**4.1 技术部分（实施方案）**

**4.1.1对本项目咨询服务的理解和总体思路**

#### 一、对本项目咨询服务的理解

十八大以来，稳增长、促改革、调结构、惠民生逐渐成为政策主线。在当前宏观经济环境下，发展是重中之重，稳增长的任务尤其艰巨。在此背景下，新型城镇化进程加快。财政部预计2020年城镇化率达到60%，由此带来的投资需求约为42万亿元人民币，每年需要资金约7万亿。然而作为城镇化建设主力的地方政府财政压力巨大，各级政府直接债务约11万亿，或有负债约7万亿。在当前土地收入成为地方债务主要还款来源的情况下，房地产市场的正常波动都足以影响地方财政，进而影响新型城镇化建设进程。要改变这种困境，最关键的是创新投融资体制，改变传统政 府投资模式。PPP模式积极引入社会私人资本，参与城镇化建设，在保障资金来源、引入先进的建设和管理经验、保证项目和公共服务质量上有较大优势。

PPP模式通常是由社会资本承担设计、建设、运营、维护基础设施的大部分工作，并通过“使用者付费”及必要的“政府付费”获得合理投资回报；政府部门负责基础设施及公共服务价格和质量监管，以确保公共利益的最大化。PPP模式以特许经营权为基础，以风险分担、利益共享为特征，通过引入市场竞争和激励约束机制，发挥各方优势，提高公共产品和服务的质量和供给效虚，实现政府、企业和社会多方共赢。

按照“政府主导、社会参与、市场运作、规范有序”的总体思路，对具备一定条件的基础设施和公共服务类项目，通过建立公平的市场运行环境和合理的投资回报机制；鼓励和引导社会资本积极参与，建立投资、补贴与价格的协同机制，不断提高基础设施运营质量和效益，满足人民群众对公共产品和服务的需求。

通过分析本项目招标文件的要求，认真领会《关于印发政府和社会资本合作模式操作指南》（财金【2014】113号）、《财政部关于推广运用政府和社会资本合作模式有关问题的通知》（财金【2014】76号）、《国家发展改革委关于开展政府和社会资本合作的指导意见》（发改投资【2014】2724号）、《关于在公共服务领域推广政府和社会资本合作模式的指导意见》（鲁政办发【2015】35号）等政策性文件的核心思想，在总结参与PPP项目咨询服务经验的基础上，我公司认为PPP咨询服务应该发挥咨询单位专业所长，认真、高质量完成项目实施方案、物有所值评价、财政承受能力论证、详细实施方案编制、社会资本方采购、合同拟定与协助解决商务法律经济问题等咨询工作。对此次的采购需求理解如下：

1、采购人拟采购能够为PPP项目提供项目识别、准备、采购等全过程咨询服务的单位，完成项目初步实施方案、物有所值评价、财政承受能力、实施方案、社会资本采购与合同拟定的咨询服务工作，为项目实施提供合理化建议。

2、采购人要求投标人除具备基本的PPP项目咨询经验外，还应当熟悉和掌握PPP项目的政策要求。同时应当具备一定的风险承担能力，遵守职业道德，准确把握PPP咨询服务人员的角色定位与工作职责。

3、采购人要求投标人具备健全的组织机构、完善的管理制度和业务质量内部控制机制，能够快速响应并保证工作的进度需求，按照招标人要求高质量地参与完成项目日常管理和绩效评价工作。

#### 二、总体思路

PPP是Public-Private-Partnership的首字母缩写，常译为“公共-私营-合作机制”，是指为了建设基础设施项目，或是为提供某种公共物品和服务，政府按照一定的程序和方式，与私人组织(社会力量)以政府购买服务合同、特许经营协议为基础，明确双方的权利和义务，发挥双方优势，形成一种伙伴式的合作关系，并通过签署合同来明确双方的权利和义务，以确保合作的顺利完成，由社会力量向公众提供市政公用产品与服务的方式，提高质量和供给效率，最终实现使合作各方达到比预期单独行动更为有利的结果。

从广义的层面讲，公私合作（PPP）应用范围很广，从简单的、短期（有或没有投资需求）管理合同到长期合同，包括资金、规划、建设、营运、维修和资产剥离。PPP安排对需要高技能工人和大笔资金支出的大项目来说是有益的。它们对要求国家在法律上拥有服务大众的基础设施的国家来说很有用。

PPP模式项目的实施主要包括项目选择、社会力量合作伙伴确定、组建项目公司、融资、建设、运行管理等过程。项目收入来源主要分三类，一是完全依靠使用者付费，二是政府支付服务费用，三是前两种方式的结合。

公私合作关系资金模式是由在项目的不同阶段，对拥有和维持资产负责的合作伙伴所决定。PPP广义范畴内的运作模式主要包括以下几种。

**1、PPP运作方式**

**（1）PPP（Public-Private-Partnerships）模式**

一般而言，PPP 融资模式主要应用于基础设施等公共项目。首先，政府针对具体项目特许新建一家项目公司，并对其提供扶持措施，然后，项目公司负责进行项目的融资和建设，融资来源包括项目资本金和贷款；项目建成后，由政府特许企业进行项目的开发和运营，而贷款人除了可以获得项目经营的直接收益外，还可获得通过政府扶持所转化的效益。

20世纪90年代后，一种崭新的融资模式PPP模式（Public-Private-Partnership，即“公共部门-私人企业-合作”的模式）在西方特别是欧洲流行起来，在公共基础设施领域，尤其是在大型、一次性的项目，如公路、铁路、地铁等的建设中扮演着重要角色。

PPP模式是一种优化的项目融资与实施模式，以各参与方的“双赢”或“多赢”作为合作的基本理念，其典型的结构为：政府部门或地方政府通过政府采购的形式与中标单位组建的特殊目的公司签定特许合同（特殊目的公司一般是由中标的建筑公司、服务经营公司或对项目进行投资的第三方组成的股份有限公司），由特殊目的公司负责筹资、建设及经营。政府通常与提供贷款的金融机构达成一个直接协议，这个协议不是对项目进行担保的协议，而是一个向借贷机构承诺将按与特殊目的公司签定的合同支付有关费用的协定，这个协议使特殊目的公司能比较顺利地获得金融机构的贷款。采用这种融资形式的实质是：政府通过给予私营公司长期的特许经营权和收益权来加快基础设施建设及有效运营。PPP模式的内涵主要包括以下4个方面：

第一，PPP是一种新型的项目融资模式。PPP融资是以项目为主体的融资活动，是项目融资的一种实现形式，主要根据项目的预期收益、资产以及政府扶持的力度而不是项目投资人或发起人的资信来安排融资。项目经营的直接收益和通过政府扶持所转化的效益是偿还贷款的资金来源，项目公司的资产和政府给予的有限承诺是贷款的安全保障。

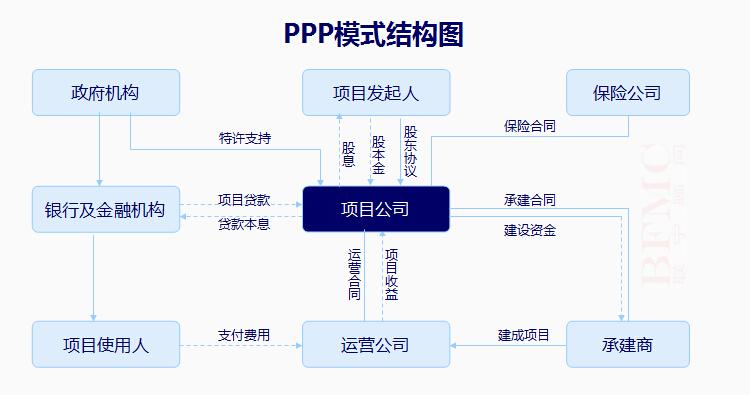
第二，PPP融资模式可以使更多的民营资本参与到项目中，以提高效率，降低风险。这也正是现行项目融资模式所鼓励的。政府的公共部门与民营企业以特许权协议为基础进行全程合作，双方共同对项目运行的整个周期负责。PPP融资模式的操作规则使民营企业能够参与到城市轨道交通项目的确认、设计和可行性研究等前期工作中来，这不仅降低了民营企业的投资风险，而且能将民营企业的管理方法与技术引入项目中来，还能有效地实现对项目建设与运行的控制，从而有利于降低项目建设投资的风险，较好地保障国家与民营企业各方的利益。这对缩短项目建设周期，降低项目运作成本甚至资产负债率都有值得肯定的现实意义。

第三，PPP模式可以在一定程度上保证民营资本“有利可图”。私营部门的投资目标是寻求既能够还贷又有投资回报的项目，无利可图的基础设施项目是吸引不到民营资本的投入的。而采取PPP模式，政府可以给予私人投资者相应的政策扶持作为补偿，如税收优惠、贷款担保、给予民营企业沿线土地优先开发权等。通过实施这些政策可提高民营资本投资城市轨道交通项目的积极性。

第四，PPP模式在减轻政府初期建设投资负担和风险的前提下，提高城市轨道交通服务质量。在PPP模式下，公共部门和民营企业共同参与城市轨道交通的建设和运营，由民营企业负责项目融资，有可能增加项目的资本金数量，进而降低资产负债率，这不但能节省政府的投资，还可以将项目的一部分风险转移给民营企业，从而减轻政府的风险。同时双方可以形成互利的长期目标，更好地为社会和公众提供服务。

PPP模式的组织形式非常复杂，既可能包括私人营利性企业、私人非营利性组织，同时还可能包括公共非营利性组织（如政府）。合作各方之间不可避免地会产生不同层次、类型的利益和责任上的分歧。只有政府与私人企业形成相互合作的机制，才能使得合作各方的分歧模糊化，在求同存异的前提下完成项目的目标。

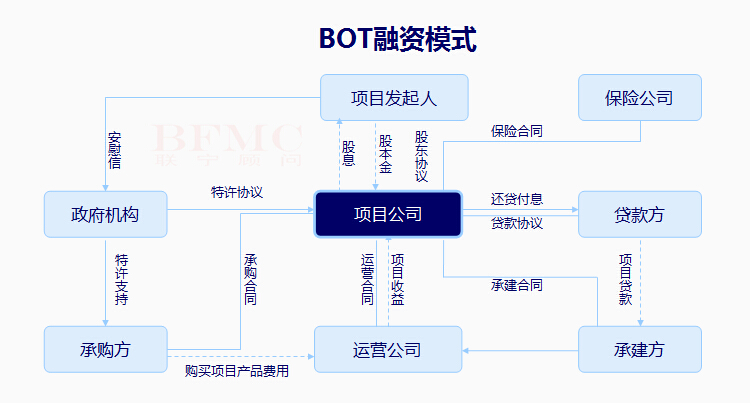
PPP模式的机构层次就像金字塔一样，金字塔顶部是政府，是引入私人部门参与基础设施建设项目的有关政策的制定者。政府对基础设施建设项目有一个完整的政策框架、目标和实施策略，对项目的建设和运营过程的各参与方进行指导和约束。金字塔中部是政府有关机构，负责对政府政策指导方针进行解释和运用，形成具体的项目目标。金字塔的底部是项目私人参与者，通过与政府的有关部门签署一个长期的协议或合同，协调本机构的目标、政策目标和政府有关机构的具体目标之间的关系，尽可能使参与各方在项目进行中达到预定的目标。这种模式的一个最显著的特点就是政府或者所属机构与项目的投资者和经营者之间的相互协调及其在项目建设中发挥的作用。PPP模式是一个完整的项目融资概念，但并不是对项目融资的彻底更改，而是对项目生命周期过程中的组织机构设置提出了一个新的模型。它是政府、营利性企业和非营利性企业基于某个项目而形成以“双赢”或“多赢”为理念的相互合作形式，参与各方可以达到与预期单独行动相比更为有利的结果，其运作思路如图所示。参与各方虽然没有达到自身理想的最大利益，但总收益即社会效益却是最大的，这显然更符合公共基础设施建设的宗旨。



**（2）建造、运营、移交（BOT）**

私营部门的合作伙伴被授权在特定的时间内融资、设计、建造和运营基础设施组件（和向用户收费），在期满后，转交给公共部门的合作伙伴。

这种方式最大的特点就是将基础设施的经营权有期限的抵押以获得项目融资，或者说是基础设施国有项目民营化。在这种模式下，首先由项目发起人通过投标从委托人手中获取对某个项目的特许权，随后组成项目公司并负责进行项目的融资，组织项目的建设，管理项目的运营，在特许期内通过对项目的开发运营以及当地政府给予的其他优惠来回收资金以还贷，并取得合理的利润。特许期结束后，应将项目无偿地移交给政府。在BOT模式下，投资者一般要求政府保证其最低收益率，一旦在特许期内无法达到该标准，政府应给予特别补偿。



**（3）建造、拥有、运营、移交（BOOT）**

私营部门为设施项目进行融资并负责建设、拥有和经营这些设施，待期限届满，民营机构将该设施及其所有权移交给政府方。

**（4）建设、移交、运营（BTO）**

民营机构为设施融资并负责其建设，完工后即将设施所有权移交给政府方；随后政府方再授予其经营该设施的长期合同。

**（5）TBT模式**

TBT就是将TOT与BOT融资方式组合起来，以BOT为主的一种融资模式。在TBT模式中，TOT的实施是辅助性的，采用它主要是为了促成BOT。TBT的实施过程如下：政府通过招标将已经运营一段时间的项目和未来若干年的经营权无偿转让给投资人；投资人负责组建项目公司去建设和经营待建项目；项目建成开始经营后，政府从BOT项目公司获得与项目经营权等值的收益；按照TOT和BOT协议，投资人相继将项目经营权归还给政府。实质上，是政府将一个已建项目和一个待建项目打包处理，获得一个逐年增加的协议收入（来自待建项目），最终收回待建项目的所有权益。



TBT模式两大特点：

其一，从政府的角度讲，TOT盘活了固定资产，以存量换增量，可将未来的收入现在一次性提取。政府可将TOT融得的部分资金入股BOT项目公司，以少量国有资本来带动大量民间资本。众所周知，BOT项目融资的一大缺点就是政府在一定时期对项目没有控制权，而政府入股项目公司可以避免这一点。

其二，从投资者角度来讲，BOT项目融资的方式很大程度上取决于政府的行为。而从国内外民营BOT项目成败的经验看，政府一定比例的投资是吸引民间资金的前提。在BOT的各个阶段政府会协调各方关系，推动BOT项目的顺利进行，这无疑减少了投资人的风险，使投资者对项目更有信心，对促成BOT项目融资极为有利。TOT使项目公司从BOT特许期一开始就有收入，未来稳定的现金流入使BOT项目公司的融资变得较为容易。

现有融资环境支持TOT，中国目前经济收益良好稳定的铁路支线、专用线为数不少，而且还有少量城市间高速铁路，这些现金流量可观而且已经基本明朗化的项目对投资者来说极具吸引力。通过前面分析TBT融资模式的突破口在于TOT中项目的转出，既然中国有这么多对投资者有很大吸引力的铁路项目，那么，项目转出就有了可能，从而将TBT融资模式实践于客运专线建设就有了可能。

**（6）设计、建造（DB）**

在私营部门的合作伙伴设计和制造基础设施，以满足公共部门合作伙伴的规范，往往是固定价格。私营部门合作伙伴承担所有风险。

**（7）设计、建造、融资及经营（DBFO）**

私营部门的合作伙伴设计，融资和构造一个新的基础设施组成部分，以长期租赁的形式，运行和维护它。当租约到期时，私营部门的合作伙伴将基础设施部件转交给公共部门的合作伙伴。

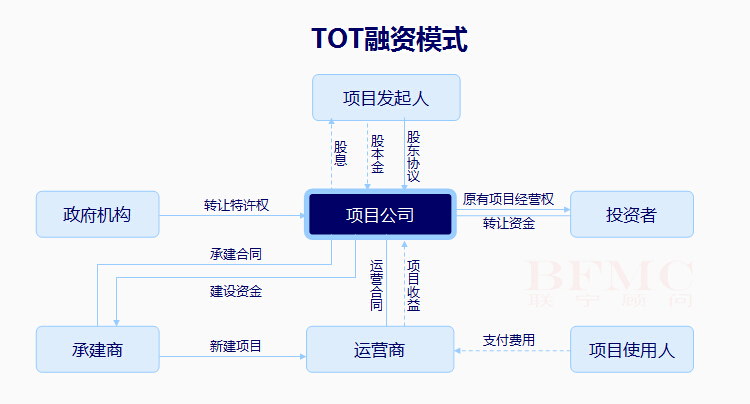
**（8）建造、拥有、运营（BOO）**

私营部门的合作伙伴融资、建立、拥有并永久的经营基础设施部件。公共部门合作伙伴的限制，在协议上已声明，并持续的监管。

**（9）转让－经营－移交（TOT）**

政府部门将拥有的设施移交给民营机构运营，通常民营机构需要支付一笔转让款，期满后再将设施无偿移交给政府方。

TOT是一种通过出售现有资产以获得增量资金进行新建项目融资的一种新型融资方式，在这种模式下，首先私营企业用私人资本或资金购买某项资产的全部或部分产权或经营权，然后，购买者对项目进行开发和建设，在约定的时间内通过对项目经营收回全部投资并取得合理的回报，特许期结束后，将所得到的产权或经营权无偿移交给原所有人。



**（10）购买、建造及营运（BBO）**

一段时间内，公有资产在法律上转移给私营部门的合作伙伴。建造、租赁、营运及移交（BLOT）。

**（11）只投资**

私营部门的合作伙伴，通常是一个金融服务公司，投资建立基础设施，并向公共部门收取使用这些资金的利息。

**2、非融资性质**

**（1）作业外包**

政府或政府性公司通过签定外包合同方式，将某些作业性、辅助性工作委托给外部企业/个人承担和完成，以期达到集中资源和注意力于自己的核心事务的目的。一般由政府方给作业承担方付费。

**（2）运营与维护合同（O&M）**

私营部门的合作伙伴，根据合同，在特定的时间内，运营公有资产。公共合作伙伴保留资产的所有权。

**（3）股权产权转让**

政府将国有独资或国有控股的企业的部分产权/股权转让给民营机构，建立和形成多元投资和有效公司治理结构，同时政府授予新合资公司特许权，许可其在一定范围和期限内经营特定业务。

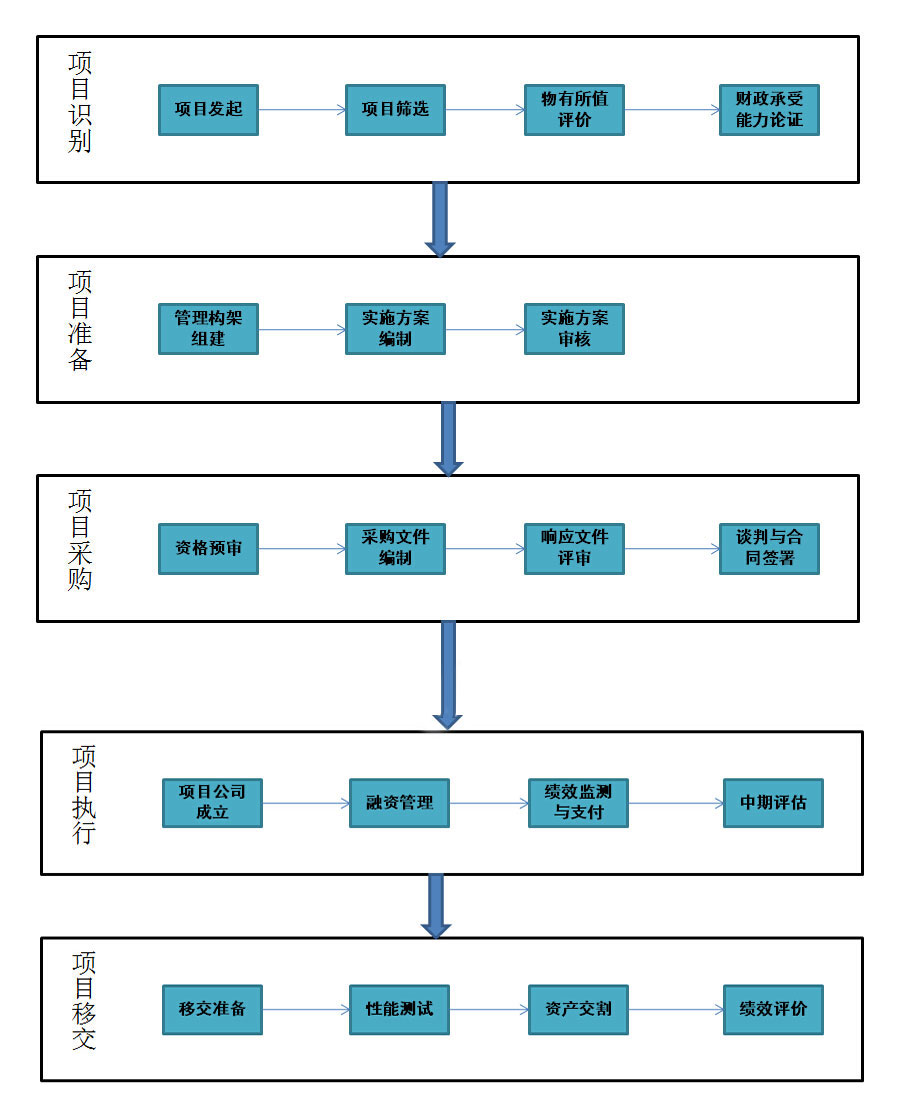
**（4）合资合作**

政府方以企业的资产与民营机构（通常以现金方式出资）共同组建合资公司，负责原国有独资企业的经营。同样，政府将授予新合资公司特许权，许可其在一定范围和期限内经营特定业务。

**3、PPP操作基本流程**

PPP项目进行运作的过程中有两个重要的特点，一是涉及的部门（内部和外部）相对较多，二是涉及的知识领域相对广泛（产业、政策、投融资、法律、工程管理、招投标等）。这就要求各个部门、发起单位和参与主体要对PPP有深入的认识和了解至关重要，否则各方缺乏共同语言，难以很快达成合作协议。

PPP是Public-Private-Partnership的首字母缩写，常译为“公共-私营-合作机制”，是指为了建设基础设施项目，或是为提供某种公共物品和服务，政府按照一定的程序和方式，与私人组织(社会力量)以政府购买服务合同、特许经营协议为基础，明确双方的权利和义务，发挥双方优势，形成一种伙伴式的合作关系，并通过签署合同来明确双方的权利和义务，以确保合作的顺利完成，由社会力量向公众提供市政公用产品与服务的方式，提高质量和供给效率，最终实现使合作各方达到比预期单独行动更为有利的结果。



