



中建政研
ZHONGJIAN ZHENGYAN

全过程工程咨询

不管是狮子还是羚羊，都要奔跑！
不管是老总还是员工，都要成长！



您们看到了什么？ 感受到了什么？ 从中你悟到了什么？

物竞天择， 适者生存



假如世界上只有一位男生!



全过程工程咨询是什么



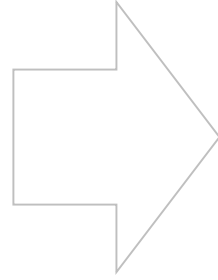
Snow PPT studio personal resume Microsoft Powerpoint



是指对建设项目全生命周期提供**组织、管理、经济和技术**等各有关方面的工程咨询服务，包括项目的**全过程工程项目管理**以及**投资咨询、勘察、设计、造价咨询、招标代理、监理、运行维护咨询**以及**BIM咨询**等专业咨询服务。全过程工程咨询服务可采用多种组织方式，由投资人授权一家单位负责**或**牵头，为项目从决策至运营持续提供局部或整体解决方案以及管理服务。



五方责任主体

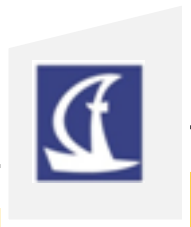


三方责任主体

全过程工程咨询不同于以往的**全过程造价咨询**或**项目代建**

它应该是技术、经济、信息、人才的融合和集约化管理，需要围绕项目业主的投资目标，**高度整合**勘察、设计、监理、造价、招标等业务资源和专业能力，提供**全过程一体化**的项目**决策咨询**和**过程管理控制**服务。

传统模式项目管理的目标、计划、控制都以参与单位个体为主要对象，处于核心地位的“五方责任主体”（建设、勘察、设计、施工、监理）各有不同的特征和作用，彼此独立，相互牵制，无法有效整合。这种模式下，项目管理的阶段性和局部性割裂了项目的内在联系，导致项目管理存在明显的弊端，已经与国际主流的建设管理模式脱节。解读国务院办公厅发布的19号文，可以把未来工程建设管理模式理解为三角架构或者三方责任



全过程工程咨询指导意见解读







Snow PPT studio personal resume Microsoft Powerpoint

全过程工程咨询的特征

Lorem ipsum dolor sit amet consectetur

- 涵盖项目全过程**：提供自前期策划至竣工验收阶段项目全生命周期的各类工程咨询服务。
- 强调项目总策划**：包括项目的前期和总体策划，其中总体策划咨询是全过程工程咨询的首要工作，对未来项目实施起到指导和控制作用，是开展工程咨询服务的行动纲领和指南
- 重视设计优化**：紧紧抓住前期和方案设计这一最能够进行项目价值体现和成本优化的阶段，实现项目设计价值的最大化。
- 强调项目管理集成化**：以建设单位的建设目标为出发点，对项目的费用估算、项目计划与进度控制、设计管理、材料设备管理、合同管理、信息管理等进行高度集成，并以有效的管理手段和合同机制进行系统性全方位的管理。
- 强调独立性**：独立性是第三方咨询机构的立业之本，更是国际咨询机构的典型特征，需要在全过程工程咨询服务过程中始终坚持。
- 注重法律运用**：全过程工程咨询，更加注重责任划分和合同体系，可以借助法务人员作用，规范咨询管理行为，减少过程控制风险，促进提高咨询成果质量。

国务院办公厅关于促进建筑业持续健康发展的意见

	起源
	基地
	规则流程
	衍生工作

起源——不忘初心

通过选择有条件的地区和企业开展全过程工程咨询试点，健全全过程工程咨询管理制度，**完善**程建设组织模式，**培养**有国际竞争力的企业，**提高**全过程工程咨询服务能力和水平，为全面开展全过程工程咨询积累经验

