# **集团采购管理办法**

## **第一章 总则**

第一条 为规范集团投资控股有限公司（以下简称“集团”）、各产业集团及下属公司（学院）的采购行为，降低采购价格、提高资金使用效率，预防采购舞弊行为，特制定本办法。

第二条 本办法适用于集团、各产业集团及下属公司（以下统称“集团系成员企业”）。

第三条 本办法所称“采购”是指有偿取得物资、工程和服务的购买、委托、雇用等活动。“物资”是指非贸易业务的各种形态和种类的物品，包括办公用资产、经营（教学）用资产等。“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。“服务”是指除物资及工程以外的其他项目，包括设计、策划、审计等劳务或服务。

## **第二章 采购的组织**

第四条 管理原则

采购实行“分类管理、集中采购、公开透明、监督制约”的管理原则。

第五条 岗位分工

采购的申请、实施、监督、付款各环节不相容岗位必须相互分离，不得由同一部门或个人办理采购到付款业务的全过程。公司使用部门负责采购申请，采购部门负责采购组织，运营、财务部门负责监督、复核，财务部门负责付款。

各单位必须明确采购工作中各体系（或部门、以下简称部门）和岗位的职责和权限。

第六条 集中采购部门

各公司应根据实际工作需要确定各类采购活动的集中采购部门。原则上办公类资产采购由行政部门统一组织；工程、设计、策划类由成本控制部门统一组织。不宜集中采购或紧急需求的特殊事项，可由该项工作的主责部门负责组织采购。

## **第三章 采购业务流程**

第七条 编制需求计划和采购计划

由需求部门根据经营管理需要向采购部门提出采购需求。采购部门将采购需求归类汇总，平衡现有库存后，统一安排采购计划。

第八条 采购申请与审批

采购部门根据采购需求，提出采购申请。各单位必须制定各类采购申请的归口管理部门，确定审批权限和流程，采购申请审批需在档案中留存。

属于投资行为的采购项目必须按相关规定履行投资立项审批程序。

采购应当严格按照批准的预算执行，无预算临时性采购或超出预算额度的采购业务必须在事前按照预算管理规定申请预算。

第九条 供应商选择

采购部门应对供应商资质信誉情况的真实性和合法性进行审查。

1.前期供应商资料搜集：

1.1 搜集供应商资质、代理人资质。

1.2 招标采购方式的供应商需建立供应商表格，内容包含但不限于：投标项目、供应商名称、法定代表人、委托代理人、供应商来源等内容。

2.前期供应商筛选：

2.1 负责采购的岗位、产品质量、预算控制的人员共同筛选。对于无此类专职岗位的集团和公司，由本单位分管决策层指定人员进行供应商筛选。

2.2 优先从供应商库中选择。

2.3 供应商选择完毕后，各单位报部门领导及上级主管部门审核。

3.对曾合作过的供应商，应对其提供物资或劳务的质量、价格、交货及时性、供货条件及其资信、经营状况等进行考核评价，建立供应商档案及分类评级管理。

第十条 采购合同的签订

除合同标的额不足10000元人民币且能够即时清结的，必须与供应商签订书面合同，并按合同管理权限和程序履行合同审批程序。

合同标的额超过10000元（含）的采购，经询价对比，在国内知名网络购物平台（如京东、苏宁易购等）或通过行业知名企业销售卖场（如宜家、曲美）采购，可不签合同。

对于重要和技术性较强的采购业务，应当组织专业人员进行论证。

第十一条 采购执行与验收

采购部门根据确定后的价格、供应商及采购合同实施采购。采购结束后，由使用部门或资产管理部门、财务部门共同组织验收，合格后办理入库或交付使用部门。

第十二条 采购付款

财务部门按有关财务制度办理采购付款。付款前应对采购发票、验收证明等相关凭证的真实性、合规性进行严格审核。

## **第四章 采购的方式**

第十三条 采购分为招标采购、非招标采购两种方式。

第十四条 15万元（含）以上的工程建设项目，10万元（含）以上的物资采购、服务项目和招商类收入性项目必须招标。特殊情况不宜招标的必须按照不招标审批程序办理。

对特殊产品或服务的采购，如建筑设计、景观设计等不可单纯以“价低者得”为依据的各类采购、招标，集团可采用相关邀标、议标等采购形式。

第十五条 不满足招标条件的采购均列入非招标采购，非招标采购适用直接市场采购、询价采购、竞争性谈判采购、单一来源采购等方式。

## **第五章 招标采购**

第十六条 招标审批

1.招标审批

集团采购事项需招标的，招标方案（含不招标申请）由集团按照本办法规定审批；各产业集团采购事项需招标的，招标方案（含不招标申请）由各产业集团按照本办法及相关制度规定自行审批。

