

**T/CECS XXX-2023**

中国工程建设标准化协会标准

**老旧小区改造项目全过程工程咨询管理标准**

Management standard of the whole process engineering consulting for old residential area renovation project

（征求意见稿）

**2023—XX—XX 发布 2023—XX—XX 实施**

\*\*\*\*\*\*\*出版社

中国工程建设标准化协会标准

**老旧小区改造项目全过程工程咨询管理标准**

Management standard of the whole process engineering consulting for old residential area renovation project

**T/CECS×××:2023×**

主编单位：亚太建设科技信息研究院有限公司

江苏龙腾工程设计股份有限公司

批准部门：中国工程建设标准化协会

施行日期：2023年×月×日

**XXXX出版社**

**202\*年 北京**

**前 言**

根据中国工程建设标准化协会《关于印发<2021年第二批协会标准制订、修订计划>的通知》（建标协字〔2021〕20号）的要求，编制组经广泛调查研究，认真总结实践经验，并在广泛征求意见的基础上，编制本标准。

本标准共分八章，主要内容包括：1.总则；2.术语；3.基本规定；4.全过程工程咨询项目机构组织；5.管理策划；6.投资决策咨询；7.工程设计咨询；8.工程监理服务；9.招标采购咨询；10.造价咨询；11项目管理服务；12.绿色改造咨询；13.运营维护咨询。

本标准由中国工程建设标准化协会归口管理，由亚太建设科技信息有限公司负责具体技术内容的解释。本标准在执行过程中如有意见或建议，请寄送至亚太建设科技信息有限公司（地址：北京市西城区德胜门外大街36号A座4层，邮政编码：100120）。

主编单位：亚太建设科技信息研究院有限公司

江苏龙腾工程设计股份有限公司

参编单位：

主要起草人：

主要审查人：

**目 次**

[1 总 则 1](#_Toc146288729)

[2 术 语 2](#_Toc146288730)

[3 基本规定 4](#_Toc146288731)

[4. 全过程工程咨询项目机构组织 6](#_Toc146288732)

[4.1 全咨项目部组建 6](#_Toc146288733)

[4.2 总咨询师的职责、权限 6](#_Toc146288734)

[4.3 专业咨询师的职责、权限 8](#_Toc146288735)

[4.4 管理团队建设及管理目标责任书 9](#_Toc146288736)

[5 管理策划 11](#_Toc146288737)

[5.1 一般规定 11](#_Toc146288738)

[5.2 全过程工程咨询服务管理规划大纲和实施规划 12](#_Toc146288739)

[5.3 总控管理策划 13](#_Toc146288740)

[5.4全过程工程咨询服务管理制度 13](#_Toc146288741)

[6 投资决策咨询 15](#_Toc146288742)

[6.1 一般规定 15](#_Toc146288743)

[6.2 投资决策咨询团队的组成 15](#_Toc146288744)

[6.3 投资决策咨询工作内容 15](#_Toc146288745)

[6.4 投资决策咨询工作流程及沟通对象 16](#_Toc146288746)

[6.5 投资决策咨询专业技术评估报告编制要求 17](#_Toc146288747)

[7 工程设计咨询 18](#_Toc146288748)

[7.1一般规定 18](#_Toc146288749)

[7.2设计咨询团队组成 18](#_Toc146288750)

[7.3设计咨询工作内容 19](#_Toc146288751)

[7.4设计咨询工作流程及沟通 22](#_Toc146288752)

[7.5 设计咨询实施要求与文件管理 23](#_Toc146288753)

[8 工程监理服务 24](#_Toc146288754)

[8.1一般规定 24](#_Toc146288755)

[8.2工程监理服务团队的组成 24](#_Toc146288756)

[8.3工程监理服务工作内容 24](#_Toc146288757)

[8.4工程监理服务工作流程及沟通 25](#_Toc146288758)

[8.5工程监理服务实施要求与文件管理 25](#_Toc146288759)

[9 招标采购咨询 27](#_Toc146288760)

[9.1一般规定 27](#_Toc146288761)

[9.2招标采购咨询团队的组成 27](#_Toc146288762)

[9.3招标采购咨询工作内容 27](#_Toc146288763)

[9.4招标采购咨询工作流程及沟通 28](#_Toc146288764)

[9.5招标采购咨询成果文件与编制要求 29](#_Toc146288765)

[10 造价咨询 31](#_Toc146288766)

[10.1 一般规定 31](#_Toc146288767)

[10.2 造价咨询团队的组成 31](#_Toc146288768)

[10.3 造价咨询工作内容 32](#_Toc146288769)

[10.4 造价咨询工作流程及沟通 33](#_Toc146288770)

[10.5 造价咨询文件管理与编制要求 33](#_Toc146288771)

[11 项目管理服务 35](#_Toc146288772)

[11.1 一般规定 35](#_Toc146288773)

[11.2 项目管理团队的组成 35](#_Toc146288774)

[11.3 项目管理工作内容 35](#_Toc146288775)

[11.4 项目管理工作流程及沟通 37](#_Toc146288776)

[11.5 项目要素管理 38](#_Toc146288777)

[12 绿色改造咨询 40](#_Toc146288778)

[12.1 一般规定 40](#_Toc146288779)

[12.2 绿色改造咨询团队的组成 40](#_Toc146288780)

[12.3 绿色改造咨询工作内容 40](#_Toc146288781)

[12.4 绿色改造咨询管理成果要求 41](#_Toc146288782)

[13 运营维护咨询 42](#_Toc146288783)

[13.1 一般规定 42](#_Toc146288784)

[13.2 运营维护咨询团队的组成 42](#_Toc146288785)

[13.3 运营维护管理工作内容 42](#_Toc146288786)

[13.4 项目运营维护咨询成果要求 43](#_Toc146288787)

[用词说明 45](#_Toc146288788)

[引用标准名录 46](#_Toc146288789)

附：条文说明................................................... ....48

**Contents**

**1 General…………………………………………………………………………………………1**

**2. Terminology……………………………………………………………………………………2**

**3. Basic regulations………………………………………………………………………………4**

**4. Organizational Structure of the Whole Process Engineering Consulting Project………6**

**4.1 Establishment of the General Consultation Project Department……………………6**

**4.2 Responsibilities and Authorities of the Chief Consultant……………………………6**

**4.3 Responsibilities and Authorities of Professional Consultants ………………………8**

**4.4 Management Team Building and Management Objective Responsibility Letter…9**

**5 Management Planning ………………………………………………………………………11**

**5.1 General Provisions …………………………………………………………………11**

**5.2 Outline and Implementation Plan for Whole Process Engineering Consulting Service Management……………………………………………………………………………12**

**5.3 General Control Management Planning ……………………………………………13**

**5.4 Management System for Whole Process Engineering Consulting Services………13**

**6 Investment Decision Consultation ……………………………………………………………15**

**6.1 General Provisions …………………………………………………………………15**

**6.2 Composition of Investment Decision Consulting Team…………………………… 15**

**6.3 Investment Decision Consultation Work Content………………………………… 15**

**6.4 Investment Decision Consultation Workflow and Communication Objects……… 16**

**6.5 Requirements for the Preparation of Technical Evaluation Reports for Investment Decision Consulting……………………………………………………………………………17**

**7 Engineering Design Consulting………………………………………………………………18**

**7.1 General Provisions ……………………………………………………………………18**

**7.2 Composition of Design Consulting Team ……………………………………………18**

**7.3 Design Consultation Work Content ………………………………………………… 19**

**7.4 Design Consultation Workflow and Communication ………………………………22**

**7.5 Design Consultation Implementation Requirements and Document Management23**

**8 Engineering Supervision Services……………………………………………………………24**

**8.1 General Provisions……………………………………………………………………24**

**8.2 Composition of the Engineering Supervision Service Team……………………… 24**

**8.3 Work Content of Engineering Supervision Services…………………………………24**

**8.4 Engineering Supervision Service Workflow and Communication…………………25**

**8.5 Implementation Requirements and Document Management for Engineering Supervision Services ……………………………………………………………………………25**

**9 Tendering and Procurement Consulting……………………………………………………27**

**9.1 General Provisions……………………………………………………………………27**

**9.2 Composition of the Bidding Procurement Consulting Team ………………………27**

**9.3 Bidding and Procurement Consulting Work Content ………………………………28**

**9.4 Bidding and Procurement Consultation Workflow and Communication…………28**

**9.5 Bidding and Procurement Consultation Results Document and Preparation Requirements ……………………………………………………………………………………29**

**10 Cost Consulting………………………………………………………………………………31**

**10.1 General Provisions………………………………………………………………… 31**

**10.2 Composition of Cost Consulting Team ……………………………………………31**

**10.3 Cost Consulting Work Content……………………………………………………32**

**10.4 Cost Consultation Workflow and Communication……………………………… 33**

**10.5 Management and Preparation Requirements for Cost Consulting Documents…33**

**11 Project Management Services ………………………………………………………………35**

**11.1 General Provisions ……………………………………………………………………35**

**11.2 Composition of Project Management Team ………………………………………35**

**11.3 Project Management Work Content…………………………………………………35**

**11.4 Project Management Workflow and Communication……………………………37**

**11.5 Project Element Management ………………………………………………………38**

**12 Consultation on Green Transformation……………………………………………………40**

**12.1 General Provisions………………………………………………………………… 40**

**12.2 Composition of the Green Transformation Consulting Team ……………………40**

**12.3 Content of Green Transformation Consulting Work ………………………………40**

**12.4 Requirements for Green Transformation Consultation Management Achievements ……………………………………………………………………………………41**

**13 Operation and Maintenance Consulting ……………………………………………………42**

**13.1 General Provisions……………………………………………………………………42**

**13.2 Composition of the Operation and Maintenance Consulting Team………………42**

**13.3 Operation and Maintenance Management Work Content……………………… 42**

**13.4 Requirements for project operation and maintenance consulting results…………43**

[**Explanation of words……………………………………………………………………………4**](../AppData/Wechar/WeChat%20Files/wxid_r2sw6hsx4nsh22/FileStorage/File/2023-01/标准目录翻译.docx#_Toc79480792)**5**

[**List of quoted standards…………………………………………………………………………4**](../AppData/Wechar/WeChat%20Files/wxid_r2sw6hsx4nsh22/FileStorage/File/2023-01/标准目录翻译.docx#_Toc79480793)**6**

**Addition: Explanation of provisions …………………………………………………………...48**

**1 总 则**

**1.0.1** 为规范老旧小区改造项目全过程工程咨询管理活动，合理界定老旧小区改造项目全过程工程咨询的角色定位、管理层级、服务内容、工作界面、方法流程、成果文件等，保障老旧小区改造项目全过程工程咨询服务质量，提升老旧小区改造项目投资效益和项目管理水平，特制定本标准。

**1.0.2** 本标准适用于包括基础类、完善类、提升类等在内的老旧小区改造项目的全过程工程咨询管理。

**1.0.3** 老旧小区改造项目全过程工程咨询管理，除应遵守本标准外，尚应符合国家现行有关标准和现行中国工程建设标准化协会有关标准的规定。

**2 术 语**

**2.0.1** 老旧小区 Old Residential Area

城市或县城（城关镇）建成年代较早、失养失修失管、市政配套设施不完善、社区服务设施不健全、居民改造意愿强烈的住宅小区（含单栋住宅楼）。

**2.0.2** 老旧小区改造项目 Old Residential Area Renovation project

对老旧小区实施基础类、完善类、提升类改造的工程改造项目。

**2.0.3** 全过程工程咨询 Whole Process Engineering Consulting

工程咨询单位综合运用多学科知识、工程实践经验、现代科学技术和经济管理方法，采用多种服务方式组合，为委托方在项目投资决策、建设实施乃至运营维护阶段持续提供局部或整体解决方案的智力技术服务。本标准中也简称全咨。

**2.0.4** 全过程工程咨询单位 whole process engineering consulting unit

受委托人委托或根据合同，为老旧小区改造项目提供全过程工程咨询服务的工程咨询单位。本标准中也简称咨询人。

**2.0.5** 全过程工程咨询项目管理部 Whole Process Engineering Consulting Project Department

咨询人派驻到所服务项目，负责履行全过程工程咨询相关服务合同的组织机构，在组织下可设总控管理部和若干单项、专项管理部，本标准中也简称全咨项目部。

**2.0.6** 委托人 Client

委托人是指委托老旧小区改造项目全过程工程咨询服务的当事方或其合法的继承人。

**2.0.7** 专业咨询 Professional consultation

咨询人为委托人提供的投资咨询、勘察、设计、造价、招标代理、监理等智力型服务。

**2.0.8** 总咨询师 General Consultant

咨询人选派的，并经法定代表人书面授权，全面负责履行项目全过程工程咨询相关服务合同、主持全咨项目部工作的负责人。

**2.0.9** 专业负责人 Specialty Leader

由工程咨询单位法定代表人委派，负责主持某一项或某几项专业咨询服务工作的专业人员。

**2.0.10** 总控管理 general management

为实现项目预期的进度、成本、质量、安全等建设总体目标，以及落实规范、集成等管理要求，咨询人对项目的策划、组织、协调、控制等管理工作进行的总体统筹活动。

**2.0.11** 绿色改造 Green Renovation

在老旧小区中实施的以基础设施绿色化及宜居环境营造为主要内容的改造。

**2.0.12** 咨询成果文件 Consultation Outcome Document

咨询人根据合同约定和技术要求，为委托人提供的有关具有结论性、实施性的成果文件或技术资料。

**3 基本规定**

**3.0.1** 老旧小区改造项目实施应遵循坚持以人为本、坚持因地制宜、坚持居民自愿、坚持保护优先、坚持建管并重的基本原则。

**3.0.2** 老旧小区改造应在既定改造目标下，兼顾安全、美观、宜居、绿色、智慧、健康等改造诉求，合理确定改造内容和改造标准。

**3.0.3** 咨询人应根据老旧小区改造项目特点以及委托合同，按照全过程工程咨询业务及管理要求，对项目改造内容、投资、进度、质量、安全等开展咨询管理，并为此建立相应的组织机构、管理制度，明确职责分工，合理有效配置资源，以咨询牵头人协调各相关方的业务关系，对项目行使全过程工程咨询策划及实施规范管理。

**3.0.4** 咨询人应与委托人以书面形式订立全过程工程咨询合同，并在合同中明确服务的范围、内容、期限、酬金、结算方式、咨询成果形式，以及双方权利义务、违约责任等条款。

**3.0.5** 咨询人应协助委托人开展改造需求调研，并根据老旧小区改造项目投资主体和居民需求，综合考虑资金约束、实施难度、改造目标，制定改造内容清单。

**3.0.6** 由中央财政资金、省市县等地方财政资金支持的老旧小区项目应按照政府投资管理权限和审批要求，对应编制相应的报审报批文件，报投资主管部门或其他有关部门审批。

**3.0.7** 咨询人应在管理启动前分析老旧小区施工环境与居民生活对改造工作的影响，评估半封闭施工环境对进度、安全、费用等的影响，制定与居民及其代表机构的沟通策略，健全居民参与机制，平衡、协调各相关方关系，确保全过程工程咨询服务顺利开展。