衍生——二次发力

各省各市出具体的实施细则，建立咨询机构库



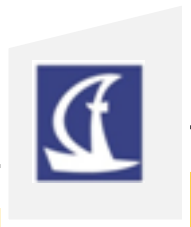
基地——试点先行

北京、上海、江苏、浙江、福建、湖南、广东、四川8省（市）以及中国建筑设计院有限公司等40家企业（名单见附件）开展全过程工程咨询试点

规则——指导落地

制订试点工作方案
创新管理机制——制定全过程工程咨询服务技术标准和合同范本
实现重点突破——试点地区住房城乡建设主管部门、试点企业确保项目落地





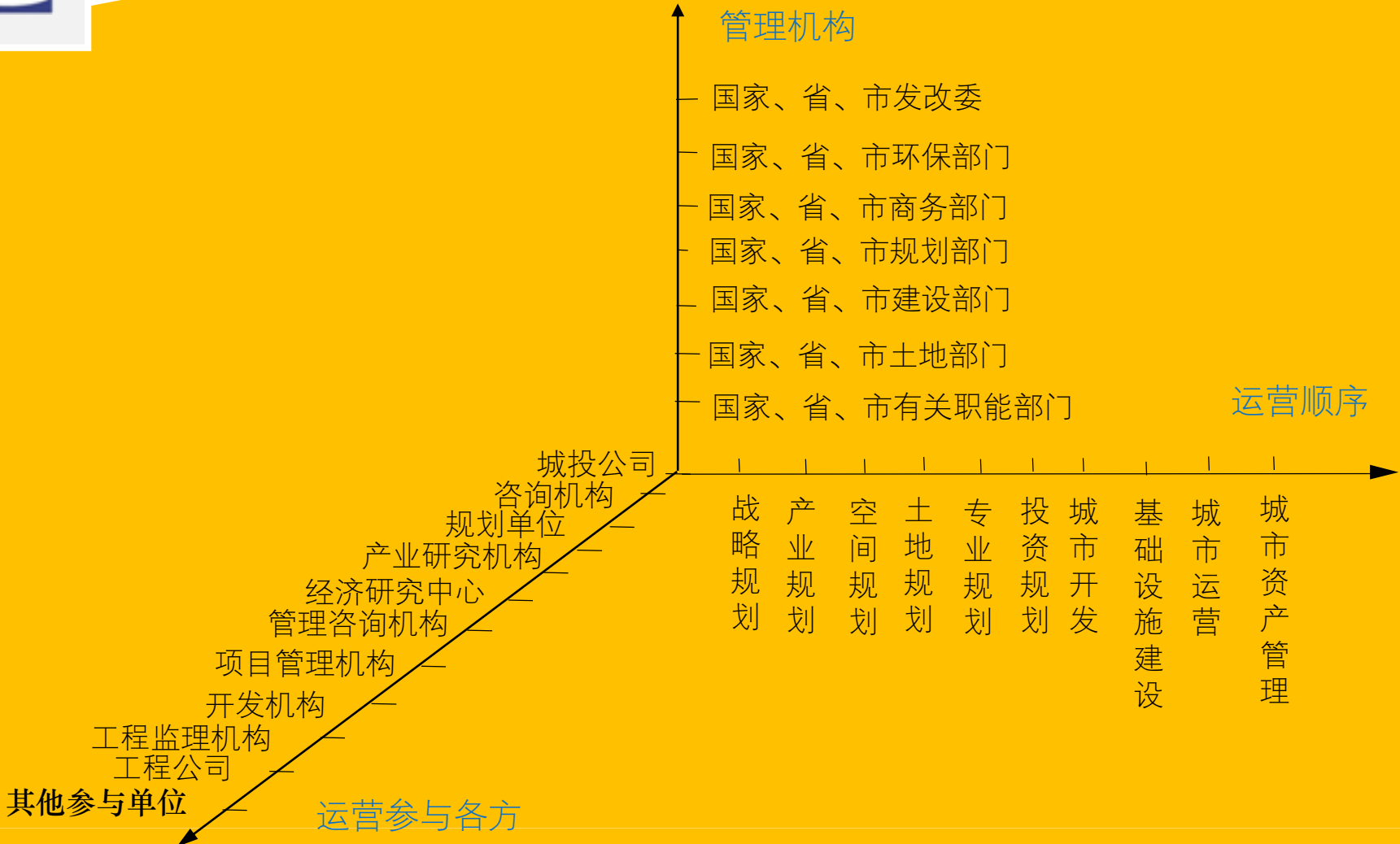
起源——不忘初心

积累经验，做大做强，具备国际水平

通过选择有条件的地区和企业开展全过程工程咨询试点，健全全过程工程咨询管理制度，完善工程建设组织模式，培养有国际竞争力的企业，提高全过程工程咨询服务能力和水平，为全面开展全过程工程咨询积累经验。



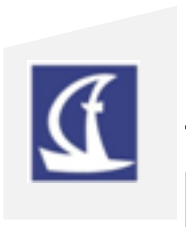
试点目的





国内的工程咨询企业，绝大多数咨询业务比较单一，或以勘察、设计为主业，或以造价咨询、招标代理为主业，或以工程监理为主业。就**咨询业务资质而言**，大多数企业只具有其中一、二项，具有三、四项及以上资质的企业只占很少一部分。有些企业即便资质数量不少，但其中有些业务**很少开展**，业绩和经验不足，只能为业主提供**“碎片式”**的咨询服务。我们国内的咨询企业即便规模较大也大多是**大而不强**，核心竞争力不足，从业人员**专业技能单一**，综合素质受行业政策、资质、市场和收入等客观因素影响参差不齐，整体素质与国外同行差距较大，目前情况下很难适应“一带一路”战略对国内工程咨询业的现实需求。

