
内部资料
注意保密

中建一局西北公司标准化管理手册
供应链管理分册(试行版)
(CSCEC1BXB—GYL—2023)



二〇二三年九月·中国·西安

目录

第一章 总则	3
1.1 目的	3
1.2 依据	3
1.3 范围	3
1.4 管理职责	3
第二章 计划管理	5
第三章 采购管理	8
3.1 集中采购管理	8
3.2 公开招标—商务中心采购	12
3.3 公开招标—项目部采购	16
3.4 单一来源采购	19
3.5 紧急（线下）采购	21
3.6 零星采购（单批次不大于 5 万元）	24
第四章 合同管理	24
4.1 集中采购框架协议	24
4.2 分包分供合同管理	26
4.3 其他类合同管理	27
4.4 合同的补充、变更和解除	29
4.5 其他要求	30
第五章 现场管理	33
5.1 物资现场管理	33
5.2 外租周转材料管理	35
5.3 自购周转材料管理	38
5.4 零星机械管理	41
5.5 相关方物资管理	42
5.6 调拨管理	43
5.7 废旧物资处理	44
第六章 租赁管理	47
6.1 资源回购	47
6.2 生产维护	49
6.3 租赁业务	50

6.4 寄存业务	52
6.5 A类打包箱管理	52
6.6 租赁业务其他工作要求	56
第七章 对账管理	56
7.1 对账管理	56
7.2 应付管理	58
7.3 完工管理	58
7.4 保修管理	58
7.5 月度物资报表	58
第八章 综合管理	58
8.1 价格数据库的建立与维护	59
8.2 采购检查形式、内容及考核标准	60
8.3 工程物资资料管理	65
第九章附则	72
本手册系公司开展供应链经营管理工作的合规性依据和指导文件，贯穿决策、执行、监督全过程，各部门、各单位和全体员工应当严格遵守执行，切实履行合规管理第一道防线主体责任。	73
9.1 解释和修订	73
9.2 表单和模板	73

第一章 总则

1.1 目的

以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的二十大精神，立足新发展阶段，贯彻新发展理念，构建新发展格局，推动高质量发展。坚持“品质保障、价值创造”的核心价值观，建立健全公司供应链管理体系，规范采购行为，充分发挥集约管控优势，实现降本增效。

