

# 三胞集团招标采购管理制度（试行）

发布日期: 2014-04-22

三集招[2014]第二版

## 第一条 目的

为进一步规范基础管理、防范经营风险，通过招标降低运营成本，明确三胞体系内招标采购内容和管理要求，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，修订本制度。

## 第二条 适用范围

本制度适用于三胞集团及其管控型经营主体。本制度为招标采购管理的原则性文件，与各平台制定并经审定的实施细则共同构成集团招标采购管理制度体系。

## 第三条 定义与术语

- 1、招标采购：是指以合同方式有偿取得工程建设项目中工程、货物和服务的行为，包括购买、租赁、委托、雇佣等。
- 2、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。
- 3、货物：是指工程建设项目中各种形态和种类的物品，包括原材料、燃料、设备、产品等。
- 4、服务：是指除工程和货物以外的其他工程建设项目招标对象，包括项目投资前期的咨询服务、招标代理等阶段性服务、项目管理、施工监理等执行性服务、技术援助和培训等辅助性服务。
- 5、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。
- 6、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。

7、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。

8、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。

9、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。

10、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。

11、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。

#### **第四条 管理原则**

1、**基本原则：**体系内所有招标采购项目（包括物资、服务、工程）均必须纳入招标采购管理范畴，引入竞争机制，使所有采购过程透明、公正、公开。

2、**管理原则：**三胞体系内招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招标采购管理中心组织。平台（控股公司）及其下属经营实体的招标采购项目由平台自行组织，集团招标采购管理中心同时具备对管理平台（控股公司）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。

3、**管理部门：**集团招标采购管理中心是体系内所有招标采购工作管理的总扎口部门。主要负责集团各管理中心及新设、筹建机构招标采购活动的组织工作、负责制定集团招标采购管理制度和相关业务实施流程、负责协助平台制定招标采购管理实施细则；负责集团战略合作供应商资源库、外聘评标专家库的建立与动态维护以及整个体系招标采购工作的参与、审核、检查与监督。

4、**管理职责：**

- (1) 制定并完善集团招标采购管理制度及相关业务管理流程；
- (2) 协助各管理平台(控股公司)制定招标采购管理实施细则等；
- (3) 牵头组织集团各管理中心及新设、筹建机构招标采购项目的招标采购工作；
- (4) 参与及审核平台(控股公司)董事长定标权限内的招标采购项目,负责收集投标单位以及开标、评标信息资料,为董事长最终定标提供决策参谋意见；
- (5) 负责集团外聘评标专家库、战略合作供应商资源库等的建立与动态更新的关系维护；
- (6) 定期组织体系内招标采购人员进行招标业务知识培训；
- (7) 开展对标企业研究,找出体系内招标采购管理工作中的差距,提升集团整体招标工作水平；
- (8) 定期和不定期检查管理平台(控股公司)的各项招标工作；
- (9) 对集团和管理平台(控股公司)备案的招标文件资料实施档案管理。

#### 4、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招标采购管理责任人。各管理平台分管招标采购工作的公司领导为各平台招标采购管理责任人。

### 第五条、招标业务范围

#### 一、集团各管理中心及新设、筹备机构招标业务范围

招标项目类别	必须进行招标的标准	
	预估金额	
(1) 采购类	单项金额	同一单位年度采购额
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		
装修工程	10 万以上	30 万以上
(3) 服务类		
IT 软硬件外包类	5 万以上	10 万以上
广电媒介资源类	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
租赁、法律、管理咨询、信息化建设、会计、审计、猎头等第三方中介服务类	0 万以上	0 万以上

## 二、按照产业板块划分确定的招标业务范围

### 1、金融保险战略管理板块及其下属企业

招标项目类别	必须进行招标的标准	
	预估金额	
(1) 采购类	单项金额	同一单位年度采购额
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		
装修工程	10 万以上	30 万以上
(3) 服务类		
IT 软硬件外包类	5 万以上	10 万以上
广电媒介资源类	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
法律、管理咨询、	0 万以上	0 万以上