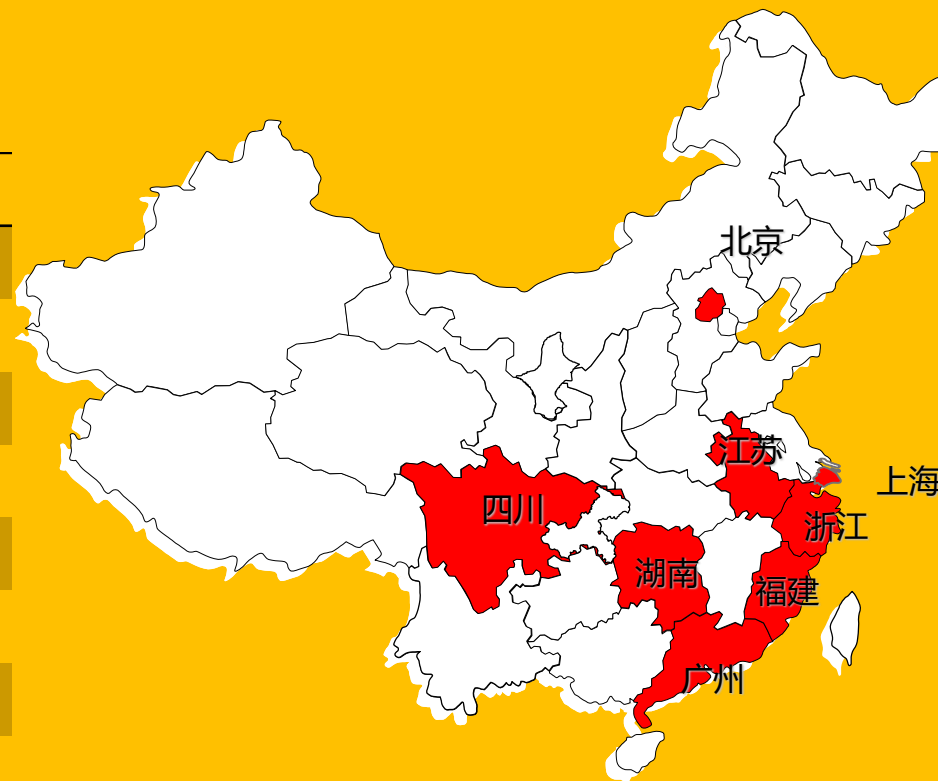
国家大力推行全过程工程咨询，旨在充分发挥市场对资源配置的决定作用，深化建设工程组织管理方式改革，促进建筑业持续健康发展，加快工程咨询服务企业供给侧结构性改革，增强综合实力和核心竞争力；推动工程咨询服务企业加快与国际工程管理方式接轨，培养一批具有国际水准的工程咨询服务企业，创造条件、克服不足，积极参与到“一带一路”建设项目中去。



基地——试点先行

选择北京、上海、江苏、浙江、福建、湖南、广东、四川8省（市）以及中国建筑设计院有限公司等40家企业（名单见附件）开展全过程工程咨询试点。

中国建筑设计院有限公司	京兴国际工程管理有限公司	启迪设计集团股份有限公司	广东省建筑设计研究院
北京市建筑设计研究院有限公司	中国市政工程华北设计院	中衡设计集团股份有限公司	深圳市华阳国际工程
中国中元国际工程有限公司	中国天辰工程有限公司	江苏建科建设监理有限公司	广州轨道交通建设监理
中冶京诚工程技术有限公司	同济大学建筑设计研究院	中国电建华东勘测设计研究院	海南新世纪建设项目
中国寰球工程有限公司	华东建筑设计研究院	中国联合工程公司	林同棧国际工程咨询
北京市勘察设计院有限公司	上海市政工程设计研究总院	宁波高专建设监理	重庆赛迪工程咨询
建设综合勘察研究设计院有限公司	上海华城工程建设管理公司	浙江江南工程管理	中国建筑西南设计
北京方圆工程监理有限公司	上海建科工程咨询有限公司	福建省建筑设计研究院	成都衡泰工程管理
北京国金管理咨询有限公司	上海市建设工程监理咨询	深圳市建筑设计研究总院	四川二滩国际工程咨询
北京希达建设监理有限责任公司	上海同济工程咨询有限公司	悉地国际设计顾问	中国建筑西北设计



北京11家，天津2家，上海7家，江苏，宁波，浙江，福建，广州，海南，重庆，成都等。



规则——指导落地

Lorem ipsum dolor sit amet consectetur

- 01 制订试点工作方案** 试点地区**住房城乡建设主管部门**、试点企业要加强组织领导，制订**试点工作方案**
- 02 创新管理机制** 试点地区住房城乡建设主管部门要研究全过程工程咨询管理制度，制定全过程工程**咨询服务技术标准**和**合同范本**等文件
- 03 实现重点突破** 在有条件的**房屋建筑和市政工程领域**实现重点突破。
- 04 确保项目落地** 试点地区住房城乡建设主管部门要**引导**政府投资工程带头参加全过程工程咨询试点，鼓励非政府投资工程积极参与全过程工程咨询试点。
- 05 实施分类推进** 试点地区住房城乡建设主管部门要引导**大型勘察、设计、监理**等企业积极发展全过程工程咨询服务，拓展业务范围。在民用建筑项目中充分发挥**建筑师的主导作用**，鼓励提供全过程工程咨询服务。
- 06 提升企业能力** 试点企业要积极**延伸服务内容**，提供高水平全过程**技术性和管理性服务项目**，提高全过程工程咨询服务能力和水平，积累全过程工程咨询服务经验，增强企业国际竞争力。
- 07 总结推广经验** 试点地区**住房城乡建设主管部门**、试点企业要及时研究解决试点工作中的新情况、新问题，不断总结经验和不足，提高试点工作成效，每季度末向我部**建筑市场监管司**报送试点工作进展情况。我部将及时总结和推广试点工作经验。

广西全过程工程咨询试点工作方案

杭州市全过程工程咨询试点工作方案

宁波市住房和城乡建设委员会关于印发《宁波市全过程工程咨询试点工作方案》的通知

广东 | 公布全过程工程咨询第一批试点项目 77个

1. 广东金融学院北校区图书信息中心项目
 2. 广东省第二荣军医院荣军康复疗养中心项目
 3. 全省档案异地异质联合备份平台项目
 - 4. 广州市中心城区地下综合管廊(沿轨道交通十一号线)工程PPP项目项目申请报告及勘察设计总承包项目和广州市中心城区地下综合管廊(沿轨道交通十一号线)工程建设管理**
 5. 莱茵商业广场及酒店
 6. 广州市天河区第二人民医院建设工程勘察计
 7. 金融城起步区棠下新墟村民住宅复建安置房工程
 8. 广州国际金融城AT090938地块(广州金控总部大楼)项目
 9. 广日工业园二期—新能源技术研究及产业化大楼(厂房)
 10. 广州南沙新区大岗先进制造业基地地区块综合开发项目
 11. 广州市南沙区自贸试验区万顷沙保税港加工制造业区块综合开发
 12. 广州网易智慧谷工程
 13. 中山大学·深圳建设工程项目(一期)
 14. 深圳技术大学建设项目(一期)
 15. 深圳市医疗器械检测中心
 16. 深圳市第三人民医院改扩建工程(二期)
 17. 南方医科大学深圳医院二期
 18. 深圳市第二儿童医院
 19. 深圳市人民医院门诊楼改造工程
 20. 深圳市新华医院
- **一共77个项目**



