



物业

WUYEGUANLIZHUANYE

全国高等职业技术学院 **物业管理专业** 教材

许燕丹 主编

物业 招标投标管理

社会保障部教材办公室组织编写



中国劳动社会保障出版社



WUYEGUANLIZHUANYE

全国高等职业院校 **物业管理专业** 教材

物业

许燕丹 主编

招标投标管理

人力资源和社会保障部教材办公室组织编写



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

物业招投标管理/许燕丹主编. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2014

全国高等职业技术学院物业管理专业教材

ISBN 978-7-5167-1367-9

I. ①物… II. ①许… III. ①物业管理-招标-高等职业教育-教材②物业管理-投标-高等职业教育-教材 IV. ①F293.33

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 185583 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

*

三河市华骏印务包装有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 11 印张 233 千字

2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

定价: 21.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话: (010) 64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 80497374

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者奖励。

举报电话: (010) 64954652

前 言

近年来,随着国民经济的发展和城市建设的加快,我国物业管理行业进入了一个新的发展阶段,物业企业的运营模式、服务流程、管理质量等不断向标准化、专业化、信息化的方向发展。为了适应物业管理行业的发展,满足学校培养企业所需技能型人才的需要,我们组织一批教学经验丰富、实践能力强的教师与行业、企业专家,在认真分析物业企业岗位需求和完善课程教学方案的基础上,开发了全国高等职业院校物业管理专业教材。

本次开发的教材包括《物业管理基础》《物业公共关系与礼仪》《物业管理法规应用》《物业管理实务》《物业环境管理》《房屋维修与管理》《楼宇智能化系统使用与维护》《物业信息系统操作技术》《物业设施设备维护与管理》《物业招标投标管理》《物业经营》和《物业服务方案设计与制作》。

在教材开发工作中,我们坚持了以下原则:

第一,从职业岗位分析入手,合理构建教材的知识和技能结构,注重对学生实践能力和工作能力的培养,突出教材的职业特色。

第二,根据物业管理行业的发展现状,尽可能多地在教材中体现新的管理理念、服务模式和技术设备,充分体现教材的先进性,突出教材的时代特色。

第三,教材内容力求涵盖助理物业管理师国家职业标准的相关要求,突出职业资格证书与学历证书并重的精神。

第四,在教材编写方面,力求文字表达通俗易懂,并尽量采用以图代文、以表代文的表现形式,激发学生的学习兴趣,突出教材的易读性。

本套教材的编写得到了有关省市人力资源和社会保障部门、教育部门以及一批高等职业院校的大力支持,教材的编审人员做了大量的工作,在此表示衷心的感谢!同时,恳切希望广大读者对教材提出宝贵的意见和建议,以便修订时加以完善。

人力资源和社会保障部教材办公室

简 介

本教材为国家级职业教育规划教材，由人力资源和社会保障部教材办公室组织编写。

本教材根据高等职业教育人才培养的目标和要求，对物业招标投标管理的理论和实践进行了全面介绍。全书按照物业招标投标管理的项目体系分为三个模块：物业管理招标、物业管理投标和物业管理定标与合同签订，主要包括物业管理招标形式的确定，物业管理招标文件和标底的编制与发布，物业管理投标资格预审与标书收存，物业管理投标前期工作，物业管理投标书编制，物业管理投标现场答辩，物业管理开标、评标与定标，物业服务合同签订与管理，物业管理招投标争议解决等内容。

本教材由许燕丹任主编，张君参加编写，周建华审稿。

目 录

第一章 物业管理招标	(1)
第 1 节 物业管理招标形式的确定	(1)
第 2 节 物业管理招标文件和标底的编制与发布	(17)
第 3 节 物业管理投标资格预审与标书收存	(35)
第二章 物业管理投标	(50)
第 1 节 物业管理投标前期工作	(50)
第 2 节 物业管理投标书编制	(63)
第 3 节 物业管理投标现场答辩	(83)
第三章 物业管理定标与合同签订	(93)
第 1 节 物业管理开标、评标与定标.....	(93)
第 2 节 物业服务合同签订与管理	(110)
第 3 节 物业管理招投标争议解决	(133)
附录 1 物业管理招标文件样本	(147)
附录 2 物业管理投标书样本	(154)
附录 3 部分地区物业管理招投标评分标准参考	(163)