**3.0.8** 咨询人应根据全咨项目的特点、要求，制定相应的全过程工程咨询管理流程，管理流程应统筹启动、策划、实施、收尾等环节与过程，满足服务协调性和协同性要求。

**3.0.9** 咨询人在建设项目咨询管理工作开展前，应以书面授权形式委托该项目全过程工程咨询服务总咨询师及相关专业负责人，并将咨询人及总咨询师的基本信息以书面形式知达委托人和项目各相关方。

**3.0.10** 咨询人承接老旧小区改造项目的全过程工程项目管理以及投资咨询、勘察、设计、造价咨询、招标采购、监理等专业咨询服务的，如咨询人具备咨询服务要求的相应资质，应自行承担将该部分咨询服务；如咨询人自身不具备勘察、设计或监理等资质，可将不具备的资质的专业咨询业务合法进行分包。

**3.0.11** 咨询人应建立健全贯穿于服务全过程的咨询服务实施监督管理机制，邀请相关行政主管部门、监管机构和社会公众参与监督，并定期公布老旧小区改造项目进展和反馈处理情况，提高社会各界对老旧小区改造的满意度。

**3.0.12** 咨询人应以诚实守信为服务原则，坚持独立、科学、廉洁、专业地开展全过程工程咨询服务活动。

**4. 全过程工程咨询项目机构组织**

**4.1 全咨项目部组建**

**4.1.1** 全咨项目部应承担全过程工程咨询服务的管理任务和实现目标的责任。

**4.1.2** 咨询人应授权总咨询师根据全过程工程咨询合同约定的服务范围、服务内容、服务期限、服务要求，以及老旧小区改造项目特点、规模、技术复杂程度、环境等因素，组建项目全咨项目部，在委托范围内对项目全咨活动行管理之责。

**4.1.3** 全过程工程咨询涉及的专业咨询业务，应在总咨询师总体统筹下，由各专业负责人分别承担对应专业的负责人职责。

**4.1.4** 全咨项目部应基于合同约定的服务内容和管理目标，设置总控管理部、各单项或专业咨询管理工作部，总控管理部由总咨询师或其指定的专人作为部门负责人，各单项或专业咨询管理工作部由咨询人批准的专业负责人作为部门负责人。

**4.1.5** 全咨项目部应承担合同约定的服务范围内的管理责任。

**4.1.6** 全咨项目部应由总咨询师管理，接受组织职能部门的指导、监督、检查、服务和考核，负责对全过程工程咨询服务资源进行合理使用和动态管理。

**4.1.7** 咨询人应在项目启动前建立全咨项目部，并在项目完成后或按合同约定解体。

**4.1.8** 建立全咨项目部应遵循下列步骤：

**1** 根据全咨服务合同、全过程工程咨询服务管理规划大纲、全过程工程咨询服务管理目标责任书，明确管理任务及合同要求；  
  **2** 根据管理任务分解和归类，明确组织结构；  
  **3** 根据组织结构，确定岗位职责、权限以及人员配置；  
 **4** 制定工作程序和管理制度；

**5** 由组织管理层审核认定。

**4.1.9** 咨询人在项目全过程工程咨询合同签订后，应及时将对总咨询师的任命、全咨项目部的组织形式和人员构成书面通知委托人。

**4.2 总咨询师的职责、权限**

**4.2.1** 总咨询师应由咨询人委任，并应满足下列条件：

**1** 具有工程建设类注册执业资格，具有工程类、工程经济类高级职称，并具有类似项目工程经验；

**2** 具有满足所承担项目咨询服务要求的职业能力、管理经验与职业素养；

**3** 同一人在同一时间内宜只担任一个老旧小区改造项目的总咨询师，在同一时间内担任两个或两个以上建设项目的总咨询师时，应取得委托人的书面同意。

**4.2.2** 总咨询师应依据全咨管理服务合同，在咨询人的授权范围内，代表咨询人全面领导项目全咨工作，主持全咨项目部的工作，并应履行下列职责：

**1** 牵头组建全咨项目部，明确全咨项目部机构设置、人员配置及岗位职责，并报咨询人批准；

**2** 组织制订全过程工程咨询服务工作计划、工作流程、管理制度、相关咨询文件模板（包括文本格式、表格）；

**3** 组织或参与编制全过程工程咨询服务管理规划大纲、全过程工程咨询服务管理实施规划、咨询成果完成标准，组织审核各专业咨询工作计划、实施细则；

**4** 统筹、协调、监督、检查项目各专业咨询服务工作和计划执行情况，组织开展咨询工作绩效评价，根据咨询工作需要及时调配专业咨询人员；

**5** 参与项目委托人、咨询人等项目相关方组织的有项目建设有关的重大决策会议、讨论会议；

**6** 审核、确认全过程工程咨询成果文件，并在其确认的成果文件上签章，并按要求呈报咨询人和委托人；

**7** 代表咨询人协调咨询项目内外部相关方的关系，调解相关争议，解决咨询项目实施中出现的问题；

**8** 参与或配合各专业咨询服务成果质量事故调查、处理；

**9** 定期向委托方报告咨询项目计划进展，及时报告事关工程重大质量、安全等方面的重要信息；

**10** 对各类资源进行质量监控和动态管理；

**11** 处理全咨项目部解体的善后工作；

**12** 全过程工程咨询服务目标责任书中规定的其他应尽职责。

**4.2.3** 总咨询师应依据咨询人的委托授权，行使下列职权：

**1** 在咨询人的授权范围、内容和期限内，代表咨询人负责全咨项目部，对全过程工程咨询目标总负责；

**2** 负责全咨项目部的组建和管理；

**3** 协助咨询人编制全过程工程咨询服务管理规划大纲；

**4** 主持编制全过程工程咨询服务管理实施规划，并审批专业咨询实施细则；

**5** 主持编制全部过程工程咨询管理程序和工作制度，并遵照落实；

**6** 负责统筹全咨项目部总控管理和专业咨询管理，以及其合同、沟通与协调、技术、风险、数字化应用等职能管理工作；

**7** 参与选择并直接管理具有相应资质的分包人；

**8** 负责监督、检查、考核、评价全咨项目部各部门过程执行情况；

**9** 负责授权范围内的任务分解；

**10** 负责各类资源的动态管理；

**11** 审核相关人的各项履约成果，并取得委托人的批复；

**12** 审核相关人的各项请款申请，并协调委托人支付；

**13** 协助解决老旧小区改造项目实施过程中出现的重大变更认定和处置；

**14** 协助解决老旧小区改造项目实施过程中出现的责任划分和处置；

**15** 协助解决老旧小区改造项目实施过程中突发的重大安全事件调查和处置；

**16** 协助解决委托人、咨询人以及居民等相关人之间的有关争纠纷；

**17** 配合老旧小区改造项目缺陷责任期和运营维护阶段的相关工作；

**18** 负责全咨项目部的解散善后工作；

**19** 在老旧小区改造项目移交后提供必要的项目设施运行维护和项目资产运营开发管理等服务；

**20** 配合各层级审计工作；

**21** 配合委托人、咨询人组织的报优评奖及有关检查等工作；

**22** 行使经委托人和咨询人合法授权或在全咨管理范围内的其他管理权利。

**4.2.4** 咨询人调换总咨询师时应征得委托人书面同意。

**4.3 专业咨询师的职责、权限**

**4.3.1** 专业咨询负责人应由参与项目的相关咨询单位向全咨项目部选派。工程咨询单位选派、调换专业咨询负责人，应书面通知咨询人，并得到咨询人的书面同意。

**4.3.2** （专业咨询负责人具备的条件）专业咨询负责人宜具备下列条件：

**1** 具有工程建设类注册执业资格且有工程类、工程经济类高级职称；

**2** 具有同类项目工程经验；

**3** 具有与所承担项目咨询任务相适应的专业、技术、管理能力；

**4** 无不良执业记录和不良信用记录。

**4.3.3** 专业咨询负责人应在总咨询师的领导下，履行下列职责：

**1** 参与编制全过程工程咨询规划，负责编制所负责专业咨询服务的实施细则；

**2** 按照所负责专业咨询服务工作要求，组建专业咨询服务团队；

**3** 按工作计划、任务分配和现行法律法规、标准规范、质量要求等，完成所负责的专业咨询服务工作，对所承担的任务和出具的成果负责，并向总咨询师报告；

**4** 在涉及本专业的工作界面有机衔接、服务协作上发挥高效协同作用；

**5** 完成总咨询师安排的其他咨询服务工作。

**4.3.4** 专业咨询负责人应具有下列权限：

**1** 在授权范围内使用相关资源；

**2** 法定代表人和组织授予的其他权利。

**4.4 管理团队建设及管理目标责任书**

**4.4.1** 全程项目部的各工作部门咨询服务负责人均应实施项目团队建设，明确团队管理原则，规范团队运行。

**4.4.2** 全过程工程咨询服务团队建设应符合下列规定：

**1** 建立团队管理机制和工作模式；

**2** 各方步调一致，协同工作；

**3** 制定团队成员沟通制度，建立畅通的信息沟通渠道和各方共享的信息平台。

**4.4.3** 总咨询师应对全咨服务团队建设和管理负责，组织制定明确的团队目标、合理高效的运行程序和完善的工作制度，定期评价团队运作绩效。

**4.4.4** 全咨项目部宜鼓励各专项咨询服务专业部门进行内部控制，建立健全项目咨询单位及从业人员的诚信考评、约束、处罚、激励机制，鼓励咨询服务人员尽职履约。

**4.4.5** 全过程工程咨询服务管理目标责任书应在项目实施之前，由咨询人法定代表人或其授权人与总咨询师协商制定。

**4.4.6** 编制全过程工程咨询服务管理目标责任书应依据下列信息：

**1** 全过程工程咨询服务合同文件；

**2** 组织管理制度；

**3** 全过程工程咨询服务管理规划大纲；

**4** 全咨服务目标；

**5** 老旧小区改造项目特点和实施条件与环境。

**6** 老旧小区改造国家级地方层面相关政策文件的要求；

**4.4.7** 全过程工程咨询服务管理目标责任书宜包括下列内容：

**1** 全过程工程咨询服务管理实施目标；

**2** 全咨项目部和各专业服务团队职责、权限和利益的划分；

**3** 全过程工程咨询服务质量、安全、进度、投资、环保、文明、职业健康和社会责任目标；

**4** 全过程工程咨询服务项目管理、项目策划、工程设计、招标代理、造价咨询、采购工程监理管理的内容和要求；

**5** 全过程工程咨询服务所需资源的获取和核算办法；

**6** 咨询人法定代表人向总咨询师委托的相关事项；

**7** 总咨询师和全咨项目部应承担的风险；

**8** 老旧小区改造实施过程中的应急事项和突发事件处理的原则和方法；

**9** 全过程工程咨询服务管理效果和目标实现的评价原则、内容和方法；

**10** 全过程工程咨询服务管理过程中相关责任和问题的认定和处理原则；

**11** 全过程工程咨询服务完成后对总咨询师的奖惩依据、标准和办法；

**12** 总咨询师解职和全咨项目部解体的条件及办法；

**13** 缺陷责任期、质量保修期及之后对总咨询师的相关要求；

**14** 改造实施过程中不影响居民的正常生活。

**4.4.8** 全咨项目部应对全过程工程咨询服务管理目标责任书的完成情况进行考核和认定，并根据考核结果和相关奖惩规定，对总咨询师和全咨项目部相关人员进行奖励或处罚。

**5 管理策划**

**5.1 一般规定**

**5.1.1** 全过程工程咨询管理策划应根据全咨服务合同和咨询人管理要求，结合老旧小区改造项目特点，对投资决策咨询、工程设计咨询、工程监理服务、项目管理服务、招标采购咨询、造价咨询、绿色改造咨询、运营维护咨询等综合咨询业务进行整体管理策划，并对实施管理所需的资源、成本等进行规划、配置与测算。