PPP模式本质上是政府与社会资本合作，为提供公共产品或服务而建立的全过程合作关系，以授予特许经营权等为基础，以利益共享和风险分担为特征，通过引入市场竞争和激励约束机制，发挥双方优势，提供公共产品或服务的质量和供给效率。即建立政府与企业“利益分享、风险共担、全程合作”的模式，形成“政府[监管](http://jianduguanli.caigou2003.com/)、企业运营、社会评价”的良性互动格局。PPP模式的核心是在公共服务领域引入市场机制，因此，它不仅仅是单纯的融资方式，也是一种机制和制度设计。推广PPP模式进行城市基础设施的建设与运行，可以将适度的市场竞争引入城市基础设施领域，在实现社会福利、提高基础设施服务质量的同时也给企业带来合理的投资回报，同时也能够增强公共基础设施可持续运行的效率和能力。

**4、PPP遵循的四个原则**

PPP其本质是政府和社会资本收益共享、风险分担的合作模式，由于PPP 模式架构比较复杂、PPP项目周期较长，因而不可预见因素较多，政府与社会资本的PPP合作也是长期和复杂的，这均对政府的综合能力素质提出了高要求。为了确保项目的成功运作和项目预期目标的实现，政府和社会资本必要遵循以下基本原则，政府和社会资本首先要严格执行国家法律、法规、规章和政策规定；项目实施过程坚持“公平、公正、公开”的原则；坚持通过竞争机制选择政府合作伙伴的原则；理顺政企关系、平等互利的等基本原则外，主要遵守下面四个基本原则：

**（1）风险分担**

政府与社会资本承担相应的项目建设和运营风险。原则上，项目设计、建设、技术、服务和运营维护等商业风险由社会资本承担，法律、政策和最低需求等风险由政府承担，不可抗力等风险由政府和社会资本合理共担，政府不给予PPP项目过高的补贴承诺，也不兜底市场风险。

**（2）利益共享**

通过政府授予特许经营权核定价费标准（如供水、污水、交通类项目）以及政府购买服务等方式，建立合理的投资回报机制，稳定社会资本收益预期。政府既要充分调动社会资本参与的积极性，保障公共利益，提高公共服务质量和效率，又要防止不合理让利或利益输送，平衡好项目的财务效益和社会效益，确保实现激励相容。

**（3）公开透明**

以许昌市公共资源交易中心等作为交易平台，行统一市场准入，刨造平等投资机会，采取公开招标、邀请招标、竞争性谈判、竞争性磋商和单一来源采购等方式，公平择优确定社会投资人，实现各类社会资本平等参与、投资回报科学合理、运作公开透明。

**（4）诚信守约**

政府与社会资革在平等协商、依法合规的基处上签订项目合同，明确提供公共产品的标准及付费等内容，并通过合约明晰PPP项目参与方各自的权利和责任。政府与杜会资本一旦签署合约，都必须严格按照合约约定内容执行，无故违约必须承担相应责任。

PPP涉及到行业、财务、法律、金融、环境等多个方面知识，故而在PPP 项目的准备、采购和管理过程中，需要专业的由咨询机构创造额外价值。作为咨询机构应坚持中介机构的中立立场，坚持保证项目的效益和效果的实现和突破，坚持广泛调研，借鉴国内外和省内外的相关类似项目先进经验、运作模式和方法。首先，咨询机构要对项目所在地前期GDP收入、财政收支等情况进行收集和整理，对项目所在地后期的经济发展和财政收支状况进行适当预测和分析。其次，要针对项目类型，收集和整理国家和地方性法律法规、项目属性资料和基本数据资料。

**4.1.2服务内容****（详细实施安排、技术路线、成果形式等）**

#### 一、项目识别阶段

项目发起。

项目发起阶段的工作主要内容包括启动准备和前期调研：组建项目实施班子、制定整体工作计划、开展项目调查等。

实施PPP模式是一个系统工程，其复杂、专业程度极高。一要组建一个PPP项目实施团队，由县政府牵头，规划、建设、土地、发改、财政、审计、国资委、法制办等部门组成领导小组；二是制定具体工作实施方案，明确部门责任分工、目标任务和实施工作计划安排等；三要根据城市总体规划和近期建设规划，由政府组织相关部门或机构梳理城市基础设施领域拟新建项目和存量项目，决定可以通过PPP模式运作的具体项目清单，构建PPP项目库。

#### 二、项目准备阶段

项目准备阶段工作主要是项目策划实施方案研究和编制：

一是聘请顾问团队；

二是项目协议；

三是开展项目的前期论证，确定项目范围和实施内容（项目建设规模、主要内容和总投资）；

四是前期沟通，研究项目模式，设计项目结构，编制项目实施方案；

五是设计项目主要商业原则；

六是财务分析，编制财务模型；

七是确定投资人比选方式和原则（确定投资人应具备的条件和能力及招标方式；双方的主要权利和义务）；

八是组织相关单位讨论方案；

九是实施方案公示和报批。

在项目实施的最初阶段，需要考虑项目的可融资方式和财政是否负担得起，并要评估传统方式与PPP方式之间的效率比较，分析该项目是否适合采用PPP方式，拟定项目协议。

我公司负责研究项目模式，设计项目结构，编制项目实施方案，关键是设计项目主要商业原则，进行财务分析，编制财务模型。组织专家对项目实施方案进行论证，并报市政府批准和省住房城乡建设厅备案。

我公司拥有较为丰富经济、财务、法律、项目管理人员，可协助政府方进行物有所值和财政承受能力评价。

可以组织专家力量，对纳入政府与社会资本合作项目库的项目，根据规划实施进度进行专项论证和咨询评估，通过对项目合作范围、投融资、实施管理、政府补贴、项目风险防控等多方面分析论证，协助政府或有关部门提出优化的建设方案，并对项目总投资、未来现金流进行第三方论证，为制定实施方案提供依据。

#### 三、项目采购阶段

项目招投标实施阶段包括协议编制、竞争性程序、签署协议三个部分。

1）协议编制。细化研究协议文件编制：研究和分析项目的技术、商务边界条件（如：投资、运营成本与收益测算，回购总价、回购期限与方式，回购资金来源安排和支付计划）；落实建设内容分工、投资范围（投资建设期限、工程质量要求和监管措施）；研究和编制项目协议等法律文件（项目移交方式及程序、项目履约保障措施、项目风险和应对措施等）；落实招标条件。

我公司成立了专门的PPP项目小组，组织内部成员和外部专家合作，进行PPP项目合同研究，结合以前BOT、BOO、BOOT、TOT等项目运作经验，开发研究适用于市政、水利、能源、环境、房建等各种类型的PPP项目合同。

2）竞争性程序。主要包括：发布项目信息；投标人准备投标文件；制定评标标准、评标细则和评标程序；成立评标工作组，开标、组织评标；编写评标报告，推荐候选人；与候选人澄清谈判。

3）签署协议。先草签项目协议，中标人在约定时间内办理好项目公司成立的有关事宜，资金到位，政府配合完成资产交割及项目审批有关事宜，正式与项目公司签约。

中选合作伙伴可依合同、按现代企业制度的要求筹组项目公司，由项目公司负责按合同进行设计、融资、建设、运营等；项目公司独立承担债务，自主经营、自负盈亏，在合同经营期内享有项目经营权，并按合同规定保证资产完好；项目公司的经营权未经政府允许不得私自转让。项目形成的固定资产所有权在合同期满后必须无偿移交政府。

正信招标集团旗下的山东正信招标有限责任公司是国家相关部门授予的四甲招标代理机构，具有极为丰富的采购经验、人员和业绩。

针对具体项目，确定中标人后，结合在投标文件中提出的意见及建议，将可能在工程方案、建设施工管理、投资造价、交通运营管理、运营维护、收益分配、移交（包括提前回购）等多方面问题进行具体细化、磋商。在此过程中，我公司可以负责组织各工程技术专业领域及工程建设及运营管理、法务、财务等方面的专业团队作为独立第三方全过程参与合同细节的谈判工作，根据合同谈判涉及的相关问题，及时为当地政府提供相关的咨询服务，对双方出现的争议进行分析，提出协调处理意见供政府方参考。

#### 四、项目执行阶段

实施阶段包括项目建设和项目运营两个部分。

1）项目建设

首先，项目公司与各联合单位签订正式

合同，包括贷款合同、设计合同、建设合同、保险合同以及其他咨询、管理合同等；其次，项目公司组织各相关单位进行项目开发。在开发过程中，政府及相关部门对项目开发的过程进行监督，出现不符合合同的情况及时与项目公司沟通，并确定责任主体。工程验收试运营合格以后，开发阶段结束，项目进入运营阶段。

2）项目运营

政府与项目公司签订特许经营权协议，

约定特许经营期限。在整个项目运营期间，项目公司应按照协议要求对项目设施进行运营、维护。为了确保项目的运营和维护按照协定进行，政府、贷款人、投资者和社会居民都拥有对项目进行监督的权利。

针对具体项目，根据社会资本主体与政府方签的有关法律文件，对社会资本或项目公司履约情况进行过程监督，组织开展中期评估、后评价，对重点合同变更事项和为违约情况认定等组织专题论证，为合同双方提供参考。

#### 五、移交阶段

转移中止是项目运作的最后一个阶段，包括项目移交和项目公司解散等内容。

1）项目移交。特许经营期满后，项目公司要将项目的经营权（或所有权与经营权同时）向政府移交。在移交时，政府应注意项目是否处于良好运营和维护状态，以便保证项目的继续运营和服务提供的质量。

2）项目公司清算。项目移交以后，项目公司的业务随之中止。因此，项目公司应按合同要求及有关规定到有关部门办理清算、注销等相关手续。

**4.1.3项目组织形式与管理措施**

#### 一、项目组织形式

根据鄢陵县全域旅游可研报告及实施方案编制项目的特点，我公司制定了专门的项目组织机构，项目组织机构图如下：

质控部

项目小组

技术负责人

财会组

法务组

项目负责人

我公司共为鄢陵县全域旅游可研报告及实施方案编制项目咨询服务配备了12名项目组成员，项目组涵盖了咨询工程师、造价工程师、监理工程师、律师、会计师、资产评估师等各类专业人员，完全能够满足鄢陵县全域旅游可研报告及实施方案编制项目咨询服务工程技术、财务、法律、项目管理、金融等各专业的需要。项目组成员职责如下：

**项目组成员职责一览表**

|  |  |
| --- | --- |
| **职务** | **主要职责** |
| 项目负责人 | 负责项目总体控制，保证咨询服务按照项目进展顺利进行，对各级人员工作进行指导监督。主要负责：1、本项目管理、质量控制、各方协调；2、与项目主管部门进行沟通；3、落实咨询服务的重大问题，并及时汇报、充分沟通；4、批准咨询服务计划，并随时根据项目实施情况调整服务计划；5、处理项目主管部门提出的各类重大问题。 |
| 技术  负责人 | 1、针对具体项目，制定项目咨询服务方案；2、把握咨询服务工作质量的控制，对各小组重点工作进行复核；3、落实重大问题，协助项目负责人做好与相关各方的沟通工作；4、对各项目小组提出的问题，提出解决问题的可操作性方案，保证项目成功落地。 |
| 项目组  成员 | 按照咨询服务计划和项目组长安排完成各项任务，编制实施方案、物有所值、财政承受能力评价报告和起草各类请示、批复文件。 |
| 法务组 | 做好PPP项目合同的编制工作，并针对项目开展过程的合法性、合规性和规范性提出指导意见。 |
| 财会组 | 做好PPP项目财务测算和分析工作，确保PPP项目全生命周期成本和收益的合理性，杜绝财务风险。 |

针对本次鄢陵县全域旅游可研报告及实施方案编制项目，我公司将派出精干、高效的队伍参与本次项目，项目负责人、技术负责人和各项目小组成员均具有多年咨询工作经验，具有良好的团队协作能力，确保用精湛的技术服务推动项目的成功落地。本次咨询服务小组成员和分工如下：

**项目小组成员一览表**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **组别** | **姓名** | **性别** | **职称** | **职责** |
| 项目负责人 | 吴明军 | 男 | 高级工程师  咨询工程师 | 负责项目的整体协调、组织工作。领导各项目小组成员严格执行咨询服务计划和各项工作方案。 |
| 技术负责人 | 武岗 | 男 | 高级工程师  咨询工程师 | 负责咨询服务方案的制定、计划实施、进度控制、质量控制和重大问题的解决方案制定。 |
| 项目小组  成员 | 黄原君 | 男 | 工程师  咨询工程师 | 咨询工作的具体实施、工作会议的记录、报告的编制与修改和各类文件的起草工作。 |
| 董瑞兵 | 男 | 咨询工程师  工程师 |
| 刘贯华 | 女 | 工程师  咨询工程师 |
| 郝学兰 | 女 | 工程师  造价工程师  监理工程师 |
| 吴丹 | 男 | 工程师 |
| 孙萌萌 | 女 | 工程师 |
| 武文静 | 女 | 工程师 |
| 法务组 | 丰茂青 | 女 | 工程师  法律职业  资格证书 | 做好PPP项目合同的编制工作，并针对项目开展过程的合法性、合规性和规范性提出指导意见。 |
| 财会组 | 仲湘华 | 女 | 会计师 | 做好PPP项目财务测算和分析工作，确保PPP项目全生命周期成本和收益的合理性，杜绝财务风险。 |
| 赵红龙 | 男 | 高级会计师  资产评估师  咨询工程师 |

根据项目组成员，在PPP项目工作开展过程中，主要工作分工如下：

**项目物有所值评价报告**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **类别** | **分项名称** | **工作内容** | **人员配备** |
| 定性  分析 | 定性评价指标、评分标准确定 | 根据项目情况，确认基本指标、补充指标、指标权重，按照评分等级对每项指标制定清晰准确的评分标准。 | 项目组  财会组 |
| 组成定性评价专家组 | 成立定性评价专家组，包括财政、资产评估、会计、金融等经济方面专家，以及行业、工程技术、项目管理和法律方面专家等。 |
| 召开定性评价专家组会议 | 专家在充分讨论项目情况后，对照评分参考标准，按指标对项目进行评分，填入专家评分表并签名。按照指标权重计算加权平均分，得到评分结果，形成专家组意见。 |
| 做出定性评价结论 | 根据评分结果和定性评价专家组意见，做出定性评价结论。 |
| 定量  分析 | PSC值计算 | 测算参照项目的建设和运营维护净成本；竞争性中立调整值；项目全部风险成本。 |
| PPP值计算 | 测算PPP项目全生命周期内股权投资、运营补贴、风险承担和配套投入等各项财政支出责任的现值。 |
| 得出结论 | 根据测算结果，比较PPP值与PSC值，做出定量评价结论。 |

**项目财政承受能力论证报告**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **工作名称** | **分项名称** | **工作内容** | **人员配备** |
| 财政承能力论证 | 财政支出能力评估 | 测算PPP项目全生命周期过程的财政支出责任、政府一般公共预算支出、财政支出责任汇总及占比。 | 财会组 |
| 行业和领域均衡性评估 | 根据PPP模式适用的行业和领域范围，以及经济社会发展需要和公众对公共服务的需求，分析项目行业和领域均衡性。 |
| 做出财政承受能力论证结论 | 根据评分结果和定性评价专家组意见，做出定性评价结论。 |

**项目实施方案**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **类别** | **分项内容** | **主要内容** | **人员配备** |
| 实施方案 | 第一章项目概况 | 项目概况主要包括基本情况、经济技术指标和项目公司股权情况。 | 项目组  法务组 |
| 第二章风险分配  基本框架 | 按照风险分配优化、风险收益对等和风险可控等原则，综合考虑政府风险管理能力、项目回报机制和市场风险管理能力等要素，在政府和社会资本间合理分配项目风险。 |
| 第三章项目  运作方式 | 具体运作方式的选择主要由收费定价机制、项目投资收益水平、风险分配基本框架、融资需求、改扩建需求和期满处置等因素决定。 |
| 第四章交易结构 | 交易结构主要包括投融资结构、回报机制和相关配套安排。 |
| 第五章合同体系 | 合同体系主要包括项目合同、股东合同、融资合同、工程承包合同、运营服务合同、原料供应合同、产品采购合同和保险合同等。 |
| 第六章监管架构 | 监管框架主要包括授权关系和监管方式。 |
| 第七章采购方式  选择 | 采购方式包括公开招标、竞争性谈判、邀请招标、竞争性磋商和单一来源采购。项目实施机构应根据项目采购需求特点，依法选择适当采购方式。 |

#### 二、管理措施

PPP项目从发起到实施完成，有一个超长周期，项目的全过程存在着一系列的不确定性，其风险管理也是贯穿于其前中后全过程。

1、在项目的识别、准备阶段，社会资本的主要任务是：结合项目的具体情况，识别、判断出整个项目周期内所可能会遇到的项目风险种类，结合自身的情况对项目可能存在的风险及其发生的概率，有一个初步的判断，此阶段重点解决项目的商业可行性问题，为分配项目合同风险，设定具体合同权利义务条件打下基础。

2、在项目采购、签订PPP项目合同阶段，任何一方均就将项目前期工作中所掌握、预测的风险进行进一步的判断、量化，通过项目谈判过程中的博弈和平衡，将识别出来的风险，在政府与社会资本方之间进行合同分配，具体表现为PPP项目协议的具体条款之中，合同谈判的过程也就是风险分配的过程。由于项目的风险是客观存在、可能发生的，如果不适合某一方承担的风险，另一方利用合同的强势谈判地位不合适地安排给对方承担，一旦风险形成，将极易形成纠纷，甚至会造成项目失败。据于合同谈判有利的一方利用强势地位迫使另一方接受不合同的风险，形成不均衡的合同条件，本身就是PPP项目最常见的风险，也是PPP项目失败的一种重要原因。

3、而在PPP项目执行阶段，风险管理的重点：一是要协调好各方按合同履约，创造条件使项目顺利得心实施，达到各方目标，尽量避免风险的现实形成；二是及时根据项目执行具体情况，适时对不符合各种条件变化的合同条件进行变更、调整，确保合同的可执行性，使各方的利益能够尽早的恢复至平衡状态。其中，很重要的一种方式就是根据项目中期评估，对服务价格进行调整，以避免社会资本的畸高畸低收益就是重要的风险管理方式之。

**4.1.4服务内容重点及成果形式**

#### 一、项目识别阶段内容重点及成果形式

1、项目调查和资料收集：项目调查主要是以座谈会形式沟通项目运作思路、注意事项、初步实施思路；收集资料包括项目建议书、可研、设计文件、类似项目建设资料、类似项目维护管养资料、政府财政状况等。

2、编写初步实施方案：明确项目建设内容、主要产出说明、初步交易结构设计、核心边界条件设计。旨在为物有所值评价报告、财政承受能力评价报告、合同草案、采购文件编制明确核心内容。

3、编写财政承受能力评价：依据：《政府和社会资本合作项目财政承受能力论证指引》（财金（2015）21号文规定）；重点内容是责任识别、支出测算、能力评估，财政承受能力评价报告范本。

4、编写物有所值评价：依据：财政部拟颁发的《政府和社会资本合作项目物有所值评价指引》（征求意见稿进行物有所值的定性和定量评价；编制了规范的物有所值评价报告范本。

5、实施方案报批。配合财政部门对项目实施方案进行物有所值和财政承受能力验证，调整实施方案，验证能否采用PPP模式。

#### 二、项目准备阶段内容重点及成果形式

项目准备阶段的重点除了确定PPP项目的实施机构和领导小组外，最为重要的是PPP项目实施方案的编制，这决定于PPP项目的整体顺利开展。PPP项目实施方案的编写依据是《基础设施和公用事业特许经营管理办法》（六部委第25号令)、财金113号文、鲁政办发（2015）35号文。PPP项目实施方案的重点内容和风险控制点是：主要内容：项目概况、风险分配基本框架（原则、分配）、项目运作模式（影响因素分析、选择）、交易结构（投融资、回报、配套安排）、合同体系（合同体系、边界条件-权利义务、交易条件、履约保障、调整衔接）、监管架构（授权方式、履约/行政/公众监督）、采购方式（采购方式、资格条件、评审办法、同步履约采购、项目管理机制、合同管理机制、报价竞争、采购程序、前期工作）、政府承诺和支付保障（纳入政府长期预算、支付保证）、资产处置（移交标准、方式、工作组、工作机制）、其他（调价机制、回购和补充机制、税收、政策、融资支持、特殊情况处理）、价格测算。

实施方案是PPP项目的核心，那么交易模式就是核心中的核心。交易模式包括投融资方案设计和投回报模式设计。首先来看投融资方案设计。

PPP项目融资方案概要

PPP项目投资计划和融资方案解决4个问题：

投什么？——投资标的和范围。

投多少？——投资规模。

啥时投？——投资进度计划。在以前做政府投资项目没有太关注这个，现在做PPP要比较关注投资收益率，投资计划进度会影响到收益率。

钱在哪？——资金筹措方案，不只是资本金的筹措，还有债务资金的筹措等等。

根据以上四个问题为框架，编制详细的实施方案。

#### 三、项目采购阶段内容重点及成果形式

在采购阶段，重点是采购方式的选择和采购文件的编制，根据113号文和《PPP项目采购办法》，PPP项目采购方式包括公开招标、邀请招标、竞争性谈判、竞争性磋商和单一来源采购五种方式；PPP项目的一般采购流程包括资格预审、采购文件的准备和发布、提交采购响应文件、采购评审、采购结果确认谈判、签署确认谈判备忘录、成交结果及拟定项目合同文本公示、项目合同审核、签署项目合同、项目合同的公告和备案等若干基本环节。

然而，对于上述五种采购方式的适用条件和具体采购流程，113号文和《PPP项目采购办法》并未给出进一步的细则行规定。根据113号文第十七条第一款，“项目采用公开招标、邀请招标、竞争性谈判、单一来源采购方式开展采购的，按照政府采购法律法规及有关规定执行”；而对于竞争性磋商的采购方式，113号文第十七条第二款也仅在采购公告发布及报名、资格审查及采购文件发售、采购文件的澄清或修改及响应文件评审等几个环节进行了规定，对于竞争性磋商采购方式的适用条件、以及其他采购环节上的流程，113号文并没有进一步规定。

因此，在实务操作中，113号文和《PPP项目采购办法》的现有规定并不能满足PPP项目采购的流程性规范需要。为此，我们特对113号文、《PPP项目采购办法》、《招标投标法》（主席令第21号）、《招标投标法实施条例》（国务院令第613号）、《政府采购法》（主席令第68号）、《政府采购法实施条例》（国务院令第658号）、《政府采购货物和服务招标投标管理办法》（财政部令第18号）、《政府采购非招标采购方式管理办法》（财政部令第74号）、《政府采购竞争性磋商采购方式管理暂行办法》（财库〔2014〕214号）等文件进行了系统性的梳理，旨在厘清PPP项目五种采购方式的具体操作流程。