第一章 物业管理招标

良好的物业管理能保障物业的安全使用和业主的利益，因此，选择好物业服务企业至关重要。物业管理招标是物业管理社会化、专业化、市场化特征的体现，是物业管理规范化运作的必然要求。实行物业管理招标，对规范物业管理市场竞争行为，推进物业管理行业的市场化程度和提高物业管理服务水平，都具有很强的现实意义。物业管理招标作为物业管理权的一种交易形式，与其他类型的招标活动相比，有它独特的一面。

第1节 物业管理招标形式的确定



学习目标

熟悉物业管理招标，会叙述物业管理招标的基本内容与方式，能根据物业管理招标项目的形式确定物业管理招标组织。

一、物业管理招标概述

1. 物业管理招标的含义

物业管理招标是指物业所有权人或其法定代表人（房地产项目开发商或项目业主委员会），在为其物业选择管理者时，通过制定符合其管理服务要求和标准的招标文件向社会公开，从多家竞投的物业服务企业中选择最佳对象，并与之订立物业管理服务合同的过程。

2. 物业管理招标人

物业管理招标人是依法提出招标项目进行招标的开发建设单位、业主大会或产权人。

在业主大会选聘物业服务企业之前的前期物业管理活动中，由物业开发建设单位负责物业管理服务的招标组织工作；业主大会已经成立的，由业主大会负责实施物业管理权的招标组织工作。

一些重点基础设施或大型公用设施的物业（如机场、码头、医院、学校、政府办公楼），其产权人多为政府的国有资产管理部門，此类物业招标必须经国有资产管理部門或相关产权部門批准，一般由物业产权人或管理使用单位作为委托方开展物业管理招标。其中，政府采购中心作为物业管理招标人所组织的招标也称为政府采购。

《中华人民共和国招标投标法》(以下简称《招标投标法》)规定:招标人有权自行选择招标代理机构,委托其办理招标事宜;招标人具有编制招标文件和组织评标能力的,可以自行办理招标事宜。

(1) 物业管理招标人自行招标应具备的条件

1) 招标人必须是物业建设单位或相关物业产权人的法人代表(负责人),或其委托的代理人。

2) 与招标物业相适应的经济、技术或管理类专业人员。

3) 具备自行编制招标文件、对投标人进行资格评审和组织评标的能力。

其中,业主委员会可以自行招标,但是必须符合相应的条件:程序上要召开业主大会,同意授权业主委员会自行招标;技术上要具备自行招标的能力,符合自行招标应具备的条件规定。

(2) 物业管理招标人的权利

1) 自行组织招标或者委托招标代理机构进行招标。

2) 自主选定招标代理机构并核验其资质证明。

3) 委托招标代理机构招标时,可以参与整个招标过程,其代表可以进入评标委员会。

4) 要求投标人提供有关资质情况的资料。

5) 根据评标委员会推荐的候选人确定中标人。

(3) 物业管理招标人应履行的义务

1) 不得侵犯投标人的合法权益。

2) 委托招标代理机构进行招标时,应当向其提供招标所需的有关资料并支付委托费。

3) 接受招投标管理机构的监督管理。

4) 与中标人签订并履行合同。

3. 物业管理招标代理机构

《招标投标法》规定:招标代理机构是依法设立、从事招标代理业务并提供相关服务的社会中介组织。物业管理招标代理机构必须依法取得法定的招标代理资质等级证书,并依据其招标代理资质等级从事相应的招投标代理业务,招标代理机构应当在招标人委托的范围内办理招标事宜。

(1) 物业管理招标代理机构应具备的条件

1) 有从事招标代理业务的营业场所和相应资金。

2) 拥有一定数量的取得招标职业资格的专业人员。

3) 有能够编制招标文件和组织评标的相应专业力量。

4) 有符合招标投标法规定的可以作为评标委员会成员人选的技术、经济等方面的专家库。

招标代理机构的组织机构与其他经营性法人组织一样,通常采用经理制,设总经理、副总经理,经理层下设市场部、技术部、财务部、行政管理部等常见的职能部门,分设部门经理等。招标代理机构的组织机构图如图 1—1 所示。

《中华人民共和国招标投标法实施条例》(以下简称《招标投标法实施条例》)第十三条规定,招标代理机构不得在所代理的招标项目中投标或者代理投标,也不得为所代理的招标项目的投标人提供咨询。《北京市物业管理招标投标办法》规定,未经招标人同意,招标代理机构不得转让代理业务;招标代理机构不得为投标人提供其所代理的招标项目的咨询服务。天津市规定,在物业管理的招投标活动中,中介机构承接招标代理业务时,不得派人担任招标人评委参与评标。