信息化建 设、会计、 审计、猎 头等第三 方中介服 务类		
---	--	--

## 2、商贸流通战略管理板块及其下属企业

招标项 目类别	必须进行招标的标准	
	预估金额	
(1) 采购 类	单项金额	同一单位年度 采购额
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		
装修工 程	10 万以上	30 万 以上
(3) 服务 类		
IT 软硬件 外包类	5 万以上	10 万 以上
广电媒介 资源类	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
法律、管 理咨询、信 息化建设、 会计、审 计、猎头第 三方中介 服务类	0 万以上	0 万以上

注：商贸流通战略管理板块中（如宏三、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。

### 3、文化传媒战略管理板块及其下属企业

招标项目类别	必须进行招标的标准	
(1) 采购类	预估金额	
	单项金额	同一单位年度采购额
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		
装修工程	10 万以上	30 万以上
(3) 服务类		
IT 软硬件外包类	5 万以上	10 万以上
广电媒介资源类	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
法律、管理咨询、软件设计与外包类、信息化建设、会计、审计、猎头等第三方中介服务类	0 万以上	0 万以上

### 4、信息健康与制造事业战略管理板块及其下属企业

招标项目类别	必须进行招标的标准	
(1) 采购类	预估金额	
	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
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
广电媒介资源类	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、审价咨询、勘察、设计、测绘、法律、管理咨询、软	0 万以上	0 万以上

件设计与 外包类、 信息化建 设、会计、 审计、猎 头等第三 方中介服 务类		
---	--	--

### 5、资产投资战略管理板块及其下属企业

招标项目类别	必须进行招标的标准	
(1) 采购 类	预估金额	
	单项金额	同一单位年度 采购额
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
广电媒介 资源类	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	5 万以上	10 万 以上

务类		
工程监理、审价咨询、勘察、设计、测绘、桩基检测、物探、法律、管理咨询、软件设计与外包类、信息化建设、会计、审计、猎头等第三方中介服务类	0 万以上	0 万以上

三、集团及集团各平台确定的上述招标范围内的事项，如有需要豁免招标程序的，必须报集团招标采购管理中心审核，集团总裁审定。

## 第六条、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

#### 1、金融保险战略管理板块及其下属企业

招标项目类别	董事长定标权限标准	
(1) 采购类	预估金额	
	单项金额	同一单位年度采购额
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		
装修工程	100 万以上	300 万以上
(3) 服务类		
IT 软、硬件外包类	50 万以上	100 万以上
广电媒介	0 万以上	0 万以

资源类		上
广告传媒 产品制作类	10 万以上	20 万 以上
广告咨 询、营销 及推广服 务类	10 万以上	20 万 以上
法律、管 理咨询、信 息化建设、 会计、审 计、猎头等 第三方中 介服务类	0 万以上	0 万以 上

## 2、商贸流通战略管理板块及其下属企业

招标项目类别	董事长定标权限标准	
(1) 采购 类	预估金额	
	单项金额	同一单位年度 采购额
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		
装修工 程	100 万以上	300 万 以上
(3) 服务 类		
IT 软、硬 件外包类	50 万以上	100 万 以上
广电媒介 资源类	0 万以上	0 万以 上
广告传媒 产品制作类	10 万以上	20 万 以上
广告咨 询、营销 及推广服 务类	10 万以上	20 万 以上
法律、管 理咨询、	0 万以上	0 万以 上

信息化建 设、会计、 审计、猎 头等第三 方中介服 务类		
---	--	--

### 3、文化传媒战略管理板块及其下属企业

招标项目类别	董事长定标权限标准	
(1) 采购 类	预估金额	
	单项金额	同一单位年度 采购额
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		
装修工 程	100 万以上	300 万 以上
(3) 服务 类		
IT 软、硬 件外包类	50 万以上	100 万 以上
广电媒介 资源类	0 万以上	0 万以 上
广告传媒 产品制作类	10 万以上	20 万 以上
广告咨 询、营销 及推广服 务类	10 万以上	20 万 以上
法律、管 理咨询、 软件设计 与外包 类、信息 化建设、 会计、审 计、猎头 等第三方 中介服务	0 万以上	0 万以 上

类		
---	--	--

#### 4、信息健康与制造事业战略管理板块及其下属企业

招标项目类别	董事长定标权限标准	
(1) 采购类	预估金额	
	单项金额	同一单位年度采购额
原材	100 万以上	300 万以上
辅助材料	50 万以上	150 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	
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
广电媒介资源类	0 万以上	0 万以上
广告传媒产品制作类	10 万以上	20 万以上
广告咨询、营销及推广服务类	10 万以上	20 万以上
工程监理、审价咨询、勘察、设计、	0 万以上	0 万以上

