**ICS 91.040.01**

**T**

**T/ASC XX ― 20XX**

**P 04**

 **中 国 建 筑 学 会 标 准**

**建筑企业工程总承包能力评价标准**

Evaluation standard for general contracting ability of construction enterprises

（征求意见稿）

**20XX-XX-XX 发布 20XX-XX-XX 实施**

**中 国 建 筑 学 会 发布**

**中国建筑学会标准**

**建筑企业工程总承包能力评价标准**

Evaluation standard for general contracting ability of construction enterprises

**T/ASC XX ― 20XX**

**批准单位：中 国 建 筑 学 会**

**施行日期：20XX年XX月XX日**

**中国建筑工业出版社**

**20XX 北 京**

# **前 言**

根据中国建筑学会《关于发布<2023年中国建筑学会标准编制计划第二批>的通知》（建会标〔2023〕17号）的要求，标准编制组经广泛调查研究，参考国内外相关标准，认真总结实践经验，广泛征求意见，编制了本标准。

本标准的主要内容是：1.总则；2.术语；3.基本规定；4.组织管理能力；5.设计管理能力；6.采购管理能力；7.施工管理能力；8.商务管理能力；9.风险管理能力；10.资源管理能力。

本标准由中国建筑学会负责管理，由中建科技集团有限公司负责具体技术内容的解释。执行过程中如有修改意见和建议，请寄送中建科技集团有限公司（地址：北京市丰台科技园航丰路13号崇新大厦A座，邮编100070）。

主编单位：中建科技集团有限公司

参编单位：中国中建设计集团有限公司

中国建筑一局（集团）有限公司

中国建筑第四工程局有限公司北京公司

中国建筑第七工程局有限公司

北方工业大学

中国建筑西南设计研究院有限公司

北京市住宅产业化集团股份有限公司

精工绿筑科技集团有限公司

主要起草人员：

主要审查人员：

**目 次**

**1 总 则 1**

**2 术 语 2**

**3 基本规定 3**

3.1 一般规定 3

3.2 评价方法 3

**4 组织管理能力 5**

4.1 控 制 项 5

4.2 评 分 项 5

**5 设计管理能力 6**

5.1 控 制 项 6

5.2 评 分 项 6

**6 采购管理能力 7**

6.1 控 制 项 7

6.2 评 分 项 7

**7 施工管理能力 8**

7.1 控 制 项 8

7.2 评 分 项 8

**8 商务管理能力 9**

8.1 控 制 项 9

8.2 评 分 项 9

**9 风险管理能力 10**

9.1 控 制 项 10

9.2 评 分 项 10

**10 资源管理能力 11**

10.1 主 控 项 11

10.2 评 分 项 11

**本标准用词说明 12**

**引用标准名录 13**

**附：条文说明 14**

Contents

1 General Provisions

2 Terms

3 Basic Requirements

3.1 General Requirements

3.2 Evaluation Methods

4 Organizational Management Capability

4.1 Main Control Items

4.2 Scoring Items

5 Design Management Capability

5.1 Main Control Items

5.2 Scoring Items

6 Procurement Management Capability

6.1 Main Control Items

6.2 Scoring Items

7 Construction Management Capability

7.1 Main Control Items

7.2 Scoring Items

8 Business Management Capability

8.1 Main Control Items

8.2 Scoring Items

9 Risk Management Capability

9.1 Main Control Items

9.2 Scoring Items

10 Resource Management Capability

10.1 Main Control Items

10.2 Scoring Items Explanatory

Explanation of wording in This Standard

List of Quoted Standards

Addition: Explanation of Provisions

#

# **1 总 则**

**1.0.1** 为提高建筑企业工程总承包能力，引导工程建设组织实施方式变革，促进建筑产业现代化，制定本标准。

**1.0.2** 本标准适用于建筑企业工程总承包能力评价。

**1.0.3** 建筑企业工程总承包能力的评价除应符合本标准外，尚应符合国家现行有关标准的规定。

# **2 术 语**

**2.0.1** 工程总承包 General Contracting

承包单位按照与建设单位签订的合约，对工程设计、采购、施工或者设计、施工等阶段实行总承包，并对工程的质量、安全、工期和造价等全面负责的工程建设组织实施方式。

**2.0.2**  [扁平化管理](https://www.zhihu.com/topic/20261763/hot) Flat Management

通过减少管理层次、压缩职能部门和机构、裁减人员，使企业的决策层和操作层之间的中间管理层级尽可能减少，以便使企业快速地将决策权延至企业生产、营销的最前线，从而为提高企业效率而建立起来的富有弹性的新型管理模式。