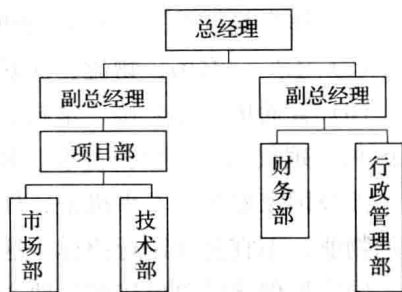


图 1-1 招标代理机构的组织机构

(2) 物业管理招标代理机构的权利

- 1) 组织和参与招标(或投标)活动。
- 2) 依据招标文件规定,审查投标人的资质。
- 3) 按照规定标准收取招标代理费(或投标代理费)。
- 4) 招标人(或投标人)授予的其他权利。

(3) 物业管理招标代理机构的义务

- 1) 维护招标人(或投标人)的合法权益。
- 2) 组织编制、解释招标文件(或投标文件)。
- 3) 接受招投标管理机构和招标投标协会的指导、监督。

二、物业管理招标的范围、方式与内容

1. 物业管理招标的范围

招标的范围是指哪些项目必须进行招标,哪些项目既可以招标也可以通过其他方式指定承包商,哪些项目不适于招标。根据《招标投标法》及《招标投标法实施条例》有关条款的规定,在我国境内进行下列工程建设项目必须进行招标:

- (1) 大型基础设施、公用事业等关系社会公共利益、公众安全的项目。
- (2) 全部或者部分使用国有资金投资或者国家融资的项目。
- (3) 使用国际组织或者外国政府贷款、援助资金的项目。

根据上述三原则和国际招标惯例,对涉及上述建设项目的物业管理也必须实行招标。其目的在于,通过招标方式,以较符合市场规律的合理价格获取高素质、高信誉的物业服务,从而维护业主和公众利益。一般来说,物业管理招标的具体范围有:

- (1) 民用机场、火车站、地铁、汽车站、航运码头、大型广场、公园、市政街道(公路)、公厕、停车场、公共交通运输工具等公众场所。
- (2) 居民住宅楼、住宅小区、别墅、宿舍等居住场所。
- (3) 写字楼、宾馆(旅馆)、饭店、疗养院、商住楼、百货商场(商店)、大型超市、农贸(商贸)市场等商业场所。

(4) 体育场(馆)、浴场、影剧院、娱乐中心等公共运动娱乐场所。

(5) 工厂、农场、物流、保安、保洁、维修、供热供暖、给水排水等生产服务场所。

(6) 普通单位办公楼、学校、医院、图书馆、托儿所、幼儿园、养老院、康复中心、SOS村、殡仪馆等社会公益事业和社会福利场所。

涉及国家安全、军事机密、外交司法等国家政府机要部门的办公大楼物业、军事管理区的物业,不宜公开进行招标。这一类物业都由国家专门指定的单位对其进行物业管理。

国家提倡建设单位按照房地产开发与物业管理相分离的原则,通过招投标的方式选聘具有相应资质的物业服务企业。住宅物业的建设单位,应当通过招投标的方式选聘具有相应资质的物业服务企业。

2. 物业管理招标的方式

物业管理招标的方式按不同的划分标准有不同的分类。下面介绍常见的4种分类:

(1) 按照招标内容分类

1) 单纯物业管理招标。单纯物业管理招标是对住宅小区或高层楼宇物业管理服务进行招标,只是围绕着物业管理权进行招标,不涉及其他内容。

2) 物业管理与经营总招标。物业管理与经营总招标是一些商住楼或一些购物中心(商场)所要进行的物业管理招标,其内容不仅包括对整个物业管理服务进行招标,还包括对这些经营场所经营状况进行招标。也就是说两者兼有,它们之间是相辅相成的,这种招标比第一种更复杂。

3) 专项工作招标。专项工作招标是业主委员会或物业服务企业,鉴于自身的能力有限,或者为节约成本开支,把物业管理服务中的某一项目,如电梯和水泵的保养、安保、楼宇保洁、绿化等,向社会进行招标,由专业服务公司来完成此类工作的服务和管理。

(2) 按照招标对象的广度分类

1) 公开招标。公开招标就是指由招标单位通过媒体,如报刊、广播、电视、新闻发布会、网络等,发布招标公告,公告其项目的内容、管理水平、质量要求、招标条件及开标日期等有关内容,由物业服务企业购买招标资料进行投标竞争的招标方式,国外称为无限竞争性公开招标。