2.不招标审批

2.1 符合招标条件，但由于国家政策、行业垄断、独家代理不能进行招标的，主办公司（人员）报批时应附不招标原因说明、相关证明资料、公司会议纪要等文件资料。

产业集团可根据业务需要，在B级制度中分类规定有特殊原因列入不招标范畴的具体情形。

2.2 不招标申请可与合同同时提报。

2.3 不招标项目须按非招标采购程序办理。

3.内部业务

属于集团系内部公司经营范围内的业务、且承接单位能够保证业务质量的情况下可不进行招标，无需进行不招标审批。

第十七条 招标机构与职责

1.招标机构

各招标单位必须设立招标领导小组、招标工作小组、评标小组，进行招标工作，其他部门或人员不得以任何方式干预招标工作。

招标领导小组、招标工作小组、评标小组为非常设机构，招标领导小组和评标小组人数应为单数。

2.招标机构职责

2.1 标领导小组

招标领导小组成员由集团或主办公司决定，负责领导该项目招标工作，成员不得少于3人。通常由集团决策层成员参与。职责如下：

（1）决定招标工作小组和评标小组成员。

（2）审批招标文件。

（3）根据评标报告和评标会议纪要确定中标结果。

招标领导小组成员不得兼任招标工作小组成员。

2.2 招标工作小组

通常为公司负责采购招投标工作的部门人员，招标工作小组具体职责如下：

（1）进行招标项目的详细调查，出具调查工作报告；

（2）拟订招标项目的招标方案并按规定报批；

（3）根据批准的招标方案负责编制招标文件，包括招标的具体程序、时间安排、招标业务描述、投标人资格、评标方案；

（4）编制招标书、标底、合同和其它文件并按有关规定办理审批；

（5）联系投标人、按招标项目要求，安排对投标人的资格预审，选择合格甚至优质投标人进行投标；

（6）具体组织实施招标日常工作，协调与地方行政主管部门的关系及处理招标其它事项。

2.3 评标小组

通常为成本管理部门、业务实施部门人员，负责按照标书要求、评标方案和细则进行独立评标，推荐候选中标人，要求如下：

（1）评标小组成员不得少于5人，并应为单数。标的预算金额500万元以上的不得少于7人，子公司招标的，产业集团委派2人参加评标。

（2）评标成员可在主办公司和集团内挑选，也可外聘，但外聘评委不得多于集团内评委。

（3）招标工作小组成员不能参加评标。

（4）原则上招标领导小组成员不得参与评标工作。如遇个别特殊情况需要兼任评委的，应在上报集团文件中特别注明。

（5）评标小组成员按照招标文件中的评标方法评出第一、二中标候选人，并出具评标报告。

2.4监标

各产业集团采购项目，按照合同审批权限达到上报集团审批标准的，集团应指派监标人监督开标；

各产业集团下属公司（学院）采购项目，按照合同审批权限达到上报集团审批标准的，各产业集团应指派监标人监督开标；

其它招标采购项目，由集团、各产业集团及下属公司（学院）自行安排监标人员。监标人员应为非招标采购部门人员，原则上由法务人员担任，特殊情况下，也可由财务人员担任。

招标主办单位应按上述规定在开标前5个工作日通知监标单位和人员，并同时上报所有投标人的背景信息材料。监标人员要对开标、评标工作进行监督，职责如下：

（1）监标人员应认真阅读招标文件，掌握开、评标现场及全过程情况。

（2）正式投标前，监标人员需审核投标单位资料，查看投标供应商表格，确认其投标资格，对有疑问的投标单位或代理人要求进行复核，必要时要求重新调研。

（3）监标人员不得作为评标成员对具体投标人进行评分或投票。

（4）在监标过程中如发现评标有偏离招标文件或评标方案以及不科学、不合理、不利招标人的评标操作，监标人员应当场提出纠正。

（5）监标人员如对评标过程、结果有异议且不能与评标小组达成一致意见的，应保留意见或建议，在审核、签署评标纪要时用文字明确陈述，以供招标领导小组审批时参考。