**5.1.2** 全咨项目部应在建立管理制度的基础上，明确全过程工程咨询管理策划的职责权限、实施程序和控制要求。

**5.1.3** 全过程工程咨询管理策划应遵循下列程序：

**1** 明确全过程工程咨询管理范围和总体目标；

**2** 对全过程工程咨询服务管理工作进行分解；

**3** 对全过程工程咨询服务管理各项工作进行过程策划；

**4** 确定全过程工程咨询各项服务管理的实施方法；

**5** 厘清全过程工程咨询各项服务管理需要的资源；

**6** 测算全过程工程咨询各项咨询服务管理的成本；

**7** 以目标为导向，根据实际情况变化对计划作出必要的调整。

**5.1.4** 全咨项目部应在老旧小区改造项目管理实施之前开展管理策划，并编制全过程工程咨询管理规划大纲和全过程工程咨询服务管理实施规划两个成果文件，经总咨询师审核批准。

**5.1.5** 全过程工程咨询策划成果文件应满足下列要求：

**1** 所拟定的咨询服务管理范围应满足全咨服务合同约定，并与项目建设上下游各相关方做好协调；

**2** 对全过程工程咨询各项服务工作做分解时，应按照全过程工程咨询服务管理范围，以可交付成果为实施对象，并根据老旧小区改造项目全咨服务的具体需要确定详细程度；

**3** 全过程工程咨询服务管理策划文件应有项目总进度计划，并以可视化图表显示；

**4** 根据实际情况或条件变化，咨询人应对管理策划文件进行必要的调整；当管理策划文件作出调整时，应重新履行审批手续，并在咨询人内部进行交底并形成交底记录；

**5** 成果文件内容及其内容组合可由总咨询师根据项目实际情况或工作需要进行调整。

**5.1.6** 全过程工程咨询服务管理策划的编制人员、方法选择、时间安排应由咨询人确定。

**5.1.7** 总咨询师和各专业咨询负责人应共同负责老旧小区改造项目管理资源规划与配置，包括满足各服务专业开展工作所需要的人力、技术、材料、设备和资金等资源。

**5.2 全过程工程咨询服务管理规划大纲和实施规划**

**5.2.1** 全过程工程咨询服务管理规划大纲应依据项目文件、相关法律法规和标准、全咨单位类似全过程工程咨询服务经验资料、各专业相关实施调查资料编制。

**5.2.2** 全过程工程咨询服务管理规划大纲宜包含下列内容：

**1** 建设项目概况；

**2** 全过程工程咨询服务范围管理；

**3** 全过程工程咨询服务内容管理；

**4** 全过程工程咨询服务管理目标；

**5** 全过程工程咨询服务管理组织架构及组织责任管理流程；

**6** 总体控制管理计划；

**7** 投资决策咨询管理计划；

**8** 工程设计咨询管理计划；

**9** 工程监理服务管理计划；

**10** 采招咨询管理计划；

**11** 造价咨询管理计划；

**12** 项目管理服务管理计划；

**13** 绿色改造咨询管理计划；

**14** 运营维护咨询管理计划；

**15** 进度管理计划；

**16** 质量管理计划；

**17** 成本管理计划；

**18** 安全生产管理计划；

**19** 信息管理计划；

**20** 风险管理计划；

**21** 资源管理计划；

**22** 收尾管理计划；

**23** 不同工程咨询业务集成的技术措施和管理制度。

**5.2.3** 全过程工程咨询管理实施规划是对全过程工程咨询管理规划大纲的深化和细化，是基于老旧小区改造项目要求与特点，对项目前期策划、工程建设、后期运维等阶段各项咨询服务管理工作如何实施和具体开展所作的指导性部署。

**5.2.4** 管理实施规划编制完成后应由全咨管理部下发至各管理部门，并抄送咨询人和发包人。

**5.3 总控管理策划**

**5.3.1** 总控管理部应按老旧小区改造全咨服务管理策划要求组织人员和资源，实施具体措施，协调和监督各专业咨询，完成全咨服务管理策划确定的总控管理工作。

**5.3.2** 总控管理策划应包含下列主要内容：

**1** 主导全咨管理任务的落实分解和目标责任分配；

**2** 协调资源配置与利益分配；

**3** 引导、规范专业负责人组建管理团队；

**4** 指导和规范专业负责人制定专业咨询管理实施方案；

**5** 明确项目各阶段管理过程和工作绩效的检查、监督、评价等管理措施；

**6** 明确全咨服务机构各专业之间以及其与外部单位之间的协作协同、争议纠纷解决的原则、方法；

**7** 项目实施过程中居民及其代表机构的投诉建议处理、协调。

**8** 对全咨管理事故责任的划分、处置进行清晰地界定与约定；

**9** 明确项目实施过程中突发重大事件的调查和处置办法；根据全咨管理职责范畴对项目实施过程中产生的重大变更进行认定和处置；

**10** 制定监督、预审项目各阶段成果文件的相关流程和方法；

**11** 制定确保项目各专业咨询服务工作顺利开展的其他管理规定。

**5.3.3** 全咨项目部在总控管理和专业咨询之间，应建立决策批准、执行交付、搭接管理、沟通协调、监督管理等工作机制和流程，并制定相应的管理制度。

**5.3.4** 总控管理部在管理策划前应明确和协调全咨服务相关方期望，优化全咨服务目标。

**5.3.5** 总控管理部应借助任务分解方法制定投资费用控制、质量控制、进度控制、安全文明管理等分解目标及措施与各专项服务部门协作。

**5.3.6** 总控管理部在订立总控计划前应梳理各专项咨询服务咨询部门间存在的资源规划配置、对接管理等联系，评估管理过程的风险并使风险处于可以接受的水平。

**5.4全过程工程咨询服务管理制度**

**5.4.1** 制定全过程工程咨询服务管理制度应以实现工程咨询服务的资源优化配置和利用效益提升、强化对工程咨询服务的监督和评估为目标。

**5.4.2** 全过程工程咨询管理制度应结合下列依据编制：

**1** 国家相关法律法规。制度要求遵守国家相关的法律法规，确保工程咨询服务的合法性、规范性和可持续性。

**2** 相关行业标准和规范。制度要求遵守行业相关的标准和规范，确保工程咨询服务的质量和效益。

**3** 咨询机构自身特点和要求。制度要求针对咨询机构自身特点和要求进行制定，结合咨询机构的实际情况，切实可行。

**4** 咨询机构经营理念和发展战略。制度要求贯彻咨询机构的经营理念和发展战略，确保工程咨询服务的质量和效益与咨询机构的经营发展保持一致。

**5.4.3** 老旧小区改造全咨管理制度制定应严格按照国家相关法律、法规和标准，遵守职业道德，尊重业主意愿，做到公正、公平、公开，保障咨询服务的质量和客观性。

**6 投资决策咨询**

**6.1 一般规定**

**6.1.1** 投资决策咨询应涵盖从项目建设意图产生开始到建设项目立项批复、完成项目可行性研究及需要的专项评价评估为止。

**6.1.2** 投资决策咨询负责人应组建投资决策咨询团队，配备符合要求的专业咨询工程师等咨询人员和其它资源，承担投资决策阶段的任务，并界定管理职责与分工。

**6.1.3** 投资决策咨询团队应在制定策划方案之前组织开展前期项目调查，对老旧小区配套设施短板及安全隐患进行摸底排查，挖掘存量资源，并开展居民意愿调查，分析老旧小区的改造需求。

**6.1.4** 投资决策咨询团队应协助委托人按按照国家、地方和行业规定完成项目投资决策阶段的相关审批、核准或备案事项。

**6.2** **投资决策咨询团队的组成**

**6.2.1** 咨询人应委派投资决策咨询负责人，投资决策咨询负责人应在总咨询师的总协调下组织工作。

**6.2.2**投资决策咨询负责人应具有相应的技术资格和沟通、统筹等专业能力，熟悉老旧小区改造投资决策咨询的工作流程，并具有同类项目经验。

**6.2.3** 投资决策咨询负责人应根据老旧小区改造的项目特点、项目工作量、时间进度等要求，组建专业齐全、技术资格合格、工作能力匹配、组织有序的团队承担任务。

**6.3 投资决策咨询工作内容**

**6.3.1** 项目投资决策的工作内容应包含下列内容的一项或多项：

**1** 项目策划；

**2** 项目建议书；

**3** 可行性研究报告；

**4** 资金申请报告；

**5** 项目相关专项评估报告；

**6** 配合委托人报送相应的政府主管部门审批或核准、备案。

**6.3.2** 老旧小区改造项目策划应包含下列内容：

**1** 老旧小区现状分析；

**2** 老旧小区改造需求分析；

**3** 改造内容；

**4** 项目的经济测算；

**5** 资金筹措方案；

**6** 改造效果评估。

**6.3.3** 项目建议书应包括对老旧小区改造的必要性进行充分论证，并对主要改造内容、改造地点、改造规模、投资匡算、资金筹措以及社会效益和经济效益等进行初步分析。

**6.3.4** 可行性研究报告应包括对老旧小区改造项目的市场需求、资源供应、改造内容、改造规模、工艺路线、运营和管养方案、资金筹措、盈利能力、环境影响等。

**6.3.5** 专项评价评估咨询服务应根据委托人需求和老旧小区的特点开展，可包括环境影响评价、社会稳定风险评估、历史文化遗产保护专章、树木保护专章、地质灾害评估、交通影响评价、节能评估等内容。

**6.3.6** 资金申请报告咨询服务应满足下列要求：

**1** 应重点阐述项目实施和资金申请的必要性和合理性，建设条件情况，项目完成审批（或核准、备案）情况，以及申请政府专项资金的主要理由和政策依据等，为项目申请政府专项资金支持提供依据。

**2** 资金申请报告的编制格式、内容、深度、附件要求应达到规定要求。

**3** 经投资决策咨询负责人和全过程工程咨询总负责人审核、委托人确认后报主管部门审批。

**6.4 投资决策咨询工作流程及沟通对象**

**6.4.1** 投资决策咨询团队应与其他服务团队紧密沟通合作。

**6.4.2** 投资决策咨询负责人应与总咨询师开展下列工作对接与沟通：

**1** 在投资决策咨询工作开展前，投资决策咨询负责人需要向总咨询师了解全过程工程咨询服务项目总进度计划，总体质量，成本等目标要求，获得老旧小区改造项目相关资料信息。投资决策咨询团队根据资料编制投资决策咨询服务详细进度计划，质量管控计划，详细工作计划，所需资源计划等。

**2** 在投资决策咨询实施过程中，投资决策咨询负责人定期向总咨询师汇报老旧小区改造项目投资决策咨询的工作进度及工作情况，根据需要保持与总咨询师的沟通交流，提出需协调解决的事项。

**3** 在投资决策咨询成果形成后，投资决策咨询负责人将投资决策咨询成果提交给总咨询师审核，经总咨询师审核后提交给委托人确认。

**6.4.3** 投资决策咨询团队内部工作对接与沟通应包含下列内容：

**1** 在投资决策咨询工作开展前，投资决策咨询负责人组织项目启动会，根据老旧小区改造项目的总计划分解项目投资决策咨询工作，并根据工作任务进行投资决策咨询团队内部分工，明确每名成员的工作职责、工作内容。

**2** 在投资决策咨询实施过程中，投资决策咨询负责人定期组织项目讨论会，了解投资决策咨询工作的工作进度，指导投资决策咨询团队成员解决问题。

**3** 在投资决策咨询成果形成后，投资决策咨询负责人应组织内部评审。依据老旧小区改造项目质量要求，对照工作标准逐项检查，并对评审中发现的问题进行修改完善，以达到质量要求标准。

**6.4.4** 投资决策咨询负责人应针对质量控制点进行把控，并及时与委托人、政府主管部门进行沟通。

**6.4.5** 投资决策咨询团队应加强与电力、通信、供水、排水、供气等专业经营单位的沟通协调，优化改造方案、运营方案和管养方案，据此完善老旧小区改造项目投资决策咨询的相关报告，提升投资决策咨询工作的科学性。

**6.5 投资决策咨询专业技术评估报告编制要求**

**6.5.1** 投策咨询专业技术评估报告应根据老旧小区改造项目实际情况、全咨服务合同和委托人需求编制，可包含策划方案、项目建议书、可行性研究报告、资金申请报告以及专项评价评估咨询中的一项或多项内容。

**6.5.2** 投策咨询专业技术评估报告编制应具科学性、合理性、可行性、针对性，符合老旧小区改造项目的实际要求。

**6.5.3** 投策咨询专业技术评估报告编制应确保数据详实、论据充分、格式规范、结构完整、重点突出、结论和建议明确。

**7 工程设计咨询**

**7.1一般规定**

**7.1.1** 老旧小区改造项目设计咨询应根据全咨服务合同和委托人需求，围绕老旧小区建筑风貌、老旧小区内部各种专项改造、小区配套要素改造等方面进行设计。

**7.1.2** 老旧小区改造项目工程勘察设计咨询应包括工程勘察、工程测量和工程设计等专业咨询业务中的一项或多项。

**7.1.3** 工程勘察设计咨询管理应包括对工程勘察设计咨询的管理及全咨管理合同中约定的其他有关工程勘察设计的管理。

**7.1.4** 工程勘察设计咨询在老旧小区改造项目实施的全过程应完成下列工作内容：

**1** 投资决策阶段：了解分析委托人需求和期望，参与制定适合和有效的任务书和项目策划方案；与投资决策咨询团队协作，提供相关设计文件和反馈设计方案等的变更。

**2** 勘察设计阶段：工程勘察、城市体检、结构检测、概念方案设计、报规方案设计、方案初步设计、施工图设计、招标采购配合、施工配合。

**3** 工程建设阶段：配合设计变更管理、建设资料管理，参与竣工验收等。

**4** 运营维护阶段：提供运营管理、维修管理咨询、使用后评估。

**7.1.5** 工程设计咨询宜采用WBS进行团队内部工作拆解和分工管理。

**7.1.6** 设计咨询负责人应定期向总咨询师汇报工作进展及需要协调的事项，按照要求向其他咨询服务团队提供相关的设计文件及技术支持，并根据其他咨询服务团队反馈的要求对工程设计进行合理的优化及修改，以便符合造价控制、招标管理、项目管理等的要求。

**7.2设计咨询团队组成**

**7.2.1** 咨询人应委派工程设计投资决策咨询负责人，工程设计咨询负责人应在总咨询师的总协调下组织工作。

**7.2.2** 工程设计咨询负责人应根据老旧小区改造的内容清单、功能标准、施工场地特点、建筑体检或结构检测结果、项目特点、时间进度等要求，组建专业齐全、技术资格合格、工作能力匹配、组织有序的团队承担任务。

**7.2.3** 工程设计咨询负责人应明确勘察设计阶段的管理制度、工作内容和目标、工作流程、总体进度，向工程设计咨询团队成员下达任务和要求，并协调工程设计咨询团队与其他专项咨询团队的关系，确保符合全过程工程咨询服务项目合同要求及提供满足要求的咨询服务成果文件。

**7.2.4** 工程设计咨询的管理制度、工作流程、总体进度应符合全过程工程咨询服务项目合同要求及项目的进度、质量、成本等管理要求。

**7.3设计咨询工作内容**

**7.3.1** 工程设计咨询应在老旧小区改造项目投资决策阶段介入，全过程参与。

**7.3.2** 工程设计咨询应根据老旧小区改造的内容板块以及委托人需求，提供相关阶段或全程的设计咨询菜单式服务。

**7.3.3**工程设计咨询在投资决策阶段应开展下列工作：

**1** 参与老旧小区改造议事平台的搭建以及议事、沟通机制的建立。

**2** 对策划阶段的设计策划提供建议，并参与《项目策划报告》的评审与验收。

**3** 配合委托人、策划咨询人员进行项目立项，包括立项阶段需要的调研报告、[项目建议书](https://baike.so.com/doc/5650799-5863444.html)、立项报告、项目规划书、可行性研究报告、技术经济分析报告等等的提供专业技术支撑。

**4** 参与对老旧小区改造项目改造必要性、国家经济和社会发展规划，行业或地区规划、项目周边自然资源等信息，以及同类项目类比等技术支撑，并对项目主要建设内容、投资估算、资金来源以及社会效益和经济效益提供合理化建议。

**5** 配合投资决策咨询团队，提供项目的经济技术可行性、社会效益以及项目资金等建设内容的落实情况的技术条件，并配合完成可行性研究报告任务书的设计内容、重点、深度要求以及质量等内容。对可行性研究报告成果提出合理化修改意见，并参与可行性研究报告的评审与验收工作。

**6** 协助决策团队对拟改造项目提供项目概况、经济技术指标，并就有效的风险规避策略及方法献计献策，以及参加投资估算评估合答疑服务。

**7** 配合委托人征求、收集老旧小区改造项目所在地社区、居民改造需求、意愿，并协助制定老旧小区改造任务清单、改造项目库的建立。

**8** 参与建设单位项目申请、资金申请等事项，并合业主报送相应的政府各主管部门进行审批。

**9** 参与制定老旧小区改造项目全过程咨询的时间计划，分期建设计划等的咨询。

**7.3.4** 工程设计咨询在工程勘察阶段应开展下列工作：

**1** 配合勘测单位提供相关拟改造项目的资料以及有关上位规划文件、现有老旧小区的技术图纸等，包括项目所在区位，勘测内容、深度相关需求等内容。

**2** 参与勘测单位组织的现场调研工作，根据项目改造任务清单，组织岩土勘察、建筑结构鉴定检测、测绘等相关专业调研项目情况，摸清项目现状，并就管探、测绘、结构检测的具体内容提供数据支撑合区位依据等服务，为编制调研报告和勘察方案提供基础条件。

**3** 审查勘测单位编制的各阶段地勘报告、城市体检报告、房屋安全性鉴定报告，并提出相应的修改建议。

**4** 由于老旧小区历史的原因带来的在改造过程中容易出现无法预计的问题，各专业随时进行针对性的补勘，并就相关勘测文件的解释说明提供技术保障。

**5** 参与验收各阶段勘察、检测、鉴定成果，检查成果是否完整，是否遗漏缺项，是否存在弄虚作假的情况。

**7.3.5** 工程设计咨询在概念（策规）方案阶段应开展下列工作：

**1** 概念（策规）方案阶段设计招标以及合同咨询。

**2** 根据全过程设计设计周期进行设计计划的编制咨询。

**3** 对于现场（老旧小区改造片区）踏勘等前期问题进行诊断咨询，并根据问题结论，进行任务清单进行细化的设计任务书编制咨询，明确服务（改造）内容（分项改造，还是全要素改造）的咨询。

**4** 根据上一阶段的勘察、体检、鉴定的成果，进行老旧小区改造项目的概念（策规）方案的设计、优化、修改以及审查（内部审查、民主生活会、专家会等）咨询。本阶段设计内容由片区策规、建筑风貌、院落景观、市政管网、第五立面、停车、配套设施、夜景照明、海绵城市、绿建、造价、智能化等方面改造设计内容组成。