建市监函《2018》9号

SECTION

解读



住建部发布关于征求推进全过程工程咨询服务发展的指导意见（征求意见稿） 和建设工程咨询服务合同示范文



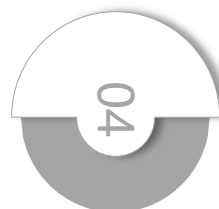
借鉴和参照国际通行规则开展全过程工程咨询服：**基本原则**



有详细的工作重点（单独解读）：**工作重点**



培养与行业发展相适应的人才队伍：**主要目标**



通过过示范指导监管规范行业发展：**保障措施**

四梁八柱 (四大核心15个要点)

明确全过程工程咨询服务的定义

鼓励有能力的工程咨询企业积极参与

政府和国有投资项目带头推行

鼓励非政府和国有投资项目委托服务

- 培育全过程工程咨询市场
- 建立全过程工程咨询管理机制
- 提升咨询企业咨询的能力和水平
- 建立服务技术标准和合同体系

02
全过程工程咨询服务的组织模式
全过程工程咨询服务的委托
全过程工程咨询服务的酬金
提供全过程工程咨询服务企业的能力要求
全过程工程咨询项目负责人及相关执业人员的基本要求
全过程工程咨询服务的转委托
提供全过程工程咨询服务企业的义务和责任



03
完善工程咨询企业的组织机构

加强工程咨询人才队伍建设

加强全过程工程咨询服务管理体系建设

开展国际合作与交流

04
建立全过程工程咨询服务技术标准和合同体系



各省全过程咨询工作

SECTION

方案



中建政研
ZHONGJIAN ZHENGYAN

全过程工程咨询试点工作方案

总体要求

指导思想
工作目标

主要举措

落实试点项目、试点企业
规范招标投标行为
放宽全过程工程咨询企业资质、资格限制
加快试点企业转型升级
充分发挥市场机制调节作用
积极鼓励工程技术创新
加强全过程工程咨询监督管理
加快全过程工程咨询政策标准体系建设
开展全过程工程咨询人才培养