根据《政府采购法》、113号文、《PPP项目采购办法》、《政府采购非招标采购方式管理办法》、《政府采购竞争性磋商采购方式管理暂行办法》等规定，PPP项目五种采购方式的适用条件如下：



财政部专门出台了关于政府和社会资本合作投资人采购的文件，这个文件规定了选择投资人有五条途径：公开招标、竞争性谈判、邀请招标、竞争性磋商、单一来源谈判。这五种方式都可以用，具体的用法要结合项目来考虑。

1）公开招标

是政府采购的主要方式，只要达到公开招标数额标准以上的采购项目，原则上都应采用公开招标。该采购方式对供应商的数量不限制，只要满足一般条件和招标公告中对供应商的特定条件要求，所有供应商都可以参加招投标活动。

①流程

发布招标公告，资格预审公告，编制发放资格预审文件，组织资格预审，发售招标文件，现场踏勘与招标预备会，投标，开标，唱标，评标，发布中标通知

资格后审的在开标后进行

②注意事项

a、投标报价是一次性报价，在确定中标候选人前不得更改；

b、投标文件中开标一览表（报价表）内容与投标文件中明细表内容不一致的，以开标一览表（报价表）为准；

c、招标文件中明确了重要技术参数的（一般打\*号），投标时必须满足；

d、供应商在投标时，应按照招标文件的要求，及时、足额交纳投标保证金；

e、必须按照招标文件中规定，对投标文件进行密封、签署、盖章；

f、招标文件要求附资格证明材料的，投标文件必须按其要求完整、顺序排列提供。

③公开招标的优点

公开招标的优点在于能够在最大限度内选择投标商，竞争性更强，择优率更高，同时也可以在较大程度上避免招标活动中的贿标行为，因此，国际上政府采购通常采用这种方式。

④公开招标的缺点

公开招标由于投标人众多，一般耗时较长，需花费的成本也较大，对于采购标的较小的招标来说，不宜采用公开招标的方式；另外还有些专业性较强的项目，由于有资格承接的潜在投标人较少，或者需要在较短时间内完成采购任务等，最好也采用邀请招标的方式。

2）邀请招标

①定义：也称为有限竞争性招标，是指招标方选择若干供应商或承包商，向其他组织(不能少于3家)，向其发出招标邀请书，邀请他们参加投标竞争，从中选定中标供应商的一种采购方式。

②流程：发出投标邀请，由被邀请的供应商、承包商投标竞争，从中选定中标者的招标方式。如上所述，公开招标在其公开程度、竞争的广泛性等方面具有较大的优势，但公开招标也有一定的缺陷，比如，由于投标人众多，一般耗时较长，需花费的成本也较大，对于采购标的较小的招标来说，采用公开招标的方式往往得不偿失；另外，有些项目专业性较强，有资格承接的潜在投标人较少，或者需要在较短时间内完成采购任务等，也不宜采用公开招标的方式。邀请招标的方式则在一定程度上弥补了这些缺陷，同时又能够相对较充分地发挥招标的优势

③特点

a、发布信息的方式为投标邀请书；

b、采购人在一定范围内邀请供应商参加投标；

c、竞争范围有限，采购人只要向三家以上供应商发出邀请标书即可；

d、招标时间大大缩短，招标费用也相对低一些；

e、公开程度逊色于公开招标。

④邀请招标只适用于以下两种情形

a、只有采购项目比较特殊，如保密项目和急需或者因高度专业性等因素使提供产品的潜在供应商数量较少，公开招标与不公开招标都不影响提供产品的供应商数量的；

b、若采用公开招标方式，所需时间和费用与拟采购的项目总金额不成比例，即采购一些价值较低的采购项目，用公开招标方式的费用占政府采购项目总价值比例过大的情况，采购人只能通过邀请招标方式来达到经济和效益的目的。

c、注意

1）邀请招标的有效投标供应商不少于三家，否则无效。

2）除特殊原因，潜在投标供应商数量较多的，不应当采用此办法。

3）两个适用情形不是同时适用的关系。

3）竞争性谈判

①定义：是指采购人或者采购代理机构直接邀请三家以上供应商就采购事宜进行谈判的方式。

②特点：

一是可以缩短准备期，能使采购项目更快地发挥作用。

二是减少工作量，省去了大量的开标、投标工作，有利于提高工作效率，减少采购成本。

三是供求双方能够进行更为灵活的谈判。

四是有利于对民族工业进行保护。

五是能够激励供应商自觉将高科技应用到采购产品中，同时又能转移采购风险。

③适用范围

符合下列情形之一的货物或者服务，可以采用竞争性谈判采购方式：

招标后没有供应商投标、没有合格标的或者重新招标未能成立的；

技术复杂或性质特殊，不能规定详细规格或者具体要求的；

采用招标所需时间不能满足用户紧急需要的；

不能事先计算出价格总额的。

④基本程序

a、成立谈判小组。谈判小组由采购人的代表和有关专家共三人以上的单数组成，其中专家的人数不得少于成员总数的三分之二。

b、制定谈判文件。谈判文件应当明确谈判程序、谈判内容、合同草案的条款以及评定成交的标准等事项。

c、确定邀请参加谈判的供应商名单。谈判小组从符合相应资格条件的供应商名单中确定不少于三家的供应商参加谈判，并向其提供谈判文件。

d、谈判。谈判小组所有成员集中与单一供应商分别进行谈判。在谈判中，谈判的任何一方不得透露与谈判有关的其他供应商的技术资料、价格和其他信息。谈判文件有实质性变动的，谈判小组应当以书面形式通知所有参加谈判的供应商。

e、确定成交供应商。谈判结束后，谈判小组应当要求所有参加谈判的供应商在规定时间内进行最后报价，采购人从谈判小组提出的成交候选人中根据符合采购需求、质量和服务相等且报价最低的原则确定成交供应商，并将结果通知所有参加谈判的未成交的供应商。

4）单一来源采购

①定义：是没有竞争的谈判采购方式，是指达到竞争性招标采购的金额标准，但在适当条件下采购人向单一的供应商征求建议或报价来采购货物、工程或服务

②适用条件

由于单一来源采购只同唯一的供应商、承包商或服务提供者签定合同，所以就竞争态势而言，采购方处于不利的地位，有可能增加采购成本；并且在谈判过程中容易滋生索贿受贿现象，所以对这种采购方法的使用，国际规则都规定了严格的适用条件。一般而言，这种方法的采用都是出于紧急采购的时效性或者只能从唯一的供应商或承包商取得货物、工程或服务的客观性。

③流程

a、接受委托；

b、采购方式申请报批

符合下列条件之一的，可以申请采取单一来源采购方式：

（1）只能从唯一供应商处采购的

（2）发生了不可预见的紧急情况，不能从其他供应商处采购的；

（3）必须保证原有采购项目的一致性或者服务配套的要求，需要继续从原供应商处添购，且添购资金总额不超过原合同采购金额百分之十的。

属于第3种情况的，经同级政府采购监管部门批准后，采购人可从单一供应商处直接续签合同购买。

c、成立谈判小组

谈判小组成员必须是三人以上的单数组成，其中专家人数应为总数的三分之二以上。采购人代表应当作为小组成员之一。

d、组织谈判并确定成交供应商；

谈判小组与供应商进行谈判达成一致意见后，采购人必须对谈判结果进行认可，并填写单一来源采购审核表。确定成交供应商的原则：符合采购人需求且成交价格低于市场平均价。

e、成交供应商提交履约保证金

f、组织签订合同

根据采购人的委托要求，中心按规定做好合同签订工作。

g、单一来源采购资料归档

项目经办人应将采购过程中形成的采购资料按中心有关规定进行归档。

h、合同的履行和验收

凡采用单一来源采购方式且金额较大的项目，采购中心应主动配合采购人做好有关项目验收和跟踪管理工作

除发生了不可预见的紧急情况外，采购人应当尽量避免采购单一来源采购方式。如果采购对象确实特殊，确有采取单一来源采购方式进行采购的必要，应当深入了解供应商提供的产品性能和成本，以便有效地与供应商就价格问题进行协商，尽量减少采购支出。

5）询价

采购标的规格、标准统一，货源充足且价格变化幅度小

一般适用于采购内容比较简单、金额较小项目，询价、签约周期较短，不需要组建评标委员会，发出询价函的一方一般不对所发内容承担法律责任（对应的是：招标文件为要约，发出方需严格遵守招标文件规定）。

①询价采购特点

邀请报价的供应商数量至少为三家。

只允许供应商提供一个报价。每一供应商或承包商只许提出一个报价，而且不许改变其报价。不得同某一供应商或承包商就其报价进行谈判。报价的提交形式，可以采用电传或传真形式。

报价的评审应按照买方公共或私营部门的良好惯例进行。采购合同一般授予符合采购实体需求的最低报价的供应商或承包商。

②询价采购适用条件

1）.采购现成的并非按采购实体的特定规格特别制造或提供的货物或服务；

2）采购合同的估计价值低于采购条例规定的数额。

③操作中存在的问题

1）询价信息公开面较狭窄，局限在有限少数供应商，一般很少在政府采购信息发布指定媒体上发布询价公告，满足于三家的最低要求，排外现象较严重。从财政部指定的政府采购信息发布媒体上很难发现询价信息，很多询价项目信息不公开，不但外地供应商无从知晓相关的采购信息，而且当地的供应商也会遭遇“信息失灵”，不少询价项目的金额还挺大，但是信息却处于“保密”状态，为代理机构和采购人实施“暗箱操作”提供了极大便利，一些实力雄厚的供应商只能靠边站，“望询兴叹”，采购人意见纷纷却很无奈。

2）询价采购出现超范围适用，法律规定适用通用、价格变化小、市场货源充足的采购项目，实际工作中则是以采购项目的概算大小来决定是否采用询价方式。询价并不是通用的“灵丹妙药”，有着确切的适用条件，实际工作中一些代理机构和采购人将询价作为主要采购方式，错误地认为只要招标搞不了的，就采用询价方式，普通存在滥用、错用、乱用询价方式问题，代理机构隔三差五搞询价，忙得“不亦乐乎”，被琐碎的事务缠身，采购效率和规模效应低下，还有些人借询价规避招标。

3）询价过于倾向报价，忽视对供应商资格性审查和服务质量的考察。法律规定“采购人根据符合采购需求、质量和服务相等且报价最低的原则确定成交供应商”，这是询价采购成交供应商确定的基本原则，但是不少人片面地认为既然是询价，那么谁价格低谁“中标”，供应商在恶性的“价格战”中获利无几，忽视产品的质量和售后服务。指定品牌询价现象比较突出。

4）确定被询价的供应商主观性和随意性大。被询价对象应由询价小组确定，但是往往被采购人或代理机构“代劳”，在确定询价对象时会凭个人好恶取舍，主观性较大。法律还规定从符合相应资格条件的供应商名单中确定不少于三家的供应商，一些采购人和代理机构怕麻烦不愿意邀请过多的供应商，只执行法律规定的“下限”，某代理机构的询价资料中被询价的供应商一律为三家，还有些询价项目，参与的供应商只有二家，甚至仅有一家。询价一般不设询价保证金。

5）询价采购的文件过于单薄，往往就是一张报价表，基本的合同条款也会被省略。法律规定询价采购应制作询价通知书，在一些询价采购活动中，询价方一般不会制作询价通知书，多采取电话通知方式，即使制作询价通知书，内容也不够完整，且规范性较差，价格构成、评标成交标准、保证金、合同条款等关键性的内容表述不全，影响了询价的公正性，不少询价采购结束后采购双方不签合同，权利义务不明确，引发了不必要的纠纷。

6）询价小组组成存在问题，采购代理机构人员介入小组，专家数量和比例不足法定要求。法律规定“询价小组由采购人的代表和有关专家共三人以上的单数组成，其中专家的人数不得少于成员总数的三分之二”。询价的主体应是询价小组，但有些代理机构却直接操作，既不通知采购人代表参加，也不商请有关专家，还有些代理机构虽然依法组成了询价小组，但是小组的专业化水准很低，更多的是专家人数根本无法达到三分之二。

7）采购活动的后续工作比较薄弱。不搞询价采购活动记录，不现场公布询价结果，询价方式随意性大。一些地方尝试采用电话询价、传真报价、网上竞价等方式搞询价采购，尽管这些有便利之处，但不宜过多地使用，法律规定在询价过程中供应商一次报出不得更改的价格，采用非现场方式搞询价存在舞弊漏洞，采购方有机会随意更改任何一家供应商的报价，或者给有关供应商“通风报信”。

公开招标适用于模式成熟、条件清晰、潜在投资人多的项目。比如现在做的污水处理项目基本上可以用公开招标模式，优点是透明度高，竞争性充分，缺点是周期不确定，因为我们前面定的招标条件有可能与投资方的要求不一致，通常来讲，PPP项目做公开招标流标的概率会比较大。周期性不确定的意思是有可能会很短，很快就招来投资人，但也有可能费好多经历才能确定。

竞争性谈判模式适用于模式和条件不太清晰的情况。但是要比竞争性磋商稍微清楚一点，但是有一些具体的条件还要与投资人在谈判中进一步敲定。优点是透明度高，竞争性充分，时间比较短。所以竞争性谈判是PPP项目确定投资人比较好的一种模式。但竞争性谈判有一个缺点，因为它是政府采购的一种方法，它有一个最低价中标的原则，这就比较难办，实际上在PPP项目里不太推崇最低价中标这个事情。

邀请招标和公开招标相比，适用于潜在投资人少的情况，要主动、定点的邀请投资人过来。透明度中，竞争性较充分，周期较长。

竞争性磋商，财政部除了出台刚才提到的文件之外，紧接着又出台了一个关于竞争性磋商的办法，可以看出用意是用这个办法进一步规范PPP项目选择投资人，因为竞争性磋商确实比较适合做PPP项目采购，它适用于模式、条件不太清晰的项目，通过和投资人磋商的过程，逐渐让条件和模式清晰过来，但是缺点是透明度没有招标高，竞争性也没有招标充分，但如果磋商对象比较多的话，还是能够保留竞争的充分性。还有一个周期会比较长，因为中间有反复和投资人确定各种条件的过程。

单一来源谈判，通常，公开招标或按财政的要求都要搞公开的资格预审公告，公告一出去，两轮过后，潜在投资人都特别少，只有一家的情况，不得已只好选择单一来源谈判。通过是一些项目吸引力比较小的项目，或者社会上做这种项目的家数很少，这种情况需要做特别的审批，才能做单一来源采购。透明度和竞争性都比较差，周期有可能会比较短，大多数情况下会很快的定下来。

我公司在项目采购阶段的主要工作内容是辅助委托机构，帮助其开展采购文件准备、组建评审小组进行项目评审、成立谈判小组进行结果确认、拟定项目合同文本等工作。其中准备采购文件工作主要包括编制资格预审文件，发布资格预审公告，编制采购文件；在评审排名确定后，我公司会立即组建由采购部门负责人和律师专家在内的采购结果确认谈判小组，通过与社会资本对合同可变细节的谈判，确认最终中标的社会资本方；最后，我山东正信环保节能与工程咨询有限公司会帮助采购方与社会资本签署确认谈判备忘录，并根据采购文件、响应文件、补遗文件和谈判备忘录拟定合同文本，进行公示。

④项目采购阶段实施程序

为保证采购文件的编制质量，将投入我公司最有招标采购经验的人员进行编制，并通过三级审核制度进行完善；采购过程中，将安排6人进行采购过程中的沟通和指导。

（1）组织招商洽谈

首先组织潜在社会资本进行招商洽谈，测试项目吸引力、交易条件设计合理性等，主要是测试交易条件是否符合市场状况、金融机构融资条件吻合度，并制定初步的项目投资方案。

（2）设置规范的投资准入门槛，发布招标公告

PPP项目由项目实施机构在项目所在地公共资源招投标交易中心平台上公开发布，规范设置投资准入门槛，确保各类投资主体平等参与。

（3）采购文件编制

资格预审和采购文件编制，我公司已经形成了 PPP项目采购文件的标准范本，文件中考虑了项目的经济技术指标，更要综合评估项目合作伙伴的专业资质、技术能力、管理经验、财务实力、信誉状况等因素，评审过程中应对项目方案的可行性、经济性和财政负担能力等进行充分论证，择优选择诚实守信、安全可靠的合作伙伴。

其次，PPP项目合同编制，主要依据发改委、财政部PPP项目合同指南，以发改委合同为框架、财政部内容为核心内容。合同重点关注项目的功能和绩效要求、付款和调整机制、争议解决程序、退出安排等关键环节，确保合同内容全面、规范、有效。合同内容应包括：项目组织结构；项目建设要求；特许经营内容、范围及期限；产品和服务标准；价格、收费、补贴的确定方法及调整机制；设施的权属与处置；设施维护和更新改造；绩效指标及评价机制；安全管理；履约保证；退出及项目移交机制；违约责任；争议解决方式；应该约定的其他事项。另外，结合项目特点编制，配套编制相应合同附件，包括合资协议、公司章程、考核方案、调价机制、支付承诺函等。

（4）资格预审

根据《PPP项目采购办法》第五条，PPP项目采购应当实行资格预审。项目实施机构应当根据项目需要准备资格预审文件，发布资格预审公告，邀请社会资本和与其合作的金融机构参与资格预审，验证项目能否获得社会资本响应和实现充分竞争。

一般的政府采购中，资格预审并非采购的必经前置程序，然而，PPP项目中，无论采取何种采购方式，均应进行资格预审程序。我们理解，这是由于PPP项目作为一种新型的政府采购服务、建立了政府与企业间的长期合作关系，政府希望通过前置的资格预审程序，实现项目实施机构对参与PPP项目的社会资本进行更为严格的筛选和把控，保障项目安全。

进行资格预审，保证项目能否获得社会资本响应和实现充分竞争。

（5）采购

就竞争性谈判和竞争性磋商采购方式，需要特别说明是：

第一，我国《政府采购法》规定的政府采购方式并不包括竞争性磋商，竞争性磋商是财政部于2014年依法创新的政府采购方式。竞争性磋商和竞争性谈判相比，二者关于采购程序、供应商（即PPP项目中的社会资本，下同）来源方式、采购公告要求、响应文件要求、磋商或谈判小组组成等方面的要求基本一致；但是，在采购评审阶段，竞争性磋商采用了类似招标采购方式中的“综合评分法”，从而区别于竞争性谈判的“最低价成交”。财政部有关负责人在就《政府采购竞争性磋商采购方式管理暂行办法》、《PPP项目采购办法》有关问题答记者问中解读：“之所以这样设计，就是为了在需求完整、明确的基础上实现合理报价和公平交易，并避免竞争性谈判最低价成交可能导致的恶性竞争，将政府采购制度功能聚焦到‘物有所值’的价值目标上来，达到‘质量、价格、效率’的统一。”

第二，根据《政府采购非招标采购方式管理办法》和《政府采购竞争性磋商采购方式管理暂行办法》的一般性规定，供应商的来源方式均包括以下三种：（1）采购人/采购代理机构发布公告，（2）采购人/采购代理机构从省级以上财政部门建立的供应商库中随机抽取，（3）采购人和评审专家分别书面推荐的方式邀请符合相应资格的供应商参与采购。但是，针对采用竞争性磋商方式进行采购的PPP项目，113号文第十七条第二款规定，“项目采用竞争性磋商采购方式开展采购的，按照下列基本程序进行：（一）采购公告发布及报名：竞争性磋商公告应在省级以上人民政府财政部门指定的媒体上发布”——上述113号文规定中，供应商的来源仅涉及通过发布公告一种方式，而并未涉及采购人/采购代理机构从供应商库中随机抽取及采购人和评审专家分别书面推荐邀请两种方式。上述规定究竟为立法疏漏抑或是相关立法针对PPP项目采购的特别规定，财政部目前出台的相关文件中尚未给出答案；而在实务操作中，对于以竞争性磋商方式进行采购的PPP项目，对于上述文件，我们通常从严格解释的角度建议项目实施机构以发布公告作为供应商的唯一来源方式。

我们对PPP项目不同采购方式的适用条件及流程进行了初步梳理。此外，在我们接触的PPP项目实务中，客户也曾围绕PPP项目采购中的某些特殊问题向我们进行了咨询。在此，我们对其中较为常见的几个典型问题进行了归纳：

(一)不同PPP项目采购方式的时间预估

在我们接触的PPP项目的法律咨询中，某些地方政府亟需社会资本尽快参与PPP项目的投资、开发和建设，在这类项目中，客户通常希望进一步了解不同采购方式的时间预估，以期选择最能满足项目开发进度要求的采购方式。

在以上梳理的PPP项目采购流程中，所涉及的时间均为相关规定对于采购流程中的某一环节存在最低时间限制的事项（即相关规定对于某一环节存在“不少于”或“不得少于”一定期限的限制性表述）。通过梳理，我们发现，在项目的资格预审阶段后（资格预审阶段存在最低时间限制的环节的时限总计约为15个工作日），以公开招标/邀请招标方式采购PPP项目的环节最为复杂，且在多个环节存在最低时间限制（公开招标/邀请招标采购方式中，存在最低时间限制的环节的时限总计约为30日）；以单一来源方式采购PPP项目的环节最为简单；以竞争性谈判方式采购PPP项目各环节上的最低时间限制最少（竞争性谈判采购方式中，存在最低时间限制的环节的时限总计约为8个工作日）。

当然，如前文所述，相关规定对于不同采购方式的条件存在不同要求，对于达到当地政府的公开招标数额标准的PPP项目，如通过公开招标以外的方式进行采购（例如，在公开招标的资格预审阶段，符合资格预审条件的社会资本在连续两次的资格预审中均不足3家），则项目的实施机构应当在报经主管预算单位同意后，向设区的市、自治州以上人民政府财政部门申请批准。

（二）对于竞争性谈判/竞争性磋商采购方式而言，参与采购程序的社会资本是否可以低于三家

根据《政府采购非招标采购方式管理办法》第三十七条和《政府采购竞争性磋商采购方式管理暂行办法》第三十四条，在采购过程中，如符合要求的供应商或者报价未超过采购预算的供应商不足三家，则应终止采购活动，发布项目终止公告并说明原因，重新开展采购活动。这就意味着，如采取竞争性谈判/竞争性磋商方式采购，在项目采购过程始终，符合要求的供应商或者报价未超过采购预算的供应商均应在三家以上。但是，根据《政府采购非招标采购方式管理办法》第二十七条、《政府采购竞争性磋商采购方式管理暂行办法》二十一条和《财政部关于政府采购竞争性磋商采购方式管理暂行办法有关问题的补充通知》（财库〔2015〕124号），在下述情况下，参与采购的供应商最低数量可以为两家：

对于竞争性谈判采购方式：公开招标的货物、服务采购项目，招标过程中提交投标文件或者经评审实质性响应招标文件要求的供应商只有两家时，采购人/采购代理机构在经财政部门批准后可以与该两家供应商进行竞争性谈判采购。