1.2 依据

国家相关法律、法规、中建集团、中建一局和西北公司相关管理办法和制度。

1.3 范围

适用于公司管理的所有项目。

1.4 管理职责

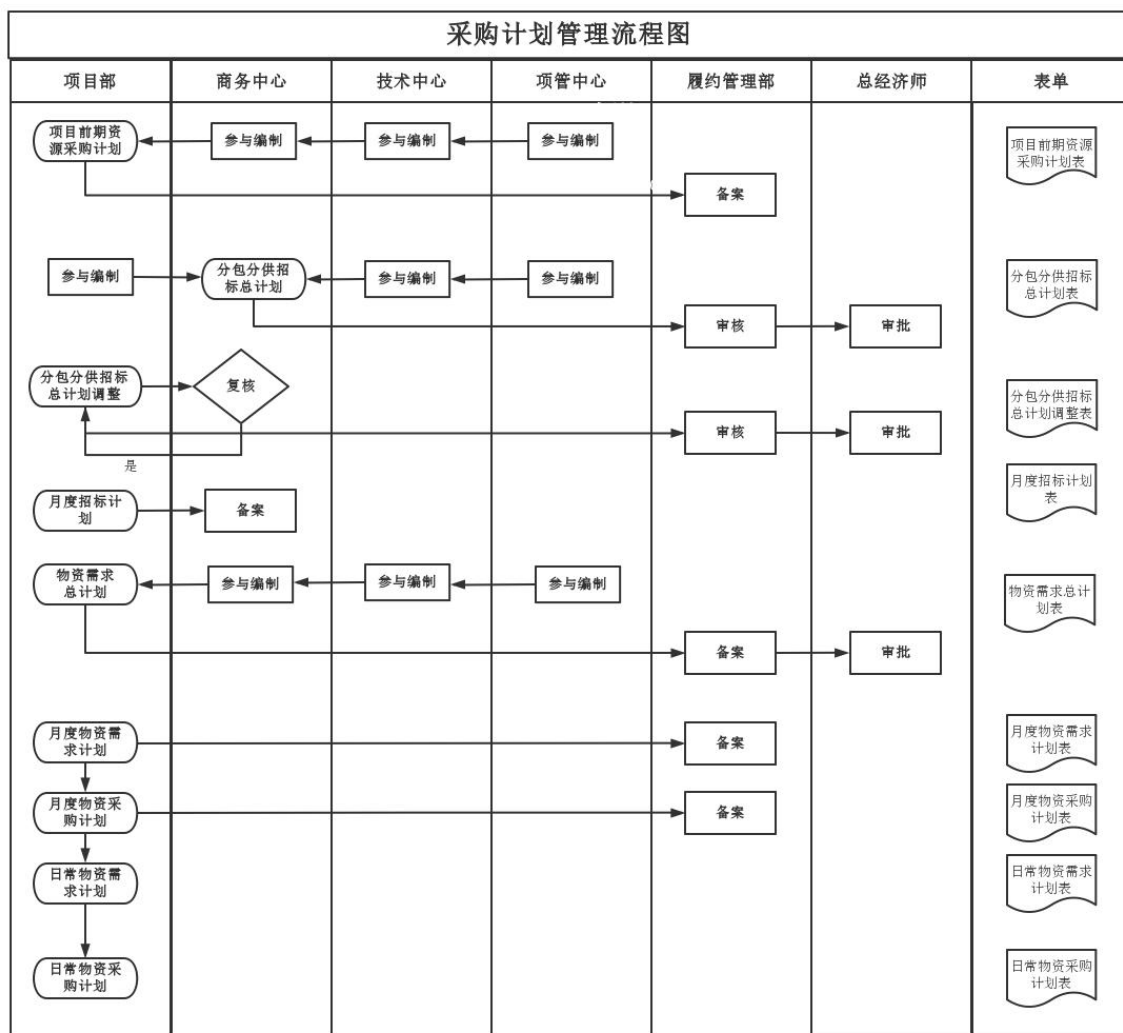
依据《中国建筑一局（集团）有限公司西北分公司组织管理手册》

序号	管理职责	主要工作
1	计划管理	计划管理
2	采购管理	集中采购
		公开招标--商务中心采购
		公开招标--项目部采购
		单一来源采购
		紧急（线下）采购
		零星采购
3	合同管理	集采合同
		分包分供合同
		其他类合同
		合同的补充、变更和解除
		其他要求
4	现场管理	物资现场管理

		外租周转料具管理
		自购周转料具管理
		零星机械管理
		相关方物资管理
		调拨管理
		废旧物资处理
5	租赁管理	资源整合
		生产维护
		租赁业务
		寄存业务
		A类打包箱管理
		租赁业务其他工作要求
6	对账管理	对账管理
		应付管理
		完工管理
		保修管理
		月度物资报表
7	综合管理	价格数据库建立、维护和使用
		采购检查形式、内容及奖罚标准
		工程物资资料管理
8	附则	解释和修订
		表单和模板

第二章 计划管理

2.1 计划管理工作流程



2.2 工作要求

序号	关键事项	工作要求	主责部门	相关部门
1	项目前期资源采购计划	中标交底后 7 日内,项目部会同商务中心、项管中心、技术中心共同完成《项目前期资源采购计划表》,项目经理审核后,项目部报履约管理部审核备案。主要依据临建规模、标准及前期施工需要编制;时间区间主要是项目进场至计划成本完成之间需要的各种分包分供资源。	项目部	商务中心、项管中心、技术中心

2	分包分供招标采购总计划	项目计划成本完成后 7 日内,编制全周期《分包分供招标总计划》,由商务中心牵头、项目部、项管中心、技术中心共同完成共同梳理完成《项目分包分供招标总计划》,商务中心发起经项目经理审核后,报履约管理部审核、总经济师审批后执行。	商务中心	项目部、项管中心、技术中心、履约管理部
3	分包分供招标总计划调整	如需进行分包分供招标总计划调整,项目填报《分包分供招标总计划调整表》,经商务中心复核后,履约管理部审核审核,总经济师审批。	项目部	商务中心 履约管理部
4	月度招标采购计划	每月 25 日前,项目商务经理、物资部经理根据招标总计划以及现场生产安排组织编制上报《月度招采完成情况及下月招采计划表》(编制周期为自然月),项目经理审核后报商务中心备案。	项目部	商务中心
5	物资需用总计划	招标发起或合同签订(集中采购,无需招标的)前 15 日项目部完成物资需用总计划、钢筋需用总计划、混凝土需用总计划、周转料具需用总计划(自购)、周转料具/大型机械需用总计划(租赁)编制工作,因合同范围调整、设计变更等原因导致项目策划内容不适用时,由相关编制单位组织更新。	项目部	商务中心 履约管理部
6	物资/设备月度需用计划	每月13日-15日,项目工程部根据项目物资需用总计划、工程进度计划、施工现场平面布置图编制,并根据现场进度及时调整。发包人供应物资需用计划单独编制上报。	项目部	履约管理部