方案

工作步骤

准备阶段
实施阶段
总结阶段

保障措施

加强组织领导
政策支持激励
提高工程咨询质量
加强交流宣传
及时总结经验



全过程咨询基本
SECTION

思路



全过程咨询剧本理论

全过程咨询我们需要对咨询效果的票房付
责任，所以我们要认真思考这个剧本这么写，
怡演员怎么选，导演怎么定等等。



- 政府
- 咨询机构
- 学术机构
- 运营商
- 投资商
- 集团资源
- 会员企业

全过程咨询系统总结

理论、制度、模式创新

定位

规划先行

招商前置

项目落地

新城新区建设

生态环境建设

全过程咨询土地开发

- 推进产业发展
- 优化空间布局
- 提升投资效益
- 保障生态环境
- 促进社会繁荣
- 改善全过程咨询形象
- 塑造全过程咨询品牌

全过程咨询（园区或特色小镇）

全过程咨询发展规划

全过程咨询战略规划

全过程咨询产业规划

全过程咨询空间规划

全过程咨询投融资规划

全过程咨询生态规划

智慧全过程咨询规划

重大项目规划

政策牵引

金融支持

形象策划

区域协同

基础设施建设

产业项目建设

全过程咨询品牌建设



全过程服务

项目
决策

勘察
设计

招标
采购

工程
施工

竣工
验收

运营
维护



前期策划阶段

勘察设计阶段

建设准备阶段

施工阶段

验收交付阶段

提供

项目决策咨询服务

项目设计咨询服务

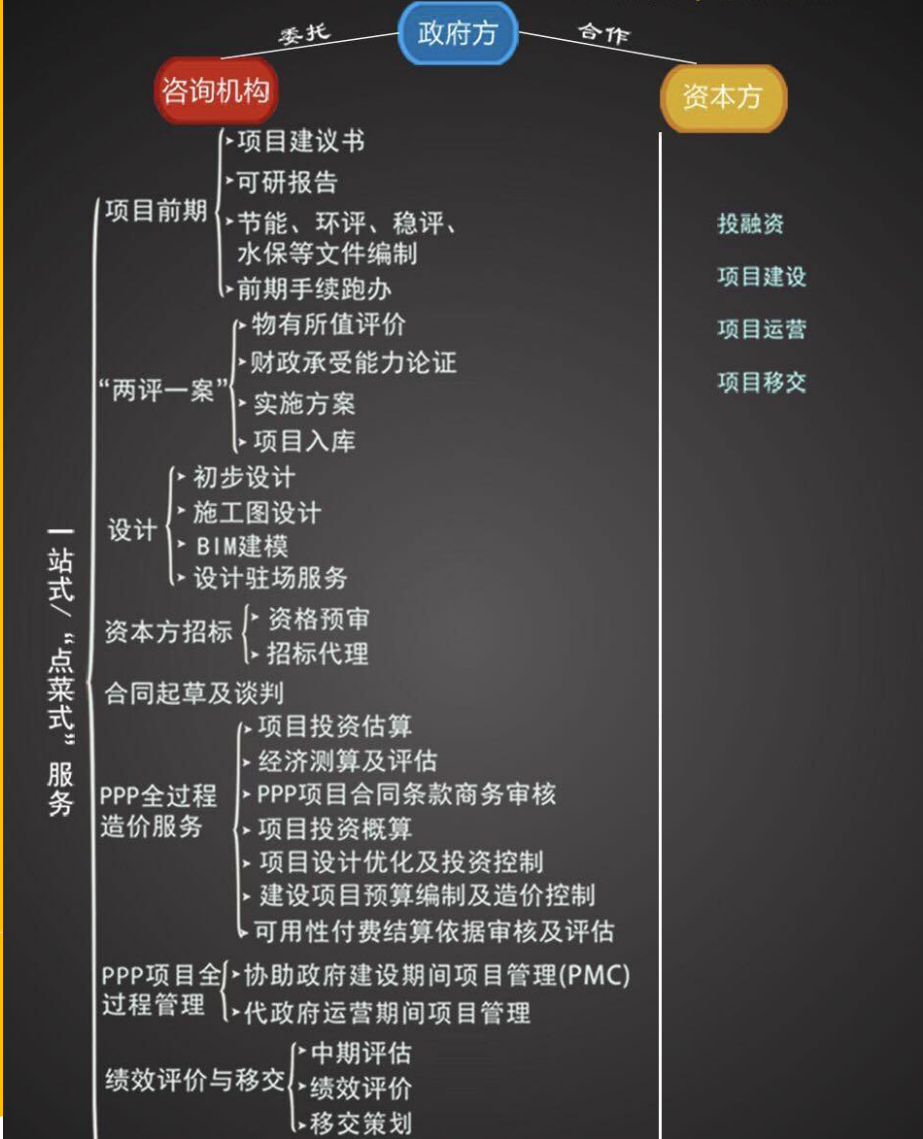
项目招投标咨询服务

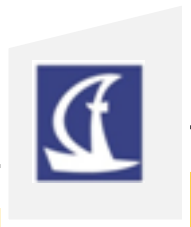
项目施工咨询服务

项目竣工验收咨询服务

致力于PPP项目全过程咨询!

做好的项目，把项目做好!!!