（6）投标结束后，监标人员编写监标报告表并上报招标领导小组。详细见附表2：监标报告表。

第十八条 招标工作程序

招标工作一般按下列程序进行：

1.主办公司业务部门提出招标立项申请并进行内部审批。

2.成立招标领导小组、招标工作小组和评标小组。

3.拟定招标文件、招标方案

3.1 招标文件应包含以下内容：

第一部分：投标须知及投标须知前附表

第二部分：合同主要条款

第三部分：技术规范及技术要求

第四部分：投标文件格式

第五部分：评分标准

第六部分：答疑纪要

第七部分：集团法律与公共事务部举报电话。

3.2 招标方案

若招标方案为电子版，在制定招标方案时，将评标办法细则、招标机构（领导小组、工作小组、评标小组）成员名单等资料纳入招标方案中。

4.招标报批手续

办理招标报批手续，由各主办公司按照本办法规定报送审批。对外发出标书前，应将招标文件、招标方案、评标办法细则、招标机构（领导小组、工作小组、评标小组）成员名单一并报送审批。

对于需附进招标文件的合同，按照《集团合同管理办法（A）》需上报集团会审的，各集团应在招标文件发布前上报集团完成合同会审。未上报集团进行会审，或未按集团会审意见对合同进行修订的，不得发布招标文件。招标完成后，各集团应将该合同连同完整的招投标材料（招标方案、招标文件及审批资料、评标定标资料、监标报告等）一并上报集团完成合同审批。

5.招标公告发布

投标人可通过发出招标公告或通过检索供应商资料库、查询供应商信息等方式确定。招标采用邀请招标方式的，招标工作小组需2人以上同时进行联系投标人的工作，并做好相关书面记录留档备查。

有招投标网络平台的公司，要求投标单位通过平台注册参与投标。

6.资格预审确定投标人

收集投标申请书或回执，投标人一般不少于5家；特殊情况下不得低于3（含）家。

7.发放招标文件并组织勘察现场。

8.组织必要的澄清、答疑或补充招标文件。

9.编制和审核标底、拦标价。

10.收集投标文件。招标项目自发布招标公告日至投标截止日所需时间（资格预审时间不包含在内）不应少于5个工作日。

11.举行会议开标：由评标小组负责开标评标工作，按标书中的评标办法组织评标。评标可采用二次议价的做法，如投标人对报价有变动，签字确认。评标小组要做好开标记录。

招标工作小组负责对投标现场进行拍照，主要拍照内容为：参与投标人员及投标文件密封完好时照片、参与评标及监标人员，拍照后电子存档，照片应注明投标人姓名及所代表的投标方。

12.开标会后，评标小组应在五个工作日内向招标领导小组提交评标报告，推荐中标候选人并标明顺序。

13.中标候选人谈判，需按排名顺序进行。第一顺位中标人不合作确认需提供书面说明并加盖公司章。

14.评标小组提交评标报告后，招标领导小组应在五个工作日（最迟不晚于投标有效期结束后十个工作日）内确定中标人，由主办公司发出中标通知书。

需经审批的招标项目，中标结果须通过OA报审通过后，方可发出中标通知书。

15.与中标人进行合同谈判，签订合同。

16.建立档案：各公司要将招标工作程序中涉及的资料归入招标档案，其中未中标单位的投标文件正本必须留存。

第十九条 不予受理或废标条件

1.在开标过程中，投标文件有下列情形之一的，招标人不予受理：

1.1 逾期送达的或未送达到指定地点的；

1.2 未按招标文件要求密封的。

2.投标文件有下列情形之一的，由招标人审核后按废标处理：

2.1 无单位盖章或无法定代表人或法定代表人授权的代理人签字或盖章的；

2.2 无法定代表人出具的授权委托书的；

2.3 未按规定的格式填写，内容不全或关键字迹模糊，无法辨认的；

2.4 投标人递交两份或多份内容不同的投标文件，或在一份投标文件中对同一招标项目报有两个或多个报价，且未声明哪一个为最终报价的（按招标文件要求提交的备选方案除外）；