**2.0.3**  限额设计 Quota Design

按照业主限定的投资要求，进行的满足功能和技术要求的设计。

**2.0.4** 专有技术 Proprietary Technology

未经公开、未申请专利的知识和技巧，包括但不限于设计资料、技术规范、工艺流程、材料配方、经营诀窍和图纸、数据等。

**2.0.5** 企业专用体系 Enterprise Specific System

企业围绕自身的核心业务，以专有技术与管理模式为基本内核，将企业生产活动的要素、资源和能力系统集合，所形成的企业特有生产运营管理体系与建造方式。

**2.0.6**  限额采购 Quota Procurement

在限额设计确定的技术、功能和造价限制下，制订采购计划和标准，确保采购的物资或服务满足工程需求和预算限制。

**2.0.9** 风险管理 Risk Management

[社会组织](https://baike.baidu.com/item/%E7%A4%BE%E4%BC%9A%E7%BB%84%E7%BB%87/3319778?fromModule=lemma_inlink" \t "https://baike.baidu.com/item/%E9%A3%8E%E9%99%A9%E7%AE%A1%E7%90%86/_blank)或者个人用以降低风险的消极结果的[决策过程](https://baike.baidu.com/item/%E5%86%B3%E7%AD%96%E8%BF%87%E7%A8%8B/6714639?fromModule=lemma_inlink" \t "https://baike.baidu.com/item/%E9%A3%8E%E9%99%A9%E7%AE%A1%E7%90%86/_blank)，通过[风险识别](https://baike.baidu.com/item/%E9%A3%8E%E9%99%A9%E8%AF%86%E5%88%AB/10990824?fromModule=lemma_inlink" \t "https://baike.baidu.com/item/%E9%A3%8E%E9%99%A9%E7%AE%A1%E7%90%86/_blank)、[风险估测](https://baike.baidu.com/item/%E9%A3%8E%E9%99%A9%E4%BC%B0%E6%B5%8B/10990853?fromModule=lemma_inlink" \t "https://baike.baidu.com/item/%E9%A3%8E%E9%99%A9%E7%AE%A1%E7%90%86/_blank)、[风险评价](https://baike.baidu.com/item/%E9%A3%8E%E9%99%A9%E8%AF%84%E4%BB%B7/10990881?fromModule=lemma_inlink" \t "https://baike.baidu.com/item/%E9%A3%8E%E9%99%A9%E7%AE%A1%E7%90%86/_blank)，并在此基础上选择与优化组合各种风险管理技术，对风险实施[有效控制](https://baike.baidu.com/item/%E6%9C%89%E6%95%88%E6%8E%A7%E5%88%B6/2670347?fromModule=lemma_inlink" \t "https://baike.baidu.com/item/%E9%A3%8E%E9%99%A9%E7%AE%A1%E7%90%86/_blank)和妥善处理风险所致损失的后果，从而以最小的成本收获最大的[安全保障](https://baike.baidu.com/item/%E5%AE%89%E5%85%A8%E4%BF%9D%E9%9A%9C/15860941?fromModule=lemma_inlink" \t "https://baike.baidu.com/item/%E9%A3%8E%E9%99%A9%E7%AE%A1%E7%90%86/_blank)。

**3 基 本 规 定**

##

## 3.1 一般规定

**3.1.1** 建筑企业工程总承包能力评价对象为以工程总承包为核心业务的单一企业经营主体。

**3.1.2** 工程总承包能力评价应以企业的实际运营与管理状况为依据。

**3.1.3** 工程总承包能力评价应满足下列规定：

**1** 企业应具有独立法人资格；

**2** 企业应具有施工总承包一级（含）以上资质，或工程设计综合（行业）甲级资质；

**3** 近3年企业牵头实施的工程总承包营业额占企业年营业额均达40%以上。

**3.1.4** 开展工程总承包能力评价应保证相关资料的真实性、准确性和完整性。

**3.1.5** 实施评价时，应按本标准有关要求，对评价企业的相关资料进行审查，根据各指标项的符合程度在零分至该指标评价分值间给出相应的实际得分值，并根据3.2评价方法的规定汇总确定企业总得分与评价等级。

## 3.2 评价方法

**3.2.1** 建筑企业工程总承包能力评价指标体系应包括：组织管理能力、设计管理能力、采购管理能力、施工管理能力、商务管理能力、风险管理能力、资源管理能力7类指标，每类指标均包括主控项和评分项。

**3.2.2** 当评价企业不符合主控项的任一规定时，不应继续进行评价。

**3.2.3** 建筑企业工程总承包能力评价各类指标满分值均为100分，实际得分均不应低于60分。

**3.2.4** 建筑企业工程总承包能力的评价总得分值应按下式计算：

*Q*＝*w*1*Q*1＋*w*2*Q*2＋*w*3*Q*3＋*w*4*Q*4＋*w5Q5*＋*w6Q6*＋*w7Q7*（3.2.4）

式中：

*Q* —— 建筑企业工程总承包能力评价总得分值；

*Q*1 —— 组织管理能力评价实际得分值；

*Q*2 —— 设计管理能力评价实际得分值；

*Q*3 —— 采购管理能力评价实际得分值；

*Q*4 —— 施工管理能力评价实际得分值；

*Q5* —— 商务管理能力评价实际得分值；

*Q6* —— 风险管理能力评价实际得分值；

*Q7* —— 资源管理能力评价实际得分值；

*w*1 —— 组织管理能力权重值；

*w*2 —— 设计管理能力权重值；

*w*3 —— 采购管理能力权重值；

*w*4 —— 施工管理能力权重值；

*w*5 —— 商务管理能力权重值；

*w*6 —— 风险管理能力权重值；

*w*7 —— 资源管理能力权重值。

**3.2.5** 建筑企业工程总承包能力评价计算总得分时，7类指标的权重值应按表3.2.5确定。

**表3.2.5 工程总承包能力各类评价指标权重**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **组织管理能力*****w1*** | **设计管理能力*****w*2** | **采购管理能力*****w*3** | **施工管理能力*****w*4** | **商务管理能力*****w5*** | **风险管理能力*w6*** | **资源管理能力*****w7*** |
| 0.14 | 0.15 | 0.13 | 0.15 | 0.15 | 0.13 | 0.15  |

**3.2.6** 建筑企业工程总承包能力的评价结果划分为A级、AA级、AAA级3个等级，评价结果应按照表3.2.6的总得分值确定。

**表3.2.6 工程总承包能力评价等级确定表**

|  |  |
| --- | --- |
| **评价等级** | **评价总得分值Q** |
| A级 | 65分～75分（不含） |
| AA级 | 75分～85分（不含） |
| AAA级 | 85分以上 |