对于竞争性磋商采购方式：（1）市场竞争不充分的科研项目，以及需要扶持的科技成果转化项目，提交最后报价的供应商可以为两家；或者，（2）在采购过程中符合要求的供应商只有两家的，竞争性磋商采购活动可以继续进行。但是，如采购过程中符合要求的供应商只有一家的，采购人/采购代理机构应当终止竞争性磋商采购活动，发布项目终止公告并说明原因，重新开展采购活动。

我们针对PPP项目采购方式及采购流程相关规定进行的的概括性、一般性梳理，实务操作中，在选定某一具体的PPP项目采购方式后，还应参照相关规定对于不同采购方式的规定进行进一步的深化研究和梳理，以确保PPP项目的采购方式符合法律、法规及其他规范性文件的各项要求。

依法实施采购流程，择优选择成交社会资本；其次在采购过程中项目实施机构应在规定的信息发布渠道公开项目采购各个环节，包括采购公告、资格预审、评审结果、项目合同等信息，保证程序公开、过程透明。

项目采购结果公示期满无异议的，应在本级政府审核同意后，由项目实施与中选社会资本依法签订项目合同，重点关注项目的功能和绩效要求、付款和调整机制、争议解决程序、退出安排等关键环节，确保合同内容全面、规范、有效。合同内容应包括：

1、项目组织结构；

2、项目建设要求；

3、特许经营内容、范围及期限；

4、产品和服务标准；

5、价格、收费、补贴的确定方法及调整机制；

6、设施的权属与处置；

7、设施维护和更新改造；

8、绩效指标及评价机制；

9、安全管理；

10、履约保证；

11、退出及项目移交机制；

12、违约责任；

13、争议解决万式；

14、应该约定的其他事项。

（6）协助谈判和合同签署

协助成立专门的采购结果确认谈判工作组.，按社会资本排名先后顺序就合同中可变的细节问题进行合同签署前的确认谈判，率先达成一致的即为中选者，形成谈判备忘录，公示期满无异议，经政府审核同意后，由项目实施机构与中选社会资本依法签订项目合同，中标人在约定时间内办理好项目公司成立的有关事宜，资金到位，政府配合完成资产交割及项目审批有关事宜，正式与项目公司签约。项目实施机构和其它政府相关职能部门应监督社会资本按照采购文件和项目合同约定，按时足额出资设立项目公司，认真履行项目的融资、建设、运营、维护和移交等合同义务，定期监测项目产出的绩效指标，确保公共产品和服务供给的质量、效率和可持续性。项目合同中涉及有政府支付义务的，项目实施机构应根据项目合同约定的产出说明，按照实际绩效直接或通知财政部门向社会资本或项目公司及时足额支付。设置超额收益分享机制的，当项目收益超出预期时，依据合同约定，下调公共产品或服务的价格或减少财政补贴、提高财政分成比例，降低社会资本的超额收益。

财政部门要督促相关行业主管部门和项目实施机构，加强对项目公共产品或服务质量和价格的监管，建立政府、服务使用者共同参与的综合性评价体系，积极探索政府部门和社会资本之外的第三方评审机制，对项目运作的绩效目标实现程度、运营管理、资金使用、公共服务质量、公众满意度等进行综合绩效评价。评价结果依法向社会公开，并作为项目价格、补贴、合作期限等调整的依据。

#### 四、项目执行和移交阶段内容重点及及成果形式

**1、项目公司成立**

依据项目合同规定，社会资本可依法成立项目公司，由项目公司承继项目合同，项目公司与项目相关方签订各子合同，由项目公司执行项目投融资、建设、运营维护。

**2、融资管理**

社会资本或项目公司及时开展融资方案设计、机构接洽、合同签订和融资交割等工作。财政部门和项目实施机构应做好监督管理工作，防止企业债务向政府转移。

**3、绩效监测与支付**

项目实施机构根据项目合同约定，监督社会资本或项目公司履行合同义务，定期监测项目产出绩效指标，编制季报和年报，并报财政部门备案。政府有支付义务的，项目实施机构根据项目合同约定的产出说明，按照实际绩效直接或通知财政部门向社会资本或项目公司及时足额支付（含投资回报、超额收益分享、优绩奖励、违约惩处等）。

**4、中期评估**

实施机构每3-5年对项目进行中期评估，重点分析项目运行状况和项目合同的合规性、适应性和合理性；及时评估已发现问题的风险，制订应对措施，并报财政部门备案，并依法向社会公众披露。

**5、移交准备**

实施机构或政府指定的其他机构应组建项目移交工作组，制定移交方案（资产评估方案、性能测试方案、人员安置及培训方案、技术转让方案、保险及承包商合同处置方案、备品备件移交方案、移交维修担保方案等）。

**6、性能测试**

项目移交工作组按照性能测试方案和移交标准对移交资产进行性能测试；性能测试结果不达标的，要求社会资本或项目公司进行恢复性修理、更新重置或提取移交维修保函。

**7、资产交割**

项目移交工作组委托具有相关资质的资产评估机构，按照项目合同约定的评估方式，对移交资产进行资产评估，作为确定补偿金额的依据； 社会资本或项目公司应将满足性能测试要求的项目资产、知识产权和技术法律文件，连同资产清单移交项目实施机构或政府指定的其他机构，办妥法律过户和管理权移交手续。

**8、绩效评价**

财政部门组织有关部门对项目产出、成本效益、监管成效、可持续性、政府和社会资本合作模式应用等进行缋效评价，并按相关规定公开评价结果。评价结果作为政府开展政府和社会资本合作管理工作决策参考依据。

**4.2 服务承诺**

**4.2.1服务质量保证体系与质量保证措施**

#### 一、质量保证体系

①总体目标

按投标文件和服务合同的要求，为项目提供完善、准确的各项服务。本合同的服务期限：自合同签订之日起两年，完全满足业主对项目的进度要求。

②组织机构

根据鄢陵县全域旅游可研报告及实施方案编制项目的特点，我公司制定了专门的项目组织机构，项目组织机构图如下：

质控部

项目小组

技术负责人

财会组

法务组

项目负责人

③项目组成员职责

我公司共为鄢陵县全域旅游可研报告及实施方案编制项目咨询服务配备了12名项目组成员，项目组涵盖了咨询工程师、造价工程师、监理工程师、律师、会计师、资产评估师等各类专业人员，完全能够满足鄢陵县全域旅游可研报告及实施方案编制项目咨询服务技术、财务、法律、项目管理、金融等各专业的需要。

④项目组成员一览表

针对本次鄢陵县全域旅游可研报告及实施方案编制项目咨询服务项目，我公司将派出精干、高效的队伍参与本次项目，项目负责人、技术负责人和各项目小组成员均具有多年咨询工作经验，具有良好的团队协作能力，确保用精湛的技术服务推动项目的成功落地。本次咨询服务小组成员和分工如下：

**项目小组成员一览表**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **组别** | **姓名** | **性别** | **职称** | **职责** |
| 项目负责人 | 吴明军 | 男 | 高级工程师  咨询工程师 | 负责项目的整体协调、组织工作。领导各项目小组成员严格执行咨询服务计划和各项工作方案。 |
| 技术负责人 | 武岗 | 男 | 高级工程师  咨询工程师 | 负责咨询服务方案的制定、计划实施、进度控制、质量控制和重大问题的解决方案制定。 |
| 项目小组  成员 | 黄原君 | 男 | 工程师  咨询工程师 | 咨询工作的具体实施、工作会议的记录、报告的编制与修改和各类文件的起草工作。 |
| 董瑞兵 | 男 | 工程师  咨询工程师 |
| 刘贯华 | 女 | 工程师  咨询工程师 |
| 郝学兰 | 女 | 工程师  造价工程师  监理工程师 |
| 吴丹 | 男 | 工程师 |
| 孙萌萌 | 女 | 工程师 |
| 武文静 | 女 | 工程师 |
| 法务组 | 丰茂青 | 女 | 工程师  法律职业资格证书 | 做好PPP项目合同的编制工作，并针对项目开展过程的合法性、合规性和规范性提出指导意见。 |
| 财会组 | 仲湘华 | 女 | 会计师 | 做好PPP项目财务测算和分析工作，确保PPP项目全生命周期成本和收益的合理性，杜绝财务风险。 |
| 赵红龙 | 男 | 高级会计师  资产评估师  咨询工程师 |

#### 二、质量保障措施

1、人员素质保障

领导主抓、分工明确、责任到人。接受项目委托后，根据项目特点和具体情况确定具有较强业务能力、丰富实践经验、熟悉国家及地方的法律法规和相关政策、具有较高的综合素质和组织能力的人员担任项目负责人，全面负责项目服务工作，并配备与项目行业相适应的具有专业胜任能力的人员组成工作小组；聘请有关专家参与具体工作，从人员组成上保证工作的顺利进行。

山东正信环保节能与工程咨询有限公司现有从业人员52人，其中具有高级职称19人，中级职称14人，本科以上学历占到97，公司拥有注册咨询工程师、造价工程师、监理工程师、会计师、高级能源审计师、高级能源管理师、国家和省清洁生产审核师等人员20余名。公司拥有一支结构合理、专业理论功底扎实、实践经验丰富的人才队伍，同时还组建了一支由各专业资深专家组成的专家库，作为咨询服务质量的的技术支撑。

公司聘用了由国内知名学府、科研院所、企事业单位组成的常用技术专家52位。另外，依托于总公司--山东正信招标集团的专家库，可另外提供各行业国家级专家20097名、省级专家6039名。山东正信招标集团专家库系统涉及256个行业二级类别，可分别从专业、学历、职称、精通产品或工程、服务地域等方面，随机筛选出高水平专家提供服务。

2、方案保障

实施方案是整个工作的指导和规范，是成果总体质量的基础条件。接受委托后，及时制定详细的、具体有效的工作方案计划，在工作的各个阶段和环节认真贯彻执行。层层把关、高质高效，坚持按预定的计划和时间安排进行工作，做到事前、事中、事后都要严格的把好关，把问题消灭在萌芽状态，发现问题及时解决。

3、资料保障

加强联系、紧密合作。完整地收集所承担项目的所有资料，在整个服务过程中，加强与业主的联系，如出现资料不全、无资料等情况，必须及时提出索要，在不能取得有关资料时，及时反映告知项目负责人，并在报告中特别说明情况，或将会产生的影响结果予以说明；

4、法律法规保障

本项目工作政策性强，必须依法进行，避免重大质量事故。必须严格按照相关法律法规标准规范进行每一项工作，不得避重就轻，避实就虚、回避问题，工作中出现的每一个问题，都必须根据问题性质大小，逐级汇报，不隐匿问题，对所出现的具体问题，必须做耐心细致的工作。不能主观臆断，也不能姑息迁就。必须以事实为依据，法律法规为准绳，从而做到定量有根据，定性有依据。

5、制度保障

根据本公司的质量管理制度，在工作过程中重点加强以下环节管理；

①工作小结。工作小组人员必须就所承担的工作，在工作完成时写出工作小结，必须就所负责的内容，完成时间、出现的问题、处理意见、处理依据、处理结果和结论做出书面小结，并签字负责。

② 工作底稿。工作小组项目负责人必须及时掌握项目中的情况，及时复核审查小组人员工作底稿，并签字负责，对出现的问题，就问题性质、严重程度及时向上级汇报。听取上级意见，不得擅自解决，更不得隐匿问题不报。

③ 三级审核。项目工作现场操作完成后，必须严格执行已定的三级审核制度，上一级的审核意见，下一级人员必须严格执行，不得敷衍了事。各级审核人员必须严格履行各自的审核职责，各级审核者必须提出审核意见并签字负责。

④ 合理合法、严格自律

整个服务过程每一个程序都必须经过严格的核审程序，以确保服务工作的全过程符合业主和国家法律、法规的要求，参与人员不得和企业发生任何利益关系，保证服务过程的合法性、公正性，公开、公平、公正的完成采购人委托的服务工作。

**4.2.2服务响应时间及进度控制措施**

#### 一、服务响应时间

作为本项目的投标人，我单位承诺，如我单位在本次项目中标，在服务期间，保证做到如下承诺：

工作期间加强与业主委托方及相关方的交流协调，对委托方提出的问题及时回应，做到两小时内到达，并现场服务，解决问题。

为保证PPP项目的工作进展，我公司将严格按照以下时间节点完成各项文件的编制工作，确保项目按时落地。

**各类文件编制时间一览表**

| **项目阶段** | **工作内容** | **计划时间（d）** |
| --- | --- | --- |
| 识别阶段  （考虑到工作的交叉性，项目立项完成后本阶段工作预计时间：20个工作日） | 项目建议书编制 | 2 |
| 编制初步实施方案 | 10 |
| 发起单位上报材料的审查 | 3 |
| 物有所值评价报告 | 3 |
| 财政承受能力论证报告 | 2 |
| 政府对项目采用PPP模式运作的批复文件 | 10 |
| 准备阶段  （考虑到工作的交叉性，本阶段工作预计时间：20个工作日） | 编制项目详细实施方案 | 10 |
| 实施方案专家论证、评审 | 5 |
| 物有所值评价验证 | 5 |
| 财政承受能力论证验证 | 5 |
| 政府对项目实施方案的批复 | 5 |

#### 二、进度控制措施

**1、进度控制任务**

如我公司操作项目，在接到项目信息后，立即组织人力开展工作。在保证各项工作质量的前提下，根据我公司实际情况及以往经验，保证按时完成采购人或相关部门委托的PPP咨询服务。

**2、满足进度的承诺**

如果因特殊情况需要对上述完成时间进一步提前，我公司承诺将增派专业咨询人员、加班加点按要求时间完成，满足采购人的需要，决不以任何借口影响釆购人的其它工作进度及安排。

根据提供文件日期的要求，由项目负责人和各专项负责人一起商定，进一步细化工作安排，制定一个详细的进度计划安排表，落实研究内容的各个环节。

项目负责人分阶段向总工程师汇报工作计划执行情况，总工程师全面协助项目负责人对工作计划的管理，对内与公司领导沟通，同时参与外部沟通工作。

**3、进度控制的依据**

1）项目进度计划

批准的项目进度计划，称为进度基准计划。进度基准计划在技术和资源方面都必须是可行的。

2）进度报告

进度报告提供了有关进度绩效的信息，如哪些计划的日期巳经达到，哪些还没有达到。进度报告还可提醒项目团队注意将来有可能引起问题的事项。

3）变更申请

变更申请可以是直接的或间接地，可以从外部或内部提出。变更申请可能是请求延缓进度或加快进度。

4）进度管理计划

进度调整计划是指如何调整原订的计划，是进行项目进度调整的主要原则依据。

**4、进度控制方法**

1）进度监测的方法

进度计划执行中的跟踪检查。在工程项目实施过程中，项目总负责人经常地、定期地对进度计划的执行情况进行跟踪检查，发现问题后，及时采取措施加以解决。进度计划执行中的跟踪检查，对进度计划的执行情况进行跟踪检查是计划执行信息主要来源，是进度分析和调整的依据。跟踪检查的主要工作是定期收集反映工程实际进度的有关数据，收集的数据应当全面、真实、可靠，不完整或不正确的进度数据将导致判断不准确或决策失误。为了全面、准确地掌握进度计划的执行情况，应认真做好三方面的工作：

2）定期收集进度报表资料。

①进度报表是反映工程实际进度的主要方式之一。进度计划执行单位应按照进度管理制度规定的时间和报表内容，定期填写进度报表。管理者通过收集进度报表资料掌握工程实际进展情况。

②检查工程进展情况。

管理者应随时检查进度计划的实际执行情况，这样可以加强进度监测工作，掌握工程实际进度的第一手资料，使获取的数据更加及时、准确。

③定期召开现场会议。

定期召开现场会议，通过与进度计划执行单位的有关人员面对面的交谈，既可以了解工程实际进度状况，同时也可以协调有关方面的进度关系。

一般说来，进度控制的效果与收集数据资料的时间间隔有关。究竟多长时间进行一次进度检查，这是项目负责人应当确定的问题。如果不经常地、定期地收集实际进度数据，就难以有效地控制实际进度。进度检查的时间间隔与工程项目的类型、规模、咨询对象及有关条件等多方面因素相关，可视工程咨询的具体情况，每月、每半月或每周进行一次检查。在特殊情况下，甚至需要每日进行一次进度检查。

3）实际进度数据加工处理

为了进行实际进度与计划进度的比较，必须对收集到的实际进度数据进行加工处理，形成与计划进度具有可比性的数据。例如，对检查时段实际完成工作量的进度数据进行整理、统计和分析，确定本期累计完成的工作量、本期已完成的工作量占总工作量的百分比等。

4）实际与计划进度对比分析

将实际进度数据与计划进度数据进行比较，可以确定建设工程实际执行状况与计划目标之间差距。为了直观反映实际进度偏差，通常采用表格或图形进行实际进度与计划进度的对比分析，从而得出实际进度比计划进度超前、滞后还是一致的结论。

实际与计划进度比较是建设工程进度监测的主要环节。常用的进度比较方法有：

①横道图比较法

横道图比较法是指将项目实施过程中检查实际进度收集的数据，经加工整理后直接用横道线平行绘于原计划的横道线下，进行实际进度与计划进度的比较方法。其特点是形象、直观。

②匀速进展横道图比较法

指在工程项艮中每项工作在规定单位时间内完成的任务量相等，此时，每项工作累计完成的任务量与时间成线性关系.完成的任务量可以用实物工程量表示，或用其物理量的百分比表示

③“S”形曲线比较法

S形曲线比较法以横坐标表示时间，纵坐标表示累计完成任务量，绘制成按计划时间累计完成任务量的S曲线，然后将工程项目实施过程中各检查时间实际累计完成任务量的S曲线也绘制在同一坐标系中，进行实际进度与计划进度比较的一种方法。项目实施过程中，每隔一段时间就应将实际进展情况绘制在原计划的S形曲线上进行直观比较。

通过比较可以获得如下信息：

项目实际工程与计划进度比较；

项目实际进度比计划进度超前或拖后的时间；

项目实际进度比计划进度超前或拖后工程量的完成情况；

后续工程进度预测。

④香蕉曲线比较法

网络图中的时间参数有最早开始时间和最迟开始时间。在香蕉型曲线中，各项工作均按最早开始时间开始而绘制的S形曲线称为ES曲线；各项工作均按最迟开始时间开始而绘制的S形曲线称为LS曲线。两条曲线具有相同的起点和终点，所以形成了闭合曲线，一个科学合理的进度计划优化曲线应处于香蕉曲线所包络的区域之内。香蕉曲线能直观反映工程的实际进展情况，比S形曲线能获得更多的信息。

利用香蕉曲线可进行：

进度计划的合理安排；

实际进度与计划进度的比较；

对后续工程进度进行预测。

⑤前锋线比较法

⑥列表比较法

5）分析产生偏差的主要原因

对进度拖延原因分析釆用因果关系分析图、影响因素分析表、工程量、劳动效率对比分析等方法，详细分析进度拖延的各种影响因素，及各因素影响量的大小。进度拖延的原因是多方面的，常见的有：

①工程项目各相关单位之间的协调配合 .

工程咨询是一个多专业、多方面协调合作的复杂过程，各专业、各单位之间如果没有形成良好的协作，必然会影响工程咨询的完成周期。

②工程变更

边界条件的变化，如政府、上层机构对项目提出新的要求或限制时，都会影响工程咨询的工作进度。

③风险因素

风险因素包括政治、经济、技术及自然等方面的各种预见或不可预见因素。

④工期及相关计划的失误和管理过程中的失误

6）分析进度偏差是否影响到其后续工作和总工期

7）采取进度调整措施，调整项目进度计划

①调整工作顺序，改变某些工作间的逻辑关系。

②缩短某些工作的持续时间。

8）整理变更资料、吸取教训

**5、进度周期控制保证措施**

1）进度控制的组织保障

本项目的参与者有采购人、各咨询专业人员、以及政府有关管理、服务机构等，只有参与者之间保持密切有序的协作和配合，才能使各预期目标顺利实现。我们将成立一个高效的为采购人工程咨询服务的专业团队，以满足采购人的进度要求。具体包括：

①组建项目小组

本单位将组建本项目专门的咨询服务项目组，项目组将由具体相应资质和丰富经验的咨询人员组成，委派参加过类似工程项目的咨询人员投入咨询工作。参加人员名单、经验和数量最终经采购人确认认可。

②强化咨询组织管理

咨询项目组以项目负责人为核心，主管工程师组织策划，项目总负责人总体协调，各专业咨询工程师积极配合，全过程全方位为采购人提供工程咨询服务。

③充分发挥咨询项目组骨干成员的作用

配合强有力的项目负责人，拟参与本项目咨询服务的主管总工程师、项目总负责人均为国内类似工程中担任过主要咨询人员，具备丰富的咨询经验。

④信守承诺，按期完成

信守本投标文件的承诺，按期完成工程咨询成果文件。

⑤及时调整项目进度

若项目规模发生变化，本公司将随釆购人的要求进行调整，并在最短时间交付给采购人。

2）进度控制的人员保障

成立工程咨询项目部，其中设项目总工程师，各专业咨询人员。足够的专业技术人员，成熟的项目团队，丰富的大型工程咨询工作经验，足以满足采购人同时委托若干项目的工程咨询业务。

3）进度管理的奖惩措施

①严格执行公司关于项目进度管理的奖惩制度。

②对工程咨询工作进度没有按照采购人的进度要求完成的人员，公司将给予奖惩制度之外再予以处罚。每延迟一天、项目负责人扣发当月奖金，相应责任人扣发当月奖金。延迟一周，项目负责人及相应责任人扣发全年奖金。

③对超过合同规定的日期两周或以上，则撒换项目负责人及相应责任人。

④对工程咨询项目组加班加点的工作人员，公司将发三倍加班工资。

⑤对按时或提前完成进度要求的人员，公司将给予表彰或奖励，并纳入年终考评。

4）进度管理措施

①建高效团队，实施科学管理

如果项目组织成员工作效率低下、组织机构臃肿、成员之间缺少合作精神、团队意识淡薄、人员流动频繁，就不能够充分发挥个人才能和潜力，这样在人力上和组织上就不能够保证项目的顺利实施，不能对施工现场实施有效的管理，后果是很严重的，所以有必要在项目开始时就选择建立一支高效的项目团队。包括项目部的领导和主要成员。

现代社会的竞争主要是人才的竞争，在咨询企业的项目部也不例外，要做到人尽其才，把能否顺利实现项目目标作为团队成员的最高目标。加强成员彼此之间的合作，培养团队精神，构建团队文化，发挥团队知识。有了高效的团队，再运用国内外先进的项目管理模式和管理方法，实施标准化、程序化作业，制定各项规章制度，规范团队成员的行为，在进度管理上以项目负责人为进度目标责任中心，对进度目标合理分解，使责任分配到人；制定严格的考核体系，对成员进行有效的激励；在管理理念和管理手段上下功夫，向管理要进度、要工期，营造一个积极的工作氛围，才能保证进度目标的实现。

