

三胞集团有限公司议标采购管理制度

发布日期: 2014-12-30

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，适用于集团及其管控型经营主体。与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的其他项目招标对象，包括 IT 软硬件外包，广告媒介资源（含可经营性广告资源），勘察、设计、测绘、法律、信息化建设、会计、猎头、物流运输、项目管理、造价、审计等第三方服务，租赁（含经营性物业租赁）等执行性服务、技术援助和培训等辅助性服务。

（五）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。

（六）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。

（七）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。

（八）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。

（九）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。

（十）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。

（十一）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。

（十二）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中心及下属企业各招标采购项目而引入竞争性谈判的议标模式。

（十三）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、体现采购权力环节制衡原则，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。

【注】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：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：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，即集团各管理中心及新设、筹备机构的招标采购项目由集团各管理中心及新设、筹备机构主要实施，集团议标采购管理中心参与审核及监督；下属企业的招标采购项目由下属企业主要实施，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体系内所有议标采购管理的负责实施部门。主要负责集团各管理中心及新设、筹建机构，及各下属企业招标采购活动的议标采购管理工作；负责制定集团议标采购管理制度和相关业务实施流程；负责集团战略供应商库、外聘评标专家库的建立与动态维护。

（四）管理职责：

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. 协助各下属企业制定招标采购管理实施细则等；
3. 参与及审核集团各管理中心及新设、筹建机构以及下属企业董事长定标权限内的招标采购项目，参与投标单位考察、开标，收集开标、评标信息资料，组织议标谈判并形成议标成果文件，提报招标委员会（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；

5. 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；

6. 定期和不定期检查下属企业的各项招标工作；

7. 对集团和下属企业备案的招标采购资料实施档案管理。

(五) 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 议标采购管理细则

第五条 招标采购业务范围

集团各管理中心及新设/筹备机构、各事业部、各战略管理本部及其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	
(1) 采购类	单项金额	同一单位年度采购额
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		
总承包工程	10 万以上	
装修工程	10 万以上	30 万以上
专业分包工程	10 万以上	
园林景观等辅助工程	0 万以上	0 万以上
(3) 服务类		
IT 软硬件外包类	5 万以上	10 万以上
广告媒介资源类(含可经营性广告资源)	0 万以上	0 万以上
广告传媒产品制作类	2 万以上	5 万以上

广告咨询、营销及推广服务类	5 万以上	10 万以上
工程监理、勘察、设计、测绘、法律、咨询、信息化建设、会计、猎头、物流运输、租赁（含经营性物业租赁）、项目管理、造价、审计等第三方服务类	0 万以上	0 万以上

注：

1、3C 零售战略管理本部、商业百货战略管理本部中（如宏三、乐语、新百等），对于主业经营范围，无需再加工而用于直接销售的采购，按日常经营管理规则管理，不纳入招标业务管理范围。

2、集团及集团各下属企业确定的上述招标范围内的事项，如有需要豁免招标程序的，必须报集团议标采购管理中心审核，集团分管招采集总室领导审定。

第六条 董事长定标权限划分

（一）按照产业板块划分确定的董事长定标权限标准

集团各管理中心及新设/筹备机构、各事业部、各战略管理本部及其下属企业等的招标采购业务范围：

招标项目类别	董事长定标权限标准	
（1）采购类	单项金额	同一单位年度采购额
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	50 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		
总承包工程	500 万以上	
装修工程	100 万以上	300 万以上
专业分包工程	100 万以上	
市政配套类	100 万以上	
园林景观等辅助工程	100 万以上	

(3) 服务类		
IT 软、硬件外包类	50 万以上	100 万以上
广告媒介资源类（含可经营性广告资源）	0 万以上	0 万以上
广告咨询、市场调查、项目前期规划强排、尽职调查、营销及策划等服务	单项超过 20 万元以上 1、项目营销方案内单笔超过 20 万元以上； 2、无营销方案或在营销方案预算以外； 3、营销方案、预算按季度申报审批。	
工程监理、勘察、设计、测绘、法律、咨询、信息化建设、会计、猎头、物流运输、租赁（含经营性物业租赁）、项目管理、造价、审计等第三方服务类	0 万以上 除以下两项 50 万以上： 1、桩基检测、物探； 2、基坑支护监测、沉降观测。	