**5** 编制老旧小区改造项目概念（策规）方案阶段造价估算咨询。

**6** 协助概念（策规）方案阶段设计成果的提交与存档咨询，并协助业主进行相应的方案公示咨询工作。

**7** 配合完成概念（策规）方案阶段收付款咨询。

**7.3.6** 工程设计咨询在报规方案阶段应开展下列工作：

**1** 报规方案阶段设计招标以及合同的相关咨询。

**2** 根据全过程设计设计周期进行报规方案阶段时间计划的编制咨询。

**3** 对现场（老旧小区改造项目囊括的所有小区）进行详细调研，设计任务书、任务清单的细化编制咨询。

**4** 依据上一阶段的概念（策规）方案成果，进行报规方案阶段的设计、优化、修改以及成果审查（专家会、局务会、规委会）咨询。此阶段的报规方案包括改造范围、改造内容、建设标准、工艺方案等设计咨询。

**5** 编制报规方案阶段详细造价估算咨询。

**6** 协助报规方案阶段设计成果的提交与存档咨询，并协助业主进行相应的方案公示咨询工作。

**7** 配合完成报规方案阶段收付款咨询。

**7.3.7** 工程设计咨询在初步设计阶段应开展下列工作：

**1** 初步设计阶段设计招标以及合同的相关咨询。

**2** 根据全过程设计周期进行初步设计阶段设计计划编制咨询。

**3** 根据勘测阶段的成果、报规方案成果等技术文件，对设计范围、设计任务清单再明确，并根据老旧小区改造项目区域的现场情况进行补充完善咨询。

**4** 对初步设计、优化、变更及审查咨询，包括上阶段报规方案交底（报规方案成果、前期基础资料等）、各专业提资、图纸绘制以及设计总说明、各专业设计说明、主要设备材料表、相关专项设计、有关计算书、设计概算等内容咨询。

**5** 编制初步设计阶段工程项目清单以及概算咨询。

**6** 协助完成图纸审查阶段的清单编制、财评阶段的咨询。

**7** 协助初步设计阶段设计成果的提交与存档咨询。

**8** 对有新建建筑的老旧小区改造项目，协助业主进行相应的规划许可证咨询；对只进行改造，不进行新建的老旧小区改造项目，无需办理规划许可证，

**9** 进行老旧小区改造项目初步设计的招标、合同采购咨询工作。

**10** 配合完成相应的初步设计阶段的请、收付款咨询。

**7.3.8** 工程设计咨询在施工图设计及现场配合阶段应开展下列工作：

**1** 参与施工图设计及施工配合阶段设计招标以及合同的相关咨询。

**2** 根据全过程设计周期进行施工图设计阶段设计计划编制咨询，并参与后续施工阶段的分期实施时间计划编制咨询。

**3** 组织初步设计交底，对施工图设计、优化、变更及审查咨询，包括图纸总封面、图纸目录、说明、设备材料表以及各专业计算书等成果的咨询。

**4** 编制施工图阶段的工程清单编制、工程预算咨询。

**5** 协助完成图纸审查阶段的清单编制，并配合完成财评。

**6** 协助施工图设计阶段设计成果的提交与存档咨询。

**7** 配合施工许可证获得以及相关报建审批咨询。

**8** 协助完成施工实施主体的招标、合同采购咨询。

**9** 参与施工前准备的工作，包括拆除违建、非标设备制作和施工招标采购以及分期建设实施计划。

**10** 协助完成施工阶段深化设计的咨询。

**11** 监督施工阶段的造价控制管理、质量控制管理、工期控制管理、变更管理（根据现场情况的优化调整）等咨询。

**12** 组织对施工决算、竣工验收及竣工图编制、竣工决算、使用说明书、项目保修的工程结算与移交咨询。

**13** 协助对施工图设计及施工配合阶段的图纸等成果归档咨询。

**14** 配合施工图设计及施工配合阶段的过程款项咨询。

**7.3.9** 工程设计咨询在运维阶段应开展下列工作：

**1** 协助项目使用后评价的合同咨询。

**2** 配合对项目后评价的实施以及报告编制、审查、存档的技术咨询。

**3** 配合对项目绩效评价实施及报告编制、审查、存档的技术咨询。

**4** 协助项目运营维护管理策划方案的编制、审查、存档咨询，提供技术支撑。

**5** 做好项目资产管理咨询方案的技术配合咨询。

**7.4设计咨询工作流程及沟通**

**7.4.1** 工程设计咨询团队应在总咨询师的总协调下组织工作，定期向项目总负责人汇报工程设计工作进度及工作情况，并对需要其他咨询服务团队进行协调解决的事项作特别阐述及沟通交流，以便相关问题的及时解决。

**7.4.2** 工程设计咨询团队应按照总体进度计划完成合格的设计方案及配合服务，并在前期准备阶段、勘察阶段、设计阶段（概念（策规）方案阶段、报规方案阶段）、初设阶段、施工图设计及现场配合阶段、运维阶段等工程建设的各个环节提供全过程、全方位的设计咨询服务。

**7.4.3** 工程设计咨询团队内部沟通应重点关注下列事项：

**1** 协调工程设计团队内部各专项设计方的及时沟通，及时解决问题与矛盾，配合业主的决策定位。

**2** 管理协调内部各专业设计团队的设计进度、资料街口、沟通时间进行严格控制，并根据工程总进度要求及时调整专项设计时间表，督促各专业设计团队按期提供设计成果。

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

**7.4.4** 工程设计咨询团队与全咨项目其他成员应就下列内容进行沟通：

**1** 投资决策咨询：配合投资决策咨询编制项目建议书、可行性研究报告与居民意见征求、开发计划、改造项目库的制定，确认环境与规划条件、提出改造总体要求、配合制定项目策划咨询报告以及投资决策、任务清单、更新改造要求任务书以及计划的编制。

**2** 勘察咨询：配合勘测咨询开展可研勘测（可用初步勘测替代）、初步勘测、详细勘测以及施工勘测（条件特殊的情况下）等报告的编制。

**3** 招标采购咨询： 配合招标采购咨询编制工程量清单、招标控制价、开展合同审查和管理、辅助施工招标管理等咨询服务。

**4** 工程造价咨询：配合工程造价咨询编制财评报告、投资概算、投资预算、、工程决算以及竣工文件存档、请付款等。

**5** 监理和项目管理服务：配合开展设计变更管理、参与竣工验收以及其他需要设计团队协配合的内容。

**6** 运维咨询：配合运维咨询开展项目使用后评价、项目绩效评价、维护管理计划、资产管理等内容咨询编制；编制建筑使用说明书，督促、核查承包商编制房屋维修手册，指导编制使用后维护计划。

**7.4.5** 工程设计咨询团队应做好与各级职能部门、平台公司、其他主体的沟通衔接工作。

**7.4.6** 工程设计咨询团队与内外部相关方的沟通应遵循共建共享共治的沟通机制。

**7.5 设计咨询实施要求与文件管理**

**7.5.1** 工程设计咨询应建立以工程设计咨询负责人为首的各级技术管理工作机制，对各阶段设计成果进行内部技术评审，认真履行校审制度，层层把关，确保设计成果质量。

**7.5.2** 设计咨询专业技术文件应按照下列原则分类管理：

**1** 输入条件文件：对设计任务书进行内容和适用性评估，对全咨合同进行风险评估和提前预控。

**2** 相关成果文件：对规划许可证、施工许可证、施工图审查合格证等勘察设计阶段的文件的完整性进行审查。

**3** 输出成果文件：审查工程设计成果文件是否满足国家工程建设标准强制性条文及其他相关法律法规和技术标准的要求；各设计阶段的成果文件是否满足国家和地方相关工程设计文件编制深度规定，并进行归档；设计文件成果的真实性、有效性、适用性、经济性。

**4** BIM咨询文件：按照咨询服务过程中所产生的文件类别，根据自身需求及实际情况进行收集、传递及登记归档。

**8 工程监理服务**

**8.1一般规定**

**8.1.1** 监理服务应根据法律法规、工程建设强制性标准，履行质量、进度、投资控制，合同、信息管理，协调有关单位之间的关系，督促承包方强化安全管理工作监理职责。

**8.1.2** 监理服务应依据全咨管理合同和委托人需求，对合同中约定的工程监理服务和工程施工的其他活动进行策划、执行、监督和控制，保证工程建设目标。

**8.1.3** 工程监理服务应依据下列文件：

**1** 法律法规及建设工程相关标准；

**2** 项目勘察设计、批复文件；

**3** 项目招投标文件；

**4** 项目工程监理合同、施工合同及其他合同文件；

**5** 监理服务实施规划；

**6** 其他相关文件。

**8.1.4** 监理服务应遵循事前控制和主动控制原则，坚持预防为主。

**8.1.5** 监理服务应结合城市规划和城镇老旧小区现状及未来社区创建要求，科学编制监理规划及监理实施细则，合理确定目标和计划。

**8.1.6** 监理服务应实行监理服务负责人负责制。

**8.1.7** 监理服务团队应公平、独立、诚信、科学地开展老旧小区改造工程监理与相关服务活动。

**8.2工程监理服务团队的组成**

**8.2.1** 工程监理服务负责人应由咨询人委派，在总咨询师的总协调下组织工作。

**8.2.2** 监理服务负责人应根据工作的需要组建工程监理服务团队，并带领工程监理管理团队按要求开展工程监理活动。

**8.2.3** 工程监理服务团队应根据全咨服务合同约定的服务内容、服务期限和服务要求编制内部管理制度、工作流程、总体进度目标。

**8.3工程监理服务工作内容**

**8.3.1** 工程监理服务团队应负责工程现场工程监理工作，并给予其他咨询服务工作团队相应的配合。

**8.3.2** 工程监理配合其他咨询服务团队的工作应包括下列内容：

**1** 配合招标代理服务工作团队，在招标阶段为招标代理提供标段划分、实施方案技术要求等技术支持；

**2** 配合设计管理工作团队，按全过程工程咨询服务合同要求在设计管理阶段提供相应的技术交流与支持；

**3** 配合造价咨询服务工作团队，完成现场变更签证等现场管理资料；

**4** 配合项目管理服务工作团队，完成现场工程监理配合及组织协调等工作。

**8.3.3** 工程监理服务应包括下列内容：

**1** 编制监理规划及监理实施细则；

**2** 工程质量、投资、进度控制及安全文明、合同、信息管理；

**3** 处理工程变更、索赔及施工合同争议；

**4** 监理文件资料管理；

**5** 对小区电梯加装、安防消防、无障碍设施等公共服务设施设备的管理；

**6** 履行建设工程安全生产管理法定职责、对小区公共空间共建共享，充分融入未来社区场景，加快构建社区生活圈进行协调等相关工作。

**8.4工程监理服务工作流程及沟通**

**8.4.1** 监理服务负责人应在总咨询师领导和协调下组织工作，定期向总咨询师汇报沟通工程监理工作情况。

**8.4.2** 工程监理团队成员应根据工作范围提出需要其他团队配合的内容、深度及时间要求汇总到监理服务负责人，监理服务负责人与总咨询师沟通交流并做相关处理。

**8.4.3** 监理服务负责人组织编制监理规划及监理实施细则时应与其他咨询服务团队就下列事项进行沟通：

**1** 向工程设计咨询团队了解及获取老旧小区改造概况等相关设计内容，本老旧小区改造项目采用的新技术、新材料、新设备如：无障碍、休闲运动设施等；

**2** 向总咨询师及项目管理服务团队获取老旧小区改造总进度计划，主要提升设备及材料进场计划等；

**3** 向造价咨询服务工作团队获取老旧小区改造造价，市场材料价格信息。

**4** 向工程施工单位获取本工程施工组织设计，主要工程施工方案。

**8.4.4** 监理服务团队应按照建设工程监理规范要求的文件管理相关规定和全咨服务合同要求编制监理文件资料。

**8.5工程监理服务实施要求与文件管理**

**8.5.1** 监理服务团队应审查承包人报审的施工组织设计，重点审查下列事项：

**1** 质量安全技术措施、专项施工方案与工程建设强制性标准的符合性，符合要求后监理服务负责人予以签认。

**2** 施工总进度计划和阶段性施工进度计划，提出审查意见，并反馈给总咨询师。

**8.5.2** 监理服务团队应采用巡视、平行检验、旁站和见证取样等方式进行监理服务。

**8.5.3** 监理服务团队应加强对老旧小区项目施工的重、难点及施工关键部位的监督管理，并提出针对性监理措施和方法。

**8.5.4** 监理服务团队应依据全咨服务合同约定处理工程变更、索赔及施工合同争议、解除等事宜。

[**8.5.5**](#_7.1.1)监理服务团队应采取下列措施建立和完善监理文件资料管理制度：

**1** 应根据建设工程监理规范要求及相关法规，及时、准确、完整地收集、整理、编制、传递工程文件资料，并按项目的统一规定标识，完整存档。

**2** 重要项目文件和档案应有纸质介质备份。

**3** 宜设专人管理工程文件资料。

**4** 宜采用信息技术进行工程文件资料编制及管理，

**9 招标采购咨询**

**9.1一般规定**

**9.1.1** 老旧小区改造项目招标采购应依据《中华人民共和国招标投标法》、《中华人民共和国招标投标法实施条例》、《必须招标的工程项目规定》、《中华人民共和国政府采购法》、《中华人民共和国政府采购法实施条例》及其他相关法律法规、规章和行政规范性文件。