②以进度计划为主，制定其他计划

进度计划的制定是进度管理中的重点工作，计划定得好不好直接关系到后续各项工作能否顺利开展。因此在报告编制前，一定要编制一份详细的、经过论证可行的进度计划。以进度计划为主，制定质量控制计划等。

③制定一个切实可行的工程计划，进行项目进度计划的检查与评价。

在项目实施中，由于受到各种干扰，经常出现实际进度与计划进度不一致的现象。这种偏差必须采取措施予以纠正。通常采用对进度计划的执行情况进行跟踪检查，发现问题后，及时采取措施加以解决。

**6、进度计划管理、控制措施**

进度控制应符合动态控制和事前控制的总体要求，具体管理和控制措施如下：

1）总体控制原则

急速支持、资源保证、科学管理、有效监督和执行计划的重要保证。本单位将组织以主管总经理挂帅，成立以参加过类似工程咨询、熟悉相关建设经验和技术骨干为核心的咨询服务班子，全面开展本项目的咨询服务工作。

2）事前控制措施一

在咨询服务过程中，本公司将进一步与采购人商讨有关技术问题和搜集相关资料，主动征集建设、使用部门的意见，深入研究本项目的自然条件、总体规划，对工程区域进行进一步的调查和验证，确保咨询成果的可靠性。

3）事前控制措施二

结合本公司在工程咨询管理实践中积累的技术资料和成功经验，在对本工程进行深入调查研究的基础上，力争本工程咨询方案的技术更先进、合理可靠，将满足釆购人要求的成果提交釆购人。

4）动态控制措施一

确保参与本咨询的专业人员的稳定性和连续性，自始至终维持有力的咨询服务力量。同时，我们将充分调动本单位的后勤保障体系，对本工程咨询过程中需要使用的技术设施提供有力的保障。同时，对于重要的里程碑，本公司将有针对性的釆取阶段性加大力量投入的方法，从专业人员到设施各方面加大投入力度，确保按期达到采购人的目标。

5）动态控制措施二

为便于采购人及时了解和掌握项目工作进度、质量情况和存在问题，我们将通过项目进展状态报告和完成报告形式，及时报告计划执行情况、质量情况、下阶段计划和存在问题。对需要研究、协调、澄清等问题，将报告相关的各方面，力求及时解决。

6）采用先进的咨询手段

采用先进的咨询手段，确保咨询服务进度满足釆购人要求。本工程的咨询工作将随时与采购人进行沟通协商，及时了解采购人的最新要求，使咨询方案体现采购人的整体设想。在咨询手段上，本公司使用高性能计算机，以缩短工作时间，迗到确保咨询服务进度的目的。

PPP项目复杂、服务时间长、服务内容多，因此实施过程中实际进度与计划进度相比较难免会存在一定偏差。我司将不断将计划进度与实际进度进行比较，找到引起偏差的原因，动态地按实际情况调整进度计划，纠正偏差，使之符合既定目标。具体控制过程如下。



**山东正信环保节能与工程咨询有限公司PPP咨询项目进度控制过程图**

**4.2.3保密及廉政执业措施**

#### 一、保密措施

对于委托方提供的保密信息，我所特制订项目实施的保密性方案。

1）日常及岗前培训，做好保密工作宣传教育

在项目承接后，我公司将组织项目组人员统一学习上述保密规定，由负责该项目的负责人亲自为相关人员进行讲解。同时，结合委托方的特点、现状，使大家了解项目信息保密的重要性。对于相关的关键的核心技术、关键性的资料均属于重要的保密信息，参与服务项目的人员知悉后应严格遵守保密义务。

2）与项目执业人员签署保密承诺协议

我公司要求参与项目服务的人员均要签署保密协议，不仅项目组一线人员要签署，负责项目的主要负责人、负责项目管理的项目负责人、参与项目复核的质控人员、负责方案出具的后勤人员都要在保密协议上签字认可。

参与项目执业人员承诺，除规定的情形可以披露涉密信息以外，不得存在下列行为：

①未经委托方授权或法律法规允许，向我公司以外的第三方披露所获知的涉密信息；

②利用所获知的涉密信息为本所或第三方谋取利益；

③有意或无意向社会交往的人员泄密，特别是向近亲属或关系密切的人员泄密；

④在终止本项目合作关系后，对执业活动中获知的涉密信息泄密。

同时承诺，任何时候无论与委托方聘用当期或结束聘用，除非明确授权，否则不得透露给任何人员或单位使用涉密信息。

3）保密具体措施

①项目组进驻现场前，向项目委托方出具保密承诺函。除非我们有义务将信息提供给有关监管机构，否则我们只有在取得委托方或正式授权方同意的前提下，才可将文件和信息对外透露；

②遵守委托方关于信息保密制度的规定，指定专门人员，使用符合要求的传递工具或方式，按照规定程序获取审计证据；

③我公司将成立项目保密小组，现场负责人员任保密工作具体负责人，各项目小组组长为保密工作现场负责人，项目组组成人员为具体执行人员，形成保密工作三级负责机制。与委托方协商，对服务范围内资料按照保密重要程度进行分类，分别由不同层级的负责人员接触并审查。一般按照如下标准划分：

保密工作总负责人：直接影响其权益和利益的重要决策文件资料；

保密工作具体负责人：项目规划、统计资料、重要会议记录、项目基本情况资料；

各项目小组成员对现场负责人负责并汇报工作，下级负责人对上级负责人负责并汇报工作。下级负责人发现的重大保密信息可以随时向上级负责人汇报，上级负责人也可以指定下级负责人员审查某些不重要的信息。

④资料获取一对一原则。现场项目组开始工作时，资料获取由项目现场负责人（或其他指定人员）统一汇集、收发、传递，各项目组成员把需要资料清单统一汇总给项目现场负责人，委托方也指定一名资料收集人员，保证信息传递的一一对应，传递链条完整、及时，分工清楚，责任明确。

⑤咨询服务结束后，所获取的资料、文件都必须进行保密处理。本所将指定参与服务的专门人员负责整理归案。所有资料将得到妥善保管以防止任何未经授权的人获取到。

4）违反保密规定惩处

①出现下列情况之一者，调离项目组并给予警告，并扣发工资。

泄露咨询服务单位秘密，尚未造成严重后果或经济损失的；

已泄露服务单位秘密但采取补救措施的。

②出现下列情况之一的，予以辞退并酌情赔偿经济损失。

故意或过失泄露服务单位秘密，造成严重后果或重大经济损失的；

违反本保密制度规定，为他人窃取、刺探、收买或违章提供服务单位秘密的；

利用职权强制他人违反本所保密规定的。

#### 二、廉政执业措施

我公司将按照有关规定严格要求业务人员，切实做到客观公正、廉洁自律，严格遵守以下要求：

1）不准由委托单位支付或补贴住宿费、餐费。

2）不准使用委托单位的交通工具、通讯工具等办公条件办理与业务工作无关的事项。

3）不准参加委托单位安排的宴请、旅游、娱乐和联欢等活动。

4）不准接受委托单位的任何纪念品、礼品、礼金、消费卡和有价证券。

5）不准在委托单位报销任何因公因私费用。

6）不准向单位推销商品或介绍业务。

7）不准利用职权或知晓的委托单位的商业秘密和内部信息，为自己和他人谋利。

8）不准向委托单位提出任何与本业务工作无关的要求。

9）不准因外在压力、利益冲突或他人的不当影响损害自己的职业判断。

10）禁止接受施工单位等利益相关方的吃请，禁止与施工单位等利益相关方私下接触。

11）禁止包庇、默许和参与施工单位或建设单位弄虚作假，捏造数据等有欺诈、伪造、作假的违规行为。

12）禁止收受施工单位等利益相关方的现金、礼品、有价证券等礼物。

13）禁止假借工作所需，向成员企业、施工单位等利益相关方提出不正当要求或报销有关费用。

14）禁止接受成员企业、施工方等利益相关方提供或资助的参观旅游及营业性娱乐活动。

**4.2.4企业内部管理制度**

#### 一、职业道德规范制度

**1、适用范围**

（1）本守则是保持公司内部活动客观性和协同性的必要条件，是客户、员工、股东、社会感受企业精神、服务水平和企业价值的重要内容，公司(以下简称“公司”)全体员工(以下简称“员工”)必须遵守；

（2）员工如属《管理人员职业道德守则》适用范围的，优先适用《管理人员职业道德守则》之规定，《管理人员职业道德守则》未规定而本守则予以规定的，则适用本守则之规定；

（3）公司与人才派遣机构签订的服务协议中，应明确要求派遣人员遵守本守则。

（4）公司员工应依据举报、受理的有关规定和程序，向公司监察部门举报舞弊或违反本守则的行为；

（5）公司提供适当的渠道，如通过在公司网站上公示、在商务活动前出示本守则或将本守则写入商务合同等方式，使与公司有业务往来的相关各方，如供应商、客户、代理商、投资人、债权债务人等，能及时、真实地了解本守则的主旨与精神。

**2、诚实守信原则**

（1）诚实守信是公司和全体员工精神品质的基本准则，全体员工应讲求诚信、践行诚信；员工应诚信对客户、诚信对同行、诚信对伙伴、诚信对同事、诚信对股东、诚信对国家、诚信对社会。

（2）尽职尽责是公司员工体现诚信守则的重要途径。工作中勇于负责、严于自律、坚持原则、忠于职守、热情服务、讲究效率，以高度的责任感对待岗位职责，维护公司利益及股东权益，不计较个人名利。

（3）员工应培养并树立诚信、正直的道德价值观，以诚信为立身之本，以诚信为基本职业行为准则，在工作中体现诚信品质，传递诚信信息。信守合同，信守对客户、其他员工、管理者、合作伙伴以及监管机关和政府部门的承诺，把企业和个人的发展和成功建立在诚信基础上，实现公司的核心价值。

（4）员工应坚持正确的业绩观，真实报告工作状况，准确计费，确保会计信息和凭证记录的真实可靠，确保财务报告流程的完整和报告信息的准确，禁止做假帐、报假数、搞虚假业绩。

（5）禁止向公司内外部提供虚假信息或有意误导，严守信息披露制度。

（6）员工应严格执行《公司反舞弊暂行规定》，自觉抵制舞弊行为，增强对舞弊行为的防范意识，有效预防及举报舞弊行为。公司倡导诚信的企业文化，鼓励并保护员工据实揭发公司内违法、违规和不诚信的行为。

（7）员工有义务遵守中华人民共和国、以及公司注册地、公司经营行为地的现行政策、法律、法规和其他监管要求；有义务遵守公司章程，并按照公司现行规章制度履行职务行为。

**3、利益冲突原则**

（1）本守则所指“利益冲突”是指员工个人利益与公司利益、或个人利益与所承担的岗位职责间发生或可能发生的冲突。遇利益冲突时，应及时向上级领导或公司监察部门报告，并根据反馈意见及时加以处理。

（2）员工应遵守公司章程及各项规章制度，忠实履行岗位职责，严防利益冲突，维护公司及股东的最佳利益。

（3）员工须严格遵守有关反商业贿赂的法律法规及监管规定，区分正常的商业交往与不正当交易行为的界限，坚决纠正在经营活动中违反商业道德和市场规则、影响公平竞争的不正当交易行为，并配合监管机构依法调查、处理违反法律、给予或收受财物或其他利益的商业贿赂案件。

（4）禁止利用职权或利用涉及公司经营、财务和其它对公司证券市场价格有重大影响信息，为其个人或其家庭成员或其他人牟取非法或不正当利益，如直接进行证券交易或泄露给他人或建议他人进行证券交易等行为。

（5）禁止从事或指使他人从事或投资与公司有竞争业务关系或存在利益冲突的经济活动，以及从事与本人工作职责相冲突的经济活动。

（6）禁止与本人或其亲属任职或持有投资权益或拥有其他形式利益的经济单位，开展任何可能会损害公司利益的关联业务；禁止与公司的任何客户、供应商或竞争者存在任何咨询、顾问或直接、间接雇佣关系，或持有重大的投资者权益。

（7）员工应严格遵守公司“任职回避”和“公务回避”的有关规定。

**4、利益相关方关系处理原则**

（1）本守则所指“利益相关方关系”是指员工与客户、商业合作伙伴、竞争者、监管者以及其他员工等利益相关者之间的关系。

（2）员工应遵循公平原则对待客户、商业合作伙伴、竞争者、监管者以及其他员工。

（3）员工应树立“客户至上”的服务理念，坚持服务于一线、服务于客户。

①员工在工作中应牢固树立以市场为导向的观念，紧紧围绕为客户提供卓越服务的工作重心；

②员工应依法保护客户的通信秘密和通信自由，不得擅自泄漏客户信息及保密资料；

③营销活动中，员工应本着诚实信用的原则，如实告知客户有关公司业务和产品信息，充分尊重客户购买通信产品的自主选择权；

④在尊重客户权益的情况下，所有员工均应注重保护公司的合法权益。

（4）在与合作伙伴的商务活动中，公司员工应保持言行一致、公平诚信。

①确定产业链合作伙伴时，公司员工须公正、客观地对待所有候选对象，并按照公司规定，通过招投标等公平的方式，合理确定最终合作伙伴；

②与商业伙伴进行商务合作时，公司所有员工均应自觉维护公司的合法利益，严格遵守反不正当竞争、反垄断和反贪污贿赂等法律规定，严格履行公司有关商业合同订立的有关规定和程序，注意规避商业风险；

③员工应尊重合作伙伴，禁止侵犯合作伙伴合法权益，促进公司与合作伙伴“双赢”。

（5）从自我做起，维护正常的市场竞争秩序，保持公司良好的发展环境。

①员工应遵守社会公德和竞争规则，禁止采取不正当手段，干扰、阻碍网间互联互通；

②员工应注重通过发挥服务、产品和品牌优势拓展市场，禁止使用夸大或歪曲事实、贬低竞争者的产品质量、服务质量、财务状况、商业信誉等不正当手段；

③禁止公司员工通过非法或不正当手段获取竞争者的商业秘密或其他保密性的产品、服务和营销策略等信息；

（6）公司所有员工均应服从监管机构的依法监管，树立沟通意识，协助维护行业市场管理的规范、有序。

①员工均应服从国家、资本市场监管机构的依法监管，自觉维护公司的合法利益；

②依法与监管机构开展正常交往，不得有任何不正当的交易行为；

③相关人员应向监管机构提供监管所需的真实、可靠的各种信息。如有遗漏或错误，应及时沟通，并依程序及时纠正。

（7）公司员工应平等互信，注重团队协作。

①对公司同事热忱友善，尊重他人人格尊严、个人隐私及宗教信仰；

②注重团队协作配合，并充分发挥自身业务技术特长，积极创新，将个人才智融入工作团队。

**5、信息披露及保密原则**

（1）严格遵守公司各项保密制度，并在约定的保密期限内，承担保守国家通信秘密、公司商业秘密和客户保密信息的义务。

（2）国家通信秘密、公司商业秘密和客户保密信息是指尚未公开，且一旦公开将有损国家、公司、客户利益的专有性或保密性信息，包括但不限于国家通信机密、公司业务信息、战略方案、客户资料、薪酬信息，市场及销售策略或任何其他保密信息。

（3）员工应自觉、妥善保管涉密文件资料及其存储介质。

（4）员工在代表公司对外开展合作或经营活动时，凡涉及向对方披露公司涉密信息的，须与其签订公司《保密协议》。

（5）无论是否在职或是否从中获利，员工均不得与任何个人、公司或机构交流、或在未经授权或签署有关保密协议的情况下使用任何与公司有关的涉密信息。

（6）员工应严格遵守公司信息披露制度，不经许可，禁止以个人名义或公司名义对外披露公司涉密信息，或是公开发表有关公司的任何言论，更禁止散布虚假信息。

**6、保护公司资产原则**

（1）公司财产指公司所有或有处分权的各种有形资产、无形资产、商业秘密或其他专业信息，包括对公司有利的商业机会。

（2）员工应合理使用并保护公司财产，保证其合理运用于公司合法商业目的，禁止以任何方式损害、浪费、侵占、挪用、滥用公司财产，并厉行节约。

（3）员工应具有风险意识，严格依照公司成本控制和管理的有关规定自律执行，自觉规避经营风险。对公司潜在的经营风险，各级管理者及所有员工均应自觉承担防范风险的责任，加强对经营风险的连续跟踪和控制，做到防患于未然。

（4）自觉遵守安全生产的有关规定，并积极防范事故发生，降低公司财产损失和人身伤害。

**7、举报及处罚原则**

（1）员工违反本守则的，将根据公司有关规定严肃处理，包括但不限于行政处罚、解除劳动合同、送交司法机关处理等。

（2）每位员工都有义务对违反本守则的行为，依据公司举报、受理的有关规定及时向监察部门反映。

（3）公司鼓励员工对任何违法、违纪、违规行为的举报，通过总裁接待日等一系列的沟通渠道，广泛听取员工对公司经营管理的意见和建议，各级管理人员都应重视听取员工意见。公司在举报、受理的有关规定中明确规定对举报人进行适当保护，建立对举报信息和记录的保密制度。公司应确保举报信息接收和管理人员的独立性，严格规定举报人员接待和举报信息材料及档案的解除权限。对于负责接收，记录和处理举报的人员以及能够接触举报信息材料及档案的接触权限。对于负责接收、记录和处理举报的人员以及能够接触举报信息的人员应要求其签署附加的保密协议，约定其保密义务。同时在日常工作中，加强对举报信箱、热线电话、电子邮箱的安全管理措施，严格区分举报信息管理和举报调查的职责分工。对于信息和档案的调用，履行严格的审批手续。

（4）公司保护员工对任何违法、违纪、违规行为的举报。举报电话及信件可以采用匿名方式；对违规泄漏检举人员信息或对举报人员采取打击报复的人员，将予以撤职、解除劳动合同，触犯国家有关法律的，移送司法机关依法处理。

**8、附则**

（1）本守则是规范公司员工职业行为的规定性文件，作为劳动合同附件，与劳动合同具有同等法律效力。员工职业行为中须遵循的具体规定还须包括：国家法律、法规、行政规章、公司章程以及公司内部现行的各项规章制度。

（2）员工签订劳动合同，应同时签署《员工声明一》，表明已知晓并将恪守本守则各项规定，并监督、举报发现的舞弊或违反本守则之行为。

（3）各级人力资源部门须通过培训等形式大力宣传贯彻本守则。并通过邮件、办公系统等多种方式，组织员工每年学习本守则并签订《员工声明》，统计通过声明发现的舞弊或违反本守则的行为，并交由监督机构进行调查、裁决。

（4）本守则经公司法律部审核，职代会审议，自公司董事会批准之日起生效，解释权亦归公司董事会。对本守则的终止或任何修改，必须按公司章程，以董事会决议形式予以批准。

#### 二、执业质量控制制度

为了不断完善和提高全面质量管理，落实质量责任制，保证PPP项目咨询成果的真实性、完整性、科学性，特制定本制度。

PPP项目咨询成果的质量管理，必须建立在全员岗位质量管理责任制的基础上。

**（1）岗位质量管理职责**

1）单位技术负责人

主持制订大型和有重大影响项目的咨询实施方案编制工作，负责指导和审核项目负责人编制的咨询实施方案，对项目项目负责人执业全过程负责技术指导，解答咨询业务实施过程中的技术问题，对重大疑难问题及专业上的分歧，寻找专业支撑，提出处理意见；对更新的软件、新颁布的PPP项目文件及时组织学习，针对PPP项目咨询业务开展过程中遇到的专业问题，建立全员参与研讨的互动机制，提高全体执业人员专业水平；结合咨询业务具体开展情况和咨询服务回访与总结情况，归纳其共性问题，并将存在的共性问题纳入质量改进目标，提出相应的解决措施与方法；对本单位全体员工进行定期技术培训，并负责向公司备案本单位全年培训计划和季、月度培训计划的调整情况。

2）项目经理（或项目负责人）

负责编制一般性项目的咨询实施方案，组织本项目组专业人员对咨询实施方案的学习，并用它来指导项目组每个成员的执业行为；对委托方提供咨询资料内容的完整性、规范性、合理性负责，并办理资料交接清单；按照实施方案拟定的原则、风险防范要点、计价依据等要素，规范地开展咨询工作；具体负责业务实施过程中相关单位、相关专业人员间的技术协调、组织管理和业务指导工作；对咨询过程中尚未排除的风险，须如实向单位技术负责人反映报告，并在初步成果文件形成前加以解决；按照公司规定，对项目组初步咨询成果复核后，汇总成册；对咨询初步成果文件的评价深度和复核质量负责；咨询成果审核后，负责组织按质量控制总监（或总审）审核意见进行修改。

3）专业工程师或咨询人员

按照批准的咨询实施方案，规范地进行咨询工作；对自己的计价依据、计算方法、计算公式、计算程序、计算结果、

取证及必要的论证分析评价过程记录进行系统的归纳整理和留存；依据留存资料，完成咨询初步成果的自校或互校，自校或互校后的初步成果，应表述清晰规范完整、计算数据齐全准确，结论真实可靠；对自己发现而无法排除的风险，须在咨询过程中，及时向项目经理（或项目负责人）反映汇报，以征得问题解决；专业工程师或咨询人员对自己承担的咨询初步成果质量负责，对支撑自己咨询结论的资料完整性和准确性负责，对送审的咨询初步成果按复核和审核意见进行修改。

**（2）校审签发质量管理责任**

1）专业工程师或咨询人员自校或互校责任

专业工程师或咨询人员按照职责划分，对完成自校或互校的初步成果确认无漏项和错误后，随同归纳整理后的全部咨询资料及填写的《PPP项目咨询业务质量控制单》，一道提交项目经理（或项目负责人）复核。对未决事项和需要提请项目经理（或项目负责人）重点复核的问题，须在《PPP项目咨询业务质量控制单》自校或互校意见栏中加以说明，应说明而未说明的，视同对其已认同，由专业工程师或咨询人员负直接责任，并给予相应处罚。

自校或互校的主要内容:

是否完成了咨询合同、实施方案规定的范围和深度；

项目咨询采用的法规、规范、标准、计算方式、价格等依据是否正确、合理；

对工程量进行逐项复核，检查工程量计算式是否正确、依据是否充分、上机结果与计算底稿是否一致；

逐项复核定额套用或分析综合单价的组成是否正确；

数据引用、计量单位、数据调整、数据汇总是否准确；

咨询过程中形成的结论，其分析过程、记录、会议记要、取证等文件是否真实、完整和有效；

对咨询项目中发现的复杂事项、重大分歧、以及对咨询结果有重大影响的问题，

2）项目经理（或项目负责人）复核责任

咨询成果文件质量执行项目经理（或项目负责人）负责制，即项目经理（或项目负责人）对所执行的业务质量负总责。

项目经理（或项目负责人）在专业工程师或咨询人员自校或互校初步成果的基础上，按照咨询合同、实施方案规定的内容和深度进行全面复核，对未决事项和需要提请单位质量控制总监（或总审）重点复核的问题，须在《PPP项目咨询业务质量单》复核意见栏中加以说明，应说明而未说明的，视同对其已认同，由项目经理（或项目负责人）负直接责任，并给予相应处罚。

