询、环保咨询、法律咨询、全过程咨询等各类咨询商的需求。

7 约束条件分析

7.1 一般规定

7.1.1 招标策划约束条件分析为超大型基础设施建设项目招标策划后续工作提供信息资料基础,宜尽量完整准确。

7.1.2 招标策划约束条件分析包括项目约束条件分析、法律法规约束条件分析、市场资源约束条件分析 3 部分内容,示例表见附录 C。

7.1.3 招标人宜在明确项目需求与定位的基础上,结合重点需求进行招标策划约束条件分析。

7.1.4 招标人可编制项目约束条件分析报告,总结提炼该部分工作成果。

7.2 项目约束条件分析

7.2.1 约束条件分析基础

招标人宜收集三级规划文件、官方统计数据、项目建议书、可行性研究报告、资金申请报告、勘察设计文件、初步设计文件及相应批复文件等资料,必要时可通过现场踏勘补充收集资料。招标人宜在资料收集调查的基础上,分析项目约束条件。

7.2.2 约束条件分析内容

项目约束条件分析包括项目自然地理条件分析、项目社会经济条件分析、项目用地条件分析、项目配套条件分析和项目技术条件分析等内容。

7.2.3 项目自然地理条件分析

7.2.3.1 分析内容

招标人宜分析项目场址的地形地貌、水文地质、气象气候、生态环境、自然资源等自然地理条件对项目产生的约束,包括施工组织、安全建设与运营、环境保护等方面的影响。

7.2.3.2 分析方法

招标人宜通过资料调查、地理信息系统分析、现场踏勘、德尔菲法等方法分析项目的自然地理条件。

7.2.3.3 重点分析项目自然地理条件的情形

场址存在复杂的地形地貌条件、不利的水文地质条件、极端的气象气候条件,或涉及环境敏感区、自然资源保护区的项目,宜重点分析自然地理条件对项目的约束。

7.2.4 项目社会经济条件分析

7.2.4.1 分析内容

招标人宜分析项目场址的经济发展、社会民生、历史人文等社会经济条件对项目产生的约束。

7.2.4.2 分析方法

招标人宜通过资料调查、问卷调查、走访调查、会议调查、德尔菲法等方法分析项目社会经济条件。

7.2.4.3 重点分析项目社会经济条件的情形

对区域经济发展、社会民生保障、历史人文保护等方面影响大的项目,宜重点分析社会经济条件对项目的约束。

7.2.5 项目用地条件分析

7.2.5.1 分析内容

招标人宜分析项目所需土地情况,明确土地权属、征地拆迁等情况,分析项目用地条件对项目产生的约束。

7.2.5.2 分析方法

招标人宜通过资料调查、问卷调查、走访调查、会议调查、德尔菲法等方法分析项目用地条件。

7.2.5.3 重点分析项目用地条件的情形

土地权属或用地手续存在问题、征地拆迁规模大或难度高的项目,宜重点分析项目用地条件对项目的约束。

7.2.6 项目配套条件分析

7.2.6.1 分析内容

招标人宜分析项目场址的水电供应、交通配套、施工条件等配套条件对项目产生的约束。

7.2.6.2 分析方法

招标人宜通过资料调查、现场踏勘等方法分析项目配套条件。

7.2.6.3 重点分析项目配套条件的情形

施工配套条件不完善、“三通一平”工程存在问题的项目,宜重点分析项目配套条件对项目的约束。

7.2.7 项目投融资条件分析

7.2.7.1 分析内容

招标人宜分析项目的投融资需求、资金来源、融资风险等投融资条件对项目产生的约束。

7.2.7.2 分析方法

招标人宜通过资料调查、估算法、比较资金成本法、同类项目类比、德尔菲法等方法分析项目投融资条件。

7.2.7.3 重点分析项目投融资条件的情形

投资大、融资成本高或融资风险高的项目，宜重点分析项目投融资条件对项目的约束。

7.2.8 项目运营条件分析

7.2.8.1 分析内容

招标人宜分析项目的运营要求、运营成本、运营保障等运营条件对项目产生的约束。

7.2.8.2 分析方法

招标人宜通过资料调查、问卷调查、会议调查、走访调查、同类项目类比、德尔菲法等方法分析项目运营条件。

7.2.8.3 重点分析项目运营条件的情形

运营要求高、运营成本高、运营保障条件不完善的项目，宜重点分析项目运营条件对项目的约束。

7.2.9 项目技术条件分析

7.2.9.1 分析内容

招标人宜分析项目所涉及的技术、工艺、设备、材料，分析其发展情况、市场化应用情况、资源限制条件、实践效果等因素对项目建设产生的约束，包括对技术方案选择、工艺优化、设备选型、材料选择等方面的影响，宜强化创新技术研究与应用能力分析。

7.2.9.2 分析方法

招标人宜通过资料调查、问卷调查、会议调查、走访调查、同类项目类比、德尔菲法方法分析项目配套条件。

7.2.9.3 重点分析项目技术条件的情形

项目复杂程度高、技术难度大、标准高，或资源条件限制技术实施，对技术、工艺、设备、材料的要求较高时，宜重点分析项目技术条件对项目的约束。

7.3 法律政策约束条件分析

7.3.1 约束条件分析基础

招标人宜收集国家和项目所在地的法律、法规、规章和政策文件。招标人宜在资料收集研究的基础

上,分析法律政策约束条件。

7.3.2 约束条件分析内容

法律政策约束条件分析包括法律法规条件分析与政策条件分析两部分内容。

7.3.3 法律法规条件分析

7.3.3.1 分析内容

招标人宜分析国家和项目所在地的超大型基础设施建设、招标投标、安全生产、环境保护、文物保护、土地管理、城乡规划等方面的法律、法规、规章对项目产生的约束。

7.3.3.2 分析方法

招标人宜通过资料调查、会议调查、同类项目类比、德尔菲法等方法分析法律法规条件。

7.3.3.3 重点分析法律法规条件的情形

对于跨区域建设从而适用不同地方的法律法规的项目、基础设施建设涉及专业范围广从而需符合大量不同领域的法律法规的项目,宜重点分析法律法规条件对项目的约束。

7.3.4 政策条件分析

7.3.4.1 分析内容

招标人宜分析国家和项目所在地相关规划政策、产业政策与技术政策对项目产生的约束。

7.3.4.2 分析方法

招标人宜通过资料调查、会议调查、同类项目类比、德尔菲法等方法分析政策条件。

7.3.4.3 重点分析政策条件的情形

对于跨区域建设从而适用不同地方政策的项目、基础设施建设涉及专业范围广从而需符合大量不同领域政策的项目,或对产业发展、区域发展影响大的项目,宜重点分析政策条件对项目的约束。