**9.1.2** 老旧小区改造项目招标采购咨询应招标采购咨询负责人制，招标采购咨询负责人统筹工程招标采购的管理。

**9.3.3** 招标采购咨询负责人应组织制定招标采购管理制度，确定招标采购流程和实施方式，规定管理与控制的程序和方法，经总咨询师和咨询人确认后实施。

**9.1.4**  老旧小区改造项目全咨招标采购咨询可包括工程招标代理咨询、材料设备采购咨询等专项咨询业务中的一项或多项。

**9.2招标采购咨询团队的组成**

**9.2.1** 招标采购咨询负责人应由咨询人委派，负责人根据工作需要组建招标采购咨询团队。

**9.2.2** 招标采购咨询团队结构组成应根据全咨合同和老旧小区项目项目特点配备专业人员，专业人员数量和职业资格要求应符合国家相关法律法规、规章和行政规范性文件。

**9.2.3** 招标采购咨询团队应依据全咨管理合同和团队岗位职责及分工，对合同中约定的工程招标采购的咨询服务和工程招标采购的管理服务进行策划、执行、监督和控制，保证项目的招标采购服务质量。

**9.2.4**招标采购咨询团队内部事宜应参照内部管理制度、工作流程、总体进度安排执行。

**9.3招标采购咨询工作内容**

**9.3.1**招标采购咨询团队应依据相关法律法规规定的程序进行项目招标采购过程管理。

**9.3.2** 招标采购过程管理包括下列内容：

**1** 招标项目资料收集、招标方案编制等准备工作；

**2** 组织投标单位资格预审；

**3** 招标文件的编制；

**4** 招标文件发售、招标文件的澄清或者修改；

**5** 组织现场踏勘、接受投标文件、收取投标保证金、接收投标文件；

**6** 组织开标、组织评标；

**7** 履行中标公示，公布中标结果；

**8** 跟踪合同签订工作。

**9** 全咨服务合同规定的或委托人要求的招标采购阶段其他工作。

**9.3.3** 招标采购咨询团队应依据有关法律法规、项目可行性研究报告、全咨合同、项目初步设计批复文件中招标核准意见及其他有关文件等组织招标采购策划。

**9.3.4** 老旧小区改造项目招标采购策划应遵循有利于充分竞争、控制造价、满足项目建设进度要求以及招投标工作顺利有序的原则。

**9.3.5** 招标采购策划应包括下列内容：

**1** 编制项目采购清单；

**2** 明确施工、监理、其他服务机构、重要设备材料等的采购组织形式；

**3** 招标采购模式、采购时间计划；

**4** 合同模式的选择；

**5** 标段划分，总承包与专业分包之间、各专业分包之间、各标段之间的界面划分；

**6** 拟采用的合同范本、合同主要条款及风险划分等。

**9.3.6** 招标采购策划应经总咨询师审批和相关部门审核，并经委托人批准后实施。

**9.3.7** （招标采购策划变更）发生不可预见或不可抗力事件必须要对招标采购内容项目调整的，招标采购咨询团队在应按照既定的程序和规定实施招标采购策划变更。

**9.3.8** 招标采购咨询团队应按照国家现行有关规定和标准、规范、示范文本等，并结合老旧小区改造项目的特点和委托人需要，编制或审核招标文件。

**9.4招标采购咨询工作流程及沟通**

**9.4.1** 老旧小区改造项目招标采购可分为准备阶段、招标文件编制阶段、投标阶段、开标与评标阶段以及后期工作阶段。

**9.4.2** 老旧小区改造项目启动招标应具备下列条件：

**1** 完成项目立项、初步设计及投资概算审批手续；

**2** 完成项目规划手续；

**3** 满足招标所需的设计图纸；

**4** 其他应具备的条件。

**9.4.3** 招标采购咨询团队在投标阶段应负责资格审查、招标文件发售、招标文件的澄清或者修改、组织现场踏勘、接收投标文件等相关工作。

**9.4.4** 招标采购咨询团队应针对老旧小区改造项目的需要，组织专业咨询工程师在开标后、定标前，对投标报价进行分析，对需要清标的项目编制清标报告成果文件。

**9.4.5** 老旧小区改造项目中标公应在规定网站发布，并在小区公示牌内公示。

**9.4.6** 招标采购咨询负责人应在总咨询师的总体协调下组织工作，定期向总咨询师汇报招标代理工作情况，并提前向总咨询师汇报与沟通招标采购工作中的困难与需要，便于总咨询师及时了解招标采购服务进展情况和提供协调与帮助。

**9.4.7** 招标采购咨询负责人应在招标采购咨询团队组织协调下列工作：

**1** 根据工作任务组织相关会议，商讨工作分工及工作内容；

**2** 根据项目总计划要求编制招标采购服务详细工作计划；

**3** 将招标采购的具体工作分解、落实到团队成员的工作任务中，并要求相关成员提出需要其他阶段服务工作团队配合提供的资料；

**4** 汇总需要其他服务工作团队配合的事宜；

**5** 与全咨服务各阶段服务工作相关负责人沟通联系。

**9.4.8** 老旧小区改造项目全咨管理应考虑与下列单位的沟通：

**1** 产权单位或以往设计单位；

**2** 水、电、气、讯等专营单位及相关审批部门；

**3** 居民及其代表机构；

**4** 施工单位；

**5** 其他需要沟通的单位或机构。

**9.4.9** 招标采购咨询团队应根据全咨服务合同和委托人需要确定招标范围，向总咨询师和其他咨询团队收集招标项目资料，并在招标方案编制过程中与各咨询团队深度沟通招标标的要求。

**9.4.10** 招标文件的编制应由招标采购咨询团队牵头、全咨其他专业咨询团队参与和配合。

**9.4.11** 老旧小区改造项目招标采购阶段审核工程量清单应注意下列事项：

**1** 注意审核图纸说明和各项选用规范是否符合技术要求；

**2** 审核工程量清单中对主要设备的型号、规格、品牌等要求是否符合要求；

**3** 重点关注界面划分；

**4** 是否有漏项或是对造价有重大影响的子目等；

**5** 最高投标限价的编制与审核应符合现行的相关标准规范规程等要求。

**9.5招标采购咨询成果文件与编制要求**

**9.5.1** 老旧小区改造项目全咨招标采购咨询团队编制的招标采购咨询成果文件需要符合《中华人民共和国招标投标法》、《中华人民共和国招标投标法实施条例》、《必须招标的工程项目规定》、《中华人民共和国政府采购法》、《中华人民共和国政府采购法实施条例》等国家及地方的招标采购相关规定等相应法律法规。

**9.5.2** 老旧小区改造项目招标采购策划阶段应确定招标采购方案、选择招标采购方式、确定招标采购计划、配合相关政府部门办理相关工程招标采购手续，该阶段的成果文件包括下列内容：

**1** 项目概况、特征与需求分析；

**2** 招标的内容范围、实施条件、项目质量、进度、价格等需求要素及其目标；

**3** 招标组织形式和招标方式、合同结构与标段划分；

**4** 投标人资格条件；

**5** 招标程序及时间计划；

**6** 专业力量安排、工作责任分解；

**7** 招标工作目标与保证措施；

**8** 可能发生的风险和解决预案等内容。

**9.5.3** 招标文件应满足下列要求：

**1** 工程量清单及招标控制价编制的内容、依据、要求和表格形式等应符合现行的《建设工程工程量清单计价规范》的有关规定及当地工程造价管理机构发布的相关计价依据、标准。

**2** 项目的招标采购合同应该体现公平、公正和双方真实意愿反映的特点，其合同条款的拟定应符合现行的合同范本及其他相关法律法规的规定。

**9.5.4** 老旧小区改造项目招标采购投标阶段的咨询成果文件应包括下列内容：

**1** 招标（资格预审）公告；

**2** 招标文件；

**3** 答疑和澄清文件；

**4** 现场踏勘记录；

**5** 投标文件接收记录；

**6** 其他需要的文件。

**9.5.5** 老旧小区改造项目招标采购开标与评标阶段的咨询成果应包括开标记录表、清标报告、评标报告等。

**9.5.6** 老旧小区改造项目招标采购后续工作阶段的咨询成果应包括中标候选人公示、中标通知书与未中标通知书，签约合同文件以及向招投标监管部门提交的备案资料和向招标人移交的招标采购工作中的相关归档资料等。

**10 造价咨询**

**10.1 一般规定**

**10.1.1** 工程造价咨询活动及其成果文件管理除应符合国家相关法律法规及现行有关标准的规定。

**10.1.2** 全咨项目部宜下设造价咨询工作部，统筹工程造价的管理。

**10.1.3** 造价咨询工作部应依据全咨合同，坚持合法、独立、客观、公正和诚实信用的原则，对合同中约定的工程造价咨询服务进行策划、执行、监督和控制，保证工程造价咨询工作的质量。

**10.1.4** 造价咨询团队人员应避免同时接受利益或利害双方或多方委托进行同一项目、同一阶段中的工程造价咨询业务。

**10.1.5** 造价咨询团队应掌握各阶段工程造价的关系，加强管理，在实施过程中做到工程造价的有效控制，并依据咨询合同出具成果文件及在相关文件上签章，承担相应的责任。

**10.1.6** 造价咨询负责人应在总咨询师的领导下，履行其对应范畴的职责，并有义务在不同专业、不同工作界面的有机衔接上发挥高效协同作用。

**10.2 造价咨询团队的组成**

**10.2.1** 造价咨询团队应包括造价咨询负责人、各专业造价咨询人员及其他必要的人员，落实现场和非现场的管理、编制、审核与审定等各项造价咨询工作。

**10.2.2** 各专业造价咨询人员的安排除应符合咨询合同要求外，还应符合与老旧小区改造项目全咨其他专业咨询协同管理的要求。

**10.2.3** 造价咨询负责人应具备下列条件：

**1** 具有工程投资、造价类注册执业资格且有工程类、工程经济类高级职称；

**2** 具有同类项目工程经验；

**3** 具有与所承担项目咨询任务相适应的专业、技术、管理能力；

**4** 无不良执业记录和不良信用记录。

**10.2.4** 造价咨询负责人应履行下列职责：

**1** 全面负责项目投资决策咨询、造价文件编制、等工作，负责造价测算、决策工作、主持制定、审核项目管理目标造价、造价计划和降低造价组织措施计划。

**2** 负责投资估算和概算协调编制，负责与相关评审单位在造价方面对接。

**3**  负责收集、整理施工单位的工程量完成情况报表，并会同监理单位进行核实，对比实际完成投资与计划完成投资的差异，严格审核合同条款，着重把握工程款的支付及结算方式，严格审核施工承包商的索赔报告，负责材料设备的询价、审价工作，并对工程建设过程中的成本差异提出应对措施。