**4 组织管理能力**

## **4.1 控 制 项**

**4.1.1** 企业制定的发展战略与规划明确了工程总承包为企业核心业务。

**4.1.2** 企业应具有符合工程总承包业务的组织架构和管理模式。

## **4.2 评 分 项**

**4.2.1** 组织管理能力评价指标与评分规则应符合表4.2.1的规定。评价最高分值为100分。

**表4.2.1 组织管理能力评价指标与评分规则**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **评价指标** | **评价要点** | **评分项内容及要求** | **评价分值** |
| 组织架构能力（32分） | 战略定位 | 企业制定了以工程总承包作为企业核心业务的发展战略与规划 | 10 |
| 组织架构 | 企业具有符合工程总承包业务的组织架构，并设置相应的职能部门 | 10 |
| 管理模式 | 企业采用扁平化、一体化管理模式，统筹协调各职能部门和项目管理 | 12 |
| 制度建设能力（30分） | 管理制度 | 企业制定了符合工程总承包业务需求的管理制度和项目作业指导书 | 10 |
| 职责分工 | 企业制定了符合工程总承包业务的部门岗位职责，责任界面清晰 | 10 |
| 业务流程 | 企业建立了贯通设计、采购、施工等环节的标准化业务流程 | 10 |
| 运行管控能力（38分） | 决策监督 | 企业建立了工程总承包业务运营管理的决策机制与监督机制 | 12 |
| 考核激励 | 企业建立了满足工程总承包运营管理的绩效考核与激励约束机制 | 14 |
| 沟通协同 | 企业建立了工程总承包业务相关各方的沟通机制和设计、采购、施工环节的工作协同机制 | 12 |

**5 设计管理能力**

## **5.1 控 制 项**

**5.1.1** 企业设有与工程总承包业务相适应的设计管理部门与专职人员。

**5.1.2** 企业建立了设计管理运行机制，设计管理工作贯穿项目设计、采购、施工的全过程，并发挥主导和协调作用。

## **5.2 评 分 项**

**5.2.1** 设计管理能力评价指标与评分规则应符合表5.2.1的规定。评价最高分值为100分。

**表5.2.1 设计管理能力评价指标与评分规则**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **评价指标** | **评价要点** | **评分项内容及要求** | **评价分值** |
| 组织管理能力（30分） | 机构设置 | 企业设有与工程总承包业务相适应的设计管理部门与专职人员，工作职能明确、职责清晰 | 10 |
| 工作职责 | 设计管理工作贯穿项目生产活动全过程，并发挥主导和协调作用 | 10 |
| 考核机制 | 企业建立了设计管理工作的价值认定和绩效考核机制 | 10 |
| 统筹协同能力（40分） | 外部协调 | 统筹项目业主、设计、监理等多方的协调工作，并满足各方需求 | 10 |
| 商务协同 | 建立与商务联合评审协调机制，并对不同计价模式全过程配合 | 10 |
| 采购协同 | 在深化设计阶段纳入采购环节，与采购工作合理交叉、协同配合 | 10 |
| 施工协同 | 与项目各专业分包分供方技术衔接，协调优化项目设计的可施性 | 10 |
| 专业技术能力（30分） | 技术审查 | 对项目设计进行专业技术审查，确保设计与技术的合理性经济性 | 10 |
| 设计优化 | 采用限额设计、方案比选等优化设计方法，控制项目成本和可施性 | 10 |
| 深化设计 | 企业建立了项目深化设计工作机制，对专业分包深化设计严格管控 | 10 |

**6 采购管理能力**

## **6.1 控 制 项**

**6.1.1** 企业具有符合工程总承包业务需求的分包分供集中采购管理模式，并采用统一招采信息管理平台。

**6.1.2** 企业集中采购的品类应包括材料产品、机电设备、咨询服务、劳务分包、专业分包等，并满足工程总承包项目全过程协同管理需要。

## **6.2 评 分 项**

**6.2.1** 采购管理能力评价指标与评分规则应符合表6.2.1的规定。评价最高分值为100分。

**表6.2.1 采购管理能力评价指标与评分规则**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **评价指标** | **评价要点** | **评分项内容及要求** | **评价分值** |
| 组织协同能力（30分） | 管理模式 | 企业建立了符合工程总承包业务需求的集中统一采购组织管理模式 | 10 |
| 团队建设 | 企业设有采购、供应与管理集于一体的采购组织部门与专业化团队 | 10 |
| 协同机制 | 采购与投标、设计、施工协同配合，建立设计与采购同步工作机制 | 10 |
| 采购运营能力（40分）） | 采购计划 | 采购进度计划全面完整，采购工作前置，按进度计划保证采购供应 | 10 |
| 采购流程 | 企业强化采购供应流程化管理，建立以合约管理为中心的采购流程 | 10 |
| 采购方式 | 企业采用限额采购方式，在限定经济指标前提下按质按量按价采购 | 10 |
| 物流保障 | 严格控制物流高效，建立可靠的物流协调保障和应急采购管理机制 | 10 |
| 采购管控能力（30分 | 保障措施 | 企业建立采购管理机制，采取有效措施控制采购质量、进度和成本 | 10 |
| 监督评估 | 建立分包分供商数据库，具备动态的评估、入库、考核、退出机制 | 10 |
| 信息平台 | 企业采用统一招采信息数据平台，建立分级分类的数据库管理系统 | 10 |