公开招标可以为一切有能力的物业服务企业提供公平竞争的机会,业主(开发商)也有较大的选择余地,有利于降低成本,提高物业管理水平。但是,招标单位审查投标者资格及其标书的工作量比较大,招标费用支出较大,招标过程耗时较长。

2) 邀请招标。邀请招标就是由招标单位根据自己积累的经验和情报资料,有选择地向具备管理能力的若干(不少于3家)物业服务企业发出招标邀请书,说明招标项目的情况和要求,并邀请其参加投标的招标方式。邀请招标又称为有限竞争性选择招标,其特点是业主选择的范围较小,资格预审和评标的工作量相应减少。若对物业服务企业选择得当,则起到花较少的钱、办更好的事的作用。

邀请招标提高了投标单位的中标率,对招标投标双方都十分有利。但这种招标方式限制了竞争范围,把许多可能的竞争者排除在外,不符合自由竞争、机会均等的原则。它主

要适用于规模较小的物业服务项目。因其具有节省招标时间和成本的优点，深受私营业主和开发商的欢迎。

3) 议标。议标是指由招标单位邀请一家或几家物业服务企业，就物业管理工作分别进行协商谈判，确定物业管理有关事项的一种特殊的招标方式。这种方式属于谈判招标，也称为协商招标，其特点是不公开发布招标公告，没有资格预审和开标等阶段，比较容易达成协议，可以节约时间和成本。

议标方式对招标人的要求很高，其成败取决于招标人对于物业管理行业和物业服务企业的充分了解，因此常被经验丰富的开发商所采用。业主委员会也可以通过委托招标机构采用议标方式进行招标。它适合较小型的或有特殊管理要求的物业项目，单项管理任务的转包，物业服务企业管理住宅小区（高层楼宇）期限已满需要续聘等情况。

（3）按照招标主体分类

1) 开发商自行招标。开发商自行招标是指自物业竣工交付使用起至业主委员会成立前，由房地产开发商主持的物业管理招标方式，也称为前期物业管理招标。一般通过开发商董事会下设的专门招标委员会或小组进行招标。我国《前期物业管理招标投标管理暂行办法》中做了详细的规定。

2) 业主大会招标。开发商自行招标是指前期物业管理阶段结束后，由业主大会表决并通过业主委员会主持的物业管理招标方式。此时，物业管理进入了业主自治管理和相对稳定状态。若物业为单一业主，或业主人数较少且经全体业主一致同意，决定不成立业主大会的，则由业主委员会来筹备招标工作。

3) 委托招标代理机构招标。委托招标代理机构招标是指开发商或者业主大会（业委会）通过委托专业的招标代理机构进行物业管理招标的招标方式。这种方式虽然增加了物业管理招标的中介服务费，却能提高物业管理招标的质量。尤其对于业委会而言，能提高招标工作的质量，选择到管理服务优秀的物业服务企业及专业公司。

（4）按照招标标底分类

1) 有标底招标。标底是招标人对招标项目的一种预期价格或预算价格。按照国际惯例，对招标项目，招标人应在正式招标前先制定出标底。标底是在开标前需招标人及相关人员严格保密的文件，不得泄露。物业管理招标标底是业主所期望的管理服务水准和所能承受的物业管理费最高限额的统一。有标底招标评标原则一般是：投标提供的产品、工程或服务符合招标要求，经评审后报价在标底某一偏差范围内的所有投标中，性价比最优者中标。因此，在有标底招标中，招标人编制的标底是衡量投标单位报价的准绳，也是评标和确定中标人的重要依据。

2) 无标底招标。无标底招标是指招标人在招标过程中不设标底或者虽设标底但不作为评标标准，招标人只提出一个评标的标准和方法的一种招标方式。有标底招标和无标底招标的差别在于：一是招标单位在物业管理招标中是否编制标底；二是评标时是否以标底为基准对投标单位的报价进行考核评分。

不设标底招标，其优点在于可消除标底编制不够正确对招标投标过程所产生的负面影

响,有利于降低物业管理价格,保证公平、公正、公开。设定标底并且公开标底招标,可较好解决无标底招标情况下产生的问题,投标人通常会根据标底价格推出接近标底价格的在技术性能或服务上有竞争力的产品,以增加中标机会。由于无标底招标一般是以低价中标为原则,投标企业在报价时及合同执行过程中通常会利用企业自身的先进管理方法和技术降低成本、节约支出,因此其管理费用和成本相对是最低的,从而最大限度地节约了社会资源。

