

内部文件
注意保密



三胞集团有限公司

议标采购管理制度

2017年11月

三胞集团议标采购管理制度

(三集议标[2017]第一版)

第一章 总则

第一条 目的

为规范基础管理、防范经营风险，通过招标降低运营成本，明确三胞体系内议标采购项目的议标内容和管理要求，保障公司权益，根据《中华人民共和国招标投标法》及《中华人民共和国招标投标法实施条例》等相关法规政策，结合集团实际情况，特制订本制度。

第二条 适用范围

本制度为三胞集团体系议标采购管理的原则性文件，适用于三胞集团及其管控型经营主体。与各产业集团及各下属企业制定并经审定的实施细则共同构成集团议标采购管理制度体系。

第三条 定义与术语

(一) 招标采购：是指以合同方式有偿取得各项招采项目中工程、货物和服务的行为，包括购买、租赁、委托、雇佣等。

(二) 工程：是指建设工程，包括建筑物和构筑物的新建、改建、扩建、装修、拆除、修缮等。

(三) 货物：是指各项招采项目中各种形态和种类的物品，包括生产性原(辅助)材料、建筑及装饰材料、设备及其附属配件、固定资产(含车辆)等物资产品。

(四) 服务：是指除工程和货物以外项目的执行性和辅助性等第三方服务类招标项目，包括但不限于 IT 信息化建设，广告服务(含可经营性广告资源、广告媒体发布投放、广告物料制作等)，项目前期规划、尽职调查、营销策划服务，法务、财务、人力、物流、租赁(含经营性物业租赁)服务、建设工程项目管理、监理、勘察、设计、测绘、评估、造价服务等等第三方服务类。

(五) 招标采购方式：

1、**公开招标**：是指按照相关招标程序，在公开出版物或媒体（介）上发布招标公告，所有符合条件的供应商、承包商、服务单位都可以平等参加投标竞争，从中择优选择中标者的招标方式。

2、**邀请招标**：是指选择若干供应商、承包商、服务单位，向其发出投标邀请，由被邀请供应商、承包商、服务单位投标竞争，从中选定中标者的招标方式。

3、**竞争性谈判**：是指在选定两家以上供应商的基础上，经与供应商若干轮谈判后，择优选择供应商的一种招标采购方式。

4、**询价采购**：是指采购方向选定的供应商发出询价函，让供应商报价，通过对报价的比较，确保价格具有竞争性来选定供应商的方式。适用于合同价值较低的一般性工程、货物或服务的采购。

5、**单一来源采购**：称为无竞争谈判采购，是指达到竞争性招标采购的金额标准，但在特定条件下向单一的供应商征求建议或报价来采购货物、工程或服务。

上述所规定的 5 种招标采购方式，供三胞集团各管理中心、新设/筹备机构、各产业集团以及各下属企业在具体各项招标采购项目中，根据标的金额、标的性质、行业特点、供应商数量等多方面因素，综合择优适用。

（六）**经评审的最低投标价法**：是指能够满足招标文件的实质性要求，并且经评审的最低投标价的投标，应当推荐为中标候选人。适用于具有通用技术、性能标准或者对其技术、性能没有特殊要求的招标采购项目。

（七）**综合评估法**：是指最大限度地满足招标文件中规定的各项综合评价标准的投标，应当推荐为中标候选人。适用于技术复杂或技术规格、性能、制作工艺要求难以统一的招标采购项目。

（八）**议标采购**：是指由集团议标采购管理中心负责实施的，针对董事长定标权限范围内的集团各管理中心、新设/筹备机构、各产业集团以及各下属企业的招标采购项目，而引入竞争性谈判的议标模式。

（九）**招标委员会**：是仅适用于房地产项目，为加强房地产项目招投标工作管理、体现采购环节权力制衡原则，落实招标采购过程中的成本控制，实现合作供应商科学择优的机制而建立，对房地产项目中招标采购项目的投标入围单位具有审定权，以及对中标单位具有审核权的工作小组（议标采购管理中心对房地产