**7 施工管理能力**

## **7.1 控 制 项**

**7.1.1** 企业工程总承包项目应拥有具备复合能力的项目经理和专业化管理团队。

**7.1.2** 企业应拥有完善的工程总承包项目管理体系。

## **7.2 评 分 项**

**7.2.1** 施工管理能力评价指标与评分规则应符合表7.2.1的规定。评价最高分值为100分。

**表7.2.1 施工管理能力评价指标与评分规则**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **评价指标** | **评价要点** | **评分项内容及要求** | **评价分值** |
| 计划管控能力（30分） | 计划制定 | 企业制订了详实可行的项目施工质量、安全、成本、工期、环保等目标与实施进度计划 | 10 |
| 计划内容 | 项目施工计划采用横道图等方式，编制内容完整，各计划任务之间逻辑关系清晰、权责明确，各计划时间节点设置合理、相互匹配 | 10 |
| 计划执行 | 项目从启动开始实施计划管控，计划管控措施覆盖设计、采购、施工各环节、全过程 | 10 |
| 施工组织能力（40分） | 组织架构 | 项目建立了矩阵式组织管理模式，各层级部门设置完善，管理责任分工明确 | 10 |
| 管理制度 | 企业建立了项目安全生产、文明施工、现场作业等管理制度，各项制度措施落实到位 | 10 |
| 组织协调 | 企业与业主、分包分供商建立沟通协调机制，以合约为依据制定协调管理办法，统一信息数据、统一管理流程、统一考核绩效 | 10 |
| 组织实施 | 企业具有标准化的专业施工组织与完善的施工管理流程，并具有掌握核心技术与施工工艺的自有人员 | 10 |
| 分包管理能力（30分） | 管理机制 | 企业建立了专业分包风险防范运行管理机制，对分包项目实施计划和技术质量保证措施进行评估与优化 | 10 |
| 分包管控 | 企业对专业分包项目的工程质量、进度、成本和安全等方面进行全方位的动态管理与监督 | 10 |
| 协同管理 | 理顺与分包商的组织关系并建立沟通协调机制，定期开展相关业务例会及专业技术和管理培训 | 10 |

**8 商务管理能力**

## **8.1 控 制 项**

**8.1.1** 企业拥有完善的商务管理体系，并贯穿项目管理的全过程。

**8.1.2** 企业建立了规范的合约履约、变更和索赔机制。

## **8.2 评 分 项**

**8.2.1** 商务管理能力评价指标与评分规则应符合表8.2.1的规定。评价最高分值为100分。

**表8.2.1 商务管理能力评价指标与评分规则**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **评价指标** | **评价要点** | **评分项内容及要求** | **评价分值** |
| 策划协同能力（25分） | 商务策划 | 项目前期，企业针对项目的赢利点、亏损点、风险点进行商务策划 | 10 |
| 商务优化 | 企业制定项目优化控制策略，明确了关键环节、责任主体与控制方法 | 8 |
| 商务协同 | 企业采用大商务管理模式，统筹项目投标、设计、采购、施工等环节 | 7 |
| 合约管理能力（25分） | 管理制度 | 建立规范化的合约履约、变更、索赔和争议等管理制度与管控措施 | 10 |
| 管理机制 | 建立项目全过程的合约管理机制，对合约实施进行监督与动态管理 | 8 |
| 信息管理 | 企业建立完备的合约数据库数字化管理，数据全面系统、真实可靠 | 7 |
| 成本管控能力（25分） | 管理方式 | 商务管理工作前移，参与项目招投标、设计、施工方案制定与优化 | 10 |
| 工作机制 | 企业建立商务与设计、采购、施工、财务联动工作机制，形成项目大商务系统的成本控制体系 | 7 |
| 管理措施 | 制订并严格执行商务成本计划，动态监控施工直接成本和间接成本 | 8 |
| 客户管理能力（25分） | 客户信息 | 企业建立了业务客户资源数据库，定期开展客户信息动态更新 | 10 |
| 客户关系 | 企业建立良好的客户沟通渠道，开展信用等多维度评价和分级管理 | 8 |
| 客户服务 | 根据客户需求制订个性化服务和解决方案，提供优质的客户服务 | 7 |

**9 风险管理能力**

## **9.1 控 制 项**

**9.1.1** 企业应建立符合工程总承包要求的全面风险管理体系。

**9.1.2** 企业应具有明确的项目签约与承接项目风险底线管控措施。

## **9.2 评 分 项**

**9.2.1** 风险管理能力评价指标与评分规则应符合表9.2.1的规定。评价最高分值为100分。

**表9.2.1 风险管理能力评分项与评分规则**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **评价指标** | **评价要点** | **评分项内容及要求** | **评价分值** |
| 风险体系构建能力（36分） | 制度建设 | 企业建立了完善的风险管理相关制度，明确了风险管理职责与要求 | 9 |
| 防控措施 | 企业制定重大风险防控措施，明确项目营销签约底线、禁止承接项目清单等管理防线 | 9 |
| 风险识别 | 企业建立风险识别机制，依据合约对项目各阶段进行风险识别，并形成风险识别清单 | 9 |
| 风险评估 | 企业建立风险评估机制，在项目风险识别的基础上进行项目风险评估，并输出评估结果 | 9 |
| 风险预警处置能力（28分） | 预警机制 | 企业建立了设计、工期、成本、安全等风险监控和预警机制 | 10 |
| 控制机制 | 企业建立了各业务协同的商务风险识别、防控、化解机制 | 9 |
| 处理机制 | 企业建立了项目保险计划、工期索赔、违约追责等风险处理机制 | 9 |
| 关键风险管控能力（36分） | 设计风险 | 项目设有设计质量风险管控措施，近3年内项目未发生因设计造成工期、成本和质量等重大问题 | 9 |
| 工期风险 | 项目设有施工工期风险管控措施，近3年内未发生因项目工期拖延，造成项目成本增加、违约追责等重大问题 | 9 |
| 成本风险 | 项目设有建造成本风险管控措施，企业近3年内未发生因项目建造成本增加，造成项目亏损等重大问题 | 9 |
| 安全风险 | 项目设有施工安全风险管控措施，企业近3年内工程总承包项目施工过程未发生重大安全事故 | 9 |