三、物业管理招标程序

物业管理招标工作程序可以分为4个阶段,如图1—2所示。

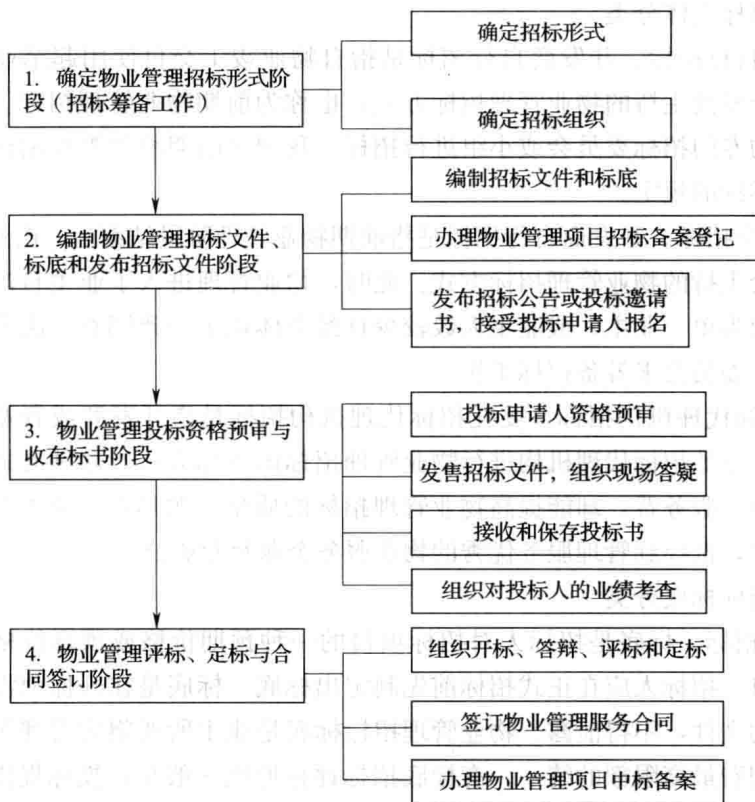


图 1—2 物业管理招标工作流程

四、物业管理招标形式工作实施细则

1. 对拟招标项目进行审查, 确定物业管理招标的方式

为确保物业管理招标工作有序开展, 必须对拟招标项目进行必要的审查, 符合一定条件才可以参加招标。物业管理招标项目应具备以下条件:

(1) 所招标的项目符合城市规划要求,具备与物业管理有关的物业项目开发建设的政府批件。包括房地产权证或土地使用合同、用地规划许可证、建设工程规划许可证、建设工程施工许可证等。例如,《广州市物业管理招标投标程序》中规定,招标人为开发建设单位的,应取得《项目修建性详细规划的批复》,方可进行招标。

(2) 所招标的项目符合政府颁布的规模要求。例如,有的省规定 10 万米² 以上的小区、2 万米² 以上的非住宅大厦及具有一定规模的别墅、高档公寓,须面向社会进行招标。

(3) 所招标的项目能够为物业服务企业开展工作提供一定数量的办公用房。

(4) 所招标的项目,按照政府规定的各类维修基金已经落实。

(5) 招标所需的其他条件已经具备。

根据物业管理招标项目的需要,招标人首先应该确定实行项目招标的范围和招标的方式。根据《招标投标法》规定,有关物业项目必须实行公开招标或邀请招标的,应该通过招标方式,以较符合市场规律的合理价格获取高素质、高信誉的物业服务,从而维护业主和公众利益。而涉及国家安全、军事机密、外交司法等国家政府机要部门的办公大楼物业以及军事管理区的物业,不宜公开进行招标,可以采用议标方式或由国家专门指定的单位对其进行物业管理。

2. 针对物业管理项目,确定物业管理招标的内容

物业管理招标的内容主要包括两部分,即前期顾问服务和实质管理服务。根据物业性质的不同,这两部分内容也不同,具体可分为非经营性物业管理招标内容和经营性物业管理招标内容。

(1) 非经营性物业管理招标的内容

非经营性物业是指住宅小区等主要以居住为目的的物业。非经营性物业管理的目标在于为居民创造一个安全、舒适、优美的居住环境,因此,非经营性物业管理招标的目的是以经济合理的价格为住户提供良好的居住环境。