7	物资/设备 月度采购 计划	项目物资部根据月度盘点库存及月度物资需用计划编制，未签订物资合同的编制招标采购申请。已签订物资合同但需分期分批进货的，编制月度物资采购计划，经审批后组织进场，区域联采大宗物资（钢筋、模板、木方、周转架料等）需单独编制，经审批后上报公司履约管理部，因工期提前或滞后、设计变更等原因导致月度物资采购计划内容不适用时，由编制单位组织更新，并注明原因。	项目部	履约管理部
8	物资/设备 月度日常 需用计划	项目工程部根据现场进度，结合月度需用计划、预算量或方案控制量进行提报，区域联采大宗物资（钢筋、模板、木方、周转架料等）需单独编制。一般物资计划至少提前2天提报，钢筋计划至少提前 5 天提报。	项目部	/
9	物资/设备 月度日常 采购计划	结合现场材料库存，结合预算量、需用计划量、总计划量对比结果，核定采购计划量。	项目部	/

2.3备注

(1) 计划是开展招标工作的前提，严禁项目无计划开展招标工作。

(2) 签字要求：《前期资源计划表》、《分包分供招标采购总计划表》、《分包分供招标采购总计划调整表》，必须经三中心复核确认签字。

(3) 各种招采计划、需用计划均体现了策划在前，实施在后的管理动作，项目部、各中心、履约管理部应将资料及时整理归档，以备检查。中标后7日内，市场营销中心应完成中标交底；总包合同签订后7日内，市场营销中心应完成总包合同交底；总包合同签订后10日内或项目进场后7日内，技术中心应协同项目部完成施工现场总平面布置图及界面划分确定，项管中心应协同项目部完成项目总进度计划，并报履约管理部审批完成。项目总进度计划应提前7日交由商务中心，以完成招采总计划。