复核的主要内容：

咨询原则、依据、方法是否符合合同和实施方案拟定的要求与有关规定；

对重要项目的工程量计算进行抽查，验算关键数据及相互间的关联关系和钩稽关系是否正确；

各专业的技术经济指标是否在合理的范围内，计算底稿是否完整、正确；

原编制咨询初步成果的专业工程师或咨询人员对《PPP项目咨询业务质量控制单》上提出的复核意见进行修改后，项目经理（或项目负责人）方可签字，继续履行下一步的审核程序。

3）单位质量控制总监（或总审）审核责任

送审文件必须经过项目经理（或项目负责人）全面复核，在《PPP项目咨询业务质量控制流程单》签署复核意见后、有专业工程师或咨询人员修改后的初步咨询成果、具备归档要求的咨询完整资料，方可进入审核程序。

审核的主要内容：

项目经理（或项目负责人）对初步成果进行调整、纠正、补充的依据是否恰当和准确，与建施双方一些关键性的分歧是否得到解决；

单位质量控制总监（或总审）如发现咨询成果文件初稿有不准确、不完整、不可靠或错误之处，应责成和督促项目经理（或项目负责人）予以修改、补充和完善，必要时单位质量控制总监（或总审）可直接进行修改和补充，并将修改和补充内容通知项目经理（或项目负责人）。

项目经理（或项目负责人）对《PPP项目咨询业务质量控制流程单》签署的审核意见修改后，单位质量控制总监（或总审）方可签字，继续履行下一步程序。

4）单位技术负责人审查签发责任

凡依据咨询合同要求提交的咨询成果文件，资料齐全，校审签署齐全，具备存档条件，单位技术负责人予以审查签发。单位技术负责人对签发的咨询成果文件的完整性负责。

5）单位校审中遇到的重大疑难问题，质量控制总监应组织技术负责人及相关人员组成技术领导小组进行会审，并拟定出具体解决措施，形成会议记要，进入档案。

**（3）奖励与处罚**

各单位应按照公司颁布的《质量检查评分标准》，结合咨询初步成果审核情况和咨询(审计)过程中抽查情况的评定结果，参考公司模式，进行奖励和处罚。

**（4）过程质量管理**

工作底稿应当将咨询实施过程中获取的审计证据的名称、来源、内容和时间等清晰、完整地记录在工作底稿中；工程量计算式应条理清晰、完整、整洁。对核对中修改的工程量，应在工程量底稿中作相应修改，保证咨询成果与计算底稿数据的统一；工作底稿应记录与咨询结论或者咨询查出问题有关的所有事项，以及审计人员的专业判断和依据进行真实、完整地反映。

**（5）日常质量监管机制管理模式**

公司常务质量管理机构将全面负责全公司质量的动态管理。主要通过调阅下属单位咨询成果资料和检查正在实施过程中的咨询项目程序的合规性等方式进行监管。

（1）监管方式

1）定期和不定期检查

定期和不定期检查是指公司对下属单位档案资料的真实性、合规性、完整性，实施的集中检查。

2）抽查

抽查是指公司对下属单位咨询过程的规范性情况，进行的监督抽查。

3）专项稽查

专项稽查是指公司依据投诉、举报和重大质量事故，进行的专门监督检查。

（2）监管检查结果的评价办法

公司综合了影响咨询质量的各种因素，制定了执业质量检查评价的评分标准。检查评分实行百分制，得分低于60分的为不合格，60分至80分的为合格，80分以上的为优良。对多个项目的质量检查结论，按最低得分项目的得分来确定。

（3）监管检查结果的处理

1）检查情况应形成文字书面意见。检查意见应与被检单位进行充分沟通。被检单位收到检查结果书面意见后10天内，应将单位整改意见和整改情况回复公司。

2）单位质量控制总监（或总审）对咨询初步成果审核后，应在《PPP项目咨询业务质量控制流程单》上签署审核意见，并按照《质量检查评分标准》对审核后的咨询初步成果进行评分。咨询成果在三级复核范围内出现的问题，实行质量问题问责制，由复核人员承担责任。

3）年度检查结果在公司内部进行公布。对获得全公司优良评价第一名的项目，给予奖励。对低于60分和问题严重的下属单位，在下一年度质量检查中需进行复查，同时对其项目参与人员进行处罚。

4）对获得全公司优良评价第一名的项目组奖励3000元，其业绩作为执业人员晋升的参考依据。

对低于60分的项目组，对项目参与人员及单位相关负责人的处罚额度为：

①项目经理（或项目负责人）2000元；

②项目组专业工程师或咨询人员1000元/人；

③单位质量控制总监（或总审）、技术负责人1000元/人。

5）专项稽查检查结果涉及到个人职业道德或造成严重经济损失、名誉损失的，由公司常务质量管理机构按规定程序进行上报并按规定进行相应的处置。

**（6）全面质量控制制度**

全体从业人员应当遵守职业道德规范，恪守独立、客观、公正的原则。

公司承接咨询业务，应当考虑自身能力和独立性，对委托人提供的情况和资料应进行分析，经合同评审后再签订咨询合同。

公司各业务部要经常考察每个执业人员的情况，了解其实际工作能力，针对咨询业务合理安排人员。

公司建立咨询工作底稿三级复核制度，对每项咨询工作必须进行指导、监督和复核；每份咨询成果文件的编制、审核、审订人员须由不同人员担任。

对具有保密性质的咨询项目由项目经理负责，非本项目人员不得过问其工作内容。

项目经理应对自己的工作内容负责，结论形成之前应进行自查自核，各级复核人均应督促底稿编制人及时修改、完善工作底稿。

经由项目经理、部门负责人复核合格的报告，交由公司技术经济负责人重点复核审定，审定无误后，由技术经济负责人（或主管经理）签发其咨询成果报告。

公司定期对公司专职人员进行专业继续教育，专业咨询工程师及其他咨询人员每年参加管理机构规定的培训外，各部门还应安排业务和法规知识的培训学习，以提高员工的执业技能，保证执业质量和效率。

咨询资料在技术经济负责人领导下，由档案管理员整理归档。

公司及时充实、更新专业资料，以保证执业工作的需要。

**（7）咨询项目的质量控制制度**

实行咨询项目负责人负责制。项目负责人一般由PPP咨询服务工程师或具有注册执业资格的高级工程师担任，出具成果文件的签字工程师承担项目责任；

制定严密详细的咨询计划。包括总体咨询计划和具体咨询计划，由项目负责人编制，经主管经理、技术经济负责人审批后才能付诸实施；

人员安排和分工应科学合理。部门经理在选派项目负责人和助理人员时既要合理具体分工，又要考虑胜任能力，特别关注对于各环节的控制，认真指导助理人员之间的衔接协调，落实项目内的相互复核、掌握外勤时间安排、总体进度等。助理人员对咨询项目的工作底稿签字以示对后果负责；

重大疑难问题实行书面请示报告制度。在实施咨询中发现有影响重要性水平的事项而咨询计划没有涉及和疑难的特殊情况，又找不到处理法规依据的问题，要逐级请示，上级负责人答复时应以书面形式，其请示与答复均应归入工作底稿；

坚持效益服从质量的原则。咨询项目实施考虑成本效益，但决不准以核算成本效益为由，放弃或简化程序降低咨询质量；及时整理好工作底稿，做到审结成卷；严格工作底稿三级复核制度。

三级复核工作程序如下：

初级复核——编制校核人员（一般由项目专业负责人承担）复核：

熟悉咨询业务的基础资料和咨询原则，对咨询成果进行全面校核，对所校核的咨询内容的质量负责；

校核咨询使用的各种资料和咨询依据是否正确合理，引用的技术经济参数及计价方式是否正确；

校核咨询业务中的数据引用、计算公式、计算数量、软件使用是否符合规定的咨询原则和有关规定，计算数字是否正确无误，咨询成果文件的内容与深度是否符合规定，能否满足使用要求，各分项内容是否一致，是否完整，有无漏项；

校核人员在校审记录单上列述核出的问题，交咨询成果原编制人员修改，修改后进行复核，复核后方能签署并提交审核。

二级复核——审核人员（一般由项目负责人或部门负责人承担）复核：

审核人员参与咨询业务准备阶段的工作，协调制订咨询实施方案，审核咨询条件和成果文件，对所审核的咨询内容的质量负责；

审核咨询原则、依据、方法是否符合咨询合同的要求与有关规定，基础数据、重要计算公式和计算方法以及软件使用是否正确，检验关键性的计算结果；

重点审核咨询成果的内容是否齐全、有无漏项，采用的技术经济参数与标准是否恰当，计算与编制的原则、方法是否正确合理，各专业的技术经济标准是否一致，咨询成果说明是否规范，论述是否通顺，内容是否完整正确，检验关键数据及相互关系；

审核人员在校审记录单上列述审核出的问题，交咨询成果原编人员进行修改，修改后进行复核，复核后方可签署。

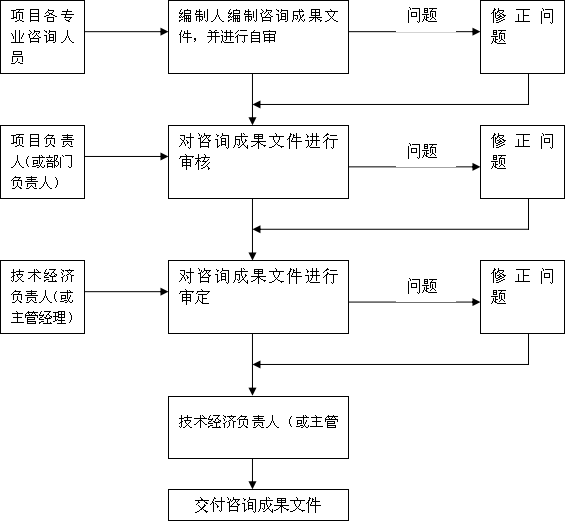
每份咨询成果文件的编制、审核、审定人员须由不同人员担任。

三级复核——技术负责人审定：

凡依据咨询合同要求提交的咨询成果文件须由公司技术负责人签发。签发前，技术负责人应对成果文件进行最终复核，终核主要从咨询报告的合理性、咨询结果的准确性及咨询项目中可能存在的重大问题进行重点审核。

各级复核人员在复核时，应做出复核复核记录，书面表示复核意见，记录在复核表内，并在复核过的工作底稿上签名和签署日期，工作底稿经三级复核无误后，填写拟文稿，由公司技术负责人和主管领导签发可出具咨询成果文件。

三级审核内部质量管理体系



保密及廉政职业措施

严格遵守《员工守则》，确保PPP专业咨询服务工作纪律

我公司要求参与此项目的所有员工遵守已有的《员工守则》，是我司员工管理的基本制度，涉及员工聘用、培训、业务、考勤、办公、薪酬、福利、安全、员工品质等众多方面的具体要求与行为规范；是公司员工行为的全面塑造标准，以期打造匹配我司形象的专业人士。

为确保本次咨询服务工作的顺利开展，我司在既有的《员工守则》基础上，还采用了以下措施保障制度：

公司保密制度

第一条为保守公司秘密，维护公司的合法权益不受侵犯，保证公司正常经营管理秩序，特制定本制度。

第二条公司所属总公司和办事处以及全体员工都有保守公司秘密的义务。

第三条保密工作实行公司、部门主要负责人负责制。企管部、审监部督促对窃密、泄密、失密等事件的查处。

第四条公司秘密包括下列事项：

1、公司关于PPP项目的重大决策中的秘密事项；

2、公司关于PPP项目的内部掌握的合同，协议，意向书，重要会议记录等；

3、公司关于PPP项目的与相关单位之间的业务及其他往来事项；

4、与招标、投标有关的各种信息；

5、公司关于PPP项目的财务各类财务报表，统计报表等；

6、公司关于PPP项目的资料；

7、档案室中应保密的相关资料；

8、大图复印、标书出售人员应保守的各项秘密；

9、其他经公司确定为应保密的事项。

第五条对于应当保密的文件，资料和其他物品，必须采取以下保密措施:

1、应保密的资料不得随意摆放，要按规定及时归档、妥善保管；

2、收发，传递和外出携带，由指定人员负责，并采取必要的安全措施.

3、无保存价值且涉及公司商业秘密的资料，使用完毕，经批准，要及时销毁。

4、要严格按照《正信公司计算机保密制度》使用计算机。

5、在对外交往与合作中需要提供公司秘密事项的，应当事先经分管领导批准. 重要的交往合作要经总经理批准。

6、不准在私人书信和通讯中泄露公司秘密，不准在公共场所谈论公司秘密，不准通过其他方式传递公司秘密. 注意祸从口出。

第六条公司员工发现公司秘密已经泄露时，应当立即采取补救措施，并及时报告分管领导.

第七条出现下列情形之一的，当月实行生活费处罚.

1、泄露公司秘密，尚未造成严重后果或经济损失的:

2、已泄露公司秘密但采取补救措施的；

第八条出现下列情形之一的，罚款一千元至五千元，并酌情赔偿公司因此受到的经济损失直至追究其刑事责任:

1、故意或过失泄露公司秘密，造成严重后果或重大经济损失的；

2、违反本制度规定，为他人窃取，出卖公司秘密的；

3、利用职权强制他人违反保密规定的.

我公司的文档管理制度体现了如下特点：

①所有涉及项目的往来信函、传真、成果文件等均有严格的唯一的出入口，同样，内部文件存档管理也有专职的固化岗位，以致此项工作长期稳定有序；

②公司所有对外文件均只有统一的签署权（经理层），且经签署的文件必然已经过严格的内部审核或品质控制，反映公司的品牌质量；

③公司内部对外文档的打印统筹管理，且严格约束草稿及非正式文件的保留或泄露；

④公司存档文件的制作、编辑、重点内容分类标识、存档日期确定有统一的规范化流程，便于保存与方便查阅；

⑤公司内部对于文档的查阅权限有严格规定，严禁越级查阅与传阅，并履行保密制度，即使内部人员也不可查阅与自己不相关的项目资料等。

#### 三、职业培训制度

**第一章 总则**

为了有计划地组织公司员工参加培训，**不断**地增长员工的工作知识和技能，满足公司可持续经营发展的需要，特制定本制度。

制定培训的原则在于结合公司业务发展与组织能力提升的需要，全员参与，重点提高，讲究实效，推动学习型组织的建立。

**第二章 培训机构的职责**

第一条 公司人力资源部的培训管理职责

一、公司培训制度的制订；

二、公司年、月度培训计划的制订；

三、公司共性培训课程的教材选编与培训实施；

四、培训评估及其改善对策的制订；

五、外部培训讲师的联系聘请管理；

六、对各业务部门、各职能部门培训工作的检查与指导；

七、本制度规定由人力资源部审核审批培训事项的审核审批；

第二条 各业务部门、各职能部门培训管理职责

一、本部门培训计划的制订及实施；

二、新员工上岗前培训和岗位基本知识培训的组织实施；

三、协助人力资源部实施公共课程培训；

四、本部门员工的上岗前和在岗培训的计划编制、教材选编与培训实施。

**第三章 培训类别**

第三条 按组织实施机构的不同分为内部培训和外部培训两大类；按培训内容大致不同分为员工知识培训、员工技能培训和员工态度培训三大类；按培训对象和培训目的的不同分为新员工入职培训、企业文化培训、安全意识培训、质量意识培训、专业技能培训、管理技能培训六大类。

一、内部培训

本制度所称内部培训是指由公司内部组织的包括技能竞赛、野外训练、员工上课等方式的培训活动；

二、外部培训

本制度所称外部培训分为两类，一是公司的各类专业技术人员（注册造价工程师、注册咨询工程师、注册监理工程师、一级建造师、招标师等各类由行业主管部门颁发的职业资格证书）的行业主管部门所进行的年度资格培训，二是指公司通过外部聘请的具有专业培训资格的培训师通过面授、录音、光盘等方式进行的培训活动。

三、员工知识的培训

通过培训，使员工具备完成本职工作所必需的基本知识，让员工了解公司经营基本情况，如公司的发展战略、目标、经营方针、经营状况、规章制度等，便于员工参与公司活动，增强员工的自信心。

四、员工技能的培训

通过培训，使员工掌握完成本职工作所必备的技能，如造价咨询业务操作技能、工程招标代理业务操作技能、招标采购业务操作技能、管理能力、处理人员关系的技能等，与此同时培养、开发员工的潜能。

五、员工态度的培训

通过培训，建立起公司与员工之间的相互信任，培训员工对公司的忠诚，培训员工应具备的精神准备和态度。

六、新员工入职培训

新员工入职培训的目的在于使新员工迅速了解、融入工作环境，知晓在本单位最基本的工作行为准则，管理制度、岗位职责、工作流程等。

新员工的入职培训由人力资源部以及其所在的部门完成：

由人力资源部负责的培训内容包括：企业发展史、目前企业的基本情况，公司管理制度、岗位职责等，主要教材为《质量管理手册》、《员工手册》

由部门负责的培训内容包括：岗位技能、安全生产管理制度、质量管理制度、业务操作规范等。

七、企业文化培训

1、目的使员工了解公司的企业文化，提高员工对公司的忠诚度。

2、培训内容应该包括公司的发展史，组织架构、基本管理制度、经营项目与品牌，公司文化活动，员工发展通道等。

3、该部分的培训由人力资源部负责组织并进行培训

**第四章 培训计划**

第四条 培训计划按制订实施单位、计划期间、主要内容的不同分为以下四种：

一、公司年度培训计划

二、公司月度培训计划

三、部门年度培训计划

四、部门月度培训计划

第五条 公司培训计划的编制审批备案流程

一、公司年度培训计划编制审批备案流程：

1、公司各部门填报《年度培训计划》

2、人力资源部拟编《年度培训计划》

3、公司行政副总经理审核

4、总经理批准

5、人力资源部备案

二、公司月度培训计划编制审批备案流程：

1、人力资源部依据《年度培训计划》拟编《月度培训计划》

2、公司行政副总经理批准

3、人力资源部备案。

第六条 培训计划的内容

各部门的年、月度培训计划按公司人力资源部下发的通知或计划模板进行编制。培训计划的内容应包括：培训项目、培训对象、培训方式、培训时间、授课人、课时等。

第七条 培训计划的上报

1、每年的12月10前必须向人力资源部上报来年的培训计划；

2、月度培训计划在计划月度始日前3天公司人力资源部备案；

3、当培训计划发生变动时，应至少提前3天到人力资源部备案；

4、当培训完成后，必须在一周内向人力资源部递交培训记录表；

第八条 制定培训计划的原则

1、必须符合部门业务发展需求

2、必须符合员工发展需要

3、应针对特殊专业技术人员、新入职人员制定专门的培训计划

4、满足完成年度经营目标对人力资源的需求。

5、月度培训计划是实施年度计划的具体安排。

**第五章 培训实施**

第九条 新员工入职培训

1、员工一般在入职两天集中培训，以后可分散性培训，每次4-8课时，对一些特殊专业技术人员，可根据需要将培训时间延长，具体实施方式实行帮带制度，以提升员工的能力和加强责任感。

2、培训由人力资源部按培训计划组织实施，并全程跟踪实施情况。

3、接受的刚毕业的新员工培训应在上岗前进行，课程则较为全面和深入，培训时间安排在工作日内。

4、每位新入职的员工，在上岗前或上岗后最长不超过十个工作日之内，除特殊情况外，都必须接受新员工培训。

5、各培训科目由相应部门的内部讲师或负责人担纲主讲，根据需要还应负责考察试卷的编写和审阅。

6、学员必须按时参加培训，严格遵守培训规范，并填写《内部培训评估表》客观公正的考评授课情况及讲师。

7、如有必要，可以笔试的形式考核培训效果，成绩合格者方可顺利上岗；不合格者依具体情况进行补修或重试。

第十条 在职员工培训

1、充分利用公司内部可用资源，组建内部讲师团队。

2、不断充实和完善内部培训课程，形成重点课程的逐渐固定和循环开设。

3、培训参与人员应严格遵守培训规范。

4、学员课后需填写《内部培训评估表》，交人力资源部存档。

5、根据课程需要对学员进行考核，考核结果将纳入员工绩效考核范围之内。

6、每阶段培训结束后，应做培训总结，包括培训感想，讲师和培训内容的建议和计划方案在具体实践中的运用。

第十一条 外部培训

1、人力资源部应提前安排各行业的资格培训，及时关注各行业主管部门和行业协会发布的培训计划。

2、凡注册在本公司的各专业技术人员（造价、咨询、监理、建造、招标等）均应参加资格年检培训，由人力资源部根据注册人员名册进行报名和参加培训事宜。

3、行业协会进行网络培训的，应由专业技术人员自己进行网络听课及考试，不得由别人代替。

4、行业部门和协会组织的面授课程，由人力资源部选择参加，凡与本公司业务密切相关的新规定、新规范的培训，均应安排人员参加，对不能参加的人员，人力资源部应根据相应教材组织内部培训。

**第六章 培训预算管理**

第十二条 培训费用

1、由人力资源部依据培训计划对培训经费做统一预算，并根据实际实施情况定期调整。

2、年度培训预算的审批，由行政副总经理进行初审，报总经理进行审批。

3、所有培训费用的报销均需提供完整的《人员培训审批表》，作为报销凭证的附件。

4、财务部负责对培训费用进行审核，统一控制公司所有的培训开支；《人员培训审批表》上需由行政副总经理签字。

5）人力资源部应每季度做一次培训费用分析并呈报行政副总经理。

第七章 其它

第十五条 本制度适用于公司所有部门。

#### 四、人员考核制度

**第一章 总 则**

第一条 目的

一、建立科学有效的绩效考核制度，可以进一步提升项目部的整体管理水平和经营业绩；

二、通过绩效考核，加强各级管理人员间的横向、纵向多维度考察、沟通，增进管理人员与上级主管领导间的相互了解；

三、对管理人员的工作绩效进行客观、公正的评价，一方面强化管理人员的责任意识和目标导向，促使管理人员不断地改进和提高工作业绩和工作效率，另一方面强化管理人员自我激励与自我约束，促进优秀管理人员脱颖而出；