**10.3 造价咨询工作内容**

**10.3.1** 造价咨询团队应在全咨项目部的整体协同管理下，运用工程造价的专业技能，为建设项目投资决策、勘察设计、招标采购、工程施工、竣工验收、运营维护等各阶段工程计价和工程造价管理活动提供服务。

**10.3.2** 造价咨询团队承担全过程造价咨询时应包括下列工作：

**1** 投资估算与资金来源的编制与审核；

**2** 经济评价的编制与审核；

**3** 方案比选、限额设计、优化设计的造价咨询；

**4** 设计概算的编制、审核与调整；

**5** 施工图预算的编制与审核；

**6** 工程量清单的编制与审核；

**7** 最高投标限价的编制与审核；

**8** 实施阶段全过程工程造价管理咨询；

**9** 工程结算的编制与审核；

**10** 工程竣工决算的编制与审核；

**11** 建设项目后评价；

**15** 其他合同约定的工程造价咨询工作。

**10.3.3** 造价咨询团队在投资决策阶段应对项目资金来源和构成进行咨询规划，明确筹建方式以及政府、社会资本、居民等出资原则。

**10.3.4** 造价咨询团队应参与优化设计，依据有关技术经济资料，对设计方案提出优化设计建议与意见。

**10.3.5** 造价咨询团队应参与限额设计，配合设计人员按项目实施内容和标准进行投资分解和投资分析，通过有关技术经济指标分析，确定合理可行的建设标准及限额。

**10.3.6** 造价咨询团队在招标采购阶段的工作应包括下列内容：

**1** 编制招标采购清单、工程量清单、招标控制价；

**2** 协助进行清标和组织编制回标分析报告；

**3** 协助进行合同谈判；

**4** 协助组织编制项目资金使用计划等。

**10.3.7** 造价咨询团队在施工阶段应负责下列工作：

**1** 工程计量；

**2** 工程款支付审核和合同价款调整；

**3** 合同风险管理；

**4** 工程变更造价测算；

**5** 索赔处理；

**6** 签证审核；

**7** 询价与核价报告和审核意见；

**8** 施工方案优化建议；

**9** 各方案对应工程投资造价的编制与比选；

**10** 项目全过程投资造价控制动态管理分析报表和报告；

**11** 其他相关工作。

**10.3.8** 造价咨询团队在项目运营维护阶段应根据全咨合同和委托人需求，编制项目后评价报告。

**10.4 造价咨询工作流程及沟通**

**10.4.1** 造价咨询团队应在总咨询师的领导下开展沟通管理工作，定期向总咨询师汇报造价咨询工作开展情况，包括合同内容履行情况、成本和费用管理情况以及需要内部咨询单位协同解决的工作事项。

**10.4.2** 造价咨询机构与项目组织内部其他咨询方的沟通，应在总咨询师或总控管理部的组织下进行，造价咨询所需的其他单位的资料，由总咨询师统一发放。

**10.4.3** 造价咨询团队在招标采购阶段应建立顺畅的沟通协调机制，积极与设计单位交流，合理确定招标范围与施工内容。

**10.4.4** 造价咨询团队审核竣工结算资料应根据具体情况和需要组织监理人员共同进行现场复核。

**10.5 造价咨询文件管理与编制要求**

**10.5.1** 造价咨询团队应及时、准确、完整地将工程造价咨询过程中所形成的成果文件进行收集、整理、编制、传递，并按规定向相关方移交。

**10.5.2** 工程咨询成果文件的内容、格式、深度和精度等要求应符合国家、地方及行业相关规定。

**10.5.3** 造价咨询团队在投资决策阶段应编制投资估算和方案经济评价，该阶段造价咨询应与可行性研究报告、方案设计及优化同步进行。

**10.5.4** 造价咨询团队应严格按照投资概算控制老旧小区改造项目工程造价，加强项目造价过程管控，保障项目工程造价编制或审核成果真实、合规、有效。

**10.5.5** 造价咨询团队应根据项目总进度计划、投资费用控制目标、专项咨询进度计划、委托人单独委托咨询工作内容等，编制项目资金使用总计划、阶段资金使用计划，并协助委托人向项目主管部门上报年度资金使用计划。

**10.5.6** 造价咨询团队在勘察设计应编制设计方案经济比选与优化文件、限额设计造价要求文件、初步设计概算等咨询成果文件。

**10.5.7** 在项目竣工结算阶段，造价咨询团队应按照咨询合同，编制或审核项目结算，出具竣工结算报告。

**10.5.8** 造价咨询团队应按咨询合同，编制或审核工程竣工决算报告，配合完成工程竣工决算。

**11 项目管理服务**

**11.1 一般规定**

**11.1.1** 全咨项目管理应以保证工程进度、提高工程质量、保障安全施工为基点，全面落实项目管理责任制，推进各咨询服务团队紧密协调合作。

**11.1.2** 全咨项目管理服务应运用管理的知识、工具和技术解决老旧小区改造项目实施过程中的问题或达成委托人的管理需求，满足各方对项目的要求与期望。

**11.1.3** 项目管理服务团队应根据咨询服务合同和委托人需求，对项目成本、进度、质量、安全等进行管理，建立全面管理制度，明确职责分工及各参与主体之间的权利义务关系，并统筹和协调各项管理内容和各方工作。

**11.1.4** 全咨项目管理团队应明确全咨管理范围，建立管理流程、管理制度，策划管理方案，组织相关人实施，并对执行情况进行监督、控制和持续改进，确保实现全咨管理目标。

**11.2 项目管理团队的组成**

**11.2.1** 项目管理服务团队负责人应由咨询人委派，在总咨询师的总协调下组织工作。

**11.2.2** 项目管理服务负责人应具备工程建设类注册执业资格且有工程类、工程经济类高级职称，并具有与所承担项目咨询任务相适应的专业、技术、管理能力和同类项目工程经验。

**11.2.3** 项目管理服务负责人应根据工作需要组建项目管理服务团队，领导和统筹项目管理服务团队的内部事宜和具体工作。

**11.2.4** 项目管理服务团队应主要负责开展及执行项目管理服务，并配合全过程工程咨询其他阶段服务的工作团队开展工作。

**11.3 项目管理工作内容**

**11.3.1** 项目管理服务应包含合同管理、进度管理、质量管理、成本管理、安全生产管理、资源管理、信息与知识管理、沟通管理、风险管理、收尾管理等内容。

**11.3.2** 项目管理服务团队在投资决策阶段的工作包括下列内容：

**1** 确定投资决策阶段的管理职责，实施程序和控制要求。

**2** 分析、确定项目在投资决策阶段的管理内容与范围；

**3** 协调、研究、形成投资决策阶段的工作流程并明确责任；

**4** 检查、监督、评价项目投资决策阶段的管理过程；

**5** 履行其他措施确保项目决策工作的顺利进行；

**6** 了解投资决策阶段相关审批手续简化规定；

**7** 项目投资决策阶段的报建报批及等。

**11.3.3** 项目管理服务团队在勘察设计阶段的工作包括下列内容：

**1** 确定勘察设计阶段的管理职责，实施程序和控制要求。

**2** 协助设计负责人组建团队；

**3** 参与和监督限额设计及优化设计管理；

**4** 参与和监督设计质量管理；

**5** 参与和监督设计进度管理；

**6** 参与和监督设计变更管理；

**7** 配合设计咨询团队协调管理；

**8** 参与和监督投资管理；

**9** 报建报批。

**10** 其他需要项目管理咨询配备资源或协调的工作。

**11.3.4** 项目管理服务团队在招标采购阶段的工作包括下列内容：

**1** 确定招标采购阶段的管理职责，实施程序和控制要求。

**2** 协助招标采购咨询团队对招采策划和实施流程进行管理；

**3** 审核招标条件；

**4** 审核招标公告、招标文件。

**11.3.5** 项目管理服务团队在施工阶段的工作包括下列内容：

**1** 根据全咨服务合同对项目进行投资、进度、质量等方面的管理，建立全面管理的制度、明确职责分工和业务关系。

**2** 明确投资控制目标、进度目标、质量目标和安全目标，在实施阶段主要起到监督、协调、管理的作用。

**3** 对施工阶段造价咨询、监理服务团队的工作进行监督和考核。

**4** 编制项目施工总控计划，组织建立项目进度管理制度，明确进度管理程序、规范进度管理职责及工作要求。

**5** 施工过程相关资料管理。

**11.3.6** 项目管理服务团队在竣工验收阶段的工作包括下列内容：

**1** 建立项目竣工阶段管理制度，明确项目竣工阶段管理的职责和工作程序。

**2** 编制项目竣工阶段计划；

**3** 提出有关竣工阶段管理要求；

**4** 理顺、终结所涉及的对外关系；

**5** 执行相关标准与规定；

**6** 清算合同双方在合同范围内的债权债务。

**11.3.7** 项目管理服务团队在运营维护阶段应协助运营维护咨询团队制定和实施项目管理后评价和绩效评价制度、规定相关职责和工作程序、采纳项目相关方的合理评价意见。

**11.4 项目管理工作流程及沟通**

**11.4.1** 项目管理服务团队应根据全咨服务合同和委托人需求，统筹安排城镇老旧小区改造、防洪排涝、治污、雨水资源化利用、市政建设等工程，优化空间布局和建设时序，避免反复开挖。

**11.4.2** 项目管理服务负责人应在总咨询师总协调下组织工作，定期向总咨询师汇报项目管理工作进度及工作情况，对需要其他部门协调解决的事项作特别阐述。

**11.4.3** 项目管理工作团队与总咨询师及其管理团队之间的沟通应采用下列程序：

**1** 在项目管理的工作开展前，向总咨询师及其管理团队索取全过程工程咨询服务项目总进度计划、项目质量要求、成本控制目标要求、项目已有的资料信息等。

**2** 项目管理工作团队根据所获得的相关信息资料编制项目管理进度计划、质量管控计划、成本管控计划、所需资源计划等；

**3** 在实施过程中根据需要定期或者不定期的与总咨询师及其管理团队进行沟通交流，实时汇报工作进展及需要的配合与支持，了解全过程工程咨询服务项目总体情况，根据需要进行相关工作的调整，改善与提高。

**11.4.4** 项目管理服务团队与工程设计咨询团队应在服务过程中就下列事项进行沟通：

**1** 在方案设计阶段项目管理向工程设计提供建设性意见，确保设计方案能够实施；

**2** 工程设计向项目管理提供设计出图计划，便于项目管理团队对整个项目实施管控；

**3** 在施工准备阶段，项目管理组织工程设计对施工图纸进项设计交底，工程设计对本项目使用的新工艺、新技术、新材料、新设备以及施工危险性较大的施工部位作重要阐述。

**4** 施工过程中项目管理与工程设计联系及时解决施工现场的设计问题；

**5** 通知工程设计参加建设项目的基础工程、主体工程、工程竣工等节点验收。

**11.4.5** 项目管理服务团队与工程监理服务团队就应下列事项进行沟通：

**1** 共同对项目的工程质量、工程进度、工程成本、施工安全进行管控；

**2** 相互沟通分工合作，定期进行会议；

**11.4.6** 项目管理服务团队与造价咨询团队应在服务过程中就下列事项进行沟通：

**1** 项目实施前，项目管理邀请造价咨询团队相关人员到现场进行项目合同交底，项目管理团队人员通过合同交底，对合同内容有充分的认识、明确合同责任，严格要求项目管理人员履行合同中的义务。

**2** 项目实施过程中，项目管理人员配合造价咨询跟踪审计人员对现场工程变更部位进行资料收集。

**3** 项目实施后，项目管理团队配合造价咨询团队完成本项目工程审计。

**11.4.7** 项目管理服务团队与招标代理咨询团队应在服务过程中就下列事项进行沟通：

**1** 工程招标阶段，向招标代理团队提供项目总进度计划、项目实施方案管理要求、项目管理要求、项目技术标评标要求；

**2** 在项目现场踏勘过程中为相关投标人提供项目踏勘条件；

**3** 根据项目施工总体考虑，向招标采购咨询团队建议本项目标段的划分。

**11.5 项目要素管理**

**11.5.1** 项目管理服务团队还应对项目的合同、进度、质量、成本、安全文明施工与环境保护、项目资源、项目风险、项目收尾等要素进行管理。

**11.5.2** 项目管理服务团队应建立项目合同台账，对项目涉及的所有工程施工合同、设备材料采购合同和服务合同的订立、履行、控制以及综合评价等工作进行管理。

**11.5.3** 项目管理服务团队应对项目的施工单位、设备材料供应商、服务提供商的履约情况进行监督，对合同的履行过程进行跟踪和诊断，对合同变更、索赔进行管理，对合同履行中的争议问题进行协调，合同完成后进行总结和评价。

**11.5.4** 产生合同争议时，项目管理服务团队负责人应及时向总咨询师汇报，并协助总咨询师及时向委托人汇报，建议解决争议的方案及措施，并按照委托人最终批准的解决方案具体执行。

**11.5.5** 项目管理服务团队应根据咨询合同、施工合同要求和施工项目管理服务工作计划，编制施工总体进度计划及其分解计划、主要节点控制目标、专业分包招标计划、委托人负责采购的设备材料进场计划、施工图深化设计进度计划等，并采取相应措施分阶段进行落实。

**11.5.6** 项目管理服务团队应建立完善的质量管理体系，严格按国家或当地规范规程、设计图纸及相关技术资料要求进行施工，使工程质量达到国家、地方或行业等规定的合格标准。并应协助委托人建立健全工程项目的质量管理体系，督促工程参建各方主体落实质量管理人员、机构和制度，确保工程参建各方主体质量管理体系健全和有效运行。

**11.5.7** 项目管理服务团队应对费用控制与进度控制和质量控制等进行统筹决策、协调管理。

**11.5.8** 项目管理服务团队应按照计划控制费用支出，并按检查比较分析进行纠偏，纠偏步骤应符合下列规定：

**1** 应对工程项目费用执行情况进行跟踪和检测，采集相关数据；

**2** 应对已完工作的预算费用与实际费用进行比较，发现费用偏差：

**3** 应对比较的结果进行分析，确定偏差幅度、偏差产生的原因及对项自费用目标的影响程度；

**4** 应根据工程的具体情况和偏差分析结果，对整个项目竣工时的费用进行预测，对可能的超支进行预警，采取适当的措施，把费用偏差控制在允许的范围内。

**11.5.9** 项目管理服务团队应根据国家有关要求，确定工程项目的安全生产管理目标，建立工程项目安全生产责任制度，进行安全生产标准化建设并予以落实。

**11.5.10** 项目管理服务团队应根据委托要求进行项目全过程工程咨询风险管理，关注项目决策、勘察设计、招标采购、工程施工、竣工验收及运营维护各阶段可能发生的风险，对涉及人为、经济、自然灾害等诸多方面的风险因素进行分析并提出合理化建议。