**10 资源管理能力**

## **10.1 主 控 项**

**10.1.1** 企业建立了资源统筹协调机制，在企业层面开展人力、设备、材料、机具、技术和资金等资源的整合与协调。

**10.1.2** 企业以工程总承包业务架构和流程管理为基础，建立了企业数字化信息管理系统。

## **10.2 评 分 项**

**10.2.1** 资源管理能力评价指标与评分规则应符合表10.2.1的规定。评价最高分值为100分。

**表10.2.1 资源管理能力评分项与评分规则**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **评价指标** | **评价要点** | **评分项内容及要求** | **评价分值** |
| 人力资源管理能力（25分） | 选拔招聘 | 建立以工程总承包专业人才库为基础的人才招聘、选拔机制 | 7 |
| 人才培养 | 制订工程总承包各类专业及复合型人才职业发展规划及培训计划 | 8 |
| 评估考核 | 建立人才评估机制、绩效考核激励机制和人才流动机制 | 10 |
| 财务资金管理能力（25分） | 资金保障 | 企业具备多元化融资渠道和灵活的融资策略 | 7 |
| 资金统筹 | 企业采用全面预算管理，资金集中使用，根据需求计划统一调配 | 10 |
| 资金监管 | 建立资金监管机制，动态监督资金流动、结算、调度、运作 | 8 |
| 技术资源整合能力（25分） | 技术研发 | 组织开展技术研发与创新，形成企业专用技术并不断迭代升级 | 7 |
| 技术集成 | 系统集成设计、生产、施工等技术，形成企业的核心技术体系 | 8 |
| 技术支持 | 企业利用技术资源建立了完善的技术研发、培训、推广和转化机制 | 10 |
| 信息资源管理能力（25分） | 信息平台 | 企业建立了数字化信息管理系统，具有统一的数据标准与格式 | 9 |
| 数据应用 | 开展业务数据动态监控、数据挖掘，提供决策指导与业务支持 | 9 |
| 信息安全 | 企业建立了信息安全管理制度，并具有完善的保密制度和措施 | 7 |

# **本标准用词说明**

**1** 为便于在执行本标准条文时区别对待，对于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”。

**2** 条文中指明应按其他有关标准执行的写法为：“应符合……的规定”或“应按……执行”。

# **引用标准名录**

本标准未引用任何外部标准。

中国建筑学会标准

**建筑企业工程总承包能力评价标准**

**T/ASC XX ― 20XX**

**条 文 说 明**

# **制 定 说 明**

《建筑企业工程总承包能力评价标准》T/ASC XX—20XX，经中国建筑学会 20XX年 月 日以xxx号公告批准发布。

本标准制定过程中，编制组开展了《新型建筑工业化与现代建筑企业管理》的专题研究，在研究中发现，从事EPC工程总承包业务的建筑企业其工程总承包能力严重不足，主要以施工总包模式为主，多采用临时“拼凑”的设计施工联合体组织方式，进而导致工程总承包项目管理“碎片化”，设计、采购、施工相互脱节，设计难以贯穿项目建造的全过程，EPC工程总承包的集约化管理优势难以体现。为了加强建筑企业的工程总承包能力建设，发挥工程总承包制度的优越性，编制组参考了国内外相关技术标准，总结了国际大型建筑企业的管理经验和近年来国内工程总承包实践经验，提出了适合对建筑企业工程总承包能力进行评价的指标体系和评价方法，起草了《建筑企业工程总承包能力评价标准》（征求意见稿），填补了建筑企业工程总承包能力评价标准的空白。通过开展试评价工作，并在广泛征求意见的基础上，完成了本标准的编制。

为了便于广大设计、施工企业和建设方、政府主管部门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，《建筑企业工程总承包能力评价标准》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，仅供读者作为理解和把握标准规定的参考。

目 次

**1 总 则 17**

**3 基 本 规 定 18**

3.1 一般规定 18

3.2 评价方法 18

**4 组织管理能力 19**

4.1 控制项 19

**6 采购管理能力 21**

6.1 控制项 22

6.2 评 分 项 22

**8 商务管理能力 26**

8.1 控 制 项 26

8.2 评 分 项 26

**9 风险管理能力 28**

9.1 控 制 项 28

9.2 评 分 项 28

**10 资源管理能力 30**

10.1 主 控 项 30

10.2 评 分 项 30

**1 总 则**

**1.0.1** 自20世纪80年代以来，我国就开始在工程建设领域推行工程总承包，从工程总承包模式的认识到实践经历了一个漫长的探索过程。目前我国工程项目管理还处于从施工承包向工程总承包模式转变的过程中，目前，在我国从事民用建筑的大型施工总承包企业，在这些方面普遍存在缺陷，还没有真正意义上建立起工程总承包的组织管理模式，企业工程总承包能力不强，难以满足工程总承包项目在企业层面上协同高效的组织功能需要。

工程总承包是我国大型建筑企业实施组织方式变革的目标模式和核心业务，在企业战略层面上一旦确定，就决定了企业的性质和核心业务的发展方向。为此，企业就必须要重视工程总承包能力建设，构建符合工程总承包业务需求的企业组织架构和管理体系，设置相关职能部门，理顺管理流程，明确业务衔接关系、责任界面和运营管理机制。

本条阐明了本标准编制的目的，旨在引导企业从组织和实施方式方面进行系统的变革和优化，切实提高建筑企业的工程总承包核心能力，发挥工程总承包制度的优越性，促进建筑产业现代化的发展。

**1.0.2** 本条规定了标准适用范围，主要针对实施工程总承包业务的大型建筑企业的相关能力评价。

**3 基 本 规 定**

## 3.1 一般规定

**3.1.1** 为区别施工总承包与工程总承包企业的不同，有效开展对建筑企业工程总承包能力的评价，本条明确了评价企业必须是以工程总承包作为核心业务，且应为单一企业经营主体，不是多个法人企业临时组建的总承包项目联合体。

**3.1.2** 由于工程总承包能力评价的对象是企业，不是工程项目，为此，评价应以企业的实际生产运营与管理状况为依据。本条明确了工程总承包能力评价的依据，可通过管理文件、过程文件、执行情况、运行效果等实际生产运营与管理状况来进行评价确认。

**3.1.3** 其中，第1款规定了评价对象必须是具有独立法人注册的单一企业经营主体；第2款规定了评价企业的资质等级要求，一般来说，具备施工总承包一级或工程设计行业甲级资质等级的建筑企业均属于大型建筑企业，是具备承接工程总承包项目的基本条件；第3款规定了工程总承包必须是评价企业的核心业务，要求其3年内企业牵头实施的工程总承包营业额占企业年营业额均达40%以上。