四、通过绩效考核把握每个管理人员的工作执行能力与落实情况，从而有的放矢地进行培养与教育，实现项目部资源的优化配置。

第二条 原则

一、 “业绩导向，全面考核”的原则，坚持以业绩为导向进行绩效考核，但不惟业绩，兼顾全面进行考核和评价；

二、 “强制分布，末位淘汰”的原则，必须根据考核的标准，科学、有效的对员工进行区分，对综合考评落后的员工进行末位处理，优胜劣汰，保持队伍的活力；

三、 绩效考核的结果必须与奖励、人员晋升等决策挂钩，保持考核的权威性；

四、 “绩效改进和反馈”的原则，对考核结果必须对每位管理人员进行反馈，并提出对绩效改进的意见和建议，以帮助每位管理人员进行绩效提升

**第二章 绩效考核体系综述**

第三条 绩效考核指标

各项目部按照上级主管部门年初制订的年度项目管理目标进行全面考核，同时将项目管理目标层层分解落实到各岗位，加强各岗位的目标管理和实施，以保障项目整体经营目标的实现。

第四条 绩效考核内容

一、绩效考核主要包括：①硬性工作成效，②软性综合素质表现二部分组成；

二、硬性工作成效考核（即岗位绩效考核）是对管理人员工作目标完成情况的定量考核，考核注重是结果，即检查管理人员是否完成工作目标；

三、软性综合素质表现考核是对管理人员工作能力与工作态度的定性评价，评价注重的是过程，即评价管理过程中被评价者的价值观、行为表现、管理能力、工作能力等；

四、采用考核与评价相结合的方式，可对管理人员工作业绩，工作能力和工作态度进行综合全面的评定。

第五条 绩效考核的周期

从项目部承接到竣工每半年考核一次，每年度为一个考核周期，不足一年度按项目竣工交付使用时间为止。

第六条 绩效考核成绩的构成

管理人员绩效考核成绩由硬性工作成效和软性综合素质表现两部分组成，按70%：30%的权重加权计算，即管理人员考核成绩=管理人员硬性工作成效（即岗位绩效考核，权重70%）+管理人员软性综合素质表现（权重30%）。

第七条 绩效考核结果的分档

一、年终将每半年度考核分数平均即年度考核分数，并以此确定管理人员的年度绩效等级；

二、项目部管理人员绩效等级严格按以下比例实行硬性分布；

管理人员绩效等级比例分布表

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 个人绩效等级 | A | B | C | D |
| 考评成绩（分） | 100-85 | 84-75 | 74-65 | 65 |
| 占项目部管理人员总数的比例 | 25% | 50% | 20% | 5% |

第八条 绩效考核结果的应用

一、管理人员年终绩效奖金按以下表中系数确定；

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 绩效等级 | A | B | C | D |
| 奖金系数 | 0.25 | 0.15 | 0.1 | / |
| 年终发放奖金=年薪\*奖金系数 | | | | |

项目部管理人员绩效等级对应的奖金系数表

二、绩效等级为A、B、C等级的管理人员，绩效考核奖金春节放假前发放50%，其余50%到下一年的5月份发放；

三、对D等级的管理人员按项目部的需要可以酌情考虑换岗、淘汰等不同方式进行处理即可。

第九条 等级限制

一、考核年度有下列情形之一者，不得列入A等，①受过项目部通报批评者，②因工作失职给项目部造成较大经济损失者，③有矿工行为或一年中请（病、事）假12天以上者；

二、考核年度有下列情形之一者，不得列入A等和B等，①没有完成年度重要工作目标者，②因工作失职给项目部造成重大经济损失者，③有矿工行为或一年中请（病、事）假24天以上者；

三、新加入的管理人员不足3个月（试用期满2个月后）不予参加绩效考核，中途离职或解聘的管理人员不参加年度绩效考核；

四、新录用的大、中专应届毕业生，入职后实行为期一年的见习期，见习期的薪酬实行包干标准，大学本科及以上学历者2500元/月，大学专科及中专学历者2000元/月，但不列入本年度的绩效考核范围。

第十条附则

一、 本管理规定自发布之日起正式执行

二、 项目部管理人员指标考核实施细则

三、 项目部管理人员岗位考核说明

四、 项目部管理人员综合素质考核评估表

五、项目部管理人员考核系数分配表

**技术管理**

强调团队的技术分配，技术指向和技术监察、服务，明确划分技术责任，保证工程质量、安全，提升施工技术水平。

评价内容为施工组织设计、施工方案、，施工资料管理、测量工作管理、试验工作管理、监视测量装置和实测实量管理、项目信息化管理等。

施工组织设计、施工方案编制具有指导性和针对性，并应严格执审批程序。

技术交底管理应完善三级交底制度，技术交底必须以书面形式进行，填写交底记录，审核人、交底人及接受交底人应履行交接签字手续。

施工资料管理，是项目竣工交付使用的必备条件，是反映结构工程质量的重要文件。编制施工资料应符合现行国家和地方标准、规范要求，编整做到及时、正确、完整有效，并应进行定期或不定期检查、抽查。

施组、方案针对性较差扣5分，未及时履行审核、审批手续扣3分；技术交底缺少一份扣5分，签字不齐全扣3分；资料编制不及时、有效扣5分，部门主管检查不到或存在问题未提出扣3分；

测量工作由技术部门归口管理，项目日常具体的测量工作，包括现场测量定位，楼层平面位置线、水平标高位置线、测量报验等。未及时进行验线复核扣5分，轴线等位置线位移超规范规定1倍以上扣3分，造成尺寸重大错误扣10分。

试验工作由技术部门归口管理，编制本工程“施工试验计划”和“施工见证取样计划”，按合同规定及相关规范及时提供合格的试验资料并进行试验具体工作。未按工程进展及需要及时填报施工/试验委托单和送检扣5分；未及时建立各试验资料、试验台帐，相关试验资料未及时归档扣3分。

项目部应重视信息化系统的应用，录入不及时扣3分，在公司检查中获表扬的加3分，集团检查中获好评加5分。

积极推广在科技示范工程中所应用的各种施工技术，开展QC攻关课题加3分。

**项目综合管理**

项目部是企业品牌形象展示的窗口，结合集团公司“四三规划”，为能更好的展现项目整体团队风貌，重视客户关系， 提升服务水平，提高管理效率，抓住工程管理的主动权，强化过程管理，将项目综合管理列入年度考核。

评价内容主要为项目相关方的评价、反馈意见，各级部门检查、评比记录、标杆工程建设、集团四个最佳工程等。

**客户满意度调查满意率在90%及以上，且无较大投诉，加10分。**满意率低于85%扣5分；出现事件未及时处理，投诉到公司扣10分，投诉到集团公司扣20分。

施工现场设有样板区或者样板图板加5分；获得集团公司四个最佳工程单项奖加30分。按公司标杆工程管理办法，评为区域公司标杆工程加20分，评为集团公司标杆工程加30分。

公司工程管理综合检查中，排名在1～3名分别加30、20、10分计算，单项检查排名在前3名可加5分。集团公司检查排名在1～5名，分别加50、40、30、20、10分计算，单项检查排在前3名可加10分。

公司工程管理检查中排名最后3名分别扣10、20、30分计算，集团公司检查中排名最后5名分别扣10、20、30、40、50分计算；单项检查排在最后3名扣5分；连续两次检查中排名最后3名不再列入本年度考核评价。

**安全管理未发生重伤及以上伤亡事故，加20分。**发生一起重伤事故扣5分，本年度累计事故处理费用超过30万元另再扣10分；发生伤亡事故不再列入考核评价。

项目部召开各级现场会，召开地（市）级和区域公司现场会加10分，召开省（市）级和集团公司表扬现场会的加20分。

认真贯彻实施三体系管理，在综合管理体系内审、外审中受到表扬或贯标工作显著的加5分；各级通报表扬的加5分。

后勤管理，**随机抽查现场职工20人，满意度在85%以下扣10分**；被媒体曝光和政府通报批评的扣20分。

监理公司或业主针对项目工程管理每月发出的监理通知单达3张扣5分；上级主管部门开具的处罚，每项扣10分。

综上述内容，项目管理中受到批评、处罚的事项，公司和监理公司开具的单项主要责任人扣1分，其他相关责任人扣0.5分；政府相关部门开具的单

#### 五、财务管理制度

**第一章 财务管理细则**

**一、总则**

1、依据《中华人民共和国会计法》、《企业会计准则》制定本制度；

2、为规范公司日常财务行为，发挥财务在公司经营管理和提高经济效益中的作用，便于公司各部门及员工对公司财务部工作进行有效地监督，同时进一步完善公司财务管理制度，维护公司及员工相关的合法权益，制定本制度；

3、公司财务实行“计划”为特征的总经理负责制：属已经总经理审批的计划内的支付，由相关事业部总经理的书面授权，财务负责人监核即可办理；属计划外的，必须有公司总经理的书面授权。

4、严格执行《会计法》和相关的财务会计制度，接受财政、税务、审计等部门的检查、监督，保证会计资料合法、真实、及时、准确、完整。

**二、财务工作岗位职责**

（一）财务经理职责

1、对岗位设置、人员配备、核算组织程序等提出方案。同时负责选拔、培训和考核财会人员。

2、贯彻国家财税政策、法规，并结合公司具体情况建立规范的财务模式，指导建立健全相关财务核算制度同时负责对公司内部财务管理制度的执行情况进行检查和考核。

3、进行成本费用预测、计划、控制、核算、分析和考核，监督各部门降低消耗、节约费用、提高经济效益。

4、其他相关工作。

（二）财务主管职责

1、负责管理公司的日常财务工作。

2、负责对本部门内部的机构设置、人员配备、选调聘用、晋升辞退等提出方案和意见。

3、负责对本部门财务人员的管理、教育、培训和考核。

4、负责公司会计核算和财务管理制度的制定，推行会计电算化管理方式等。

5、严格执行国家财经法规和公司各项制度，加强财务管理。

6、参与公司各项资本经营活动的预测、计划、核算、分析决策和管理，做好对本部门工作的指导、监督、检查。

7、组织指导编制财务收支计划、财务预决算，并监督贯彻执行；协助财务经理对成本费用进行控制、分析及考核。

8、负责监管财务历史资料、文件、凭证、报表的整理、收集和立卷归档工作，并按规定手续报请销毁。

9、参与价格及工资、奖金、福利政策的制定。

10、完成领导交办的其他工作。

（三）会计职责

1、按照国家会计制度的规定记账、复帐、报账，做到手续齐备、数字准确、账目清楚、处理及时；

2、发票开具和审核，各项业务款项发生、回收的监督，业务报表的整理、审核、汇总，业务合同执行情况的监督、保管及统计报表的填报；

3、会计业务的核算，财务制度的监督，会计档案的保存和管理工作；

4、完成部门主管或相关领导交办的其他工作。

（四）出纳职责

1、建立健全现金出纳各种账册，严格审核现金收付凭证。

2、严格执行现金管理制度，不得坐支现金，不得白条抵库。

3、对每天发生的银行和现金收支业务作到日清月结，及时核对，保证帐实相符。

**三、现金管理制度**

1、所有现金收支由公司出纳负责。

2、建立和健全《现金日记帐》簿，出纳应根据审批无误的收支凭单逐笔顺序登记现金流水收支帐目，并每天结出余额核对库存。作到日清月结，帐实相符。

3、库存现金超过3000元时必须存入银行。

4、出纳收取现金时，须立即开具一式四联的《支票回收登记表》，由缴款人在右下角签名后，交缴款人、业务部门、出纳、会计各留存一联。

5、任何现金支出必须按相关程序报批（详见支出审批制度）。因出差或其他原因必须预支现金的，须填写借款单，经总经理签字批准，方可支出现金。借款人要在出差回来或借款后三天内向出纳还款或报销（详见差旅费报销规定）。

6、收支单据办理完毕后出纳须在审核无误的收支凭单上签章，并在原始单据上加盖现金收、付讫章，防止重复报销。

**四、支票管理**

1、支票的购买、填写和保存由出纳负责。

2、建立和健全《银行存款日记帐》簿，出纳应根据审批无误的收支凭单，逐笔顺序登记银行流水收支帐目，并每天结出余额；每工作日结束后。

3、出纳收取支票时，须立即开具一式四联的《支票回收登记表》，由缴款人在右下角签名后，交缴款人、缴款部门、出纳、会计各留存一联。

4、支票的使用必须填写“支票领用单” ，由经办人、部门经理、 财务主管（经理）、总经理（计划外部分）签字后出纳方可开出。

5、所开出支票必须封填收款单位名称。

6、所开支票必须由收取支票方在支票头上签收或盖章。

**五、印鉴的保管**

1、银行印鉴必须分人保管。

2、财务专用章和总经理印鉴分别由财务经理和出纳负责保管。

**六、现金、银行存款的盘查**

1、出纳人员在每周完成出纳工作后，应将库存现金、银行存款的上存、收入、支出、结存情况，编制“出纳报告表”，并对由出纳保管的库存现金，由会计或总经理指定人员于每星期五下午及每月终了进行定期对帐盘查，其他时间进行抽查。

2、出纳应根据银行存款日记帐的帐面余额与开户银行转来的对帐单的余额进行核对，对未达帐项应由会计编制“银行存款余额调节表”进行检查核对。

3、其它依据相关会计制度及法规执行。

**第二章 支出审批制度**

**一、目的**

1、为简化支出审批手续，提高工作效率。

2、防止因私占用公司财产。

**二、适用原则**

（一）使用商业单位制，经营计划和财政预算内，授权行使终审权。（经理/部门负责人对该单位之营业指标负全责）。

（二）部门经理可适当的将其权限或部份权限，以文字性形式，授权给其副经理或部门主管等。

（三）授权方式可分为两类：

**三、审批程序**

1、计划内报销：

经手人、证明人（持原始凭证）、 分管经理（部门负责人）、财务部

2、超计划报销：

经手人、证明人（持原始凭证和超支报告）、 分管经理（部门负责人）、财务

**四、计划审批内容**

1、购买日常办公用品、计算机的外设配件和耗材之支出计划，由运营中心收齐汇总，报公司总经理审批。原则上由运营管理中心统一购买并库存，各部门登记领用，并进入各部门的费用。每月底由运营管理中心向财务部提供有关方面的明细表（经各部门签字确认）。

2、固定资产与办公家具（包括机房与OA设备）：其购买由各部门报申请计划，经部门负责人签字，公司总经理批准，公司技术部、运营管理中心统一协调核准后，对协调或购买情况写出需求报告，报公司总经理批准统一购买，金额在1万元以上的固定资产购入必须报总经理审批。

3、参展/会费：由经办人随借款单附上邀请函与盖章完全的参展申请表复印件，由部门经理审批，财务部审核付款。本地展会原则上不得支付会务费；外地展会如在参展费中包含会务费用的，必须注明人数与明细并履行上述审批手续。凡批准展会，予以报销往返车票与会务费；不住会的，报销车票与差旅补助。

3、凡是参加境外展览会，必须至少提前一个月向公司总经理提交专项申请报告，注明参展必要性、参展人数、费用预算等。经批准后方可执行。

4、差旅费：各部门根据工作需要，制定出差计划，应注明出差地点、事由、时间、人数、由部门经理审核出差的必要性和借款的合理性、经理签字后交财务付款。各部门经理凭出差报告先由公司总经理审批后方可借款。(所有境外出差必须提前书面请示总经理经批准后方可执行)。

5、工资、奖金的支出：由公司人事部核准每月考勤，财务部编制发放表，经理签字确认，并报公司总经理批准后财务发放。

6、业务费用：业务费用包括业务交通费（含油费、保养费、过路费、搬运费）、快递费、礼品费及业务招待费。经总经理批准的计划内业务费用由部门经理审批；计划外业务费用报公司总经理审批。

**第三章 报销审核制度**

**一、原则**

1、严格财务收支审批制度，公司发生的各项开支都必须由经手人填写费用报销单，注明支出事由、项目、发票张数、报销金额、和经办人签名、部门经理签字、财务经理审核（按照有关规定办理）、分计划内和计划外相关程序审批后，出纳方可付款。

2、加强报销管理，当月帐，当月了，25日以后帐最迟不得超过下月3 日。

3、为了分清责任，进行部门核算，不同人员支出的业务费用不得混淆在一张报销单上。

**二、支出相关部门审核**

对所有报销内容，相关部门经理必须就其合理性及必要性进行审核。

**三、财务部门审核**

财务部门对所有报销票据，依据相关财经法规及内部财务制度对其合法性进行审核。

**四、审核权限**

同审批权限。

**五、费用报销及借款时间一览**

项 目 周一 周二 周三 周四 周五

款项借支 11：00-12：00 11：00-12：00 11：00-12：00 11：00-12：00 11：00-12：00

15：30-17：00 15：30-17：00 15：30-17：00 15：30-17：00 15：30-17：00

费用报销 9：00-12：00 9：00-12：00 9：00-12：00

对外结帐 9：00-12：00 9：00-12：00 9：00-12：00

**六、报销手续**

严格执行财务报销制度，款项支出时填写支出凭单并将发票（所有票据须开明细发票，经手人须在票据背面签字）交给财务。由客户或分公司报销的要向财务注明并留复印件，原件给客户。 计划内报销必须提供的原始凭证：

1、版面费、广告代理费：由部门凭发票填写费用（成本）报销单，财务部对票具进行核实（附上媒体刊登的详细清单），核对无误后付款。

2、印刷费（出片费）：部门凭发票，附印刷品结算单，进行核实无误后，填写费用（成本）报销单，财务审核无误后付款。

3、办公用品、低值易耗品：由运营管理中心统一购买的，运营管理中心保管人员根据发票同实物核对无误后，填写验收单后（低值易耗品还需有出库单），凭发票（附上验收单及分摊明细）填写费用报销单。各单位自行购买的凭发票填写费用报销单经相应级别的领导审批后报销。

4、机房与OA设备：技术部保管人员根据发票同实物核对无误后填写验收单和出库单。凭发票（附上验收单）填写费用报销单。

5、资料费：各单位购书及其它资料，首先将书、资料和发票拿到资料管理部门（运营管理中心）进行登记验收，并在书、资料上盖章、编号。经手人凭发票（附上验收单）填写费用报销单。

6、差旅费：于返回3天内必须报销，由部门经理审核票据的合理性并在报销单上随同差旅者签字认证，后至财务核销借款。各单位经理报差旅费凭报销单经大区总裁审批后到财务核销借款。对3天内无故不及时报销的，财务部应催办一次，仍不办理者，财务部有责任从其当月工资和奖金中扣除。试用人员出差借款须由经理担保，视同经理借款。

7、业务费用：所有业务费用票据须开明细发票，经手人须在票据背面签字。各单位应本着勤俭节约的原则使用业务费用，任何人不得用于除业务需要以外的个人消费。业务招待费须有两人以上签字并注明时间及招待客户名称；加班用餐费须有全体用餐人签字；交通费须注明起始、地点及原因；礼品费须注明所送人名及礼品名称、数量；快递费单据上请注明客户名称。所有费用均计入部门成本。未按规定填写说明或签字的，财务人员应将报销凭证退回并说明原因。

8、超计划报销手续必须有审批报告，其它同计划内报销手续一样。

差旅费报销管理规定

为保证公司差旅费的合理使用，规范差旅费的开支标准，特制定此规定，具体如下：

1）出差人员是指经公司总经理批准离开本市一天以上进行各项公务活动的员工。

2）出差人员出差需持有经部门经理、运营中心、公司总经理签字的《出差申请表》。申请表中需注明部门名称、出差人姓名、出差时间、出差地点、出差事由、 出差来回乘坐交通工具、预计差旅费金额，报总经理审批，凭申请单办理借款和报销手续后将申请单交运营管理中心存档。

3）报批手续：

一般人员出差，在特殊情况下需乘飞机，必须有总经理审批同意，报公司总经理批准。

1、工出差到外地，可预借一定金额的差旅费。出差回来后凭单据在三日内报销，逾期不报销者，将从工资中扣除所借款项。

2、出差人员的住宿费、市内交通费、伙食补助费实行定额包干（详见后附差旅费报销标准），由出差人员调剂使用，节余归己、超支不补。

3、出差乘坐火车，一般以硬卧为标准，如买不到硬卧票，按硬座票价的60% 予以补助。

4、出差期间的交际应酬费，须事先请示总经理特批。

5、往返机场、车站的市内交通费准予单独凭车票报销（不含出租车费用）。

6、出差参加展示会的运杂费、门票等准予单独凭票报销；对于到外地参加会议、展览、及其他活动的人员食宿及其他费用由对方负担的，不得在公司报销路费并领取补助.