2.5 投标人名称或组织机构与资质预审时不一致且未提供有效证明的；

2.6 未附投标保证金缴纳凭据的或未按招标文件要求及时足额缴纳投标保证金的；

2.7 总包招标超出拦标价金额5%，其他招标项目超出拦标价金额10%的；

2.8 投标文件规定的其他可以废标的情形。

3.当发生下列情形之一时，经评标小组半数以上成员同意，可以拒绝所有投标，宣布投标失败，并形成报告报领导小组：

3.1 所有投标人报价均高于或低于标书中所设定的有效标范围；

3.2 所有投标人的投标文件均实质上不响应招标文件；

3.3开标当日，有效投标人数量达不到最低要求的；

3.4 发现围标、串标、漏标或其他重大违规行为。

第二十条 中标

招标领导小组应确定第一中标候选人为中标人。

发生以下情况，招标领导小组可确定第二中标候选人为中标人：

1.第一中标候选人放弃中标，并出具书面声明；

2.第一中标候选人因不可抗力提出不能履行合同；

3.第一中标候选人规定期限内未提交招标文件规定的履约保证金。

第二中标候选人因前款规定的同样原因不能签订合同的，招标单位应重新组织招标。

第二十一条 投标保证金、标底

1.招标文件中应要求投标人提交投标保证金，保证金可按预算标的额2%收取，最低1000元。保证金不计利息。需特殊情况不需收取保证金的，报招标领导小组审批。

2.中标人签订合同后可将保证金转为履约保证金。未中标者的保证金在确定中标人并发出中标通知书后5天内无息退还。

3.招标文件必须载明，如投标人有弄虚作假、围标、串标等违法违规行为，投标保证金不予退还。

4.招标业务应设置标底或拦标价。标底或拦标价由招标工作小组编制，经主办公司审定。如属标底，在开标前不得泄露，在开标后开始评标前提交给评标小组。如属拦标价，应在截标前通知所有投标人或在招标文件中说明。

第二十二条 各公司不得将必须招标的项目以化整为零或其它方式规避招标，或规避向上级公司报批，公司在一个月内采购相同或类似项目的，采购金额应合并计算，达到招标金额的，需进行招标，特殊情况需分别采购的，需提报集团审批。

第二十三条 招标资料用章不再单独申请，招标资料审批时注明需加盖公章数量。

## **第六章 非招标采购**

第二十四条 非招标采购分为直接市场采购、询价采购、竞争性谈判采购、单一来源采购。

金额低于10000元（含）的，可以采用直接市场采购方式；

金额超过10000元以上的，要求采用询价采购方式或竞争性谈判采购；

特殊情形的，采用单一来源采购。

第二十五条 直接市场采购

对于10000元以下小额零星物资采购经批准后，应进行不低于3家的产品对比，优中取廉，进行直接市场采购。

第二十六条 询价采购

询价采购指根据采购需求，从符合相应资格条件的供应商名单中确定不少于三家供应商，通过电话、传真、网络或面对面的方式进行询价。

询价采购方式遵循以下程序：

1.成立询价小组

小组成员由不同部门不少于2人组成，技术性较强的采购业务，应有专业人员参与询价。采购部门应对采购项目的价格构成和评定成交的标准等事项做出规定。

2.确定被询价的供应商名单

询价小组根据采购需求，从符合相应资格条件的供应商名单中确定不少于三家供应商，通过电话、传真、网络或面对面的方式进行询价。

3.询价过程应形成询价记录表

询价记录表内容具体见附表1，询价记录表后应附被询价单位提供的相关资料（如报价单、名片、产品说明书、宣传单、价目表等）。

询价记录表需小组成员签字确认。询价结束后由本单位非业务经办部门对询价结果进行复核并签字确认，复核至少2人，至少1人为部门经理以上级别。

复核内容包含但不限于以下内容：被询价单位真实性、询价价格真实性、询价物品标准是否统一等。询价有效期限为询价单复核人签订日期起一个月，在此期限内采购同一物资、服务、工程可不再重新询价；超出一个月有效期限的，需重新询价。