测绘、法律、管理咨询、软件设计与外包类、信息化建设、会计、审计、猎头等第三方中介服务类		
---	--	--

### 5、资产投资战略管理板块及其下属企业

招标项目类别	董事长定标权限标准	
(1) 采购类	预估金额	
	单项金额	同一单位年度采购额
建筑及装饰材料	100 万元以上	300 万元以上
设备及其附属配件	50 万元以上	
行政物资及其他	20 万元以上	100 万元以上
固定资产（含车辆）	50 万元以上	200 万元以上
(2) 工程类		
总承包工程	500 万元以上	
装修工程	100 万元以上	300 万元以上
专业分包工程	100 万元以上	
园林景观等辅助工程	100 万元以上	
(3) 服务类		
IT 软、硬件外包类	50 万元以上	100 万元以上
广电媒介资源类	0 万元以上	0 万元以上
广告传媒产品制作类	10 万元以上	20 万元以上

广告咨询、营销及推广服务类	10 万以上	20 万以上
工程监理、审价咨询、勘察、设计、测绘、桩基检测、物探、法律、管理咨询、软件设计与外包类、信息化建设、会计、审计、猎头等第三方中介服务类	0 万以上	0 万以上

**二、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。**

### **三、平台总裁的定标权限标准界定**

(1) 董事长定标权限范围以外的，为平台总裁的定标权限。

(2) 平台总裁可根据实际需要，下放定标权限给下属经营实体负责人或分公司总经理，具体标准由平台总裁确定，但须在平台招标采购管理实施细则中明确。

**四、董事长定标权限授权集团总裁执行。**

### **第七条、战略合作供应商资源库建立与维护**

1、集团招标采购管理中心一方面整合各平台现有的供方资源，另一方面通过调研以及集团董事长、总裁室领导、平台推荐等方式吸收一批新的供方资源(全国同行业排名前 5 名优先吸收进入集团战略合作供方资源库)，建立集团战略合作供应商资源管理库，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。

2、集团战略供应商资源库建立后，平台与集团战略供应商资源库内企业的采购合作事项，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，由集团协管招标采购工作的执行副总裁审核，集团总裁审定。

3、平台与集团战略供应商资源库外企业的采购、合作事项，应按照集团及平台正常的招标程序进行，同时相关定标权限按照本制度第六条的规定执行。

## **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**

#### **（一）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招标采购管理中心具体负责，集团相应的管理中心及新设、筹备机构协同参与。

#### **（二）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《项目招标申请书》，需经集团分管该中心、机构副总裁初审，再提报集团协管招标采购执行副总裁审核后，最后报集团分管招标采购总裁室领导审定后，提交给集团招标采购管理中心备案，由集团招标采购管理中心组织招标。

2、集团招标采购管理中心应在《项目招标采购申请书》备案后二个工作日内，根据申请书的具体内容以及相关专业范畴，成立项目发标及评标工作小组，拟定工作小组组长与组员人选。小组成员由外聘专家及集团相关部门人员共同组成，项目评标小组法定成员应包括集团项目发起部门人员；集团财务部门人员以及集团招标采购部门人员。上述人员将统一临时接受集团招标采购管理中心的管理与工作调配。

3、项目发标工作小组根据《计划内项目招标采购申请书》的具体内容拟定招标文件，首先交由集团招标采购管理中心总监初审，再提请集团协管招标采购执行副总裁审核，最后提报集团分管该中心、机构副总裁及集团分管招标采购管理中心总裁室领导双签，双签意见最终需经集团招标采购管理中心总监确认，若存在分歧应报董事长最终裁定。项目发标工作小组组长根据招标文件的具体要求组织发标。

4、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。首先交由集团招标采购管理中心总监初审,再提请集团协管招标采购执行副总裁审核,最后提报集团分管招标采购管理中心总裁室领导审定后,具体实施考评工作,确定入围投标单位。(集团建立起战略合作供方资源库后,按供方资源库管理办法确定入围投标单位)。