7.4 市场资源约束条件分析

7.4.1 收集资料

招标人宜收集项目相关的承包人、供应商、咨询商的数量、企业资质、企业规模、实力业绩、人员资历、技术设备等信息和同类项目案例资料。

7.4.2 分析内容

招标人宜分析相关承包人、供应商、咨询商数量、企业规模、实力业绩、人员资质、技术装备等因素对项目产生的约束。

7.4.3 分析方法

招标人宜通过资料调查、问卷调查、会议调查、走访调查、同类项目类比、德尔菲法等方法分析市场资源约束条件。

7.4.4 重点分析市场资源约束条件的情形

当项目复杂程度高、难度大、所处市场的资源约束条件较多,宜重点分析市场资源约束条件对项目的约束。

7.4.5 扩大市场选择范围

市场资源约束条件较多而导致难以满足项目建设及运营需求时,招标人宜寻求合法合理扩大市场选择范围的可能。

7.4.6 市场调查基础

市场资源约束条件分析可作为市场调查的基础,为确定市场调查的内容、对象、方式提供依据。

7.4.7 完善市场资源约束条件分析

当收集资料不够充分时,招标人可通过市场调查方式,补充收集资料,并在此基础上完善市场资源约束条件分析。

8 市场调查

8.1 一般规定

8.1.1 基础工作

市场调查宜作为超大型基础设施建设项目招标策划的一项基础工作,是实现市场资源整合的重要途径,对提高招标质量和效果有积极作用。

8.1.2 项目推演

市场调查是对项目管理进行推演,提前发现项目潜在问题与风险,并在招标阶段寻求解决问题或准备对策。

8.1.3 保密机制

招标人宜制定市场调查工作的保密机制,招标人和调研对象宜充分尊重双方的保密需求,遵守保密协议。

8.1.4 市场调查原则

市场调查工作宜遵循公开透明、自主自愿、统一行动的原则,具体要求包括:

- a) 宜在市场调查工作的全过程充分尊重调研对象的交流意愿;
- b) 不得以与投标人“串标”或在招标文件中制定排斥性、歧视性条款为目的,也不得为此类行为提供便利;
- c) 不得与潜在投标人进行私下接触。

8.1.5 市场调查的目标

8.1.5.1 了解与借助市场资源

通过调研深入了解市场资源分配情况、市场主体信息、市场竞争态势等信息,通过技术交流加深对项目需求与定位、项目约束条件、项目施工方案、工期安排的了解,为制定招标策略和编制招标文件奠定

基础,避免招标工作偏离市场实际,导致流标等极端情况。

8.1.5.2 挖掘市场需求

通过调研与技术交流了解潜在投标人在以往项目中遇见的问题与其总结的经验,达到发现问题,解决问题,挖掘市场合理需求,为制定公平合理的合同机制提供指导。

8.1.5.3 项目管理预求证

通过调研与技术交流完善和串联前期掌握的零星信息,对项目管理思路进行预先求证,从而形成清晰的项目管理思路与方法。

8.1.5.4 市场推介

通过调研与技术交流向潜在投标人介绍项目情况,明确业主需求,提高项目吸引力,调动潜在投标人积极性,形成良性竞争。

8.2 市场调查的方法

8.2.1 主要方法

市场调查的方法包括网络信息搜集、资料调查、同类项目类比、问卷调查、会议调查、实地考察、专家调查、定量分析法等方法。招标人宜根据项目的具体情况、调查的阶段,选择适宜的调查方法,并将不同方法结合运用。

8.2.2 调查方法的应用要点

8.2.2.1 网络信息搜集、资料调查宜关注行业发展情况,初步了解潜在投标人的数量、质量。

8.2.2.2 同类项目类比宜调研超大型基础设施建设项目或相同行业的项目,分析项目所需要的市场资源,分析项目招标成功或失败的原因,掌握招标策划的关键事项。

8.2.2.3 问卷调查宜在根据项目特点和需求进行,全面了解潜在投标人的信息,并收集调研对象对招标策划的建议。

8.2.2.4 会议调查、实地考察、专家调查宜在初步调查的基础上进行。

8.2.2.5 会议调查宜深入了解潜在投标人的情况、深入交流招标策划的关键事项。

8.2.2.6 实地考察宜考察潜在投标人的实力,了解潜在投标人的最近业绩,了解其业绩项目实际的合同履行和项目的运行情况,从而准确掌握潜在投标人的真实信息,以便在招标文件中合理提出投标人的资格条件。

8.2.2.7 专家调查宜根据调查发现的问题,依靠专家的知识 and 经验,提出针对性的建议措施。

8.2.3 调查方法的实施路径

市场调查宜明确调研服务的工作对象,可面向某一项或多项特定的工作展开调研,宜在明确方向的基础上,以问题为导向开展调研工作。可参照以下方法和路径开展市场调研工作:

- a) 调研工作可重点覆盖前期策划、设计、招标、造价等工作范围,宜明确调查范围和方向,明确参与调研的部门组成和人员安排;
- b) 各相关部门和单位提出问题和需求;
- c) 集中讨论、整理出有价值的问题、形成调研提纲;
- d) 按照 8.4.1 的流程开展调研,对收集到的调研资料和信息进行整理分析;
- e) 根据需要,开展二次深入调研,对调研的问题、目标和方向进一步明确和调整;

f) 筛选出有用的信息、解决问题的思路和方法,总结提炼纳入设计、招标、造价等相关文件中。

8.3 市场调查的对象和内容

8.3.1 市场调查的对象

市场调查的对象包括:

- a) 潜在投标人;
- b) 相关行业项目业主或运营方、以往类似项目业主或运营方及参建方;
- c) 潜在专业分包单位、技术和科研合作单位;
- d) 潜在的材料和设备生产商、供应商;
- e) 相关行业专家。

8.3.2 市场调查的内容

市场调查的内容包括:

- a) 广泛了解市场信息、掌握潜在投标人数量及其投标意愿;
- b) 向各调研对象了解相关专业领域最新的技术发展情况;
- c) 了解潜在投标人的综合实力、声誉、资质、规模、业绩、财务指标、人员资历、设备储备等情况;
- d) 收集各潜在投标人对本次招标项目重点、难点分析,对项目复杂性、不确定性和风险类型的理解和认识;
- e) 收集各潜在投标人对本次招标项目有关标段划分、界面划分、施工方案工期安排、关键施工设备、法律障碍等建议;
- f) 向各调研对象了解以往类似项目在招投标、设计方案、施工组织等方面的经验,并收集相关资料;
- g) 向各调研对象了解关键材料和设备的采购渠道、性能指标、使用效果等。

8.4 市场调查的工作流程和重点

8.4.1 市场调查的工作流程

8.4.1.1 广泛搜集信息阶段

主要通过网络信息搜集、资料查阅的方式,广泛了解市场信息。

8.4.1.2 初步调查阶段

初步拟定调研名单。宜结合项目需求与定位、项目约束条件分析成果、市场信息等情况,初步拟定调研名单,并沟通联络确认参与调研意向。

拟定调研提纲。宜结合项目需求与定位、项目约束条件分析成果,拟定调研提纲,向调研对象发送书面调研函件。

整理分析调研回复资料。对调研对象回复的资料进行整理分析。

8.4.1.3 详细调查阶段

根据现有资料的分析结果,针对性开展会议调查、实地考察、专家调查,并在过程中做必要的文字及图像记录。

8.4.1.4 总结调研成果阶段

综合分析前几个阶段的调研信息资料,注意甄别资料的适用性、真实性和完整性,并总结形成调研

报告,提出对项目招标的建议。在编制报告过程中,若获得资料不满足招标工作需求,可对疑问部分进行多次求证,或补充二次调研。

8.4.2 市场调查的重点

市场调查的重点包括:

- a) 项目潜在投标人所需的技术能力、管理能力、财务实力等能力;
- b) 项目的招标方式、边界条件等情况的建议;
- c) 项目的设计方案、施工方案、建设方案、工艺技术的看法和建议;
- d) 项目的标段划分、工期安排的建议;
- e) 项目的主要原材料和设备的取得途径、采购方式和供货保障措施;
- f) 项目的大型或特殊施工机械设备的取得途径和保障措施;
- g) 项目的合同管理机制、施工界面划分、工作面交接的建议;
- h) 项目的有关计量支付、预付款、材料调差等方面的建议;
- i) 就项目外部环境、面临的特殊状况等提出应对措施与协调方案;
- j) 本项目的有关造价信息的意见;
- k) 其他与项目相关的重要内容和建议。

9 招标策略制定

9.1 一般规定

9.1.1 招标策略是指导招标工作顺利开展纲领性文件,是超大型基础设施项目各子项目招标工作的重要指引。宜制定科学合理的,与市场和各子项目实际情况相匹配的招标策略。

9.1.2 招标人宜遵循国家法律法规和规章制度,依据各子项目的规模、特点、市场情况等,制定招标策略。

9.1.3 招标人宜引入数字化技术,制定招标策略。

9.1.4 招标策略制定主要包括招标决策、项目结构分解、承发包模式选择、标段划分、招标方式选择、招标进度计划等内容。

9.1.5 招标人在招标策略制定过程中,在确定承发包模式、招标方式、标段划分后,可进一步拟定投标人的资格条件、评标办法与主要评标要素、重要合同条款等内容,为招标文件和合同编审奠定基础。

9.1.6 制定招标策略后,招标人可通过编制符合各子项目需求、满足约束条件、切实可行的实施方案,体现招标策略制定成果。实施方案经招标人或招标人上级管理部门审定后作为后续招标文件编制的指导依据。

9.1.7 明确组织分工和各章节完成节点时间安排,有序开展后续的招标文件编制工作。

9.2 招标决策

9.2.1 决策目标

决策目标包括招标实施目标,以及进度管理、质量管理、成本控制等方面的目标。

9.2.2 决策机制

决策机制包括集体决策制、审批制、联席会议审议制。招标人宜根据项目具体情况、招标工作阶段,落实决策机制。

9.2.3 决策程序

9.2.3.1 招标人宜全面履行项目建设管理职责,严格执行招标投标法律法规和规章制度,充分明确决策目标,并在集体研究的基础上进行决策。

9.2.3.2 招标人宜与监管部门充分沟通招标决策内容,并经联席会议审议后,按法律法规的要求向政府主管部门报批,启动招标程序,避免招标工作出现重大偏差。

9.2.4 主要决策内容

主要决策内容包括招标项目各子项的目标与任务、承发包模式、招标方式、标段划分、招标进度计划等内容。

9.3 项目结构分解

9.3.1 规划与论证

项目结构分解是承发包模式选择、项目标段划分的规划与论证过程。

9.3.2 明确目标任务

招标人宜在项目结构分解前,依据项目资料(对于特别复杂的项目,可采取方案竞赛等措施优化工程方案,稳定项目资料),明确子项目目标与任务,并以此为依据,对项目的目标与任务进行自上而下地逐层分解,直至各项目目标与任务可作为招标实施的工作依据。

9.3.3 分解方法

项目结构分解宜采用工作分解结构方法,依据项目的特点,对项目内在的结构或者实施过程的顺序进行系统化的逐层分解,并形成结构分解示意图表,如附录 D 所示。

9.3.4 分解形式

9.3.4.1 按工作流程分解,将项目的生命周期分为若干个发展阶段,包括前期、勘察设计、工程施工阶段等阶段。

9.3.4.2 按组成内容分解,将项目的专业内容分解为工作子单元,包括道路工程、房建工程、电力工程、管道工程等专业内容。

9.3.4.3 招标人可结合以上两种分解形式,进行项目结构分解。

9.3.5 分解考虑因素

分解考虑因素包括:

- a) 项目目标及任务;
- b) 项目需求、定位与约束条件;
- c) 项目发展规律;
- d) 工作任务的类别与规模;
- e) 工作任务间的关联性与协调性;
- f) 招标工作需求。

9.3.6 分解要求

9.3.6.1 项目结构分解宜以指导招标实施为目的,根据项目的所处阶段、规模、复杂程度、管理需求等因

素确定分解的程度、深度。

9.3.6.2 项目结构分解宜根据项目的特点包括规模、工期、专业特点、复杂程度、项目约束条件等情况,进行动态调整。

9.3.7 分解层次

9.3.7.1 分解层次数宜根据达到项目目标所需的分解程度和深度确定。

9.3.7.2 第一个层次为项目主体。

9.3.7.3 其他层次为根据工作流程或组成内容分解的工作内容,具体内容宜根据项目实际情况进行调整、深化。

9.3.8 展现项目任务分解成果

招标人可通过表格、树状图等形式,展现项目任务分解成果,成果宜包含任务层级、任务名称、任务编码、实施主体、预估资源量、任务目标等内容。格式可参照附录 A。

9.4 承发包模式选择

9.4.1 承发包模式

超大型基础设施建设项目承发包模式包括但不限于特许经营、投资人、工程总承包、施工总承包、专业承包等多种模式,以及勘察、设计、工程监理、设备等服务设备类发包。在工程总承包、施工总承包、专业承包等模式方面,需要重点关注以下事项。

- a) 工程总承包模式。包括设计采购施工交钥匙总承包,以及设计施工总承包。超大型基础设施建设项目,在设计、施工和管理经验欠缺,或者设计与施工需要紧密配合、互为驱动创新的情况下,宜采用工程设计施工总承包模式,有效解决设计与施工联动的问题,进一步确保施工方案的可实施性、安全性、可靠性,减少发包人管理协调的工作难度和工作量。
- b) 施工总承包模式。超大型基础设施建设项目宜采用各专业集成的施工总承包模式,吸引综合实力强、施工经验丰富的承包人参与投标,减少招标的次数和招标的时长,减少发包人界面协调工作量,把协调任务转交给具有资源调配能力、经验丰富的施工总承包人,加快管理协调的效率,避免各专业承包人相互交叉、相互干扰、相互推诿导致项目难以推进。
- c) 专业承包模式。超大型基础设施建设项目,涉及的专业领域广,且一般推行大标段、各专业集成的施工总承包的思路,某些重要工程、材料和设备,须由专业承包单位实施。专业工程可由招标人统一组织招标,或纳入施工总承包范围招标,由总承包单位实施专业分包。发包人宜在招标文件中可对专业工程的采购方式、采购程序、分包单位的资质、业绩等进行约定,确保施工总承包单位可选择到优质分包人、供应商,保证分包工程的质量。

9.4.2 模式选择方法

招标人宜通过优劣势分析法,从项目特点、管理难度、项目成本、技术需求、承包方专业能力、市场资源条件、项目质量、项目进度、合同结构、承发包双方的风险承担条件等因素考虑,调查分析不同承发包模式的主要优势、劣势和外部的机会和威胁,将各种因素根据轻重缓急或影响程度进行排序,构造矩阵,从而选择适宜本项目的承发包模式。