项目招标委员会的建议补充：招标委员会审核权限为董事长定标权限的招标采购项目)。

第二章 管理原则及职责

第四条 管理原则

(一) 基本原则：三胞集团董事长定标权限范围内的所有招标采购项目必须纳入议标采购管理的范畴，引入竞争机制，使所有招采过程透明、公正、公开。

(二) 管理原则：招投标工作采取集中管控，分级实施的管理原则：

1、三胞集团各管理中心、新设/筹备机构的招标采购项目，分别由其自主组织实施具体的招标采购工作，集团议标采购管理中心参与、审核及监督；

2、三胞集团体系内各产业集团及各下属企业的招标采购项目由其自主组织实施，集团议标采购管理中心具备对董事长定标权限内招标采购项目的参与和审核、董事长定标权限外招标采购项目的检查和监督职责。

(三) 管理部门：集团议标采购管理中心是三胞集团体系所有董事长定标权限范围内招采项目的议标组织和管理部门。

第五条 管理职责

(一) 议标采购管理中心

1、制定并完善集团议标采购管理制度及相关业务管理流程；

2、协助三胞集团各产业集团及下属企业制定招标采购管理实施细则；

3、负责对三胞集团各管理中心、新设/筹备机构、各产业集团以及下属企业中属于董事长定标权限内的招标采购项目进行统筹管理：

a) 参与招采项目招标立项审批；

b) 参与投标单位考察等资审入围审批；

c) 参与招采项目的开、评标，收集开标、评标信息资料；

d) 根据评标结果或房地产项目招标委员会决议（仅限于房地产项目），组织议标谈判并出具定标参谋意见，提报集团分管议标采购管理中心的集总室领导审核，为董事长最终定标提供决策依据；

4、负责集团战略供应商库、外聘评标专家库等的建立与动态更新的关系维护；

- a) 开展对标企业研究，找出体系内招标采购议标管理工作中的差距，提升集团整体招标工作水平；
- b) 定期和不定期检查各产业集团及各下属企业的各项招标工作；
- c) 对集团和各产业集团及各下属企业备案的招标采购资料实施档案管理。

(二) 管理责任人

集团分管招标采购工作的集团总裁室领导为集团议标采购管理责任人。

第三章 管理程序和内容

第六条 招标采购业务范围

集团各管理中心、新设/筹备机构、各产业集团以及下属企业等的招标采购业务范围：

招标项目类别	必须进行招标的标准	
	单项金额	同一单位年度采购额
(1) 采购类		
原材料	10 万以上	30 万以上
辅助材料	5 万以上	15 万以上
建筑及装饰材料	10 万以上	30 万以上
设备及其附属配件	5 万以上	
行政物资及其他	2 万以上	10 万以上
固定资产（含车辆）	2 万以上	10 万以上
(2) 工程类		
包含但不限于新建、改建、扩建、装修、维修、强弱电等工程	10 万以上	
(3) 服务类		
IT 信息化建设类	0 万元以上	
广告服务（含可经营性广告资源、广告媒体发布及投放、广告物料制作等）类		
项目前期规划、尽职调查、营销策划等服务类		
法务、财务、人力、物流、租赁（含经营性物业租赁）等服务类		
建设工程项目管理、监理、勘察、设计、测绘、评估、造价等服务类		

注：对天下金服、新消费、新零售、生物医疗、健康养老、文化娱乐、信息工业、新产业城市运营集团中属于其主业经营范围、无需再加工而用于直接销售

的产品之采购（如宏三、乐语、新百、HOF、买手、安康通、麦考林等企业日常经营所需的电子产品、手机、服饰、医药、保健品等等产品的采购），按日常经营管理规则管理，不纳入本制度业务管理范围。