非经营性物业管理招标的内容如前所述分为前期顾问服务和实质管理服务两部分,各部分的具体服务内容如下:

1) 前期顾问服务。由于物业具有不可移动性,一旦建成则很难改变,因此物业的开发设计和施工是至关重要的。如果在开发设计阶段没有考虑到以后物业管理和使用的问题,那么这些疏忽日后往往会成为物业管理的难题,如某些物业没有安排必要的管理用房、园林绿地、交通空间等。因此,引入物业服务企业的管理顾问服务是十分必要的。前期顾问服务内容见表 1—1。

表 1—1

前期顾问服务内容

阶段	顾问服务内容
物业开发设计建设期间	1. 对投标物业的设计图提供专业意见 2. 对投标物业的设施配备及建筑材料选用提供专业意见 3. 对投标物业的建筑施工提供专业意见并监督 4. 提出本投标物业的特别管理建议

续表

阶段	顾问服务内容
物业竣工验收前	1. 制订员工培训计划并开展培训 2. 编制财务预算方案
住户入住及装修期间	1. 住户入住办理移交手续的管理服务 2. 住户装修及材料运送的管理服务 3. 迁入与安全管理服务

前期顾问服务主要是应开发商的要求为其提供,所需费用也通常向开发商(大业主)而非小区居民(小业主)收取。

2) 实质管理服务。住户入住后的实质管理服务是直接与住户日常生活密切相关的,具体内容包括:

①物业管理的人员安排。即根据物业管理的工作量安排物业管理人员,确保物业管理服务工作经济、高效。

②保安服务。

③清洁服务。

④房屋及设施的维修保养服务。

⑤财务管理服务。

⑥绿化园艺管理服务。

⑦其他管理服务。如车辆管理、特约服务及多种经营服务等。

由于实质管理服务与业主的利益密切相关,其物业管理费也主要向业主(住户)收取,因此这部分服务内容在招标时,应选择服务周到、服务质量高且价格合理的物业服务企业。

(2) 经营性物业管理招标的内容

经营性物业是指以经营性房屋为主体的物业,如酒店、写字楼、零售商业中心、工业厂房、货仓等。经营性物业最重要的特点就是具有商业特性,开发商的目的主要在于从经营性物业中所获得利润的最大化。因此,这类物业管理的一个主要目标便是利润目标,即物业服务企业通过有效的经营管理服务,充分合理、最大限度地发挥物业功能,提高物业出租率、出售率及营业收入,促使物业保值增值,提高租金收入,从而满足委托方(业主)的盈利目标要求。

在经营性物业出租后,由于物业管理的追加而使物业的使用期限和使用功能大大提高,也会吸引更多的租户和顾客,从而提高物业的营业收入,创造更多的价值。经营性物业管理招标的内容也可分为前期顾问服务和实质管理服务。

1) 前期顾问服务。经营性物业管理的前期顾问服务内容与之前介绍的非经营性物业管理的前期顾问服务大致相同。不过,物业服务企业在经营性物业竣工验收前新增的一项重要服务内容是代开发商制定物业的租金方案和租赁策略,以及进行广告招租宣传,以最大限度地提高物业出租率,增加租金收入。这也正是经营性物业商业性的体现。

2) 实质管理服务。在实质管理服务中,经营性和非经营性物业服务的内容也大致相

同,如同样有保安、清洁、绿化和房屋设备维护等基本项目。不同之处在于,经营性物业管理的服务是一种创造性的附加劳动,其管理目的不是维持物业的基本使用功能,而是不断保持物业使用功能上的先进性。因此,经营性物业服务企业除了要经常对物业进行高标准维护之外,还要经常更新物业的设施和使用功能,以保持物业设施的先进性。另外,经营性物业的实质管理服务还应增加租赁管理服务的内容。

前期顾问服务和实质管理服务的性质不同,在招标中的规定也不同。前期顾问服务方案的好坏对整个物业的价值至关重要,而顾问服务的工作量难以定量计算,因此评标时应侧重对顾问服务方案的评价。实质管理服务由于服务内容已逐渐标准化,易于定量计算工作量,在评标时对此部分内容应考虑报价因素。

五、物业管理招标组织工作实施细则

1. 成立招标领导小组

招标领导小组一般是在政府物业管理行政主管部门的指导下,由招标人(房地产开发商或业主委员会)组织成立,小组成员可以聘请有关部门人员和物业管理专家。成立招标领导小组后,要报物业项目所在地区房地产行政主管部门备案。