9.5 标段划分

9.5.1 合理划分标段

招标项目需要划分标段的,招标人宜合理划分标段。对工程技术上紧密相连、不可分割的单位工程不得分割标段。

9.5.2 标段划分原则

招标人宜根据合法法规、目标导向、界面清晰、责任清晰、衔接便利、规模协调、风险分配合理、资源整合便利和动态调整的原则进行标段划分。

9.5.3 标段划分基础

招标人宜分析项目特点,调查市场资源情况,结合项目目标、项目进度要求、项目投资要求、项目管理要求,在项目结构分解成果的基础上进行标段划分。

9.5.4 标段划分要求

9.5.4.1 标段划分不宜过小而引起投资浪费、成本增加。

9.5.4.2 标段划分不宜过大而影响市场充分竞争、超出承包人的专业能力、增加项目风险。

9.5.4.3 标段划分宜便于承包人组织实施且利于项目管理。

9.5.4.4 标段划分宜尽最大限度减少不同承包人间交叉施工及充分发挥各承包人的专业优势。

9.5.4.5 标段划分宜结合生活场地、弃渣场、料场、现场施工场地等生产生活设施的布置。

9.5.4.6 标段划分宜保障项目各工程进度的衔接。

9.5.5 标段划分的影响因素

9.5.5.1 项目特点。包括工程规模、工程质量要求、工程的复杂程度、项目专业性、技术类型与难度、施工工法、设计的相对独立性、工程场址分布、工程的地理位置及自然环境等因素。

9.5.5.2 项目管理。包括专业工程之间干扰程度、工程项目场地的布置、工程风险的分担、各专业之间时间和空间的有机衔接、招标人的管理能力、资源整合情况、管理成本等因素。

9.5.5.3 项目进度。包括项目建设周期、各阶段工作进度计划、工期衔接与搭接等因素。

9.5.5.4 项目投资。包括成本控制、资金供应等因素。

9.5.5.5 市场资源条件。包括市场竞争的充分程度、潜在投标人数量及规模、潜在投标人的技术能力及经验,潜在投标人的技术设备、市场惯例(规模体量惯例或投资惯例)、潜在投标人的资金压力等因素。

9.5.6 标段划分基础

招标人宜通过文献研究法、同类项目类比法、德尔菲法等方法,确定本目标标段划分的影响因素及不同因素的重要程度,在此基础上进行标段划分,均衡安排各标段的规模体量和投资额,以能独立发挥作用的工程或服务为标段划分单元,明确各标段内容、计划工期、招标启动时间和招标周期。

9.5.7 优化施工标段划分

招标人宜应用 BIM 技术,优化施工标段划分,减少各标段之间的工作冲突,消除传统施工过程中,由于工作界面冲突而导致效率低下等问题。

9.5.8 标段划分成果

标段划分成果宜包含合同段名称、编号、工作范围、工作内容及进度计划等内容。

9.6 招标方式选择

9.6.1 招标方式选择基础

招标人宜结合项目特点、市场资源条件、技术要求、经济性要求等情况,在合法合规前提下选择招标

方式。

9.6.2 公开招标和邀请招标

9.6.2.1 超大型基础设施建设项目宜优先选择公开招标方式,特殊情况的除外。

9.6.2.2 超大型基础设施建设项目符合下列条件而不适宜公开招标的,经合法手续后,可选择邀请招标。

9.6.2.3 技术复杂、有特殊要求或者受自然环境限制,只有少量潜在投标人可供选择。

9.6.2.4 采用公开招标方式的费用占项目合同金额的比例过大,不符合经济合理性要求的。

9.6.3 两阶段招标

超大型基础设施项目,对于技术复杂或者无法精确拟定技术规格的项目或标段,招标人可分以下两个阶段进行招标。

- a) 第一阶段,投标人按照招标公告或者投标邀请书的要求提交不带报价的技术建议,招标人根据投标人提交的技术建议确定技术标准和要求,编制招标文件。
- b) 第二阶段,招标人向在第一阶段提交技术建议的投标人提供招标文件,投标人按照招标文件的要求提交包括最终技术方案和投标报价的投标文件。

9.7 招标进度计划

9.7.1 招标进度计划编制方法

招标人宜分析超大型基础设施建设项目招标工作的重点难点,综合考虑项目特点、项目规模、项目难度、工期安排、质量要求、各专业工程的技术特点、市场资源条件等方面因素,并结合招标各项工作自身的持续时间、实施步骤等其他限制和约束条件,在满足法律法规的前提下,对项目各个标段的招标工作进行统一的规划和安排,明确权责范围、目标要求、方法步骤、起止时间等要素,编制招标进度计划。

9.7.2 招标进度计划的编制步骤

9.7.2.1 根据总体进度计划的节点要求、标段划分情况、承发包模式和招标方式,统筹考虑各影响因素,制定满足工期要求的招标总体进度计划。

9.7.2.2 综合项目总体进度计划,合理安排各专业工程的招标顺序。

9.7.2.3 估算各项招标工作的持续时间,梳理各项工作的衔接情况。

9.7.2.4 形成招标进度计划,明确实施内容、方法步骤、起止时间、权责范围等要求。

9.7.3 招标进度计划的内容

9.7.3.1 标段划分信息。包括标段划分编号、名称、工作范围、工作内容等。

9.7.3.2 招标时间安排。包括招标文件编审、开评标组织等重要节点时间安排。

9.7.3.3 招标实施部门。包括主办部门及人员、配合部门及人员、各部门负责事项等。

9.7.4 招标进度计划管理

招标人宜通过横道图法、网络计划图法、关键日期表法等方法,绘制招标活动从开始到完成的图表,直观展现各项招标工作的内容、各项内容的开展顺序、持续时间等内容,对招标进度计划实施进行管理。

9.7.5 招标进度计划调整

招标进度计划可根据实际开展情况与需求变化进行必要的搭接和动态调整。

10 招标策划实施

10.1 一般规定

10.1.1 招标策划实施是将项目总体项目及各子项目招标策划落地的重要环节,宜充分理解项目的特点和管理需求,充分体现前期策划与调研的成果,贯彻落实决策层和管理层的管理目标和思路。

10.1.2 招标人宜遵循国家法律法规和规章制度,依据总体项目及各子项目的规模、特点、市场情况等,组织招标策划实施。

10.1.3 招标策划实施主要包括资格审查策划、招标文件策划、开评标与定标策划、合同谈判策划、合同执行与改进策划等内容。

10.1.4 明确组织分工和节点时间安排,有序开展招标策划实施工作。

10.2 资格审查策划

10.2.1 招标人宜根据超大型基础设施建设项目的特殊需求实施资格审查,宜依照事先载明的标准和方法,对潜在投标人进行资格审查,筛选具备相应能力的潜在投标人。

10.2.2 招标人宜以项目需求与定位分析和市场调查成果为基础,结合项目的规模、类型、特点,合理确定投标人宜具备的条件,确保潜在投标人的资格能力与超大型基础设施建设项目相匹配,且具备足够的竞争性。

10.2.3 超大型基础设施建设项目的资格审查可采用资格预审或者资格后审方式。资格预审文件格式及内容宜参考有关政府主管部门制定的资格预审文件标准文本;对于采用资格后审的,将有关资格审查的内容编列在招标文件之中。如果前期已经做过充分市场调研,对潜在投标人情况比较了解的,可采用资格后审方式以缩短招标时间、简化招标流程。