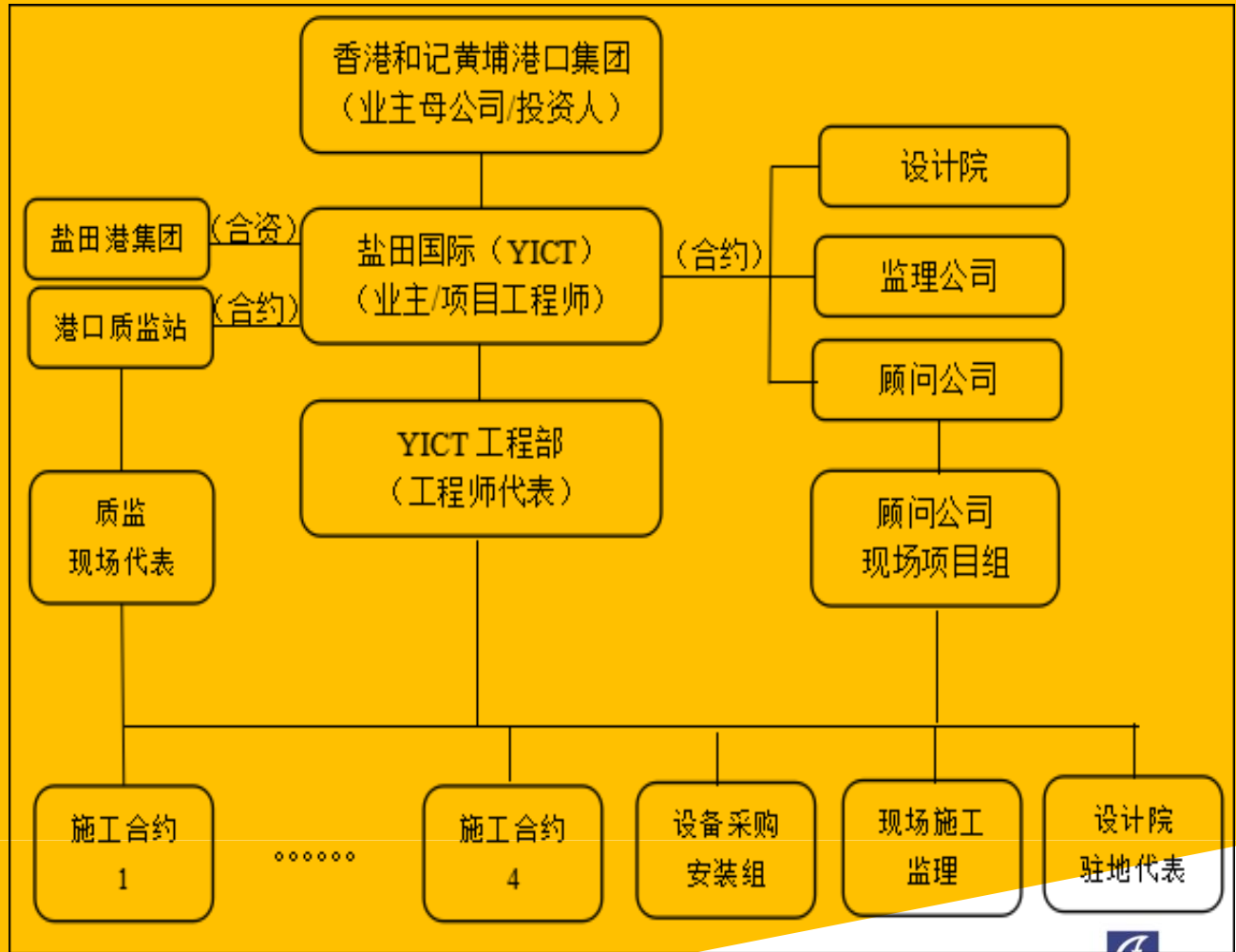
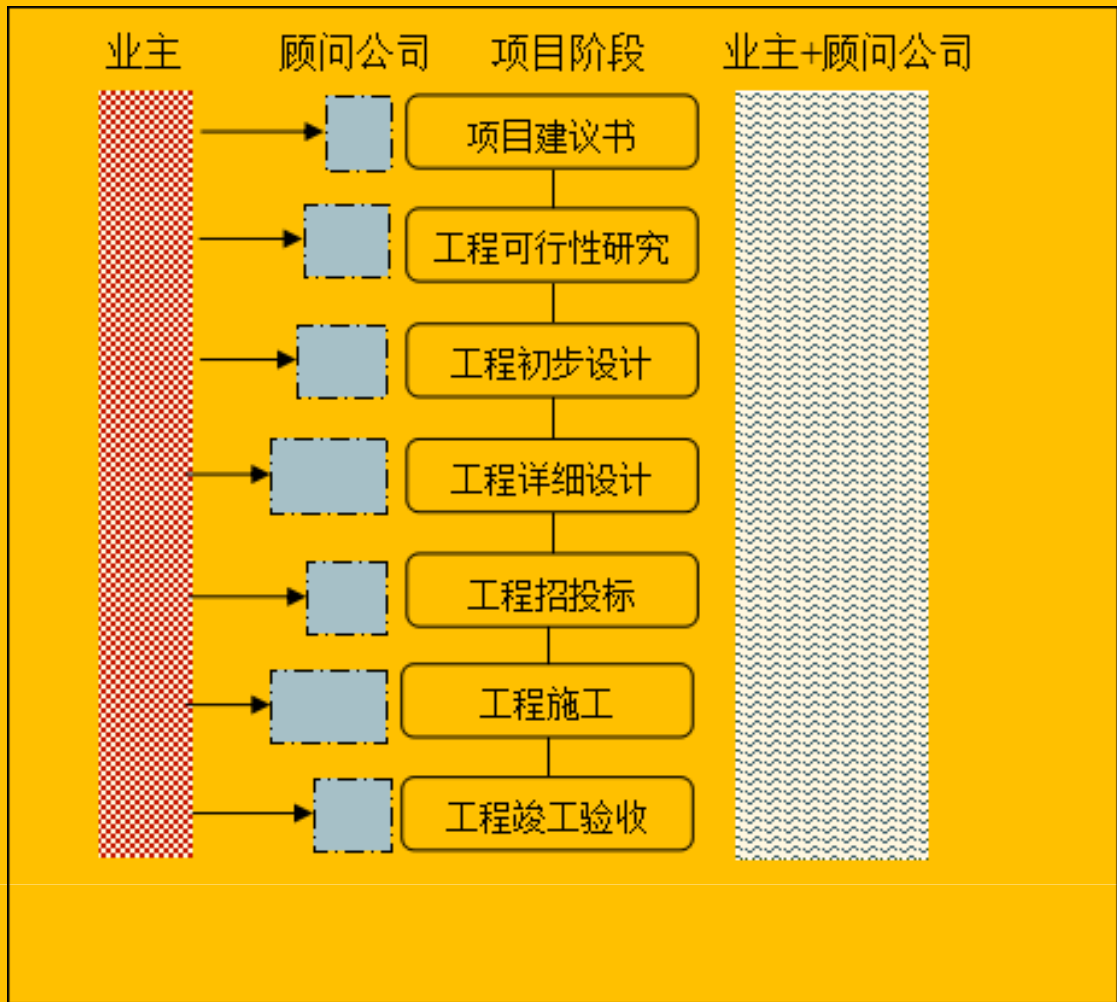




全过程咨询

SECTION 角色







全过程咨询
SECTION

流程



全过程服务

项目
决策

勘察
设计

招标
采购

工程
施工

竣工
验收

运营
维护

全过程工程项目管理：主要包括项目策划管理、报建报批、勘察管理、设计管理、合同管理、投资管理、招标采购管理、施工组织管理、参建单位管理、验收管理以及质量、计划、安全、信息、沟通、风险、人力资源等管理与协调工作。

项目决策咨询服务阶段

在前期策划实施过程中，从事工程咨询服务的企业要充分发掘业主的真正需求，**越早介入越好**。由于咨询方都是专业人员，具备专业的知识、技能和经验，而且对于项目的理解与业主也会有所不同，及早介入不仅能将业主的长期战略贯彻到项目中，而且能够提供专业的意见，及时对项目策划过程中出现的偏差进行纠正。