2. 成立物业管理招标的组织机构

根据招标投标国际惯例,任何一项招标都要有一个专门的招标机构,并由该机构全权负责整个招标活动,物业管理招标也不例外。具体来说,招标组织应做好以下工作:核实各项招标条件,完成招标前的各项准备工作;编制招标文件,并向招投标办事机构办理招标文件的审批手续;组织或委托标底的编制,按规定报招投标办事机构审查批准;发布招标公告或投标邀请书,对投标企业进行资格审查;向投标企业发放招标文件、设计图纸和有关技术资料;组织投标企业勘查现场,并对有关问题负责解释和答疑;制定评标办法;发布中标或未中标通知书;组织与中标者签订合同。

招标机构的设立有两种途径:一是招标人自行组织成立招标机构,二是招标人委托招标代理机构招标。《招标投标法》第十二条规定:招标人有权自行选择招标代理机构,委托其办理招标事宜。任何单位和个人不得以任何方式为招标人指定招标代理机构。招标人具有编制招标文件和组织评标能力的,可以自行办理招标事宜。任何单位和个人不得强制其委托招标代理机构办理招标事宜。对于自行设立招标机构的,通常是在招标人所在单位下属设立一个招标委员会或招标工作组,全权负责招标事宜,属于非常设性机构。

而招标代理机构,是依法设立,从事招标代理业务并提供相关服务的社会中介组织,属常设性的经营实体。在政府物业管理行政部门指导下,由委托方(开发商或业主委员会)向有关部门提交招标申请,经批准后成立招标机构和招标小组,招标小组可聘请有关部门人员和物业管理专家组成。

自行组织招标,根据物业管理项目招标主体的不同,分为开发商自行招标和业主自行招标两种情况。

(1) 开发商自行招标

开发商自行招标是指开发商通过在其所在单位的董事会下设专门招标委员会或小组进行招标。具体做法是：开发商董事会挑选代表组成招标领导小组，这些代表通常包括分管项目工程建设部门的董事、政府主管部门的代表、聘请的物业管理专家以及业主的代表等。招标领导小组是招标工作的最高权力机构，下设招标委员会组织开展具体的工作。招标委员会下设秘书处和专业技术部。其中专业技术部的职能是聘请有关专家和本单位的技术人员参与招标文件的编制工作，并组织评标委员会或小组进行标书的评审，最后向招标领导小组提交评价报告和中标推荐人名单（仅供参考）。招标领导小组可以采纳专业技术部所提供的方案，也可完全拒绝而自行做出评标决定。招标领导小组在评标时通常采用投票的方式，一般 2/3 的赞成票即可授标，并派代表与中标人签订合同。

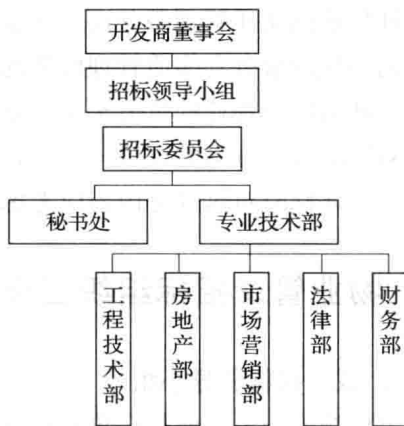


图 1—3 开发商自行招标的组织机构设置

非常设性招标委员会的特点之一便是其开放式的组织机构，即招标领导小组和招标委员会的主要工作人员都非正式编制，大多数是外聘或内部调用，具有很强的灵活性和流动性。物业管理招标委员会从外部聘请的专家通常是工程技术、房地产、物业管理、市场营销、法律以及财务等方面的专门人员。

(2) 业主自行招标

招标人为业主（物业为单一业主，或业主人数较少且经全体业主一致同意决定不成立业主大会的）或业主大会的，由业主委员会来筹备招标工作。《物业管理条例》规定，一个物业管理区域的业主，成立一个业主大会，并选举产生业主委员会。业主委员会是由业主（代表）大会选举产生，代表全体业主行使权力的常设机构，是物业实行自治管理的充分体现。业主大会代表和维护物业管理区域内全体业主在物业管理活动中的合法权益。业主大会的职权之一便是代表全体业主通过公开招标或邀请招标方式聘请物业管理公司。