第七条 三胞集团董事长定标权限划分

（一）三胞集团各管理中心、新设/筹备机构等的招标项目的定标权限

1、集团各管理中心、新设/筹备机构等的招标项目的定标权限均为三胞集团董事长。

（二）按照产业板块划分确定的三胞集团董事长定标权限标准

1、集团各产业集团及下属企业中归属于三胞集团董事长定标权限范围：

招标项目类别	董事长定标权限标准	
	单项金额	同一单位年度采购额
(1) 采购类		
原材料	100 万以上	300 万以上
辅助材料	50 万以上	150 万以上
建筑及装饰材料	100 万以上	300 万以上
设备及其附属配件	30 万以上	
行政物资及其他	20 万以上	100 万以上
固定资产（含车辆）	50 万以上	200 万以上
(2) 工程类		
包含但不限于新建、改建、扩建、装修、维修、强弱电等工程	30 万以上	
(3) 服务类		
IT 信息化建设类	50 万以上	100 万以上
广告服务（含可经营性广告资源、广告媒体发布及投放、广告物料制作等）类	10 万元以上	
项目前期规划、尽职调查、营销策划等服务类		
法务、财务、人力、物流、租赁（含经营性物业租赁）等服务类		
建设工程项目管理、监理、勘察、设计、测绘、评估、造价等服务类		

2、其他特殊规定：

a) 宏图地产：宏图地产招采项目中，归属于三胞集团董事长定标权限的划分，按宏图地产《2017 年采购、合同及行政费用权限调整》执行。

（三）董事长定标权限授权于集团分管议标采购管理中心集总室领导执行。

第八条 集团战略供应商库与外部议标专家库的建立与维护

（一）集团战略供应商库：

1、为了充分的整合资源，发挥规模效益，有效控制成本，提高品质管理及招标采购工作效率，对集团各管理中心、新设/筹备机构、各产业集团以及各下属企业招标采购年度计划中各项同类化、常态化的招标采购需求，进行集中招标采购，选择优质供应商达成长期合作的战略合作伙伴关系，并建立《三胞集团战略供应商库》。

2、集团议标采购管理中心一方面整合各管理中心、新设/筹备机构、各产业集团以及各下属企业现有的供方资源，另一方面通过市场调研以及集团领导、产业集团及各下属企业推荐等方式吸收一批新的供方资源（全国同行业排名前5名优先吸收），经资格评审通过后，作为战略合作供应商录入《三胞集团战略供应商库》，每半年度更新维护一次，同时建立相应的退出考评机制，实施年度动态管理。

3、集团战略合作供应商确定后，各管理中心、新设/筹备机构、各产业集团以及下属企业与《三胞集团战略供应商库》内供应商进行采购合作事项时，无需经过集团正常招标程序，可采取战略合作伙伴竞争性谈判的方式，由集团分管议标采购管理中心集总室领导审定。

（二）外部议标专家库：

1、集团体系内非招采条线的外部议标专家：可广泛面向三胞集团体系内非招采条线人员，针对集团体系内各项招标采购项目的特点，充分吸纳特定方面的高精端人才（如IT工程师、土建、结构、机电等等资格证持证人员）作为集团内专家，评、议标时安排其参与，并可视参与配合情形予以加/扣分作为相关奖罚措施。