01	规划咨询	咨询单位是随着国家对于可行性研究列入基本建设程序而产生的，主要承担的是国家基本建设的前期策划、投资决策等任务，包括了需求分析与评估、投资决策、项目团队组建及沟通方式、建立项目目标、可行性研究、编制财务计划、选址、方案设计、编写项目实施计划、确定采购发包策略等等。无论是项目的收益还是造价，项目策划阶段都对其有着十分重要的影响，所以可以说在进行全过程工程咨询时项目策划阶段应该是最主要的阶段，需要做好项目可行性研究工作。
02	投资咨询	
03	需求分析与评估	首先，在进行项目可行性研究分析时，要充分的发掘出业主的真正需求，所以在项目实施时咨询方越早介入越好。因为咨询人方都是专业的人员，其知识、技能和经验要更专业些，而且对于项目的理解与业主也会有所不同，这样咨询方及时介入项目，不仅能够将业主的长期战略贯彻到项目中，能够提供专业的意见，及时对项目策划过程中出现的偏差进行纠正。
04	机会研究	其次，在前期策划实施过程中，风险管理也是至关重要的一环。在项目前策划阶段存在着许多的不确定因素，项目具有较大的可塑性，对项目进行改造也有许多机会，而且改造的成本也会最低，所以在这个阶段加强风险管理，可以确保项目获得最大的投资收益。但在实践工作中，这个阶段业主往往都很忙，而且意识不到风险管理的重要性，更不会有对风险的应急方案。所以这阶段咨询人员就需要向业主说明，在这一时期进行风险管理的利与弊，及时对风险进行管理，采取主动措施，这样就会更好的实现对工程的控制。
05	项目建议书	
06	可行性研究	
07	方案比选、编写项目实施计划等	最后，在项目策划阶段，还涉及到价格管理部门，即通过对有限的资源进行优化，从而实现增值的目的，使业主可以在投资中获得最大化的效益。通过项目策划阶段对价值管理的目标和方针进行确定后，这样在建设过程中，就会按照投资方的价值取向进行，从而使业主获得良好的效益。

勘察设计咨询服务阶段

项目设计阶段是工程项目建设中承上启下的重要阶段，也是建设项目投资控制的关键阶段。这一阶段要充分调动各专业技术力量、加强各业务之间的合作与配合，将专业技术、造价控制、施工实施等方面的知识贯穿到设计工作的全过程。在这一阶段，工程咨询服务企业通过为建设方提供优质的造价咨询服务实现对工程造价的控制，在设计环节和施工环节之间发挥着**桥梁作用**。工程咨询服务企业应**努力贯彻使用限额设计的理念**，并积极推进设计人员在符合初步设计总概算条件下优化施工图，使施工图在满足技术要点和建设方使用要求的前提下，做到造价最省、设计最优。

01 初步勘察

02 方案设计

03 初步设计

04 设计概算

05 详细勘察

06 设计方案经济比选与优化、施工图设计

07 施工图预算、BIM及专项设计等

项目设计阶段是**进行造价控制的最重要阶段**，所以在这阶段工程咨询机构为业主提供优质的造价咨询服务，从而实现对工程造价的控制，在这阶段，工程咨询机构发挥着设计和施工中桥梁的作用。为了更好的实现对投资成本的控制，则在此阶段，咨询人员需要进行限额设计的指导方向，从而使设计人员在设计过程中有所依据。这样就可以确保设计图在满足使用功能和业主要求的基础上，实现了对不合理变更的控制，而且确保了不会突破总投资额。限额设计不仅是设计人员的事，与业主、造价工程师关系也极为密切，同时限额设计也应贯穿于工程项目建设的全过程。并向业主提出有关经济方面的设计修正方案，最终达到优化设计，控制工程造价的目的。

项目招投标阶段

在项目招投标阶段，工程咨询服务企业要在公正、公平和公开的前提下选择报价合理、技术实力强、信誉良好和管理水平较高的承包单位，使建设工程项目的投资和回报更趋合理。在**充分理解业主意图的基础上**，发挥咨询机构技术的专业性和集成性，合理编制工程标底和工程量清单，编制招标书和招标文件，确定评标、定标的基本原则和方式，对投标报价进行科学合理分析，为建设方选择中标单位提供理论和事实依据，并协助建设方签订工程合同。此外，还要做好设备、材料的采购招投标咨询服务工作，利用自身专业技术力量编制技术规格书，并对设备、材料供应商的技术、商务等方面进行评判，为建设方的采购工作把好关。

01

招标策划

02

市场调查

03

招标文件（含工程量清单、投标限价）编审

04

合同条款策划

05

招投标过程管理等

项目施工阶段

在项目施工过程中，工程咨询服务企业要对**工程质量、安全、进度、费用**等进行控制，及时回答施工单位提出的各种问题，并积极协调好各利益方的关系。此外，对工程建设过程中产生的设计变更要严格把控，并对项目的全过程投资进度进行分析，制定工程费用控制预案。

01 工程质量、造价、进度控制

02 勘察及设计现场配合管理

03 安全生产管理，工程变更、索赔及合同争议处理，技术咨询

04 工程文件资料管理

05 安全文明施工与环境保护管理等

竣工验收阶段

竣工验收是项目建设全过程的最后一个环节。工程咨询服务企业在这个阶段要核对工程是否符合合同条件和要求、是否符合竣工验收标准等。由于工程咨询企业全过程跟踪了项目，对项目建设过程中发生的变更、客观环境的变化等因素已经比较熟悉。因此，在这一阶段，工程咨询机构的结算、评估等工作更容易做到合理、公平、公正，也更容易得到项目各方的认可。