与开发商自行招标的做法一样，业主大会也是通过其下设的业主委员会，或成立一个招标委员会或招标工作组来全权负责招标工作事宜，其招标委员会的具体组织结构与开发商董事会下属的招标机构设置大致相同。当然，业主大会也可以委托物业管理招标代理机构进行招标工作。

(3) 委托招标代理机构招标

招标代理机构与其他非常设性招标机构的主要区别在于，技术部门的主要工作人员都采用合同制进行定编，而不是像非常设招标机构那样采用临时外聘方式。

招标代理机构只是全权代理委托人的招标工作，并非招标活动的最高权力机构。招标代理机构在评标后，向委托招标人提交评标报告和中标候选人名单，由招标人（开发商董事会或业主委员会）自行进行最终裁决，确定中标人。完成代理招标工作后，向委托招标

人收取一定的服务费或佣金。

委托招标时，业主应依据《招标投标法》向认为合适的招标代理机构办理委托招标手续，需提供招标项目的批准文件、委托招标书、资金落实证明和其他相关证明。

3. 办理物业管理项目招标备案登记

开发商（或业主大会）成立招标领导小组和招标组织之后，就需向政府主管部门提出招标申请并办理备案登记手续。各地的政府主管部门有所不同。例如北京市规定，前期物业管理招标的招标人（即开发商）要到北京市居住小区管理办公室备案；业主大会招标的，到项目所在区、县国土资源和房屋管理局备案。因此，办理招投标备案登记时要查阅当地政府主管部门的相关规定。一般来说，办理物业管理项目招标备案需要提交以下材料：

（1）招标人资格证明文件（政府主管部门核发的项目建议书批复文件、产权证明或业主大会决议）。

（2）招标公告或者投标邀请书。

（3）招标文件。

（4）法律、法规规定的其他材料。若招标人委托招标代理机构的，还应提交委托书。经政府招投标办事机构审查批准后，进行招标备案，领取有关招投标用表。

4. 招标筹备工作流程

（1）开发商招标筹备工作流程

开发商招标筹备工作流程如图 1—4 所示。

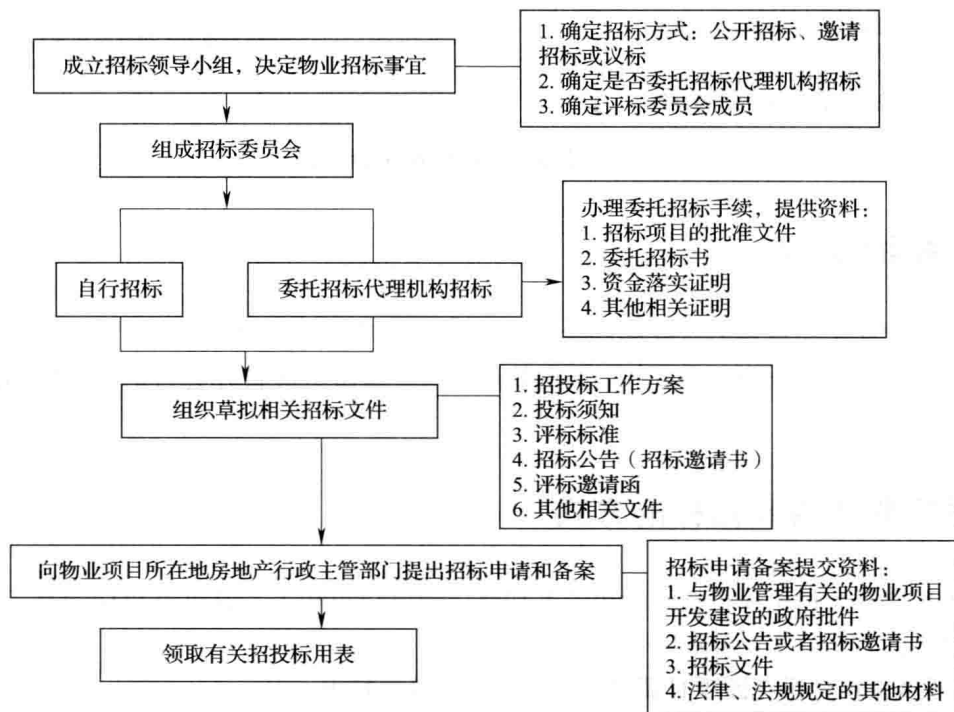


图 1—4 开发商招标筹备工作流程