5、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规定通知投标单位参与开标、评标。

6、项目评标小组拟定评标规则,首先交由集团招标采购管理中心总监初审,再提请集团协管招标采购执行副总裁审核,最后提报集团分管该中心、机构副总裁及集团分管招标采购管理中心总裁室领导双签,双签意见需经集团招标采购管理中心总监确认,若存在分歧应报集团董事长最终审定,项目评标小组组长组织开标,并按规则评标。

7、项目评标小组组长主持开、评标会议,集团独立监察室委派人员负责监督,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。

8、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个中标候选人后,由集团招标采购管理中心总监初审,再提请集团协管招标采购执行副总裁审核,并提报集团分管该中心、机构副总裁、集团分管招标采购管理中心总裁室领导以及集团总裁审核后,最终报集团董事长审定。

9、集团董事长确定中标单位的当日,集团招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、集团各管理平台招标采购项目的管理与监督**

(一) 集团对于各管理平台实施招标条线管理, 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。

(二) 未建立招标管理部门的管理平台在临时招标时, 应由该平台预算、财务以及该平台招标使用部门的负责人组成临时招标工作小组, 组长由平台总裁指定。

### **(三) 董事长定标权限范围内的招标采购项目的参与和审核**

1、各管理平台(控股公司)招标采购管理部门须在每月 25 日前将下个月的招标计划(包括董事长定标权限的招标采购项目)提报给集团招标采购管理中心和集团独立监察室, 以便于集团招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。平台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、各管理平台(控股公司)招标采购管理部门须在每季度前二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)报集团招标采购管理中心备案。

3、各管理平台需至少提前两个工作日通知集团招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, 集团招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、各管理平台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。

5、各管理平台董事长定标权限范围内的所有招标采购项目, 在开、评标之前必须由平台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。

6、各管理平台董事长定标权限范围内的招标采购项目，其招标立项申请、招标入围单位名单、招标文件与评标规则、月度付款计划以及计划内、计划外付款事项审批以及最终定标均必须提报给集团招标采购管理中心组织审批，详细审批节点如下表：

**管理平台董事长定标权限招标项目集团审批节点流程表**

审批人	集团招采中心总监	集团协管招采执行副总裁	集团分管招采总裁室领导	集团董事长
招标立项申请	初审	审定		
招标入围单位名单	初审	审核	审定	
招标文件	初审	审定		
评标规则	初审	审定		
战略合作供应商 入库与淘汰	初审	审核	审核	审定
月度付款计划	初审	审核	审核	审定
计划内付款	备案			
计划外付款	初审	审核	审定	
定标	初审	审核	审核	审定

注：董事长定标权限授权给集团总裁。

#### （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**

对于平台董事长定标权限范围以外的招标采购项目，平台必须将招标计划书、审核书等相关资料报备集团招标采购管理中心，集团招标采购管理中心有权对平台采购定标进行事后核查与否决。

## 2、季度检查内容

集团招标采购管理中心每季度根据管理平台上报的月度、季度、年度招标计划，检查各平台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) 集团各管理平台是否存在已经达到招标限额，但却没有实施招标的采购行为；

(2) 集团各管理平台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；

(3) 集团各管理平台未达到招标限额的采购活动，是否采用了比价方式。

(4) 集团各管理平台的招标采购项目是否严格按照集团或平台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。

(5) 集团各管理平台招标结束后，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，由招标采购管理中心征求集团相应部门的参谋意见后，再根据董事长定标权限按照审批流程向上提报审批。合同签约方式除平台/企业自身主体签约外，还可由集团招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	法务事务管理中心
3	勘察、设计、测绘、桩基检测、物探、物业管理等	资产投资战略管理本部
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

### **第十条附则**

集团各管理中心以及各管理平台（控股公司）应在每年12月15日前，向集团董事长办公室、集团招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招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**

1、执行责任岗：集团部门总监以上岗位、管理平台部门总监以上岗位、各经营主体部门负责人以上岗位，各单位招标采购管理部门负责人岗位。

2、培训责任岗：各单位（部门）负责人。

3、检查责任岗：集团招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招标采购管理中心。**

**第十三条 本制度自董事长签发之日起执行，原《三胞集团招标采购管理制度》[三集预[2012]1号]同时废止。**

签发：

二〇一四年四月二十二日

附件一：OA系统内体系内招标项目立项申请流程 

附件二：依据集团授权表绘制的内体系内招标项目立项申请流程 