2、集团体系外的外部议标专家：另行有偿特聘。

第九条 董事长定标权限内招标采购事项的管理

（一）集团各管理中心、新设/筹备机构：

1、管理原则：

集团各管理中心、新设/筹备机构所有招标采购项目的组织工作分别由其自主组织实施具体的招标采购工作，集团议标采购管理中心参与、审核及监督。

2、业务审核流程：

- a) 集团有招标采购需求的各管理中心、新设/筹备机构发起招标采购立项申请，经分管该部门的集总室领导、议标采购管理中心总经理审核，分管议标采购管理中心的集总室领导审定。
- b) 集团各管理中心、新设/筹备机构按要求编制月度招标采购计划，于每月 25 日前提报集团议标采购管理中心及集团独立监察室，并自行成立项目招标小组，完成招标文件的编审以及招投标工作的组织和实施。
- c) 项目招标小组根据招标项目特点及相关法律法规要求，制定资审入围条件及考评办法，对拟入围单位(公告或者网上发布、行业邀请、内部推荐等多元化来源渠道)进行资格审查，经集团议标采购管理中心总经理审核,集团分管议标采购管理中心集总室领导审批确定入围投标单位。
注：房地产项目，提请房地产项目招标委员会审定入围单位。
- d) 项目招标小组向经审批通过的入围单位发出招标文件,邀请入围单位对项目进行密封式投标。项目招标小组接受投标单位标书,并按招标文件的有关时间规定组织开标、评标。
- e) 项目招标小组主持开、评标会议，集团独立监察室、议标采购管理中心委派人员负责监督,现场拆封，该过程和内容需作好记录，参加开、评标会议的全体人员签字确认。
- f) 项目招标小组按照评标规则和程序对投标书进行综合评价，出具书面评标报告，推荐拟中标候选单位,经集团分管该部门的集总室领导或招标委员会(仅限于房地产项目)审核后，提交集团议标采购管理中心进行议标，集团议标采购管理中心完成议标并出具参谋意见后，提报集团分管议标采购管理中心集总室领导审批，最终提报集团董事长审定。
- g) 定标审定后，由项目招标小组按照招标文件、投标书内容、集团董事长的审批意见及国家有关规定与中标单位商谈草拟合同,并按照集团相关合同审批流程的规定,办理审批手续,审批合格后方可签署合同。

(二) 集团各产业集团及各下属企业：

- 1、集团对于各产业集团及各下属企业实施招标条线管理，原则上每季度组织召开招采条线会议。

2、集团对各产业集团及各下属企业的招标采购项目实施招标立项审批、招采计划备案管理、开评标过程管理、成本控制管理、有效监督等管理方式：

a) **招标立项审批：**各产业集团及下属企业在招标时，需发起《招标采购立项申请》：

下属企业招标立项：由产业集团下属企业发起招标立项申请，经下属企业负责人、产业集团董事长审核通过后，由集团议标采购管理中心总经理审核，分管议标采购管理中心的集总室领导审定。

产业集团招标立项：由产业集团发起招标立项申请，经该产业集团董事长审核通过后，由议标采购管理中心总经理审核，分管议标采购管理中心集总室领导审定。

b) **招采计划备案：**各产业集团及下属企业招标采购管理部门须在每月 25 日前将下个月的招标计划提报给集团议标采购管理中心和集团独立监察室，以便于集团议标采购管理中心和集团独立监察室合理安排下月的工作计划。

c) **开、评标过程管理：**各产业集团及下属企业需至少提前两个工作日通知集团议标采购管理中心及独立监察室参与董事长定标权限范围内招标采购项目的开标及评标活动，集团议标采购管理中心可根据招标采购项目的规模及项目专业难易程度决定是否外聘专家评委参与。

d) **成本控制管理：**各产业集团及下属企业中，属于三胞集团董事长定标权限范围内的所有招标采购项目，在招标立项提报审批时须明确该招标项目具有经预算部门审批通过的预算及金额，在开、评标资料中须有招标采购管理部门自行编制或聘请第三方专业咨询机构编制的招标控制价，该预算或招标控制价应作为衡量投标单位整体报价是否合理的参考元素，商务标评委须对投标报价与预算或招标控制价进行比较分析，若发现有明显不合理投标报价的，应参照招标文件的废标条款予以评判。

e) **有效监督：**各产业集团及各下属企业招标采购项目的评标需接受集团独立监察室的监督，提交评标报告时，须附有集团独立监察室相关监察意见。

(三) 董事长定标权限范围内的招标采购项目的议标采购管理：

1、管理原则：

集团各管理中心、新设/筹备机构、各产业集团以及下属企业属于董事长定标权限范围内的所有招标采购项目，集团议标采购管理中心参与入围投标单位的审核、开标、评标，负责议标谈判工作，各管理中心、新设/筹备机构、各产业集团以及各下属企业相关部门协同参与。

2、业务审核流程：

a) 入围投标单位审定：

集团各管理中心及新设、筹备机构以及各产业集团及下属企业（除房地产项目外）的各项招采项目，由其自行通过招标公告、集团供应商库、下属企业供应商库征询选择、下属企业推介等多渠道来源收集投标单位、组织供应商考察等事宜，并提报分管招采集总室领导最终审定入围名单。