- 01 竣工策划
- 02 竣工验收
- 03 竣工资料管理
- 04 竣工结算
- 05 竣工移交
- 06 竣工决算
- 07 质量缺陷期管理等

运营维护阶段

项目后
评价

运营管
理

项目绩
效评价

设施管
理

资产管
理



BIM专项咨询内容

服务内容	工程建设阶段					
	项目决策阶段	勘察设计阶段	招标采购阶段	工程施工阶段	竣工验收阶段	运营维护阶段
全过程工程项目管理	项目全生命周期的策划管理、报建报批、勘察管理、设计管理、合同管理、投资管理、招标采购管理、施工组织管理、参建单位管理、验收管理以及质量、计划、安全、信息、沟通、风险、人力资源等管理与协调					
投资咨询	<ul style="list-style-type: none"> 1. 项目建议书 2. 环境影响评价报告 3. 节能评估报告 4. 可行性研究报告 5. 安全评价 6. 社会稳定风险评估 7. 水土保持方案 8. 地质灾害危险性评估 9. 交通影响评价 					
工程勘察		<ul style="list-style-type: none"> 1. 勘察方案编审 2. 初步勘察 3. 详细勘察 4. 勘察报告编审 			参与项目地基与基础分部工程和单位工程验收	
工程设计		<ul style="list-style-type: none"> 1. 方案设计及优化、评审 2. 初步设计及优化、评审 3. 施工图设计及优化评审 4. 施工图设计技术审查 		<ul style="list-style-type: none"> 1. 设计交底和图纸会审 2. 现场重大和关键工序施工方案的合理化建议 3. 设计变更管理 4. 现场施工的配合工作 	参与项目地基与基础分部工程、主体结构 and 单位工程验收	

服务内容	工程建设阶段					
	项目决策阶段	勘察设计阶段	招标采购阶段	工程施工阶段	竣工验收阶段	运营维护阶段
招标采购	招标采购策划，编制招标文件（含工程量清单、招标控制价、合同条款等），发布招标（资格预审）公告，组织招标文件答疑和澄清，组织开标、评标工作，编制评标报告报投资人确认，发送中标通知书，协助合同签订等。					
造价咨询	<ul style="list-style-type: none"> 1.投资估算编制与审核 2.项目经济评价报告编制与审核 	<ul style="list-style-type: none"> 1.设计概算的编制与审核 2.确定项目限额设计指标 3.对设计文件进行造价测算与经济优化建议 4.施工图预算的编制与审核 5.分析项目投资风险，提出管控措施 	<ul style="list-style-type: none"> 1.工程量清单的编制与审核 2.招标控制价的编制与审核 3.制定项目合约规划 4.清标 5.拟定合同文本，协助合同谈判 6.编制项目资金使用计划 	<ul style="list-style-type: none"> 1.合同价款咨询（包括合同分析、合同交底、合同变更管理工作） 2.施工阶段造价风险分析及建议 3.计算及审核工程预付款和进度款 4.变更、签证及索赔管理 5.材料、设备的询价，提供核价建议 6.施工现场造价管理 7.项目动态造价分析 8.审核及汇总分阶段工程结算 	<ul style="list-style-type: none"> 1.竣工结算审核 2.工程技术经济指标分析 3.竣工决算报告的编制或审核 4.配合完成竣工结算的政府审计 5.根据审计结果，对工程的最终结算价款进行审定 	项目维护与更新造价管控

服务内容	工程建设阶段					
	项目决策阶段	勘察设计阶段	招标采购阶段	工程施工阶段	竣工验收阶段	运营维护阶段
工程监理				1.建立项目监理规划和实施方案 2.进度管理 3.质量管理 4.职业健康安全与环境管理 5.工程变更、索赔及施工合同争议处理 6.信息和合同管理 7.协调有关单位之间的工作关系	1.工程验收策划与组织 2.分部分项工程、单位工程验收 3.竣工资料收集与整理 4.工程质量缺陷管理	
运营维护咨询						1.项目后评价 2.项目绩效评价 3.设施管理 4.资产管理
BIM咨询	1.采用BIM使方案与财务分析工具集成 2.修改相应参数，实时获得项目各方案的投资收益指标	1.采用BIM进行自动化算量，成本控制 2.基于BIM的设计优化与变更	1.采用BIM进行自动化算及错漏处理 2.基于BIM的快速询价	采用BIM进行成本、进度、材料、设备等多维信息管理及流程优化	采用BIM的竣工成本控制与审核	采用BIM进行运营信息的管理、修改、查询、调用工作



全过程咨询
SECTION

风险



全过程服务

项目
决策

勘察
设计

招标
采购

工程
施工

竣工
验收

运营
维护

项目
决策

勘察
设计

传统工程咨询模式 **过错责任**

咨询水平的高低 **不** 承担相应责任

军师幕僚

全过程对工程咨询企业的服务水平及服务后果进行评析，其管理服务水平将直接决定其服务报酬，管理不到位的，**将承担违约责任**

传统工程咨询模式 **程序、资质**

全过程咨询对 **结果负责**

故管理人在项目招标和发包阶段对第三方单位的**审查选聘不合格的，委托人有权拒绝并要求重新审查选聘，如果因此造成委托人费用增加及工期延误的，管理人应当承担违约责任**



感谢聆听
Thanks