## 3.2 评价方法

**3.2.1** 本条规定了建筑企业工程总承包能力评价指标体系的组成，每类指标均设置主控项和评分项。

**3.2.3** 本条规定了建筑企业工程总承包能力评价各类指标满分分值及终止评价的最低分值的要求。

**3.2.4** 本条规定了建筑企业工程总承包能力的评价总得分计算方法。

**3.2.5** 本条规定了建筑企业工程总承包能力评价各类指标的权重。

**3.2.6** 本条规定了建筑企业工程总承包能力评价等级划分的方法，根据评价总分值划分为A级、AA级、AAA级3个等级。

**4 组织管理能力**

## **4.1 控 制 项**

**4.1.1**  本条强调了企业发展战略定位的重要性，只有从企业发展战略的高度明确了工程总承包作为核心业务的定位，企业才能从根本上改变传统施工总承包的组织管理方式，才能真正采用工程总承包组织模式。

**4.1.2** 工程总承包企业是我国大型建筑企业实施项目组织方式变革的目标模式，这一新的企业模式与传统施工总包模式相比，不仅表现在核心业务上，更重要的是体现在组织内涵上发生了根本性变革。为此，本条强调了组织架构和管理模式的重要性，企业只有建立符合工程总承包业务需求的组织架构和管理模式，才能成为真正意义的工程总承包企业并保证具有总承包能力。

## **4.2 评 分 项**

**4.2.1** 本条规定了组织管理能力评价指标与评分规则。组织管理能力评价包括组织架构能力、制度建设能力、运行管控能力3个方面，是企业工程总承包能力建设的重要基础。

组织架构能力评价要求企业在以工程总承包作为核心业务的战略指导下，通过组织架构和管理模式的变革和优化，更好的满足工程总承包业务的管理需求，真正实现高效协同的一体化运行。

制度建设能力评价要求企业从管理制度、职责分工和业务流程3个方面，进行系统优化，旨在突破各业务板块各自为战的施工总承包思维模式，促进设计、采购、施工等环节业务流程贯通，避免管理“碎片化”。

运行管控能力是彰显企业工程总承包能力的关键，重点考察企业是否能以工程总承包项目为核心，通过建立决策机制与监督机制，保证企业规范有序运行，同时加强相关各方、各项业务的协同配合，保证企业和项目管理优化和整体利益的最大化；为保证各项制度、措施的有效执行，必须站在工程总承包全局的高度，通过各业务板块、各岗位的价值认定、绩效考核与激励约束机制加以落实。

决策监督机制主要指企业“三重一大制度”，即：企业建立了重大事项决策、重要干部任免、重要项目安排、大额资金的使用，必须经集体讨论做出决定的制度。

监督机制应主要考察企业是否建立了‌‌合规管理、内部控制、内部审计等相关机制。‌‌合规管理是指企业或组织制定和执行合规管理制度，建立合规管理机制，培育合规文化，防范合规风险的行为，以确保企业的经营管理行为符合国家法律法规、‌监管规定、‌行业准则以及企业内部规章制度的要求。内部控制是在一定的环境下，单位为了提高经营效率、充分有效地获得和使用各种资源，达到既定管理目标，而在单位内部实施的各种制约和调节的组织、计划、程序和方法。内部审计是组织内部的一种独立客观的监督和评价活动，它通过审查和评价经营活动及内部控制的适当性、合法性和有效性来促进组织目标的实现。

**5 设计管理能力**

## **5.1 控 制 项**

**5.1.1** 本条强调了企业开展工程总承包业务，必须要设置设计管理部门与专职设计管理人员，才能切实发挥设计在工程总承包项目中的作用。

**5.1.2** 本条强调了设计管理工作在工程总承包中的主导和协调作用，并要求设计管理必须要贯穿工程总承包的全过程。

## **5.2 评 分 项**

**5.2.1** 本条规定了设计管理能力评价指标与评分规则。设计管理能力评价包括组织管理能力、统筹协同能力、专业技术能力3个方面。重点考察设计业务是否能够发挥主导和协调的作用，减少不必要的变更，避免因设计不合理产生的各种问题，实现项目整体效率效益最大化。

组织管理能力评价重点考察企业是否能够根据项目的需要，组建能力匹配的设计团队，明确设计管理和相关采购、施工的业务的协同职责与要求，合理认定设计工作价值并据此开展考核的能力。

统筹协同能力评价要求企业做好内外部各方、各项业务间的协调配合，设计管理要贯穿项目的全过程，不仅要全面了解业主的需求、监理的要求，也要根据商务部门的整体策划目标，与采购、施工业务开展协同、配合，交叉联动，以避免传统施工总承包模式下的“碎片化”管理。

专业技术能力评价要求企业在设计管理上首先要具备专业技术审查能力，加强对专业分包的管控，确保单项技术合理性、经济性，并通过限额设计、方案比选等方法，在全面优化设计的基础上，深化形成可施工性强、满足项目成本控制等要求的设计文件。

**6 采购管理能力**

## **6.1 控 制 项**

**6.1.1** 本条强调企业采用集中采购和统一招采信息管理平台。集中采购就是指同一企业内部或同一企业集团内部的采购管理的集中化，即通过对同一类材料、产品等进行集中化采购来降低[采购成本](https://baike.baidu.com/item/%E9%87%87%E8%B4%AD%E6%88%90%E6%9C%AC/6019840?fromModule=lemma_inlink" \t "https://baike.baidu.com/item/%E9%9B%86%E4%B8%AD%E9%87%87%E8%B4%AD/_blank)。集中采购模式不仅有利于实现各业务环节间的专业化分工协作，同时在整个企业集团内部资源的监控和整合方面也能发挥积极作用。

**6.1.2** 本条强调了集中采购的品类要齐全，并尽可能满足工程总承包项目协同管理的需要。

## **6.2 评 分 项**

**6.2.1** 本条规定了采购管理能力的评价指标与评分规则。采购管理能力评价包括协同管理能力、采购运营能力、采购管控能力3个方面。

组织协同能力评价重点考察企业不仅要组建专业化部门和团队，而且要通过集中采购的组织管理模式，发挥企业的整体规模优势，并能通过与投标、设计、施工协同配合，彰显工程总承包一体化管理的优势，实现降本增效的经营目标。