**11.5.11** 咨询人应明确各相关单位（人员）对项目信息的管理责任，督促各相关单位（人员）建立项目信息管理体系，协调督促各相关单位（人员）建立信息管理制度，监督各相关单位（人员）履行相应的管理职责。

**11.5.12** 项目管理服务团队应编制工程竣工验收计划，经批准后执行。工程竣工验收计划应包括下列内容：

**1** 工程竣工验收工作内容；

**2** 工程竣工验收工作原则和要求；

**3** 工程竣工验收工作职责分工；

**4** 工程竣工验收工作顺序与时间安排。

**12 绿色改造咨询**

**12.1 一般规定**

**12.1.1** 绿色改造咨询应在项目投资决策、专项设计及建设实施阶段全程参与。

**12.1.2** 老旧小区改造项目改造前应根据全咨服务合同和委托人需要开展绿色改造预评估，从技术可靠性、可操作性、节能性和经济方面等进行综合分析和评估。

**12.1.3** 绿色改造咨询团队应根据绿色改造预评估、项目总体绿色改造目标和经费投入、总体绿色改造策划，编制专项绿色改造策划报告。

**12.1.4** 绿色改造团队应根据项目绿色改造咨询服务内容开展工作，确保项目达到绿色改造目标要求，实现项目绿色改造经济及社会效益。

**12.2 绿色改造咨询团队的组成**

**12.2.1** 咨询人应委派绿色改造咨询负责人，绿色改造咨询负责人应在总咨询师的总协调下组织工作。

**12.2.2** 绿色改造咨询负责人应满足：

**1** 具有相关绿色改造工程要求的技术资格及技术能力；

**2** 熟悉老旧小区绿色改造咨询相关做法；

**3** 具有相关绿色改造工程经验。

**12.2.3** 绿建改造咨询负责人应承担下列工作：

**1** 向全过程工程咨询服务总负责人汇报；

**2** 与其他专业咨询的负责人进行沟通协调；

**3** 向其他咨询服务团队提供相关的技术文件及技术支持；

**4** 根据其他咨询服务团队反馈要求对绿色改造方案进行合理的优化及修改。

**12.2.4** 绿色改造咨询负责人应根据绿色改造咨询服务内容组建服务团队，制定绿色改造咨询的管理制度、工作流程、总体进度等要求，相关要求应符合全咨服务合同要求及项目总体管理要求。

**12.2.5** 绿色改造咨询负责人应根据老旧小区改造项目特点配置合理的专业咨询服务技术团队，主要技术人员应具有相应的专业技术资格和技术能力。

**12.3 绿色改造咨询工作内容**

**12.3.1** 绿色改造咨询应在投资决策阶段将改造评估和改造技术策划纳入服务范围。

**12.3.2** 绿色改造咨询团队应在投资决策阶段对项目开展评估，提出项目适宜的绿色改造策划方案并提供项目整体策划团队。

**12.3.3** 绿色改造咨询团队应在投资决策阶段开展技术策划，根据项目整体咨询策划方案，选择合理的绿色改造技术措施。

**12.3.4** 绿色改造咨询团队应在设计阶段根据技术策划，提供绿色改造设计任务书并进行技术交底，并审核各阶段的设计图纸。

**12.3.5** 绿色改造咨询团队应在招标采购阶段根据实施的绿色改造技术措施，审核相关招采设备及材料，以满足绿色改造技术实施要求。

**12.3.6** 绿色改造咨询团队应在施工阶段进行施工交底培训，根据施工需求组织或实施绿色改造设计优化工作，参与关键施工部位的设计验收管理工作。

**12.3.7** 绿色改造咨询负责人及团队成员应在竣工验收阶段参与项目竣工验收工作，并按照约定对绿色改造咨询文件整理归档。

**12.4 绿色改造咨询管理成果要求**

**12.4.1** 绿色改造咨询成果应符合现行国家有关标准或法律法规的要求。

**12.4.2** 绿建改造咨询团队应根据全咨服务合同和委托人需求，明确绿建改造策划内容，实施项目改造、验证、评审和确认活动，并组织编制绿建改造专项服务报告及相关成果。

**13 运营维护咨询**

**13.1 一般规定**

**13.1.1** 运营维护咨询团队应根据全咨服务合同和委托人需要开展项目运营维护阶段的咨询服务。

**13.1.2** 运营维护团队应根据项目运营维护阶段的咨询服务内容开展工作，保证项目设施运行正常和项目资产保值增值，发挥项目建设投资效益。

**13.2 运营维护咨询团队的组成**

**13.2.1** 运营维护咨询团队应具有相应的资信或资质条件，且有一定的项目运营维护经验的单位承担。

**13.2.2** 运营维护咨询负责人应由项目运营维护管理团队指派，具备相关运营维护资格、工程经验及技术能力。

**13.2.3** 运营维护咨询团队宜在项目投资决策阶段、勘察设计阶段、工程施工阶段提前介入相关工作。

**12.3.4** 运营维护咨询负责人应根据运营维护咨询服务内容组建工作团队，负责组织编制运营维护实施规划及运营维护咨询任务书。

**13.3.5** 运营维护咨询团队负责人应协助委托人完成项目运营维护阶段的相关审批、核准或备案事项，配合编制项目全过程咨询总结报告。

**13.3 运营维护管理工作内容**

**13.3.1** 运营维护阶段咨询应包括下列内容：

**1** 项目后评价。

**2** 项目绩效评价。

**3** 设施管理。

**4** 资产管理。

**5** 保修期管理。

**13.3.2** 项目后评价报告应包括下列内容：

**1** 项目概况；

**2** 项目过程评价；

**3** 项目效果评价；

**4** 项目目标及可持续性评价；

**5** 结论及建议。

**13.3.3** 项目绩效评价报告应包括下列内容：

**1** 项目概况；

**2** 组织实施；

**3** 评价方法；

**4** 评价结论；

**5** 经验及做法；

**6** 存在的问题及原因分析；

**7** 建议。

**13.3.4** 运营维护咨询团队应在项目建设完成后开展设施管理服务，设施管理服务应包含下列内容：

**1** 运维管理；

**2** 环境与风险管理；

**3** 工作场所管理；

**4** 物业管理；

**5** 其他系统与运维系统的数据交换管理等。

**13.3.5** 运营维护咨询团队应在项目改造完并完成竣工决算后开展资产管理服务，资产管理服务应包含下列内容：

**1** 运营安全分析和策划；

**2** 项目运营资产清查和评估。

**13.3.6** 运营维护咨询团队应制定改造工程保修期管理制度，保修期管理包括下列内容：

**1** 保修工作计划；

**2** 施工单位监督及回访；

**3** 质量问题检修；

**4** 质量原因调查；

**5** 质量责任主体明确。

**13.4 项目运营维护咨询成果要求**

**13.4.1** 运营维护咨询成果及报告应符合现行国家有关标准或规定的要求。

**13.4.2** 项目后评价报告可参考现行的《中央企业固定资产投资项目后评价工作指南》、《国家发展改革委关于印发中央政府投资项目后评价管理办法和中央政府投资项目后评价报告编制大纲（试行）的通知》等文件以及其他相关法律法规的规定。

**13.4.3** 绩效评价报告应满足预算管理制度、资金及财务管理办法、经财政部门批准的预算方案或调整方案等国家相关规定，以及各级政府或财政部门关于财政支出绩效评价的管理办法及规定。

**13.4.4** 运营维护咨询团队应根据项目运营维护的管理策划制定项目设施运营维护、资产运营咨询实施方案。

**13.4.5** 设施运营维护实施方案宜包含下列内容：

**1** 项目设施运行维护机构和明确分工；

**2** 项目设施运行维护标准；

**3** 项目设施运行维护管理制度；

**4** 项目设施运行维护巡检和应急事件处理方案；

**5** 项目设施运行维护环境危险因素识别控制方案；

**6** 项目设施运行维护劳动保护安全卫生实施方案；

**7** 项目设施运行维护消防实施方案；

**8** 项目设施运行维护运营保险方案；

**9** 移交方案。

用词说明

为便于在执行本规程条文时区别对待，对要求严格程度不同的用词说明如下：

**1** 表示很严格，非这样做不可的：

正面词采用“必须”，反面词采用“严禁”；

**2** 表示严格，在正常情况下均应这样做的：

正面词采用“应”，反面词采用“不应”或“不得”；

**3** 表示允许稍有选择，在条件许可时首先应这样做的：

正面词采用“宜”，反面词采用“不宜”；

**4** 表示有选择，在一定条件下可以这样做的，采用“可”。

引用标准名录

《建设工程监理规范》GB/T 50319

中国工程建设标准化协会标准

**老旧小区改造项目全过程工程咨询管理标准**

**T/CECS XXX -2023**

**条文说明**

**制订说明**

本标准制订过程中，编制组进行了广泛的调查研究，总结了我国老旧小区改造项目开展全过程工程咨询的管理实践经验。

为便于广大建设投资、投资决策咨询、工程设计咨询、工程监理服务、项目管理服务、招标采购咨询、工程造价咨询、工程专项咨询等单位有关人员在使用本标准时能正确理解和执行条文规定，《老旧小区改造项目全过程工程咨询管理标准》编制组按章、节、条顺序编制了本标准的条文说明，对条文规定的目的、依据以及执行中需注意的有关事项进行了说明。但是，本条文说明不具备与标准正文同等的法律效力，仅供使用者作为理解和把握标准规定的参考。

**目 次**

[2 术 语 53](#_Toc146289442)

[3 基本规定 56](#_Toc146289443)

[4 全过程工程咨询项目机构组织 58](#_Toc146289444)

[4.1 全咨项目部组建 58](#_Toc146289445)

[4.3 专业咨询师的职责、权限 58](#_Toc146289446)

[4.4 管理团队建设及管理目标责任书 58](#_Toc146289447)

[5 管理策划 59](#_Toc146289448)

[5.1 一般规定 59](#_Toc146289449)

[5.2 全过程工程咨询服务管理规划大纲和实施规划 59](#_Toc146289450)

[5.3 总控管理策划 59](#_Toc146289451)

[6 投资决策咨询 60](#_Toc146289452)

[6.1 一般规定 60](#_Toc146289453)

[6.2 投资决策咨询团队的组成 60](#_Toc146289454)

[6.4 投资决策咨询工作流程及沟通对象 60](#_Toc146289455)

[7 工程设计咨询 61](#_Toc146289456)

[7.1一般规定 61](#_Toc146289457)

[7.2设计咨询团队组成 61](#_Toc146289458)

[7.3设计咨询工作内容 61](#_Toc146289459)

[7.4设计咨询工作流程及沟通 61](#_Toc146289460)

[7.5 设计咨询实施要求与文件管理 61](#_Toc146289461)

[8 工程监理服务 62](#_Toc146289462)

[8.1一般规定 62](#_Toc146289463)

[8.3工程监理服务工作内容 62](#_Toc146289464)

[8.4工程监理服务工作流程及沟通 62](#_Toc146289465)

[8.5工程监理服务实施要求与文件管理 62](#_Toc146289466)

[9 招标采购咨询 63](#_Toc146289467)

[9.1一般规定 63](#_Toc146289468)

[9.2招标采购咨询团队的组成 63](#_Toc146289469)

[9.3招标采购咨询工作内容 63](#_Toc146289470)

[9.4招标采购咨询工作流程及沟通 63](#_Toc146289471)

[10 造价咨询 65](#_Toc146289472)

[10.3 造价咨询工作内容 65](#_Toc146289473)

[10.4 造价咨询工作流程及沟通 65](#_Toc146289474)

[11 项目管理服务 66](#_Toc146289475)

[11.1 一般规定 66](#_Toc146289476)

[11.2 项目管理团队的组成 66](#_Toc146289477)

[11.3 项目管理工作内容 66](#_Toc146289478)

[11.4 项目管理工作流程及沟通 66](#_Toc146289479)

[11.5 项目要素管理 67](#_Toc146289480)

[12 绿色改造咨询 68](#_Toc146289481)

[12.1 一般规定 68](#_Toc146289482)

[12.2 绿色改造咨询团队的组成 68](#_Toc146289483)

[13 运营维护咨询 69](#_Toc146289484)

[13.2 运营维护咨询团队的组成 69](#_Toc146289485)

[13.3 运营维护管理工作内容 69](#_Toc146289486)

**2 术 语**

**2.0.1** 《国务院办公厅关于全面推进城镇老旧小区改造工作的指导意见》（国办发〔2020〕23号）要求“各地要结合实际，合理界定本地区改造对象范围，重点改造2000年底前建成的老旧小区”。

国务院办公厅关于全面推进城镇老旧小区改造工作的指导意见

国办发〔2020〕23号

二、明确改造任务

（一）明确改造对象范围。城镇老旧小区是指城市或县城（城关镇）建成年代较早、失养失修失管、市政配套设施不完善、社区服务设施不健全、居民改造意愿强烈的住宅小区（含单栋住宅楼）。各地要结合实际，合理界定本地区改造对象范围，重点改造2000年底前建成的老旧小区。

**2.0.2** 《国务院办公厅关于全面推进城镇老旧小区改造工作的指导意见》（国办发〔2020〕23号）提出城镇老旧小区改造内容可分为基础类、完善类、提升类3类。

**1** 基础类。为满足居民安全需要和基本生活需求的内容，主要是市政配套基础设施改造提升以及小区内建筑物屋面、外墙、楼梯等公共部位维修等。其中，改造提升市政配套基础设施包括改造提升小区内部及与小区联系的供水、排水、供电、弱电、道路、供气、供热、消防、安防、生活垃圾分类、移动通信等基础设施，以及光纤入户、架空线规整（入地）等。

**2** 完善类。为满足居民生活便利需要和改善型生活需求的内容，主要是环境及配套设施改造建设、小区内建筑节能改造、有条件的楼栋加装电梯等。其中，改造建设环境及配套设施包括拆除违法建设，整治小区及周边绿化、照明等环境，改造或建设小区及周边适老设施、无障碍设施、停车库（场）、电动自行车及汽车充电设施、智能快件箱、智能信包箱、文化休闲设施、体育健身设施、物业用房等配套设施。

**3** 提升类。为丰富社区服务供给、提升居民生活品质、立足小区及周边实际条件积极推进的内容，主要是公共服务设施配套建设及其智慧化改造，包括改造或建设小区及周边的社区综合服务设施、卫生服务站等公共卫生设施、幼儿园等教育设施、周界防护等智能感知设施，以及养老、托育、助餐、家政保洁、便民市场、便利店、邮政快递末端综合服务站等社区专项服务设施。

各地可因地制宜确定改造内容清单、标准和支持政策。

咨询人可以是独立咨询单位，也可以是联合体。当全过程工程咨询服务由多家专业咨询单位以联合体形式共同承担时，应当明确其中一家为牵头单位，经委托人授权负责牵头或统领建设项目全过程工程咨询服务。

**2.0.8** 总咨询师原则上应当取得工程建设类注册执业资格（如注册造价工程师、注册监理工程师、注册建造师、注册建筑师、注册结构工程师及其他设计注册工程师），具有工程类、工程经济类高级职称。部分省份如山东、陕西等还要求具有类似工程经验。

**2.0.9** 专业负责人应具备与其所负责工作相应的资格和能力，并在总咨询师的管理或统筹下开展咨询工作。全过程工程咨询专业负责人主要包括但不限于以下专业人士：注册造价工程师、注册监理工程师、注册建造师、勘察设计注册工程师或其他具有国家法律法规规定的相应执业资格的人员。

**2.0.11** 本条根据《住房和城乡建设部等部门关于印发绿色社区创建行动方案的通知》（建城〔2020〕68号），提取绿色社区创建行动方案中关于绿色改造的内容编制。

《[绿色社区创建行动方案](https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2020-08/01/5531812/files/1319995e9fe648d9a90438a6d27cd644.doc)》建城〔2020〕68号

（二）推进社区基础设施绿色化。结合城市更新和存量住房改造提升，以城镇老旧小区改造、市政基础设施和公共服务设施维护等工作为抓手，积极改造提升社区供水、排水、供电、弱电、道路、供气、消防、生活垃圾分类等基础设施，在改造中采用节能照明、节水器具等绿色产品、材料。综合治理社区道路，消除路面坑洼破损等安全隐患，畅通消防、救护等生命通道。加大既有建筑节能改造力度，提高既有建筑绿色化水平。实施生活垃圾分类，完善分类投放、分类收集、分类运输设施。综合采取“渗滞蓄净用排”等举措推进海绵化改造和建设，结合本地区地形地貌进行竖向设计，逐步减少硬质铺装场地，避免和解决内涝积水问题。

（三）营造社区宜居环境。因地制宜开展社区人居环境建设和整治。整治小区及周边绿化、照明等环境，推动适老化改造和无障碍设施建设。合理布局和建设各类社区绿地，增加荫下公共活动场所、小型运动场地和健身设施。合理配建停车及充电设施，优化停车管理。进一步规范管线设置，实施架空线规整（入地），加强噪声治理，提升社区宜居水平。针对新冠肺炎疫情暴露出的问题，加快社区服务设施建设，补齐在卫生防疫、社区服务等方面的短板，打通服务群众的“最后一公里”。结合绿色社区创建，探索建设安全健康、设施完善、管理有序的完整居住社区。

**2.0.12** 咨询成果包括阶段性成果和最终成果。老旧小区改造项目全咨服务成果内容一般包括全咨管理规划大纲、全咨管理实施规划、全咨管理目标责任书、阶段管理计划与报批文件、改造内容清单、施工图、设计概算等，以及老旧小区改造项目需要编制、归档的其他相关文件资料。

**3 基本规定**

**3.0.1** 《国务院办公厅关于全面推进城镇老旧小区改造工作的指导意见》（国办发〔2020〕23号）提出推进城镇老旧小区改造的基本原则：

（二）基本原则。

——坚持以人为本，把握改造重点。从人民群众最关心最直接最现实的利益问题出发，征求居民意见并合理确定改造内容，重点改造完善小区配套和市政基础设施，提升社区养老、托育、医疗等公共服务水平，推动建设安全健康、设施完善、管理有序的完整居住社区。

——坚持因地制宜，做到精准施策。科学确定改造目标，既尽力而为又量力而行，不搞“一刀切”、不层层下指标；合理制定改造方案，体现小区特点，杜绝政绩工程、形象工程。

——坚持居民自愿，调动各方参与。广泛开展“美好环境与幸福生活共同缔造”活动，激发居民参与改造的主动性、积极性，充分调动小区关联单位和社会力量支持、参与改造，实现决策共谋、发展共建、建设共管、效果共评、成果共享。

——坚持保护优先，注重历史传承。兼顾完善功能和传承历史，落实历史建筑保护修缮要求，保护历史文化街区，在改善居住条件、提高环境品质的同时，展现城市特色，延续历史文脉。

——坚持建管并重，加强长效管理。以加强基层党建为引领，将社区治理能力建设融入改造过程，促进小区治理模式创新，推动社会治理和服务重心向基层下移，完善小区长效管理机制。

**3.0.2** 老旧小区改造是改善居民生活质量的重大民生工程、安全工程、节能工程和环保工程。旨在通过改造，用高标准的设计理念和高质量的建设工艺，提高老旧小区的整体品质和居民的生活质量，尽力缩小老旧小区和新建小区在各方面的差别，但也应量力而行。

**3.0.7** 咨询人通过实施下列全过程工程咨询服务管理活动使相关方满意：

1 遵守国家有关法律和法规；

2 确保履行全过程工程咨询服务合同要求；

3 保障健康和安全，减少或消除全过程工程咨询服务实施过程中对环境造成的影响；

4 与相关方建立互利共赢的合作关系；

5 构建良好的组织内部环境；

6 通过相关方满意度的测评，提升相关方管理水平。

北京市人民政府办公厅关于印发《北京市老旧小区改造工作改革方案》的通知

（京政办发〔2022〕28号）

（七）健全群众参与机制。坚持党建引领，推广通州区“六组一队”、石景山区“三问于民”、大兴区“由一传百”等经验做法，创新群众工作方法，深入做好群众工作。鼓励改造项目相关各方成立临时党支部和工作组，建立多方参与、沟通顺畅的全过程协商共治机制。在街道（乡镇）、社区统一组织下，充分发动居民、党员干部、志愿者等，开展好意见征集、宣传动员、秩序引导、矛盾调处、文明施工、质量监督等工作，协调设计、施工、监理、物业等相关单位与居民做好沟通协商。拓宽征集民意渠道，通过“12345”市民服务热线以及“安居北京”公众号、北京业主决策平台等多种渠道，及时获取意见建议、回应居民诉求。

**3.0.10** 承接项目的勘察、设计或监理专业咨询业务的分包单位可以是一家或多家，分包的勘察、设计或监理单位报总咨询师批准后任命项目的勘察负责人、设计负责人、监理负责人。

**3.0.11** 相关行政主管部门和监管机构应当根据国家相关法规、规定和技术标准，对咨询服务机构的管理工作进行监督和检查，确保咨询服务过程的科学、规范和有序；同时，还应建立健全投诉处理机制，及时受理和处理合理的咨询服务投诉，维护广大群众的合法权益。社会公众也是老旧小区改造全咨管理监督的重要力量。咨询人应加强与社会公众的沟通和互动，及时获取社会反馈信息，改进和完善管理工作。