7、出差或外出学习、培训、参加会议等，由集体统一安排食宿的，按其统一标准报销，不享受任何补助。

8、出差补助天数的计算方法：

1）出发日补助计算：以有效报销车票或飞机票的准确开车或起飞时间为准：上午12：00前出发的可享受全天补助；12：00后出发的，当日不能到达目的地的，可享受半天补助；12：00后出发的，当天到达目的地的并住宿，可享受全天补助；

2）到达日补助计算：以有效报销车票或飞机票的准确开车或起飞时间为准：上午12：00前返回的可享受半天补助；12：00后返回的可享受全天补助。

9、出差天数的计算方法：按照实有天数计算。

10、费用核算：公司所有人员出差费用均计入各部门成本。

11、其它

1）报销差旅费时，应提供出差期间相应票据（如住宿费、市内交通费、餐费等），以便财务部进行帐目财务处理。如无法提供相应票据，日补助超过30元以上的部分将由财务按国家规定代扣代缴个人所得税。

2）凡购买打折机票的（票面有不得签转更改字样的），在报销时必须按打折后的实际价格填写，如有弄虚作假，一经发现后将加倍扣还。

**第四章 往来帐务管理制度**

**一、应收帐款管理**

（一）收款方针

1、业务人员在公司为其客户提供了相应的服务或劳务后，应及时把广告认定单交由客户确认，并及时催收款项。

2、收款时间：次月13日前。（注：数据入网要求一次收回合同所签订的金额）。

3、回款方式：转帐支票，非远期、空头或错误支票；现金；抵实物，（所抵实物必须为公司需要或对方企业濒临破产无法收回所欠款项，并且要有公司总经理的批示）。 严禁市场员垫付业务款，否则公司除追收客户款，没收市场员所垫款项，并通报批评。

4、部门人员调动或离职等，部门经理必须监督其业务款项的回收及移交，必须填写移交清单一式四份（一份交财务、一份部门留存、移交人接受人各执一份），移交人、接受人、监交人及财务部相关统计人员均应签字，并报财务备案。接受人应核对帐单金额及是否经过客户确认。

（二）未回款考核办法

1、未回款处罚

1）由于业务人员失职造成的未回款，扣全额；

2）由于公司内部原因造成的未回款，分相关责任扣罚；

3）由于外部不可抗力（如客户倒闭、破产等）造成的未回款，持相关部门证明，只扣业务成本。

2、未回款从个人收入中按比例核减，待回款后按以下方法返还：

1）未回款额分三个月核扣，当月扣10%，次月扣30%，第三个月扣60%；

2）未回款扣款每月随工资补发，三个月内全部收回，补发全部扣款额，提成按5%；

3）若第3个月仍未回收该款项，该市场员停止业务，专职收款.在3个月之后回款，待回款后只补发扣款额，不予提成。

3、未回款项不计入业绩。

4、3个月（含3个月）以上的未回款如申请坏帐，则扣除该业务员该笔应收款30%的印刷成本，并处以30%的罚款，其直接主管或经理督帐不利，同时处以5%的罚款。

5、若市场员连续两个月无未回款且业绩均在部门任务额（任务额低于8000元的以8000元计）以上，则酌情给予奖励。由市场员申报，部门经理审批，财务部审核后在工资中发放。

6、财务部对部门未回款进行监督。对3个月以上部门未回款财务部上报公司总裁。

7、对预收款，按1%的比例对市场员给予奖励。

（三）可疑客户及可疑帐款的处理

1、业务员在接洽客户时，如发现客户有异常情况，应填写“可疑客户报告单”，并建议采取措施。

2、业务人员对在两个月内催收无效且金额较大的票款，应填写“可疑客户报告书”，并收集有关证据、资料等，报请公司领导批准后移送法律部门依法追诉。

3、催收或经诉讼案件，有部分或全部款项未能收回的，业务人员应取得相关法律机关证明、债权证明、破产宣告裁定等中的任何一种凭证，送财务部作冲帐准备。

4、对收款不报或积压收款的业务员，一旦发现，公司将从重处罚。

**二、应付帐款管理**

（一）付款时间：

1、业务款项由部门申请，经过审批后执行；

2、印刷费、版面费等次月20日左右支付（每月出刊后第二日报财务）；

3、购置固定资产款项于固定资产验收入库后支付。

（二）付款方式：

1、转帐支票，非远期、空头或错误支票；

2、现金；

3、实物或广告，要有公司总经理的批示。

（三） 其他：非本公司人员领款时，必须由我公司相关人员带领。

**第五章 票据管理制度**

**一、发票管理**

（一）申领

1、由申请人在《零星开票通知单》中详细填写部门名称、申请日期、合同号（右上角填写）、企业全称、广告刊登媒体或网刊全称、业务发生具体日期、开票金额、业务性质（广告或信息）、申请人姓名等，交部门经理审批、会计审核后开具。

2、若零星开票通知单中企业名称与合同中的企业名称不相符，业务员需持有双方企业盖章认可的证明（特殊情况可由部门经理签字认可），财务方可开具发票。

3、杜绝开无企业名称发票。

4、杜绝开企业名称不全发票：任何人无权把企业名称缩减 至2-3个字。

5、若业务实际发生与合同不符，业务员需持有企业的附加合同或加盖公章的证明方可开票。

6、丢失发票一切后果由业务人员自负，在对方企业提供相关证明文件（标明发票号及金额并加盖公章）后，我公司可提供加盖公司发票专用章的发票存根联复印件，业务人员因丢失发票或其他原因需要借出发票时，需有书面申请并由各部门经理人员签字，财务人员对于借出发票应进行登记，并及时取回。

7、开发票时遇到的其他特殊情况，财务人员均应取得公司领导的批准后，才能开具发票。

（二）具体规定

1、已提供劳务并签订合同的，业务员凭运营中心盖章认可的合同及零星开票通知单或有企业盖章认可的广告认定单，以财务人员核对无误后开具发票。

2、未提供劳务已签订合同但又未收款的，业务员根据部门经理认可的业务内容，填写零星开票通知单，由部门经理或以上级管理人员签字，方可开具发票。若此项合同终止又收不回原发票视同未回款处理。

3、未提供劳务，已签订合同且已收款的，业务员可凭零星开票通知单或广告（信息）认定单开具发票。

4、已提供劳务，但未签订合同且已收回款的，业务员根据运营中心认可的业务内容，填写零星开票通知单或广告（信息）认定单开具发票。

5、未提供劳务且未签订合同的，禁止开发票。特殊情况如预收款项等，须部门经理专门说明。

（三）回收

1、当天领出发票，已收款项的，当天必须将款项交到公司出纳处，否则作挪用公款处理；当天未能收回款项的，当天必须将所领发票交还公司财务统一保管；客户因特殊原因需先将发票留下后再结款项的，所开发票金额在2000元以下的领票人必须要求客户签收条经本部门经理签字后交回公司财务。所开发票金额在2000元以上的领票人必须持客户签收并加盖客户公司公章的收条经部门经理签字后交回公司财务。违反此项，每次扣款200元直至开除。

2、若是抵货业务，当天领出发票，必须要求客户开具同样金额的销售发票交还财务，否则必须将公司发票退回。违反此项，每次扣款100元。

3、凡将所开发票重新更改、退票（换名称或换金额），必须写明原因并经部门经理签字确认后方可退换。

（四）填写

公司统计（或会计）应根据审核无误的《零星开票申请单》按照发票顺序认真填写，保证真实、准确、完整，并加盖公司发票专用章。不得涂改、挖补或撕毁，如有填错，应整套（存根联、发票联、记帐联）保存，并注明“作废”字样，以备查验。

（五）监督

会计（统计、业务部门）应根据当天的 “支票回收单”核对每张发票（每笔业务发生额）的回款情况，对所开出发票（所发生业务）进行监督。

（六）内容不符时的处理

支票回收的付款公司名称与市场员所报客户名称或所申请发票名称不符时，市场员必须同时上交由付款方加盖财务章的付款说明交财务备案。如无说明，财务先扣留支票，要求业务人员补交说明，如到截止日期仍无说明，按未回款处理。

**二、收据管理**

1、收据视同发票管理。

2、收据、发票不得重复开具，若已开出收据需换开发票，必须要求客户先将收据退回后再补开发票。

3、以上规定财务部门应严格按规定执行，如不按规定执行出现问题由财务部负全责。

**三、支票管理**

1、支票的购买、填写和保存由出纳负责；

2、建立和健全《银行存款日记帐》簿，出纳应根据审批无误的收支凭单，逐笔顺序登记银行流水收支帐目，并每天结出余额；

3、出纳收取支票时，须立即开具加盖有“支票收讫”章的一式四联的《支票回收单》，由缴款人在右下角签名后，交缴款人、缴款部门、出纳、会计各留存一联；

4、支票的使用必须填写“支票领用单” ，由经办人、部门经理、 财务经理、总经理（计外部分）签字后出纳方可开出；

5、所开出支票必须封填收款单位名称；

6、所开支票必须由收取支票方在支票头上签收或盖章。

**四、票据管理原则**

1、加强票据管理，杜绝单据遗失现象。谁遗失谁负责，罚遗失者每张单据金额的10%，直接从报销金额中扣除（即实报金额为应报金额的90%）。

2、财务有权拒绝持非正式票据报销。

**第六章 工资及相应级别报销管理制度**

**一、基本原则**

（一）一般程序

1、以出勤日计算每月应发工资；

2、每月10日发放上月基本工资，20日发放提成或绩效，由公司财务部统一存入员工个人帐户（遇节假日顺延）；

3、自动离职人员工资待办理完移交手续后于次月10日到财务部结算；

4、每月2日前由人事部统一上报公司人员考勤、人员岗位及相应社保异动表、奖罚等情况到财务部，部门人员奖金由各部门经理上报。

5、按照劳动合同的约定及公司的福利待遇制度，根据当月考勤统计情况及公司有关规定由财务部门审核人事部门计算的工资，统一制工资表，执行公司有关制度、规定；

6、工资单经财务经理、部门经理、总经理签字方可发放；

7、由公司人力资源部统一制定并调整工资管理制度，经公司总经理批准后执行。

（二）保密原则

工资报酬实行保密管理，任何管理人员及相关工作人员非因履行工作职责之需要，不得向第三方泄露所获悉的公司薪酬结构；任何员工不允许以任何方式询问、议论他人的薪资报酬，并不得向他人泄露自己的薪资报酬。凡违反者公司将做为严重违反劳动纪律者处理。

（三）收入挂钩原则

1、为适应激烈的市场竞争及各事业部－利润中心的经营管理需要，各利润中心的人员收入、福利与所在利润中心的总体效益相结合，具体工资等级由各利润中心按本工资管理制定拟定。其中：业务人员的收入水平与其本人的业务完成额直接挂钩；非业务人员的收入水平与其所在利润中心的利润指标完成情况相关联；根据不同利润中心的实际情况，条件具备部门的主管（含）以上人员可实行年薪制。

2、职能部门人员的收入水平与公司的整体利润及个人绩效考评的实际情况挂钩，实行月薪制。各职能部门按照本工资管理制度，根据本部员工岗位职责、员工个人工作资历等情况确定本部员工的工资等级。

（四）备案原则

1、对于利润中心的业务人员与录入人员的收入标准，可在公司的工资管理制度原则基础上根据自身情况做调整，但必须在年度经营计划中明确说明，并经公司批准后报运营中心备案，方可执行；

2、所有利润中心、职能部门的人员工资等级必须在财务或运营中心备案（年薪制的除外）。

（五）薪酬结构

1、薪酬结构种类

1）年薪制加期权股；

2）基本工资加绩效工资加期权股 ；

3）基本工资加佣金（提成）制；

4）基本工资加计件工资加绩效奖励。

2、基本工资可由基础工资、职务工资、饭补构成。

3、对应于不同级别的人员公司规定不同金额的费用报销额度，凡在此额度范围内的交通费、通讯费、办公费、招待费、礼品费等与业务相关的费用支出可与下月10日据实报销；同时部门经理对本部门员工费用报销，可在其相应的额度内，根据部门业绩及员工当月工作考核情况予以调整。

4、实行以上薪酬结构的人员，除了由公司在法定节假日安排加班的按照劳动法规定给予加班费外，均不另外享受加班费。

5、每位员工只能享受一种薪酬结构，不允许既享受奖金基数又享受提成。

**4.2.5售后服务条款**

#### 一、后续技术服务承诺

作为本项目的投标人，我单位承诺，如我单位在本次项目中标，在服务期间，保证做到如下承诺：

工作期间加强与业主委托方及相关方的交流协调，对委托方提出的问题及时回应，做到两小时内到达，并现场服务，解决问题。

**1、履约承诺**

我方保证按照业主要求的工作范围和内容，遵循国家有关法律法规、规范、规定和标准，在业主的授权范围内，切实履行咨询的职责，确保总体目标的实现；并按本项目合同规定的我方的责任、义务和权利，与工程建设有关方面做好协调及配合工作，提供相关的咨询和服务。

（1）我方将全面履行在本服务方案中向业主所做出的所有承诺。

（2）我方承诺保持项目团队的完整，并有义务根据业主及工作要求进行相关人力资源的补充；任何对项目团队成员的变动，由我方事先提出书面申请和替补方案，并经业主同意后实施；对于不可抗力原因引起的、无法事先申请的情况，我方将及时通知业主并安排业主认可的替补成员。

（3）我方承诺具备本项目所需的行业资质要求，并具有丰富的专业经验、勤勉尽责、恪守职业道德和执业纪律，积极主动依法维护业主的合法权益。

（4）我方承诺确保在本咨询服务中履行与业主约定的工作时间和工作进度，服从业主的时间安排，不以任何理由影响咨询的工作时间、工作进度和工作质量。

（5）我方承诺按业主授权范围行事，不越权进行代理。

（6）我方承诺及时向业主通报服务事务的进展情况，并自觉接受业主的监督。

（7）我方承诺保守服务活动中知悉的业主的秘密。

（8）我方承诺定期提供工作月报以及必要的阶段性备忘录。

**2、重视性承诺**

（1）严格遵守国家的法律法规，讲究职业道德，诚信经营。

（2）建立严密的保密管理制度，对需要保密的委托项目，保证做到项目内容不失密、泄密，否则愿承担由此引起的一切责任。

（3）受托项目按委托协议期限评审结束后，我们将及时向招标人报送详细评审报告。

我方承诺将贵公司列为重点客户，承诺优先配备专家、设备并保证项目优质高效地完成。

**3、质量保证承诺**

我公司咨询业务一贯奉行“质量第一、客户至上”的经营理念，遵循“严谨规范、客观公正、高效准确、服务建设”的质量方针，按照ISO9001国际质量管理标准的要求建立了一套完整有效的质量管理体系，该体系经过有关认证机构的认证审核和逐年的监督审核，证明完整有效、运转良好。我方承诺在提供服务项目期间严格遵守我公司质量管理体系的各项要求。

（1）人员资格

我公司保证参与服务项目的所有专业人员均做到持证上岗，具有注册造价工程师、注册监理工程师、律师、注册评估师等，保证参与的每一个人员均具有与其承办工作相适应的工作能力。

（2）严格履行产品质量检验程序

我公司的咨询成果文件均须按照质量控制体系的要求履行严格的检验程序，每一份成果文件均要经过三级复核，复核通过后，方可签发正式的成果文件。

服务项目的内控制度

根据我公司的质量管理体系的要求，结合工程的实际情况，结合业主的要求和工作流程，建立一套适合工作特点的管理制度，指导项目部开展业务，最大限度地保障工作质量，包括：实行项目负责人负责制，建立并实行廉洁公正考核制度、复核审批制度、工作内部例会制度、资料整理制度等。

**4、廉洁自律承诺**

为了贯彻落实政府关于加强廉政建设，保障服务质量，防止不正之风，我公司将在参与服务项目的咨询工作过程中，对服务团队加强廉洁自律教育，杜绝违法违纪，损害业主利益的现象。

我方承诺严格执行国家的各项规定，廉洁奉公、严格自律、遵纪守法，杜绝不正之风。因此特对我方的工作人员提出如下要求：

（1）不得利用职权和工作便利，为本人和他人谋取不正当利益，不得与本工程的利益人发生关联交易。

（2）不得接受投标人或承包商以任何名义赠送的礼品、现金、有价证券、支付凭证。

（3）不得接受投标人或承包商提供的娱乐、健身、餐饮消费及其他任何服务。

（4）不得向有关利益人提供任何可能影响公平竞争的信息。

（5）与投标人或承包商的往来，应当在公司规定的工作场所进行，避免发生私下交往。请业主方在我方参加的咨询活动中，按照有关法律法规的要求和廉洁自律的承诺，对我方的工作人员进行监督，监督我方的工作人员是否有违法、违规行为和违反上述要求的行为；发现问题，请业主方及时向我行咨询管理部门或纪检部门进行通报。

**5、内控方案**

（1）我公司严格执行国家有关工程PPP的法律、法规及各项相关规定，恪守职业道德，不收受贿赂，不以委托方提供的涉及企业机密的数据、文档、资料等信息换取任何自有利益。

（2）我公司在服务过程中，对于涉嫌故意或无意泄露甲方机密，将委托方提供或委托的任何资料用于任何与本定点服务期间无关的场合，或因操作不当引起委托方利益损失的我工作人员，严格按照公司有关规定，经调查核实后严肃处理。

（3）我公司有关管理部门也将定期对项目部的廉洁自律情况进行检查监督。

（4）服务质量符合现行国家（行业）标准/规范要求。

在项目的服务过程中，项目组成员严格遵守国家有关法律法规、执业准则和技术标准，独立、客观、公正地开展工作。按照合同约定履行义务，完成任务。

树立全面为采购人服务的思想，以科学严谨的工作态度完成采购人委托的咨询工作，确保项目前期咨询报告的真实可靠、科学合理，最终取得相关部门有效批文。

在服务过程中，时时处处把采购人的利益放在首位，以严谨、细致的工作态度做好服务，根据工程的实际情况提出合理化建议。如提交的项目咨询报告达不到合同规定标准的，我公司将负责完善，不再另行收取咨询费。

如果我公司在服务过程中工作不到位，导致采购人对服务项目不满意，采购人有权中止服务合同。咨询合同履行过程中，由于我公司失误或技术能力不足造成采购人损失的，采购人可扣减或者追回部分以至全部咨询费用，对造成的直接经济损失，我公司将部分或全部赔偿。

在项目的服务过程中，采购人对我公司项目组中不称职或工作中有违规行为的工作人员提出撤换要求时，我公司坚决予以执行。由于我公司工作失误而给采购人造成的经济损失，我单位无条件的承担相关的经济赔偿责任。

另外，为体现我公司合作诚意、获得为采购人服务的机会，展现我公司的实力和服务水平，在此我公司向采购人在以上承诺的基础上做如下承诺：

按采购人要求的工期，科学、合理的完成项目报告的编制工作。

本公司恪守第三方公正立场，依据国家相关的法律、法规以及合同的规定，公正、准确、及时地为委托方提供业务范围内的服务。公司恪守独立、客观、公正的原则，严守商业秘密，以人为本，努力提高人员素质，利用专业技术知识，客观公正、实事求是地完成工程咨询业务，

若我公司中标，我公司将严格按照招标文件要求，并遵守国家有关法律去规、执业准则和技术标准，独立、客观、公正、按时保质的完成采购人委托的各项工作。

如蒙信任，我公司保证发挥专业咨询、专业知识及社会关系等各方面优势，及时与采购人沟通，为采购人提供准确、全面、及时的工程咨询服务，圆满完成PPP咨询工作。

以积极的态度为业主提供全过程、全方位的服务，一切以按期顺利拿到批复为总目标，满足在合同中提出的和在实施过程中可能提出的要求，达到用户满意。

#### 二、保障措施

公司拥有一套严格、科学的质量管理体系，确保全过程跟踪管理，符合业主和国家法律、法规的要求，自按质量管理体系运行以来，各项服务一直得到业主的满意及管理部门的认可，并能够根据客户的要求立即组织相关人员进行研究，制定相应的实施方案和质量保障措施。

**1、文件编制质量承诺**

我公司将严格遵守本标书和合同所作的各项承诺，严格履行合同的各项义务与责任，向所服务客户提供细致周到的服务，并采用先进的技术和专业设备，提供优质高效的技术服务。在此我公司愿作如下特别承诺：

1）严格按照国家及地方的相关要求完成报告的编制任务。

2）严格按照要求制定具体方案，针对具体项目，制定整体方案、实施措施。

3）根据合同确定的工期，科学安排，精心组织，确使保质保量完成各项服务任务。

4）接受当地相关部门的监督、检查，加强与各方的联系、协调，及时解决服务过程中的各种问题。

**2、质量保障措施**

（1）人员素质保障

领导主抓、分工明确、责任到人。接受项目委托后，根据项目特点和具体情况确定具有较强业务能力、丰富实践经验、熟悉国家及地方的法律法规和相关政策、具有较高的综合素质和组织能力的人员担任项目负责人，全面负责项目服务工作，并配备与项目行业相适应的具有专业胜任能力的人员组成工作小组；聘请有关专家参与具体工作，从人员组成上保证工作的顺利进行。

山东正信环保节能与工程咨询有限公司现有从业人员52人，其中具有高级职称19人，中级职称14人，本科以上学历占到97%，公司拥有注册咨询工程师、造价工程师、监理工程师、会计师、高级能源审计师、高级能源管理师、国家和省清洁生产审核师等人员20余名。公司拥有一支结构合理、专业理论功底扎实、实践经验丰富的人才队伍，同时还组建了一支由各专业资深专家组成的专家库，作为咨询服务质量的的技术支撑。

公司聘用了由国内知名学府、科研院所、企事业单位组成的常用技术专家52位。另外，依托于总公司--山东正信招标集团的专家库，可另外提供各行业国家级专家20097名、省级专家6039名。山东正信招标集团专家库系统涉及256个行业二级类别，可分别从专业、学历、职称、精通产品或工程、服务地域等方面，随机筛选出高水平专家提供服务。

（2）方案保障

实施方案是整个工作的指导和规范，是成果总体质量的基础条件。接受委托后，及时制定详细的、具体有效的工作方案计划，在工作的各个阶段和环节认真贯彻执行。层层把关、高质高效，坚持按预定的计划和时间安排进行工作，做到事前、事中、事后都要严格的把好关，把问题消灭在萌芽状态，发现问题及时解决。

（3）资料保障

加强联系、紧密合作。完整地收集所承担项目的所有资料，在整个服务过程中，加强与业主的联系，如出现资料不全、无资料等情况，必须及时提出索要，在不能取得有关资料时，及时反映告知项目负责人，并在报告中特别说明情况，或将会产生的影响结果予以说明；

（4）法律法规保障

本项目工作政策性强，必须依法进行，避免重大质量事故。必须严格按照相关法律法规标准规范进行每一项工作，不得避重就轻，避实就虚、回避问题，工作中出现的每一个问题，都必须根据问题性质大小，逐级汇报，不隐匿问题，对所出现的具体问题，必须做耐心细致的工作。不能主观臆断，也不能姑息迁就。必须以事实为依据，法律法规为准绳，从而做到定量有根据，定性有依据。

（5）制度保障

根据本公司的质量管理制度，在工作过程中重点加强以下环节管理；

①工作小结。工作小组人员必须就所承担的工作，在工作完成时写出工作小结，必须就所负责的内容，完成时间、出现的问题、处理意见、处理依据、处理结果和结论做出书面小结，并签字负责；

②工作底稿。工作小组项目负责人必须及时掌握项目中的情况，及时复核审查小组人员工作底稿，并签字负责，对出现的问题，就问题性质、严重程度及时向上级汇报。听取上级意见，不得擅自解决，更不得隐匿问题不报。

③三级审核。项目工作现场操作完成后，必须严格执行已定的三级审核制度，上一级的审核意见，下一级人员必须严格执行，不得敷衍了事。各级审核人员必须严格履行各自的审核职责，各级审核者必须提出审核意见并签字负责。

④合理合法、严格自律

整个服务过程每一个程序都必须经过严格的核审程序，以确保服务工作的全过程符合业主和国家法律、法规的要求，参与人员不得和企业发生任何利益关系，保证服务过程的合法性、公正性，公开、公平、公正的完成采购人委托的服务工作。

#### 三、其他优惠条款

在各类工程咨询报告的编制过程中我公司严格执行质量管理体系，确保咨询报告的质量，最大限度的为业主优化建设方案、投融资方案，避免和减少决策失误、提高投资收益。充分运用专业知识，为业主提供项目前期阶段的决策服务。

我公司编制目可行性研究报告、节能评估报告、PPP全过程咨询等具有丰富工作经验和优势，为业主提供全过程、全方位的服务，一切以按期顺利拿到批复为总目标，满足在合同中提出的和在实施过程中可能提出的要求，达到用户满意。我公司承诺：

1、本项目咨询文件上报后，我公司承诺为招标人设立专人对项目审查过程中需要修改的内容进行整体变动，为后期报批手续办理服务提供便利。

2、我公司具有造价工程师，我公司承诺在项目的全过程免费为项目单位提供造价方面各类问题的咨询，协助项目单位控制工程成本，为项目单位节约资金。

3、我公司承诺后期报告修改免费服务。