房地产项目的各项招采项目，由其自行通过招标公告、集团供应商库、下属企业供应商库征询选择、下属企业推介等多渠道来源收集投标单位、组织供应商考察等事宜，经房地产项目招标经办部门分管领导审核，下属企业（房地产项目）负责人审核后，提报招标委员会最终审定入围名单。

所有招采项目中如有经关系介绍的拟入围单位，需提报给集团议标采购管理中心及分管领导审定，并按照本制度规定纳入正常招投标程序参与项目投标。

b) 议标前端工作：

投标入围单位经招标委员会（仅限于房地产项目）、集团分管招采集总室领导审定后，提交给各产业集团及各下属企业的各项招采经办部门备案，由各管理中心及新设、筹备机构以及各产业集团及各下属企业的各项招采经办部门组织完成发标、回标、开标、评标、拟中标候选人推荐报告等一系列议标前端工作后，根据评标报告结果提报发起 OA 定标申请流程。

c) 议标谈判：

议标采购管理中心在接收到 OA 定标申请流程后，组织安排议标谈判工作如下：

非房地产项目：集团各管理中心及新设、筹备机构、各产业集团及下属企业的各项招采经办部门组织完成发标、回标、开标、评标、拟中标候选人推荐报告等一系列议标前期工作后，应将议标前期工作主要资料及成果文件提报集团议标采

购管理中心，由集团议标采购管理中心负责组织相关部门人员组成议标小组对拟中标候选人推荐单位进行议标谈判工作。议标小组成员由外聘专家、集团及产业集团及各下属企业项目发起部门人员、财务部门人员以及招标采购部门人员。上述人员将统一临时接受集团议标采购管理中心的管理与工作调配。

房地产项目：房地产项目的各项招采经办部门组织完成发标、回标、开标、评标、拟中标候选人推荐报告等一系列议标前期工作后，应将议标前期工作主要资料及成果文件提报至招标委员会，由招标委员会会议听取招标工作汇报后，讨论并形成定标结果及是否需进行议标的决议；对需要进行议标的，由集团议标采购管理中心组织进行议标工作。

d) 中标审核：

集团议标采购管理中心组织议标小组完成招采项目的议标谈判并形成议标成果文件，在 OA 定标申请流程中出具议标结果及定标参谋意见，以供集团分管招采集总室领导进行中标单位的审定。集团议标采购管理中心的定标参谋意见旨在为集团分管招采集总室领导的审核意见提供决策依据。

e) 中标审定：

集团分管议标采购管理中心集总室领导根据集团议标采购管理中心的定标参谋意见在 OA 定标申请流程中作出决策性审定意见后，提报董事长审定最终中标单位。

f) 签约合作：

在 OA 定标审批流程完成后，集团各管理中心及新设/筹备机构以及各产业集团及下属企业招采经办部门可向最终审定的中标单位发放《中标通知书》（注：适当减少书面通知可以降低变更的风险，具体通知形式建议由下属企业自定）。中标通知发出后，由集团各管理中心及新设/筹备机构以及各产业集团及各下属企业项目发起部门按照招标文件、投标书内容、招标委员会的审批意见（仅限于房地产项目）、议标谈判结果审批文件及国家有关规定与中标单位商谈合同，并按照集团相关合同审批流程的规定，办理审批手续，审批合格后方可签署合同。

3、集团各管理中心、新设/筹备机构、各产业集团以及各下属企业中，归属于三胞集团董事长定标权限的招标项目集团审批节点流程图

审批事项	审批人	议标采购 管理中心总经理	招标 委员会	分管议标采购管理 中心集总室领导	集团 董事长
招标立项+资审条件 (非房地产项目)		初审	--	审定	
招标立项+资审条件 (房地产项目)		初审	审核	审定	
投标入围 (非房地产项目)		初审	--	审定	
投标入围 (房地产项目)		初审	审核	审定	
定标 (非房地产项目)		初审	--	审核	审定
定标 (房地产项目)		初审	审核	审核	审定
(战略) 供应商 入库与淘汰		初审	审核	审核	审定