10.2.4 宜结合超大基础设施建设项目的特殊性,对潜在投标人的资格和实力情况设置综合性审查内容,一般包括资质资格、财务情况、项目经验、人员情况、设备要求、信誉情况等内容。

10.3 招标文件策划

10.3.1 基本原则

超大型基础设施建设项目的招标文件编审宜遵循公平性、竞争性、合规性和规范性原则,具体要求包括:

- a) 招标文件宜结合超大型基础设施建设项目特殊性来构建框架,并确保完整、内容齐全;
- b) 招标文件宜充分反映超大型基础设施建设项目技术与经济要求、组织管理需求、以及专业对应性;
- c) 招标文件的内容既能结合超大型基础设施建设项目特殊性有效筛选出综合能力最符合项目需求的投标人,又避免有效投标人数量过低缺乏竞争,确保充分竞争性并兼顾择优。

10.3.2 工作大纲

在正式编写超大基础设施建设项目招标文件之前,需要事先开展充分的准备工作,包括但不限于深入了解立项申请、可行性研究文件、设计图纸、发包人的项目管理制度和流程等资料;充分吸收前期调研成果,对现行的范本进行调查,收集类似项目招标文件,并选择恰当的蓝本作为底稿,确保招标文件编制的适用性、准确性。

参照科研课题的工作思路,先拟定招标文件编写大纲,把大纲内容和方向性问题先明确,再开展招标文件各个章节的编写工作,招标文件大纲一般包括以下内容:

- a) 总体框架:初拟招标文件目录以及各章节主办部门;
- b) 招标策略与思路:招标方式、招标范围及标段划分、合同模式等;
- c) 招标文件具体各章需要明确的问题(例如资格条件、评标办法、设备品牌、专业分包、关键合同条款、报价模式等);
- d) 初步时间安排及任务:包括工作内容、时间安排、牵头领导(部门)、承担单位(配合部门);
- e) 下一步招标文件编制需明确的主要问题,以及需要上级领导和相关部门协助解决的问题;
- f) 招标文件编制重要参考依据。

10.3.3 主要章节编制(施工类)

10.3.3.1 资格条件设置

相对于常规工程项目,超大型基础设施建设项目对潜在投标人的要求较高,对投标人的资格审查更为严格,务必确保通过资格审查的投标人都具备与该项目相匹配的技术和管理能力,在设定资格条件时,宜基于充分的市场调研按照 10.2.5 的要求提出恰当的资格审查条件。

10.3.3.2 评标办法

超大型基础设施建设项目更注重投标人的综合实力和信誉,对评标办法的择优功能需求更为突出,通常宜选择“综合评估法”等择优特点明显的评标办法,对投标人的技术方案、资源调配能力、类似项目经验、财务状况、人员和设备状况等进行综合评审,选择综合能力较强的投标人作为中标人。

10.3.3.3 工程量清单

超大型基础设施建设工程项目的工程量清单通常较为复杂,宜由具备相应专业水平的团队进行编写和审核,宜避免工程量清单缺漏、工程量清单说明与招标文件其他章节表述不一致、前后矛盾等问题。宜引入 BIM 技术编制工程量清单。

10.3.3.4 技术规范

超大型基础设施建设项目可能会应用大量的新标准、新工艺、新技术、新设备,国家或者行业内现行的技术标准、规范不能涵盖项目所有的标准和要求,招标人可委托设计单位、招标代理单位等编制项目的补充技术规范,与招标文件其他章节一起作为招标文件的组成部分。

10.3.3.5 工程计量与支付规则

工程量清单计量与支付规则,由招标人根据国家相关的规范、施工图纸及造价管理的思路制定,工程量清单计量与支付规则宜明确每个清单子目计价原则及结算原则,内容宜严谨简洁,便于操作,减少项目实施过程中的歧义和纠纷。

10.3.4 合同条款编写

10.3.4.1 编写超大型基础设施建设项目招标文件的合同条款,宜充分理解项目的特点和管理需求,充分体现前期策划与调研的成果,贯彻落实决策层和管理层的管理目标和思路。

- a) 合同策划与起草指对项目合同产生重大影响的合同种类、风险分配及合同体系协调等要素进行研究并确定,并起草合同的过程。
- b) 合同策划与起草宜以实现各个合同的协调,降低合同风险,确保合同顺利履行,保证项目圆满实施为总体目标。
- c) 合同策划是编制招标文件主要合同条款及格式章节和起草合同文件的依据,策划成果宜在合

同条款中体现。

- d) 合同策划宜以项目需求与定位分析、项目约束条件分析、市场调查与技术交流等环节工作成果为基础,以招标实施方案为主要依据。如在变更、结算、支付、创优等,以及行业前沿的引领的有关工业化、信息化、绿色化方面的要求。

10.3.4.2 招标人宜通过头脑风暴法、经验总结法、德尔菲法等方法进行合同的策划与起草。

10.3.4.3 超大型基础设施建设项目需要通过专用合同条款进行大篇幅补充和修改,宜把握以下原则。

- a) 合同策划与起草工作宜结合超大型基础设施建设项目特殊性,并以国家、行业有关部门发布的合同示范文本为参考依据。
- b) 合同策划与起草前,宜选取国内同类、相近规模项目的合同条款进行对比分析,合理、恰当地借鉴和应用。
- c) 依据招标策略和合同条款策划选择合同种类,包括单价合同、固定总价合同、成本加酬金合同、目标合同等。
- d) 依据合同策划成果编制合同条款,将前期策划的管理思路和目标,具体落实到合同条款,通过合同驱动以达成管理目标的实现。
- e) 针对关键条款进行分析,必要时进行数据分析与演练,确保合同条款适宜项目实际,与双方管理水平与技术水平相适宜,要求合理但不苛刻,具备充分可执行性;对不利于合同顺利执行或风险分配不合理的条款,宜进行修改或改进,体现持续改进的思路,确保编制的合同条款有利于项目的顺利实施。
- f) 对于招标人项目管理的理念、管理的策略和方法、相关的实施要求等,相对独立且篇幅较长的,宜纳入发包人要求或作为合同附件单独编写,避免合同条款过于冗长或破坏原有的合同框架。
- g) 施工类合同条款编制宜重点体现关注合同的变更原则、调价机制、风险分担机制、不利物质条件及不可抗力等。对于当前政策环境下的合同风险划分,在图纸和勘探资料上难以准确体现且不能清晰测算的重大风险,宜进行合理的风险划分;工程总承包类合同,除宜重点体现前述因素外,合同条款还宜体现设计与施工的融合、联动的管理思路和管理要求,风险划分与变更原则,对价值工程的激励机制等。在对设计方的管理尺度上,对有关施工图设计、工法、施工方案等,在保证满足招标文件约定的基础上,招标人宜给予设计施工总承包人发挥空间。

10.3.5 发包人要求

对于超大型基础设施建设项目,可将招标人项目管理的理念、管理的策略和方法、相关的实施要求等单独设立一个章节,通常称之为“发包人要求”:

- a) 招标人宜在招标文件中重点强调项目发包人的管理理念、策略和方法等,让投标人重视并清晰掌握发包人的管理思路和管理需求,以指导承包人全面做好各项管理工作并在投标、建设及管理过程中对发包人的要求予以积极响宜;
- b) 招标人宜编制发包人要求,作为招标文件的独立章节,作为合同条款、技术规范以及建设项目管理制度等的补充与强调,避免破坏合同条款的框架和整体结构。

10.3.6 审查组织

10.3.6.1 对于超大型基础设施建设项目,主要从以下几个方面进行审查。

- a) 完整性审查。审查招标文件框架、内容是否完整,是否满足超大型基础设施建设项目特殊性对招标的需求。
- b) 准确性审查。对招标文件内容和格式进行全面细致检查、校核,避免重要信息的模糊、歧义或错误,避免与超大型基础设施建设项目招标目标产生重大偏差,确保重要信息的准确性、前后

一致和完备性。

- c) 合规性审查。审查招标文件是否合法合规,特别是基于超大型基础设施建设项目特殊性所设置的条款是否存在违反国家法律法规、规范等情形。
- d) 适用性审查。审查招标文件的合理性、可行性和适用性,是否与超大型基础设施建设项目的规模、特点、目标以及发包人的管理思路等相吻合。

10.3.6.2 审查的重点包括以下内容:

- a) 招标范围、发包人要求等是否准确;
- b) 投标人的资格要求是否符合相关法规政策的规定、项目的特点和需求;
- c) 技术与质量标准、技术要求、图纸深度是否满足项目要求;
- d) 工程量清单是否有漏项或对造价有重大影响的子目;
- e) 最高投标限价的设定是否合理;
- f) 招投标活动的进度安排是否满足整体项目进度计划要求;
- g) 所附的合同条款是否满足投资人和项目的目标要求以及现行法律法规、相关规范的规定;
- h) 评标方法是否符合科学、公平、合理的要求,是否符合项目要求。

10.3.6.3 超大型基础设施建设项目的招标文件审查工作流程有别于常规项目,宜包括招标人内部审查、外部审查、行业主管部门核备(或备案,下同)等步骤,必要时宜进行专项评审。

10.3.6.4 招标人内部审查宜包含各部门审查、法务部门审查和领导小组审查等多级审查。

- a) 各部门审查。由各招标部门负责人组织部门人员,按照 ISO 质量管理流程,分阶段、分步骤进行。各部门宜根据职能不同进行分工,工程部负责工程管理等内容的审查,技术部负责技术标准和发包人要求等内容的审查,财务部负责合同款支付和结算条件等内容的审查,计划合同部负责招投标流程、合同管理、造价管理、工程量清单等内容的审查,避免合同文件的编写者与使用者脱节,确保各部门的管理需求得以落实。
- b) 法务部门审查。由招标人组织内设法务部门审查,必要时可外聘法律顾问。法务部门审查主要对招标文件进行合规性审查,并出具审查意见。
- c) 领导小组审查。由招标领导小组组织招标团队,采取集中评审会议方式对招标人进行审查,领导小组审查主要对招标文件的关键内容进行审查确认,并出具审查意见。

10.3.6.5 经过招标人内部审查及修改后,必要时可就招标文件通过咨询行业专家意见,或召开专家评审会等方式开展外部审查。招标文件经过内部和外部审查修改后,招标人宜将招标文件报送行业主管部门进行核备审查,并对反馈的核备意见进行逐一回复、核查与修改。

10.4 开评标与定标策划

10.4.1 开评标原则

开评标组织过程宜遵循规范化、制度化、程序化原则。

10.4.2 工作指引

开评标组织工作宜在招标管理规划/工作指引的指导下进行,必要时可结合上述各阶段工作情况完善招标管理规划/工作指引,再用于指导开评标组织工作。

10.4.3 准备工作

超大型基础设施建设项目的开标评标工作跟常规的普通项目相比,宜更加注重开评标环节的规范性和仪式感,在开标评标前需要做充分的准备工作。标前准备是确保开评标组织工作顺利实施的关键,宜尽量准备充分,检查细致,考虑周全。

10.4.4 构建开评标工作机制

招标人宜根据法律法规的要求,结合项目特点,依据招标管理规划/工作指引和招标文件,编制专用的开评标工作指南,构建开评标工作机制,对各项准备工作的内容、安排与要求作出指引,明确开评标工作实施内容、责任人,以及在固定的时间节点宜实施的具体事项。

10.4.5 组织现场踏勘及投标预备会

对于超大型基础设施建设项目,招标人宜按招标文件中列明的时间与地点,组织现场踏勘及投标预备会,通知所有投标人参加;招标人可在会议上统一解答、澄清投标人提出的问题;对于前期资料繁多的项目,宜设置相关资料查询室供投标人分别进行查阅。

10.4.6 制定开评标工作预案

招标人宜采取预演排练、经验借鉴等方法,分析开评标工作可能遇到的问题,并预先拟订处理方案,确保组织流程流畅。

10.4.7 组织开标前预备会议

招标人宜在完成上述准备工作后,召开开标前预备会议,检查各项准备工作完成情况,细致部署开评标全过程工作,落实开标人员责任,强调开评标注意事项和廉洁纪律。

10.4.8 开标

在经过充分的标前准备工作之后,招标人宜按照预先的组织安排进行开标,确保开标工作规范、流畅、无异议。

10.4.9 评标与定标

10.4.9.1 招标人宜按照预先的组织安排开展评标工作,评标由评标委员会负责。对于耗时较长、比较复杂的评标工作,招标人宜与行业主管部门及交易中心沟通协调,在征得其同意后,安排适当的人员协助评标委员会工作,协助工作主要包括介绍项目的基本情况和技术、管理方面的特殊要求,协助评标委员会开展一些基础性的收集整理工作,随时解答评标委员会提出的问题等,以提高评标工作的效率和准确率。但是辅助评标人员宜遵守工作纪律,不得发表具有倾向性的言论。

10.4.9.2 对于超大型基础设施建设项目,合同的签订宜基于对项目的充分理解和沟通,以减少合同履行过程中可能出现的潜在风险和争议。在评标结果公示结束并在发出中标通知书前,招标人可根据需要组织开展合同谈判,签订合同谈判备忘录,合同谈判的要求见 12.2。双方不得签订背离招标文件和中标人投标文件的合同谈判备忘录。

10.5 合同谈判策划

10.5.1 工作基础

招标人宜在与中标人建立开放、平等、协同、互信的伙伴关系基础上进行合同管理工作。

10.5.2 合同管理内容

合同管理包括合同谈判与签订、合同执行与改进两部分内容。

10.5.3 合同谈判原则

合同谈判宜以开放、平等、互信、互利为原则,以确定合同权利义务、实现项目管理目标、推动项目顺

利实施为目的,在公开监督之下进行。

10.5.4 法律法规许可范围

招标人宜在法律法规许可范围之内进行合同谈判,不可改变或违背招标文件中的合同实质性内容,包括合同标的、价款、质量、履行期限及其他主要条款。

10.5.5 禁止事项

招标人不得在合同谈判过程中向中标人提出任何超出招标文件要求的不合理要求,不得与中标人私下订立背离招标文件中合同实质性内容的协议。

10.5.6 合同谈判的重点内容

合同谈判的重点包括以下内容:

- a) 强化目标认同及推行伙伴关系;
- b) 明确风险分配;
- c) 明确系统协调与组织架构;
- d) 明确重要节点工期;
- e) 明确工作界面与接口的组织管理;
- f) 明确组织管理、质量管理;
- g) 细化工艺方案要求管理;
- h) 计量支付节点的调整;
- i) 招标文件中无实质要求、未明确或未细化的其他事项。

10.5.7 合同谈判的工作流程

合同谈判的工作流程如下:

- a) 组建谈判小组,谈判小组宜由建筑法律法规专业人员、工程技术专业人员、建筑经济专业人员组成;
- b) 结合投标资料与其他合法途径获取的中标人资料,对中标人进行预先了解与评估,并以此为基础拟定适宜的谈判策略;
- c) 梳理招标文件,确定已明确内容和未明确内容,清理招标文件中的矛盾与漏洞,并对可能存在的不平衡报价进行调整;
- d) 整理需要与中标人谈判或交流的事项,分析事项可行性,并确定各事项的谈判目标与宜变方案,结合谈判策略编制谈判方案;
- e) 将待谈判或交流事项编入合同谈判备忘录初稿,并发送给中标人预览;
- f) 与中标人举行合同预谈判,对待谈判与交流事项进行初步沟通,对一致意见事项进行记录确认;
- g) 与中标人举行正式合同谈判,就所有待谈判或沟通事项达成共识,并签订谈判备忘录。

10.5.8 起草合同

招标人宜在谈判完成后,起草完成正式合同文件,由招标人与中标人正式订立书面合同,并报送政府监督机构备案。

10.5.9 重新招标事项

中标人无正当理由不按期履行签订合同义务,招标人宜取消其中标资格,并依法追究其法律责

任,并按招标文件规定递补中标候选人或重新招标。

10.6 合同执行与改进策划

10.6.1 合同执行与改进宜以公平合理、诚实信用、全面履行为原则,以确保合同完全履行,保证项目完整实施为目的。

10.6.2 合同执行与改进是合同管理的重要环节,宜贯穿合同履约全过程。

10.6.3 合同执行与改进工作的主要内容:

- a) 成员逐层进行合同交底,全面陈述合同背景、合同范围及内容、合同目标、合同风险及防范措施、合同执行要点及特殊情况处理,并解答项目人员提出的问题,最终形成书面合同交底记录;
- b) 对中标人的实施过程进行跟踪、监督、检查、引导和纠偏,保证项目按计划顺利实施;
- c) 招标人宜对合同约定的工程变更进行及时处理,并明确变更造成的影响与责任;
- d) 招标人宜就合同未约定或约定不明事项造成的争议与中标人协商处理,按合同约定签订补充协议;
- e) 及时履行合同义务且造成严重后果的行为采取必要留证措施,按合同约定进行索赔。

11 招标策划后评价

11.1 一般规定

11.1.1 招标策划后评价宜依据招投标相关的法律法规,采用科学、适用的评价方法,主要围绕招标策划全过程的合法合规性、科学合理性和项目成效进行评价。

11.1.2 招标策划后评价遵循全面性、科学性、合规性、客观性的原则。

11.1.3 招标策划宜侧重于工作效果的经验总结,可围绕项目总体或各子项招标策划情况分别开展,在招标策划风险点与注意事项等方面,为后续项目提供参考借鉴。

11.2 后评价方法

招标策划后评价的方法包括资料分析、问卷调查、会议调查、现场核查、人员访谈、德尔菲法、专家打分法等评价方法。招标人宜根据评价阶段、评价重点,选择适宜的评价方法,并将不同方法结合运用。

11.3 后评价工作流程

11.3.1 组建后评价工作组

组建评价工作组,明确工作组的成员、分工。工作组成员宜包括招标咨询、技术、法律等领域的专家。

11.3.2 编制后评价工作大纲

工作大纲宜明确后评价的范围和概况、后评价工作组组成及分工、后评价工作原则及内容、后评价工作安排、后评价工作方法、后评价工作配合要求,以及需要评价的其他有关内容。

11.3.3 收集后评价材料

评价材料包括但不限于项目招标管理规划/工作指引、招标计划、招标立项文件、招标文件、投标文件、评标报告、招标项目决策意见、合同文件等材料。

11.3.4 编制后评价报告

后评价报告宜对招标策划工作全过程及招标成效进行评价,总结招标策划经验与教训,并提出建议

措施。

11.3.5 制定整改计划及优化招标工作

根据后评价发现的问题,针对性制定本项目的整改计划;完善招标管理制度和工作机制,应用于其他子项目的招标策划工作。

11.4 后评价内容

11.4.1 招标策划工作全过程评价

11.4.1.1 招标策划准备工作的评价

宜对项目立项审批、规划许可的手续齐全情况、项目资金来源的落实情况、项目现场具备动工条件、招标方式合规性等招标准备工作进行评价。

11.4.1.2 招标策划实施工作的评价

宜对招标决策的科学性、标段划分的合理性、进度要求的合理性、招标文件(或资格审查公告)编制合理性和合规性、招标公告(或资格审查公告)发布途径和发布周期的合规性、评标办法的科学性、评标委员会组成及产生的合规性、评标行为的合法性和科学合理性、招标监督工作的有效性、招标过程投诉处理情况等实施工作的评价。

11.4.1.3 招标策划后期工作的评价

定标的合规性、中标公示发布途径和内容披露的合规性、合同的实质性条款偏离情况、合同谈判与签订的合理和合规性、中标后项目实施情况与投标承诺的符合情况、资料归档的规范性等后期工作进行评价。

11.4.2 招标策划成效评价

11.4.2.1 评价指标

评价指标是指与该招标策划成功与否相关的主要因素(包含外部条件和内部因素)。评价指标主要包括招标总体目标、进度管理、质量管理、成本控制等因素。

11.4.2.2 相关重要性

采用德尔菲法,根据各测评指标对招标成效影响程度,给予相应权重,明确相关重要性。

11.4.2.3 评价等级

完全成功(A):原定招标策划目标全面实现或超过预期项目功能、效益和影响充分发挥。

基本成功(B):原定招标策划目标大部分实现,项目功能、效益和影响基本达到预期要求。

部分成功(C):原定招标策划目标部分实现,项目功能有缺陷,效益和影响只有部分实现。

不成功(D):原定招标策划目标实现非常少,项目功能有问题,效益和影响很差。

失败(E):原定招标策划目标无法实现,项目不得不终止。

11.4.2.4 成功度评价

采用专家打分法,对项目招标策划的不同评价指标及其相关重要性进行综合分析,按规定等级判断项目成功的程度,综合得出招标总体成功与否的评价结论。成功度评价以成功度评价表的形式呈现,见表1。

表 1 成功度评价表

序号	评价指标	相关重要性	评价等级	备注
1	招标目标			
2	进度管理			
3	质量管理			
4	成本控制			
...	...			
项目总评				

11.4.3 招标策划后评价的结论

11.4.3.1 通过对招标策划工作全过程及招标成效进行评价,从而对招标策划情况有完整判断,得出综合性结论。

11.4.3.2 总结招标策划工作的可复制、可推广的经验,重点总结招标策划工作的教训,并提出建议措施。

附 录 A
(资料性)