（二）下属企业（房地产项目）营销费用董事长定标权限，按宏图地产《2014 年采购、合同及行政费用权限调整》执行。

（三）对没有《年度经营授权书》的集团管理中心及新设/筹备机构、事业部、战略管理本部及其下属企业，其招采项目的定标权限参照本制度中集团各职能中心及新设/筹备机构的定标授权标准执行。

（四）关于集团议标采购管理制度，以本次修订为准。集团各职能中心及各下属企业的《年度经营授权书》中的定标授权权限与本次修订有冲突之处，需参照本修订版执行。

（五）集团各管理中心及新设、筹备机构招标项目的定标权限均为集团董事长。

（六）下属企业负责人的定标权限标准界定：

1. 董事长定标权限范围以外的，为下属企业负责人的定标权限。

2. 下属企业负责人可根据实际需要，下放定标权限给下属经营实体负责人或分公司总经理，具体标准由下属企业负责人确定，但须在下属企业招标采购管理实施细则中明确。

(七) 董事长定标权限授权集团分管招采集总室领导执行。

第七条 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，对集团各中心及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董事长、总裁室领导、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，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，由集团分管招采集总室领导审定。

(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。

第八条 管理与监督

(一) 集团各管理中心及新设、筹备机构招标采购项目的管理

1、管理原则：

集团各管理中心及新设、筹备机构所有招标采购项目的组织工作由集团各管理中心及新设、筹备机构主要实施，集团议标采购管理中心参与审核及监督。

2、业务审核流程：

（1）集团有招标采购需求的管理中心及新设、筹备机构（以下简称机构）填写《项目招标采购立项申请书》，需经集团分管该中心、机构副总裁审核，集团议标采购管理中心总监审核，再提报集团分管招采集总室领导审定。由集团管理中心及新设、筹备机构按要求编制月/季/年度招标采购计划提报集团议标采购管理中心，并自行成立项目发标小组组织招标。

（2）集团议标采购管理中心参与集团管理中心及新设、筹备机构发起的各项招采项目的立项申请、招采计划、招标文件、合同、入围单位资格审批的审核，并提报集团分管招采集总室领导审定后，下发给项目发标工作小组根据审定要求组织招标实施工作。

（3）项目发标工作小组负责联系拟投标单位（内部推荐、公告或者网上发布等形式），接受现场及电话咨询，同时根据项目招标工作的具体需要，对拟投标单位实施资格预审，提出资格预审及现场考评办法，编制资格预审文件。首先交由集团议标采购管理中心总监审核，提报集团分管招采集总室领导审定后，具体实施考评工作，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。

（4）项目发标小组向通过资格预审的投标单位发出投标邀请，邀请投标单位对项目进行密封式投标。项目发标工作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。

（5）项目评标小组组长主持开、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。

（6）项目评标小组组长开标后组织评标小组成员进行标书的分析，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，拟定 2 个中标候选

单位后,再提请招标委员会(仅限于房地产项目)、集团分管该中心(机构)副总裁审核后,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成果文件后,提报集团分管议标集总室领导审核,最终提报集团董事长审定。

(7) 集团董事长确定中标单位的当日,集团议标采购管理中心以书面形式将中标结果通告集团项目发起中心、机构,由该中心(机构)以书面形式通知中标单位。中标通知发出后,由集团项目发起中心按照招标文件、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) 集团各下属企业招标采购项目的管理与监督

1、集团对于各下属企业实施招标条线管理,原则上每季度组织召开招标条线会议,同时针对集团各产业战略板块设立 BP 岗位。

2、未建立招标管理部门的下属企业在临时招标时,应由该下属企业预算、财务以及该下属企业招标使用部门的负责人组成临时招标工作小组,组长由下属企业负责人指定。

3、集团对各下属企业招标采购项目实施招采计划管理、招标采购备案管理、开评标过程管理、成本控制管理、有效监督等管理方式:

(1) 招采计划管理:各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及季度招标计划(上季度末 30 日)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。下属企业计划外招标采购事项一律纳入集团招标采购管理范畴,同时需按照特事特办的流程报集团董事长审批方可进行。