采购运营能力评价考察企业采购工作的执行保障能力，即企业是否能够在项目前期投标设计阶段提前介入，制定全面完整的采购工作计划，按照需求申请、审批、询价、谈判、合约签订、订单执行、验收、付款等规范的采购管理流程，采用限额采购方式，严格按照合约要求为项目提供材料、设备、劳务、服务等资源保证，并通过物流协调保障和应急采购管理机制，保证项目的正常进行。

采购管控能力评价要求企业采用统一招采信息数据平台，对供应商开展评估、入库、考核，并建立分级分类、动态更新的供应商数据库，并能有效控制采购质量、进度和成本。

**7 施工管理能力**

## **7.1 控 制 项**

**7.1.1** 本条强调企业必须拥有与工程总承包相适应的具备复合能力的项目经理和专业化团队。复合能力主要指项目经理不仅在施工专业技能方面有突出的经验，还应具备较高的建筑设计、技术研发、经营管理等相关技能。专业化主要指在项目设计、采购、施工、运维等主要环节和管理岗位，具有较高素质和水平的专业人才，比如项目经理、商务经理和技术总工等专业人才。

**7.1.2** 完善的工程总承包项目管理体系主要包括：满足工程总承包项目要求的组织结构、部门和岗位职责、作业指导文件、项目管理手册、项目管理数据库等。

## **7.2 评 分 项**

**7.2.1** 本条规定了施工管理能力的评价指标与评分规则。施工管理能力评价包括计划管控能力、施工组织能力、分包管理能力3个方面，重点考察企业是否能根据工程总承包的需要开展各业务的协同优化，并建立高效的施工组织管理。

计划管控能力评价，首先考察企业是否实行计划管理，计划制定是否详实可行，是否具有明确的质量、安全、成本、工期、环保等目标与实施计划，同时考察项目计划内容编制的完整性，完整性主要包括：全过程：计划覆盖应从项目开始到竣工（报建、设计、招采、施工）的全过程；全专业：专业分包工作计划列项需涵盖总承包合约的全部工作范围；全职能：各业务口的工作计划、资源计划需要与总包方进度计划要求保持一致。考察项目施工计划内容的编制是否采用横道图等方式，要求各计划任务之间逻辑关系清晰、权责明确，各计划时间节点设置合理、相互匹配。

施工组织能力评价主要考察企业的项目组织架构是否采用矩阵式的项目组织管理模式，并在项目设计、采购、施工、运维等主要环节设置相应部门和管理岗位，项目部接受企业职能部门指导、监督、检查和考核；考察企业各项规章制度是否建立、措施是否落实到位；考察企业与业主、分包分供商建立沟通协调机制，是否以合约为依据制定协调管理办法，统一信息数据、统一管理流程、统一考核绩效。

分包管理能力评价主要考察企业不能以包代管，不仅要具备相应技术能力，对分包商的实施方案进行审查、评估，而且能根据项目的整体需要进行协调、优化，并开展业务协同与管理培训，将分包商纳入总包的管理体系，保证工程质量、进度、成本和安全等方面受控，工程项目有序推进。

**8 商务管理能力**

## **8.1 控 制 项**

**8.1.1**  企业完善的商务管理体系主要包括：满足工程总承包商务管理需求的组织结构、部门和岗位职责、各项规章制度、商务管理流程、监督管控机制等，并贯穿项目管理的全过程。

**8.1.2** 合约管理是企业商务管理的核心，规范合约条款、明确双方责任、建立有效的合约履约、变更和索赔机制是合约管理的基本要素。

本条主要考察企业商务管理是否建立合约管理制度，明确合约管理的责任和流程，包括合约签订、履行、变更、索赔等各个环节的管理要求；考察企业是否建立有效的合约变更和索赔机制，能够应对项目过程中可能出现的各种变化和不可预见的情况，避免因合约纠纷导致项目延期或成本超支；考察企业能否及时处理合约变更申请，确保合约变更合理合法，避免因合约变更导致项目延期或成本增加。

## **8.2 评 分 项**

**8.2.1** 本条规定了商务管理能力的评价指标与评分规则。商务管理能力评价重点考察企业策划协同能力、合约管理能力、成本管控能力、客户管理能力4个方面。

策划协同能力的评价，考察企业在项目前期商务管理能否提前介入，针对项目先算后干，精打细算，做出详细、精细的商务策划；考察企业是否制定项目优化控制策略，明确了项目关键环节、责任主体与控制方法，统筹并开展项目投标、设计、采购、施工方案优化与配置资源优化；考察企业商务管理系统是否协同各业务系统，并在商务数据库的支持下，达成企业商务目标。

大商务管理是指从项目标前经营开始至清欠销号为止的全生命周期，将商务思维贯穿于经营开发、项目履约、分包分供、风险防控、考核兑现等全过程全环节，企业各层级、各系统按照职责分工协同联动，对项目进行高效策划、组织、协调、控制，实现“功能指标业主满意，成本效益企业满意”的活动过程的总称。

合约管理能力评价主要考察企业是否建立了完整的合约管理机制，围绕履约、变更、索赔和争议等关键事项建立规范化的管控措施，形成完备的合约数据库并开展动态监管。

成本管控能力的评价考察企业是否将成本管控工作前移，并贯穿于项目招投标、设计方案、施工方案制定与优化工作等全过程，通过各业务协同联动，形成项目大商务系统的成本控制体系，保证商务成本计划的严格执行。

客户管理能力评价主要是考察企业是否建立了良好的沟通渠道，及时了解客户需求、处理客户投诉、提供售后服务等，维护与开拓优秀客户资源；企业的业务客户资源数据库应包括客户基本信息、合作历史信息、信用、忠诚度、需求与偏好等信息，通过开展客户多维度评价和分级管理，并动态更新相关信息，以制定差异化的服务策略，提供个性化服务和解决方案，更好的满足客户需求，保证企业的利益。