超大型基础设施建设项目主要特征

根据《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和 2035 年远景目标纲要》提出统筹推进传统基础设施和新型基础设施建设,打造系统完备、高效实用、智能绿色、安全可靠的现代化基础设施体系。基础设施包括交通、能源、水利、物流等传统基础设施以及以信息网络为核心的新型基础设施,在国家发展全局中具有战略性、基础性、先导性作用。因此,3.1 所定义的超大型基础设施建设项目范围上涵盖传统基础设施和新型基础设施。

基础设施作为国民经济基础性、先导性、战略性、引领性产业,是经济社会发展的重要支撑。当前,基础设施同国家发展和安全保障需要相比还不适宜,在基础设施建设方面依然存在不少堵点难点。与传统的“铁公基”项目相比,全面加强基础设施建设的涵盖面广,更加注重网络型、产业升级、城市、农业农村、国家安全等基础设施,需要提前谋划、整体布局。因此,部分建设总规模宏大、总投资较大,技术复杂、建设工期长,具有挑战性、代表性或标志性,具有较大社会影响力,多专业、多维度、多功能的基础设施综合集群逐步出现,逐步构建起现代化基础设施体系,可相对独立为社会生产和居民生活提供系统完备、高效实用、智能绿色、安全可靠的现代化设施。如已建成的长江三峡枢纽工程、南水北调工程、西气东输工程、青藏铁路工程、港珠澳大桥、北京大兴国际机场等,该类基础设施项目在建设总规模、总投资上远超过去定义的大型基础设施项目,存在数量级的超越。

3.1 所定义的超大型基础设施建设项目,不但具备过去定义的大型基础设施项目的有关特征和指标,同时必须是国家重大项目,而且在不同的项目类型上,总建设规模或总投资宜达到以下要求:

序号	类型	建设总规模或总投资
1	传统基础设施	
1.1	交通	静态总投资 300 亿元及以上
1.2	能源	静态总投资 200 亿元及以上
1.3	水利	静态总投资 250 亿元及以上
1.4	物流、工业及其他等	建筑面积 50 万 m ² 或年创造产值 20 亿元或静态总投资 200 亿元及以上
2	新型基础设施	年创造产值 20 亿元或静态总投资 200 亿元及以上

除了以上所列的项目类型,某些具有重大影响力的地标性建筑工程、园区综合开发项目、环境综合整治项目等,也可视为“超大型基础设施建设项目”,参照本文件系统开展招标策划工作。

项目需求与定位分析、项目技术指标定位、项目资源需求分析、项目约束条件分析、法律政策约束条件分析、市场资源约束条件分析、市场调查、标段划分、招标文件策划、后评价等涉及的方法,在相关文献上已有对应的定义与使用方法,具体参照相关文献执行。

附录 B
(资料性)

项目需求与定位分析表示例

项目需求与定位分析表示例见表 B.1。

表 B.1 项目需求与定位分析表示例

项目名称/标段名称		项目/标段类型	
项目/标段地址		用地面积	
功能需求分析	功能类别		
	功能需求指标		
	项目目标定位		
	功能宏观定位		
技术标准定位	建造技术标准		
	技术装备水平		
	产品性能档次		
资源需求分析	政府资源需求		
	投资人资源需求		
	承包人资源需求		
	供应商资源需求		
	咨询商资源需求		

附 录 C
(资料性)

招标策划约束条件分析表示例

招标策划约束条件分析表示例见表 C.1。

表 C.1 招标策划约束条件分析表示例

项目名称/标段名称			项目/标段类型	
项目/标段地址			用地面积	
项目约束条件	自然地理条件	地形地貌约束条件		
		水文地质约束条件		
		气象气候约束条件		
		生态环境约束条件		
		自然资源约束条件		
	社会经济条件	经济发展约束条件		
		社会民生约束条件		
		历史人文约束条件		
	项目用地条件	土地权属约束条件		
		征地拆迁约束条件		
		其他用地情况约束条件		
	项目配套条件	水电供应约束条件		
		交通配套约束条件		
		施工条件配套		
	项目技术条件	技术约束条件		
		工艺约束条件		
		设备约束条件		
		材料约束条件		
法律政策约束条件	法律法规约束条件	—		
	政策约束条件	—		
市场资源约束条件	承包人资源约束条件	—		
	供应商资源约束条件	—		
	咨询商资源约束条件	—		

附录 D
(资料性)

项目结构分解图和解表示例

项目结构分解图和解表示例见图 D.1 和表 D.1。

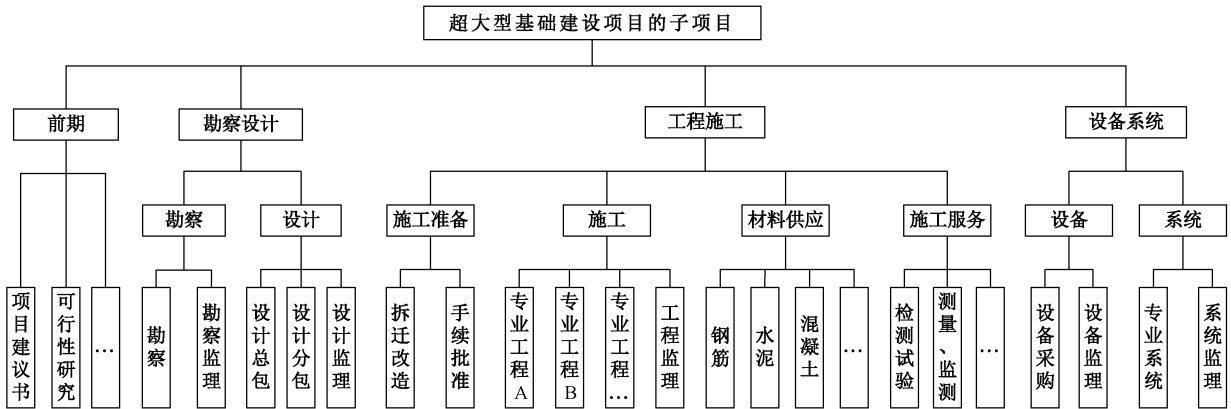


图 D.1 项目结构分解图示例

表 D.1 项目结构分解表示例

项目名称：							
项目阶段		任务名称	任务编码	实施主体	预估资源量	任务目标	说明/备注
前期阶段	项目建议书	项目建议书	A0101	外部委托		投资目标： 进度目标： 质量目标：	
							
	可行性研究报告	可行性研究报告	A0201				
							
勘察设计阶段	工程勘察	勘察	B0101				
							
	工程设计	方案设计	B0201				
							
实施阶段	工程施工	施工准备	C0101				
							
							
							
.....							

参 考 文 献

- [1] 中华人民共和国标准施工招标资格预审文件(2007 年版)
 - [2] 中华人民共和国标准施工招标文件(2007 年版)
 - [3] 中华人民共和国标准设计施工总承包招标文件(2012 年版)
 - [4] 中华人民共和国标准设备采购招标文件(2017 年版)
 - [5] 中华人民共和国标准材料采购招标文件(2017 年版)
 - [6] 中华人民共和国标准勘察招标文件(2017 年版)
 - [7] 中华人民共和国标准设计招标文件(2017 年版)
 - [8] 中华人民共和国标准监理招标文件(2017 年版)
-