第十条 三胞集团董事长定标权限范围以外的招标采购项目的检查和监督

1、事后核查与否决

对于产业集团及各下属企业董事长定标权限范围以外的招标采购项目，产业集团及各下属企业必须将招标计划书、审核书等相关资料报备集团议标采购管理中心，集团议标采购管理中心有权对产业集团及各下属企业采购定标进行事后核查与否决。

2、季度检查内容

集团议标采购管理中心每季度根据产业集团及各下属企业上报的月度、季度、年度招标计划，检查各下属企业组织的招标实施情况及合同签订与执行情况，形成检查报告。具体检查内容包括：

- a) 集团各产业集团及各下属企业是否存在已经达到招标限额，但没有实施招标的采购行为；
- b) 集团各产业集团及各下属企业是否存在通过肢解项目、化整为零等方式规避招标的采购行为；
- c) 集团各产业集团及各下属企业未达到招标限额的采购活动，是否采用了比价方式。
- d) 集团各产业集团及各下属企业的招标采购项目是否严格按照集团或产业集团及各下属企业相关招标制度及工作流程执行，是否存在违反上述制度及流程的采购活动。

- e) 集团各产业集团及各下属企业招标结束后，是否都能在规定的时间内与中标单位签订采购合同，合同的相关条款是否与招标文件中事先约定的条款保持一致，合同金额、最终结算金额是否与中标金额相同。

第十一条 第三方中介服务类机构的聘用

体系内所有企业聘请第三方中介服务类机构，须通过机要条线上报集团，由集团议标采购管理中心征求集团相应职能部门的参谋意见后，再根据董事长定标权限按照审批流程向上提报审批。合同签约方式除下属企业自身主体签约外，还可通过集团议标采购管理中心根据董事长指示及管理需求指定集团对应参谋部门签约。

集团各职能部门与第三方中介服务机构的参谋对应关系参加下表：

序号	第三方中介服务类机构的聘用	提供参谋意见的集团职能部门
1	工程监理、工程造价咨询、审计	审计管理中心
2	会计、财务顾问、资产评估、工商、税务代理咨询等	财务管理中心、审计管理中心
3	法律咨询、专利代理、商标代理和知识产权代理等	法律事务管理中心
4	企业管理咨询、策划、诊断等服务	企业管理中心
5	信息化建设、软件设计与服务外包	信息管理中心
6	人事代理服务、海外招聘、猎头服务等	人力资源管理中心
7	信用评估	资金管理中心
8	保险代理、咨询服务，上市公司保荐服务，非银行类金融咨询中介服务	投资并购管理本部
9	广告咨询、策划、设计、传播	文化品牌管理中心
10	项目、资质申报代理	对外合作管理中心

第四章 附则

第十二条 其他

集团各管理中心、新设/筹备机构、各产业集团以及各下属企业应在每年 12 月 15 日前，向集团议标采购管理中心提报年度招标工作总结，总结内容主要包括：上年度招标采购工作总结（年度招标总金额；计划内、计划外招标采购项目统计等）、下年度招标采购工作安排以及对集团议标采购管理工作的合理化建议等。

第十三条 本制度的执行责任岗、培训责任岗及检查责任岗

（一）执行责任岗：集团部门负责人及以上岗位、产业集团及各下属企业部门负责人及以上岗位，各经营主体部门负责人以上岗位，各级单位招标采购管理部门负责人岗位。

（二）培训责任岗：各单位（部门）负责人。

（三）检查责任岗：集团议标采购管理中心总经理。

第十四条 本制度自董事长签发之日起生效，以下制度同时废止：

- 一、《三胞集团有限公司议标采购管理制度》2014年12月发布版本；
- 二、《三胞集团议标采购管理制度（试行）》三集招【2014】第二版。

第十五条 本制度的解释权归集团议标采购管理中心。

第五章 附件

附件一：《议标采购管理制度》工作流程图 