4.确定成交供应商

询价小组将询价记录表上报采购部门负责人，采购部门负责人独立筛选出不少于3家合格单位后，由采购主管人员负责将供应商最终报价汇总成竞价表。

根据符合采购需求、质量和服务相当且报价最低的原则确定成交供应商。

第二十七条 竞争性谈判采购

竞争性谈判，指直接邀请三家以上供应商就采购事宜进行谈判的方式。

竞争性谈判采购程序：

1.成立竞争性谈判领导小组及谈判小组等。具体小组成员由各集团确定，谈判小组成员应为3人以上，至少包括一名公司/集团决策层成员，技术性较强的采购业务，应有专业人员参与谈判。

2.制定谈判文件。谈判文件应当明确谈判程序、谈判内容、合同草案的条款以及评定成交的标准等事项。

3.确定邀请参加谈判的供应商名单。谈判小组从符合相应资格条件的供应商名单中确定不少于三家的供应商参加谈判，并向其提供谈判文件。

4.谈判。谈判小组所有成员集中与单一供应商分别进行谈判。在谈判中，谈判的任何一方不得透露与谈判有关的其他供应商的技术资料、价格和其他信息。谈判文件有实质性变动的，谈判小组应当以书面形式通知所有参加谈判的供应商。

谈判结束后，谈判小组应当要求所有参加谈判的供应商在规定时间内进行最后报价。

5.评审。谈判小组成员根据谈判情况对供应商进行综合评价，并进行综合排序，推荐候选人，编制竞争性谈判评审记录。

6.确定成交供应商。谈判小组将竞争性谈判评审记录提报谈判领导小组，从谈判小组提出的成交候选人中根据符合采购需求、质量和服务相当且报价最低的原则确定成交供应商。

7.中选供应商确定后，采购部门将谈判结果通知供应商。

8.供应商中选后，又提出附加的、令采购人难以接受的合同条款、技术协议等，将取消其中选决定，谈判小组对其余供应商重新评审。

第二十八条 单一来源采购

符合下列情形之一的，可以采用单一来源方式进行采购：

1.只能从唯一供应商处采购的；

2.必须保证原有采购项目一致性或者服务配套的要求，需要继续从原供应商处添购。

3.发生了不可预见的紧急情况不能从其他供应商处采购的，在按采购、招标审批权限请示领导后可采用此种方式。

采用单一来源方式进行采购的，要与供应商进行谈判，保证采购项目质量及价格合理。

第二十九条 采购组织部门应及时整理采购资料，不得伪造、变造、藏匿或销毁，并按档案管理制度规定及时归档，公司行政部门应保留采购资料原件。

## **第七章 监督检查**

第三十条 采购相关人员与供应商有利害关系的，必须回避。

第三十一条 在采购过程中发生违规行为，公司将根据情节轻重，给予相关责任人最低200元的罚款，构成犯罪的，要依法追究刑事责任。

第三十二条 监管（运营、财务）部门对采购过程及形成的资料定期抽查，一经发现虚假询价单、招标材料等，对询价人、复核人及其主管领导处以不低于500元罚款。

招标采购中，一经发现招标工作小组和评标小组成员存在失职或渎职，导致发生串标、围标等情形并致使项目招标生效的，对相关责任人进行重罚。对我方人员与投标人员恶意串通损害其他投标方权利或向投标方泄密等行为，除罚款外，将进行降职、免职或辞退等处理，并追究其法律责任。

对招标采购中发生上述违规行为的供应商列入供应商黑名单并进行公示。

第三十三条 监管（运营、财务）部门负责监管采购过程。对正进行的采购活动，发现程序不妥享有一票否决权。

## **第八章 附则**

第三十四条 各产业集团依照本办法相关规定，结合本集团业务特点，编制《采购管理实施细则》，对采购过程进行规范管理。突破本制度规定内容的，报集团审批后生效。

本办法如作修订，各产业集团应根据本办法对其相关管理规定作出相应修订。在各产业集团对其相关管理规定作出修订前，暂按本办法相关规定执行。

第三十五条 本办法由集团法律与公共事务部负责解释。

第三十六条 本办法自下发之日起施行，新联投字[2014]52号《集团采购管理办法（A）》同时废止。

附表1：询价记录表

附表2：监标报告表