(4) 招采计划管理根据局要求需上线管理的进行上线管理。

第三章 采购管理

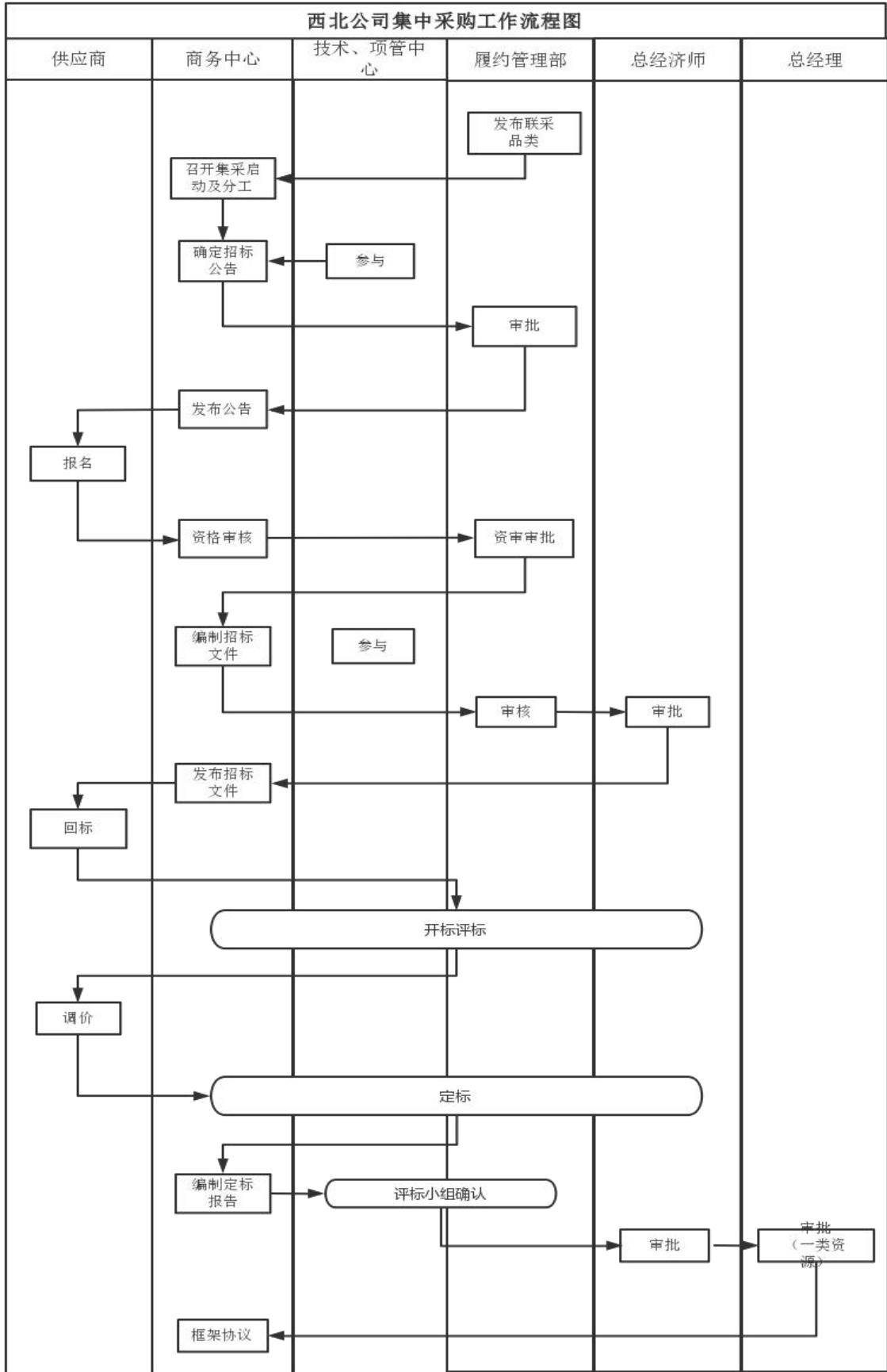
3.1 集中采购管理

3.1.1 集中采购管理流程

西北公司集采审批层级

审批层级		1级			2级			3级
序号	决策事项	商务中心	项管中心	技术中心	履约管理部	财务资金部	其他部门	总经济师
1	集采招标公告	发起	参与	参与	审批			
2	招标公告时间变更审批	发起			审批			
3	招标公告内容变更审批	发起	参与	参与	审批			
4	资格预审审批	审核			审批			
5	开标人设置	商务中心负责设置2名开标人，其中总经济师为开标人之一						
6	招标文件审批	发起	参与	参与	评审	评审	评审	审批
7	招标文件时间变更审批	发起			审批			
8	招标文件内容变更审批	发起	参与	参与	评审	评审	评审	审批
9	开标	发起						审批
10	评标	发起	参与	参与	评标	评标	评标	评标
11	调价（如需）	发起						审批
12	定标审批	发起	参与	参与	评审	评审	评审	审批
13	废标审批	发起	参与	参与	评审	评审	评审	审批
14	框架协议评审	发起	参与	参与	评审	评审	评审	审批
15	框架协议签订	发起						
16	集采执行通知发布				发起			审批
17	集采结果复盘	发起	参与	参与				

说明：评标过程项目部可共同参与。



3.1.2 工作要求

序号	关键事项	工作要求	时间要求	主责部门	工作文件
1	需求量统计及优质资源推荐	履约管理部会同各项目部和各中心统计填报各项目品类需求数量及相应优质资源推荐。	3月15日前	履约管理部	需求数量统计表 优质资源推荐表
2	编制集中采购策划书及各项制式文本	商务中心实施小组编制集中采购策划书，涵盖招标时间、品牌范围、资审办法、评标办法、控制时间及拟中标单位数量等内容，并提交履约管理部审核。	3月底前	商务中心	集中采购策划书
3	召开启动及分工会	实施小组组织召开联采启动会及分工会，发布集中采购策划书，各项目代表签字确认资审条件、淘汰机制、评标办法、定标规则及其他关键内容。	-	商务中心	会议签到表
4	发布招标公告组织供方报名	招标公告应包含品牌要求、招标数量、报名截止时间、投标方需上传资料、投标方资格要求、云筑网操作说明等必要内容。实施小组负责组织报名，报名截止后，原则上不再延长报名时间。	$5\text{天} \leq X \leq 7\text{天}$	商务中心	招标公告 资审文件范本 供应商操作手册
5	组织资格预审	实施小组按照联采策划既定的资审要求，对有效报名单位进行资格预审，形成资审报告提交履约管理部审核。	$X \leq 3\text{天}$	实施小组	资审报告 有权签字人统计表
6	开标人设置及招标文件编制	开标人数量设置为 2 人，由商务中心主任和总经济师双重管控。	$X \leq 2\text{天}$	实施小组	-
7	招标文件审批	招标文件编制阶段需上传招标文件及框架协议，应明确约定结算方式、付款方式、付款比例，分两级审批，一级审批为西北公司相关业务部门，二级审批为公司总经济师。	$X \leq 2\text{天}$	实施小组	招标文件及框架协议
8	招标文件发布及组织回标	回标截止时间距离招标文件发布时间原则上不少于 5 天且不大于 10 天。	$5\text{天} \leq X \leq 10\text{天}$	实施小组	-