**9 风险管理能力**

## **9.1 控 制 项**

**9.1.1**  本条强调了企业应建立全面风险管理体系，全面风险管理是指企业围绕总体经营目标，通过在企业管理的各个环节和经营过程中执行风险管理的基本流程，培育良好的风险管理文化，建立健全全面风险管理体系，包括风险管理策略、风险管理措施、风险管理的组织职能体系、风险管理信息系统和内部控制系统，从而为实现风险管理的总体目标提供合理保证的过程和方法。专项风险主要包括工程质量、施工安全、合约、材料采购、劳务分包等风险。

**9.1.2** 本条要求企业风险防控必须从源头开始，要建立禁止承接项目清单等相关措施，确保项目签约与承接不能突破风险管控底线。

## **9.2 评 分 项**

**9.2.1** 本条规定了风险管理能力评价指标与评分规则。风险管理能力评价指标包括风险体系构建能力、关键风险管控能力、风险预警处置能力3个方面，企业应重点做好重大风险的防范与化解。

风险体系构建能力评价，考察企业是否建立完善的风险管理制度，包括合规管理、内部控制相关制度，并实行全面风险管理，要求企业应建立完善的风险管理机构并配置专职人员；考察企业是否建立重大风险防控措施，重大风险是指可能对建筑企业的生存、发展或业绩产生重大不利影响的风险因素，重点强调企业必须建立项目营销签约底线和禁止承接项目清单管理制度，从项目源头开始进行风险防控；考察企业是否开展风险识别评估，要求企业管理人员应就项目全过程中可能发生的风险进行感知、预测，从市场、财务、技术、安全、法律等多个维度出发，识别内部、外部风险信息，形成动态更新的风险要素库，针对风险识别的结果，应用各种风险评价技术来判定风险影响大小、危害程度的高低，应重点考察企业年度重大风险评估和安全、质量、工期等专项风险评估情况。

关键风险管控能力评价，项目的关键风险主要包括设计风险、工期风险、成本风险、安全风险等，考察企业在工程项目中是否在四个方面建立了相关风险防控措施，同时考察企业近3年内项目是否发生相关风险问题。

风险预警与处置能力评价，要求企业业务及职能部门应按照整体性、重要性、敏感性、可靠性和有效性等原则科学设定各类风险的监测指标，根据行业及企业实际情况，合理设置指标正常区域和预警区域的阈值，并利用信息化手段提高预警工作的时效性、准确性、全面性。对处置能力评价，主要考察企业是否制定了风险规避、转移、降低和接受等应对策略，是否建立了项目保险计划、索赔、违约追责等风险处理机制；重大风险应急预案应具有明确的应急响应流程、救援措施、资源调配等安排。

**10 资源管理能力**

## **10.1 主 控 项**

**10.1.1** 本条强调了企业应建立企业级的资源统筹协调机制，通过资源共享，提高资源配置和使用效率，保障工程总承包项目的资源需求。企业资源管理机制主要包括企业资源的计划、配置、控制和调整。企业资源管理应在满足实现工程总承包项目的质量、安全、费用、进度以及其他目标需要的基础上，进行企业资源的优化配置。

**10.1.2** 本条强调了企业数字化信息管理系统对于提升企业工程总承包能力的重要性。企业数字化信息管理系统是集成企业的工程设计（BIM）、资源计划（ERP）、客户关系（CRM）、生产管理、项目管理等多个模块于一体的数字化软件系统，依托云计算、大数据、物联网等先进技术，通过信息的数字化、自动化处理，实现对企业各项业务模块的集中管理和监控。

## **10.2 评 分 项**

**10.2.1** 本条规定了资源管理能力评价指标与评分规则。资源管理能力评价包括人力资源管理能力、财务资金管理能力、技术资源整合能力、信息资源管理能力4个方面，企业的资源管理、整合能力是提升管理效率、降低运营成本、提升企业工程总承包能力的关键。

人力资源管理能力评价，针对工程总承包复合型人才匮乏的现状，重点强调并考察企业是否能够通过人才的选拔聘用、培养开发、能力测试、心理测评、绩效考核和人才流动等机制建设，打造满足工程总承包需求的复合型和专业人才队伍，强化企业工程总承包能力。

财务资金管理能力评价，在资金保障方面，针对工程总承包项目资金需求量大的特点，重点考察企业是否能根据企业和项目需求制定合理的融资计划，并通过银行贷款、债券发行、股权融资，以及与金融机构建立长期稳定的合作关系等方式，降低融资成本，保证企业和项目运营资金需求；在资金统筹方面，考察企业是否通过全面预算管理和资金的集中使用，提高资金周转使用效率，提升项目的经济效益；在资金监管方面，考察企业是否通过信息化的财务资金集中管理平台，动态监督资金流动、结算、调度、运作，控制资金风险，降低结算成本，保证资金需求，确保资金运作合规、稳健。

技术资源整合能力评价，考察企业是否具备明确的科技发展规划、知识产权战略，通过技术研发、引进与合作，形成企业专有技术并不断迭代升级，强化企业技术实力；考察企业是否具备技术集成能力，能否整合内外部技术资源，通过专有技术的开发及与管理的有机融合，形成为企业所特有的核心领域企业专用体系，强化企业核心竞争力；重点考察企业是否能够开展技术培训、推广和转化工作，通过对内技术咨询与服务，加强技术的复用，提高技术人才的使用效率，达到为项目赋能，整体提升项目技术水平的目的。

信息资源管理能力评价要求企业应建立覆盖工程总承包全过程，符合工程总承包业务架构和管理流程的数字化企业信息管理系统，建立统一的数据标准与格式，保证数据的唯一性和共享；通过大数据、人工智能等技术的应用，开展数据挖掘，为企业和项目管理提供动态的决策辅助、业务支持，优化资源配置；企业制定了严格的保密制度，及相应的人员、设备、流程、权限设定等方面的保障措施，避免组织核心知识与关键信息外泄。