(2) 招标采购备案管理:各下属企业招标采购管理部门须在每季度前 2 个工作日内集中将上季度所发生的项目招标文件资料(包括投标单位资格预审文件、投标单位考察报告、投标单位名单、招标文件、评标规则、评标报告、定标结果及签订的合同)以明细报表的形式报集团议标采购管理中心备案。

(3) 开、评标过程管理：各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。

(4) 成本控制管理：各下属企业董事长定标权限范围内的所有招标采购项目，在开、评标之前必须由下属企业招标采购管理部门自行或者外聘第三方中介机构编制预算控制价，评标之前密封保存，评标时向全体评委公开。预算控制应作为衡量投标单位整体报价是否合理的参考元素，商务标评委现场必须进行报价、预算控制价比较分析，若发现整体报价明显不合理，应重新组织招标。

(5) 有效监督：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。

注：董事长定标权限授权给集团分管招采集总室领导。

(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：

集团各管理中心及新设、筹备机构以及各下属企业所有招标采购项目，集团议标采购管理中心参与入围投标单位的审定、开标、评标，负责议标谈判工作，各管理中心及新设、筹备机构以及下属企业相关部门协同参与。

2、业务审核流程：

(1) 入围投标单位审定：

a) 集团各管理中心及新设、筹备机构以及各下属企业【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。

b) 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。

注：所有招采项目中如有经特殊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。

(2) 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。

(3) 议标谈判：

a) **非房地产项目：**集团各管理中心及新设、筹备机构以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。

b) **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。

(4) 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，以《定标参谋意见》的形式提报集团分管招采集总室领导进行中标单位的审核。集团议标采购管理中心的《议标报告》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。

(5) 中标审定：集团分管招采集总室领导根据集团议标采购管理中心的《议标报告》出具决议性审核意见（招标委员会<仅限于房地产项目>出具会议决议性意见）后，提报董事长审定最终中标单位。

(6) 签约合作：在董事长审定中标单位之后，集团议标采购管理中心以书面形式将中标结果通告集团各管理中心及新设、筹备机构以及各下属企业招采购项目发起中心、机构，由该中心、机构（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）通知中标单位。中标通知发出后，由集团各管理中心及新设、筹备机构以及各下属企业项目发起部门按照招标文件、投标书内容、议标谈判结果、招标委员会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。

3、 各下属企业董事长定标权限招标项目集团审批节点流程表

审批事项	审批人	集团招采中心总监	招标委员会	集团分管招采集总室领导	集团董事长
招标入围单位名单 (非房地产项目)		初审	--	审定	
投标入围单位名单 (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

(四) 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

对于下属企业董事长定标权限范围以外的招标采购项目，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：

- 1) 集团各下属企业是否存在着已经达到招标限额，但没有实施招标的采购行为；
- 2) 集团各下属企业是否存在着通过肢解项目、化整为零等方式规避招标的采购行为；
- 3) 集团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。
- 4) 集团各下属企业的招标采购项目是否严格按照集团或下属企业相关招标制度及工作流程执行，是否存在着违反上述制度及流程的采购活动。
- 5) 集团各下属企业招标结束后，是否都能在规定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。

第九条 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，还可由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	法律咨询	法务管理中心
3	勘察、设计、测绘、桩基检测、物探、物业管理等	不动产战略管理本部
4	企业管理咨询、策划、诊断等服务	IT 企业管理中心
5	信息化建设、软件设计与服务外包	IT 企业管理中心
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	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
8	信用评估	资金管理中心
9	专利代理、商标代理和知识产权代理等	公共关系与行政管理中心
10	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	投资并购管理中心
11	广告咨询、策划、设计、传播	公共关系与行政管理中心
12	项目、资质申报代理	博士后工作站

第四章 附则

第十条 其他

集团各管理中心，新设、筹备机构以及各下属企业应在每年 12 月 15 日前，向集团董事长办公室、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。

第十一条 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：集团部门总监以上岗位、下属企业部门总监以上岗位，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监岗。

第十二条 本制度的最终解释权归集团议标采购管理中心。

第十三条 本制度自董事长签发之日起执行，原《三胞集团议标采购管理制度》[三集招采[2014]第一版]同时废止。



签发：

二〇一五年一月七日

附件：议标采购流程图 