监管机制应基于全过程工程咨询管理计划、制度规章、项目实际情况，监管结果及结果分析反馈应及时、客观

**4 全过程工程咨询项目机构组织**

**4.1 全咨项目部组建**

**4.1.2** 总咨询师根据全过程工程咨询单位的授权范围和内容，履行管理职责，对项目全过程工程咨询进行全面的协调和管理，并承担相应责任。

**4.1.4** 全咨项目部主要管理人员配置及其职责如下：

**1** 总咨询师，负责全过程工程咨询服务项目所有事务，各专业负责人在总咨询师的领导下分管相应工作；

**2** 管理策划负责人，根据需要建立工作团队负责项目策划相关服务工作；

**3** 工程设计负责人，根据需要建立工作团队负责工程设计相关服务工作；

**4** 工程监理负责人，根据需要建立工作团队负责工程监理相关服务工作；

**5** 招标代理负责人，根据需要建立工作团队负责招标代理相关服务工作；

**6** 造价咨询负责人，根据需要建立工作团队负责造价咨询相关服务工作；

**7** 项目管理负责人，根据需要建立工作团队负责项目管理相关服务工作。

**8** 绿色改造负责人，根据需要建立工作团队负责绿色改造相关服务工作。

**9** 运营维护咨询负责人，根据需要建立工作团队负责运营维护咨询相关服务工作。

**4.1.5** 当咨询人将勘察、设计或监理等咨询业务分包时，需要求分包单位以及其任命的勘察负责人、设计负责人、监理负责人向咨询人、全咨项目部和总咨询师履行质量安全报告责任，并承担相应的质量安全等直接责任，咨询人、全咨项目部和总咨询师承担质量安全等连带管理责任。

**4.3 专业咨询师的职责、权限**

**4.3.1** 专业咨询负责人包括：项目勘察负责人、项目设计负责人、总监理工程师、招标采购咨询负责人、造价咨询负责人，等。

**4.4 管理团队建设及管理目标责任书**

**4.4.3** 全咨管理团队围绕项目目标协同工作开展绩效管理，评价团队成员集体的协作效果。

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

**5 管理策划**

**5.1 一般规定**

**5.1.1** 全过程工程咨询管理策划一般包括下列内容：

**1** 分析、确定全过程工程咨询服务管理的内容与范围；

**2** 分析、确定全过程工程咨询服务管理的目标；

**3** 研究、制定全过程工程咨询服务管理的制度；

**4** 分析、确定全过程工程咨询服务管理的程序和方法；

**5** 分析、确定全过程工程咨询服务管理所需的资源；

**6** 梳理、审查全过程工程咨询服务管理策划过程与依据；

**7** 形成全过程工程咨询服务管理策划成果文件。

**5.1.6** 咨询人以联合体形式承担全咨服务的，宜由牵头单位确定管理策划编制人员、方法选择、时间安排。

**5.2 全过程工程咨询服务管理规划大纲和实施规划**

**5.2.2** 投资决策咨询、工程设计咨询、工程监理服务、采招咨询、造价咨询、项目管理服务、绿色改造咨询、运营维护咨询等服务都要立足于工程的全寿命期的总目标，以工程全寿命期的整体最优作为目标。

全咨项目部在编制全过程工程咨询服务管理规划大纲时应考虑总控管理和专业咨询之间的协作和制约关系。

**5.2.3** 全过程工程咨询服务管理实施规划在风险可控的前提下，编制深度满足全咨服务管理开展和全咨服务目标实现的需要。

**5.3 总控管理策划**

**5.3.4** 全咨服务机构需要在项目实施前对老旧小区进行充分的前期调研，掌握老旧小区的实际情况和存在的问题，并尽力协调全咨服务相关方期望，为后续的咨询服务提供准确的基础数据。

**6 投资决策咨询**

**6.1 一般规定**

**6.1.1** 老旧小区改造项目投资决策咨询宜包括投融资策划、项目建议书编制、可行性研究论证、项目相关专项评价评估、项目资金申请报告编制等咨询服务。对于资金来源为融资方式老旧小区改造项目，投资决策咨询团队根据委托人需求，在投资人具有投资意向

**6.2 投资决策咨询团队的组成**

**6.2.3** 投资决策咨询团队在条件允许的条件下，可以配置建筑、市政、生态环境、经济、社会、法律等领域的专家。

**6.4 投资决策咨询工作流程及沟通对象**

**6.4.1** 投资决策咨询工作范围涉及的服务团队可能包括工程设计团队、造价咨询团队、招投标代理团队等。

**6.4.4** 投资决策咨询质量控制点包括：前期准备、现场调研、报告撰写等。须做到分析方法科学，引用数据可靠，测算结果准确，报告内容完整，文字表述精练，结论明了清晰。

**7 工程设计咨询**

**7.1一般规定**

**7.1.1** 老旧小区的改造不仅仅是小区内部的改造，有时也包括建筑风貌和沿街配套的改造。后者一般被划归为城市规划的内容，按照城区整体规划确定小区楼群的外观，同时可以在项目中合并沿街配套的全要素改造，提高改造效率，节省相关资源。

**7.1.4** 老旧小区改造项目的勘察设计阶段咨询服务内容与新建项目的过程虽然相同，但是侧重点并不同。而且，对于老旧小区改造项目而言，甚至可以项目顺利高效推进为准则合并部分阶段。

**7.1.5** WBS管理有助于分解和细化设计团队内部分工，方便设计咨询成果交付。

**7.2设计咨询团队组成**

**7.2.2** 老旧小区改造项目依据改造内容，可能需要规划、建筑、景观、结构、市政、照明、交通、装饰、幕墙、设备（水、暖、电）等多个专业的专业人员参与。

**7.2.3** 专项咨询团队包含了设计院以外的其他专项设计团队，包含策划、勘察、测绘、检测、造价、文化、VI导视系统、运营、海绵、绿建、文保等。

**7.3设计咨询工作内容**

**7.3.1** 工程设计咨询全过程包括：投资决策阶段、工程勘察阶段、概念（策规）方案阶段、报规方案阶段、初步设计阶段、施工图设计阶段、施工配合阶段、运维阶段。

**7.4设计咨询工作流程及沟通**

**7.4.6** 共建共享共治体现在老旧小区综合改造建设沟通议事平台多方共建，自上而下多级协同，自下而上问需于民，市级谋划、区级统筹、街道组织、社区实施、居民参与，多级多部门参与，增强沟通效率，问需于民，解决实际需求，做到以人民为中心。

**7.5 设计咨询实施要求与文件管理**

**7.5.2** BIM咨询文件包括：依据文件、过程文件、成果文件。其中，依据文件包括设计条件、变更指令、政府批文、国家地方法律、规范、标准、合同 等；过程文件包含会议纪要、工程联系函等；成果文件包含 BIM 模型文件及 BIM 应用成果 文件；按照合同约定节点及时提交给 BIM 总协调方。

**8 工程监理服务**

**8.1一般规定**

**8.1.6** 老旧小区改造项目总咨询师可以兼任监理服务负责人，但必须满足相应的资格、相关的经验和能力要求。

**8.3工程监理服务工作内容**

**8.3.3** 监理规划和监理实施细则一般包括老旧小区改造项目的概况，监理范围、内容、目标，监理人员的责任、工作制度和控制办法等内容。监理规划及监理实施细则编制强调针对性和符合改造要求。

**8.4工程监理服务工作流程及沟通**

**8.4.3** 了解本老旧小区改造项目采用的新技术、新材料、新设备，有利于编制专业性较强、危险性较大的分部分项工程的监理实施细则；

了解老旧小区改造总进度计划，主要提升设备及材料进场计划等，有利于工程监理服务工作团队编制监理规划中的工程进度控制规划要点等相应控制要点等；

获取老旧小区改造造价、市场材料价格信息，有利于工程监理编制监理规划中的投资控制规划要点等相应控制要点。

获取本工程施工组织设计、主要工程施工方案，有利于编制监理工作要点，监理方法及措施、相关监理实施细则。

**8.4.4** 监理文件资料主要内容有工程项目资料、监理过程资料、监理服务资料等，相对应的资料内容满足监理文件管理相关规定。

**8.5工程监理服务实施要求与文件管理**

**8.5.5** 老旧小区项目的工程资料制作应按国家现行标准执行，按照工程部位及性质，分为基础设施（供水与排水设施、市政与海绵设施、电气与防雷设施、管（道）线设施、环卫设施、停车设施、消防设施、安防设施）；居住环境（外立面整治、屋顶修缮、道路整治、绿化景观改造提升、楼道整修、加固改造、电梯加装维护、建筑节能改造）；服务功能（社区综合服务、智能信报箱、电动汽车（自行车）充电装置、老年人服务、无障碍通行）三个分部工程。

**9 招标采购咨询**

**9.1一般规定**

**9.1.1** 老旧小区改造全过程工程咨询服务企业规范招标采购行为，能够提高招标采购工作的质量、效率和规范化程度。

**9.1.4** 老旧小区改造项目全咨招标采购咨询可以采用多种组织方式，当咨询人具有工程招标采购咨询能力与相应资信时宜优先由咨询人实施；如不具备相应条件，也可由咨询人协助委托人委托一家或多家具备相应资格条件的工程招标采购咨询单位共同实施，若采用联合体，其中联合体成员中牵头工程招标采购咨询单位对服务成果承担总体责任，联合体成员依据分工承担相应责任。

**9.2招标采购咨询团队的组成**

**9.2.2** 老旧小区全咨项目招采专业人员通常包含建筑、安装、市政、园林以及经济和法律等专业。

**9.3招标采购咨询工作内容**

**9.3.5** 招标采购模式包括公开招标、邀请招标、询价、竞争性谈判等。招标采购模式的选择需要结合相关法律法规要求和老旧小区改造项目所在地的政策法规合法、合规、合理选择。

**9.3.8** 招标文件与一般包括招标项目的范围、技术要求、对投标人资格审查的标准、招标清单、投标报价的要求和评标标准等所有实质性要求和条件以及拟签订合同的主要条款、合同责任约定、合同分险分担等。

**9.4招标采购咨询工作流程及沟通**

**9.4.1** 老旧小区改造项目招标采购可分为工程、货物和服务的招标采购。工程、货物和服务的招标采购流程大体一致。

**9.4.2** 规划手续中，实施增层的，需完成增层部分的规划意见书。

**9.4.4** 清标报告包括清标报告封面、清标报告的签署页、清标报告编制说明、清标报告正文及相关附件。清标报告正文宜阐述清标的内容、清标的范围、清标的方法、清标的结果和主要问题等。

**9.4.5** 老旧小区改造是一个政府主导、市场运作、居民参与的行为，为了保障居民的知情权，应在小区公示牌内公式。

**9.4.7** 招标采购咨询团队成员提出需要其他阶段服务工作团队配合提供的资料时，需注明提供资料的详细内容与资料的深度要求及其时间要求。

**9.4.9** 招标标的要求包括：项目特征、详细参数、功能需求、具体工程量、投标资格要求、进度计划等相关投标要求。例如：如按照合同，老旧小区改造项目全咨服务不包括工程监理服务，则全咨服务招标采购服务则可能按照合同及相关法规需要对工程监理服务进行招标，如此招标采购服务工作团队就需要与全咨服务项目管理服务工作团队进行沟通与交流，关于对工程监理服务招标的相关要求，如：工程监理单位的资质要求、具体人员要求、业绩要求、对工程监理服务招标技术文件要求等内容进行详细沟通。关键还是根据具体项目情况。

**10 造价咨询**

**10.3 造价咨询工作内容**

**10.3.4** 通过方案比选、利益相关者意见征求（居民、物业单位、市政配套单位等）、现场补充踏勘等措施，使技术方案更加经济合理。

**10.3.6** 造价咨询团队在开展招标采购阶段的工作时，应注意工程量清单特征能如实反映综合整治改造意愿；而控制价宜满足初步设计概算批复金额。

**10.4 造价咨询工作流程及沟通**

**10.4.2** 造价咨询所需的其他单位的资料包括工程量清单及其编制说明，工程变更、招投标文件，工程及采购合同、工程设计文件和图纸等。

**10.4.3** 工程量清单、招标控制价编制完成后，造价咨询团队宜要求设计单位复查、复核。

**11 项目管理服务**

**11.1 一般规定**

**11.1.4** 全咨项目管理团队依据全咨服务合同内容、咨询人授权内容、全咨管理规划大纲和实施规划等文件或委托人要求制定全咨管理制度。全咨管理制度包括规章制度和责任制度，需在完成后报总咨询师审核。

在项目执行过程中，必须对管理制度进行调整时，应及修订后报总咨询师审核并完成管理制度的更新。

**11.2 项目管理团队的组成**

**11.2.4** 项目管理服务团队需要配合其他专业咨询团队开展工作，例如，配合项目策划服务团队完成项目建设主管部门的报审工作；配合工程设计服务团队，对设计文件进行审核并对图纸进行优化建议；配合招标代理咨询团队，对承包商投标文件中施工技术方案进行评估并作出评估意见；配合造价咨询团队，在项目的实施过程中对涉及工程变更等引起工程造价增减的事项提供相关现场管理资料等。

**11.3 项目管理工作内容**

**11.3.2** 为推进老旧小区改造项目进程，不少地区都出台了相关审批手续简化规定。例如：浙江省、甘肃省在简化立项用地规划许可审批方面提出：

1．对纳入年度计划的城镇老旧小区改造项目，可依据联合审查通过的改造方案，将项目建议书、可行性研究报告、初步设计及概算合并进行审批。

2．不涉及土地权属变化，或不涉及规划条件调整的项目，无需办理用地规划许可。

山东省、浙江省在实行联合竣工验收方面提出：简化竣工验收备案材料，建设单位只需提交竣工验收报告、施工单位签署的工程质量保修书、联合验收意见即可办理竣工验收备案，消防验收备案文件通过信息系统共享。城建档案管理机构可按改造项目实际形成的文件归档。

**11.4 项目管理工作流程及沟通**

**11.4.1** 当前，不少地区会将城镇老旧小区改造与城市更新以及排水、污水处理、燃气、电力等市政管网设施建设，养老、托育、停车等公共服务设施建设，体育彩票、福利彩票等各类专项资金支持建设的体育健身、无障碍等设施建设有机结合。因此，在开展老旧小区改造时，有时需要统筹协调这些问题。

**11.4.5** 项目管理服务团队与工程监理服务团队之间关注项目的侧重点不同，工程监理主要根据建设工程监理规范要求进行管控，项目管理对整个项目实施过程全面负责。

**11.4.6** 项目管理团队与工程造价团队在工作过程中需要建立定期会议制度。

**11.5 项目要素管理**

**11.5.6**  项目管理服务团队应核对委托人提供的全过程工程咨询相关资料，及时向总咨询师反映，并协助咨询人向委托人反映相关资料存在的缺陷，并要求委托人对其补充和完善。

**11.5.9** 老旧小区改造施工现场处于半封闭状态，施工作业人员、机械设备、居民、行人车辆等混杂，施工的建筑物有人员居住，对施工组织及施工过程的安全管理带来很大挑战。

**12 绿色改造咨询**

**12.1 一般规定**

**12.1.2** 项目前期评估是实施绿色改造技术措施的基础和依据，绿色改造实施方案应结合改造目标、经济性、可操作、节能性等方面进行制定。

**12.2 绿色改造咨询团队的组成**

**12.2.4** 项目总体管理要求包括：管理制度、质量、成本、进度、安全等内容。

**13 运营维护咨询**

**13.2 运营维护咨询团队的组成**

**13.2.3** 运营维护咨询团队提前介入工作可以对项目改造实施方案进行全面了解，确保后续制定切合项目特点的运营维护管理方案。

**13.3 运营维护管理工作内容**

**13.3.4** 咨询人组织包括施工单位、各分包单位、建设单位或使用单位在内的各方主体进行资产交接，需要对所有的交接设施提供使用说明书，并对接受单位提供使用培训。