9	线上答疑	实施小组负责在线上完成招标文件答疑,答疑时间应在招标文件中明确体现;答疑内容应向所有投标单位公开显示,且答疑、澄清或修改内容为招标文件的组成部分。	回标截止前3天	实施小组	-
10	线上、线下开标	开标时间应与回标截止时间保持一致。	回标截止时间	实施小组	会议签到表
11	评标人设置	由项目部代表及总部相关部门人员共同组成,评标小组构成应为 5 人以上奇数。	开标当日	评标小组	-
12	线上、线下评标	采取线上/线下评标方式,云筑网电子报价与签字盖章后的投标价格存在不一致情况,以电子报价清单为准。	开标当日	评标小组	评标记录
13	调价	调价需经由商务中心主任审批,调价时间不得超过 24 小时。	$X \leq 24h$	评标小组	-
14	二次评标及定标	评标组根据评标办法对投标结果进行集体评定审核,通过集体决议方式,确定定标结果,形成定标报告,包括拟中标方清单、经济效益分析等,并提交定标审批。	$X \leq 3$ 天	评标小组	定标报告
15	审批发布定标结果	定标分两级审批,每级审批限不得超过 24 小时。	$X \leq 2$ 天	定标小组	-
16	框架协议编制	框架协议分两级审批,每级审批限不得超过 24 小时。	$X \leq 3$ 天	实施小组	框架协议
17	框架协议签订	根据要求完成线上电签。	$X \leq 7$ 天	实施小组	框架协议
18	集采结果发布	履约管理部在框架协议电签后 5 日内,发布集采执行文件。	$X \leq 5$ 天	履约管理部	-

3.1.3备注

(1) 集中采购按照组织主体的不同可分为：中建集团组织的集中采购、中建一局组织的集中采购和西北公司组织的集中采购。中建集团、中建一局组织的集中采购具体按中建集团集中采购要求执行。西北公司组织的集中采购由西北公司履约管理部组织指定商务中心及区域内各项目部，通过集中招标、联合谈判的方式，共同确定分供方和采购价格（或定价机制），统一签订框架协议的采购模式。

(2) 公司年度集中采购品类确定和发布：由履约管理部牵头，三中心参与，依据局集采要求和公司实际情况，每年12月16日之前，制定公司下一年度集采总计划，报总经济师审核后，由履约管理部进行议案提交董事会审议。审议批准后进行公司OA平台发布（12月31日前），正式启动年度集采工作。集采工作必须在年度集采任务发布后启动。

(3) 集采的执行：原则上具备使用各级集采条件的，应直接应用集采结果。对于合同内集采清单项的总金额 \geq 合同总金额的70%的采购合同可被界定为集采合同，集采清单外部分价格项目部应控制在计划成本单价以内；合同内集采清单项的总金额 $<$ 合同总金额的70%的采购合同，在区域联采中标单位内通过招标方式另行招标。

(4) 实施采购小组：履约管理部经理任组长，基础设施事业部、机电安装事业部、财务资金部、法律事务部、安全生产监督管理部、党群工作部等部门负责人、履约管理部、商务中心、项管中心、技术中心及项目部相关人员任组员。

(5) 定标审批：总经济师、总经理（对公司一类资源集采需要审批到公司总经理）。

3.2公开招标--商务中心采购

3.2.1公开招标--商务中心采购管理流程

单独进行招标采购的资源，所有的一类资源和二类资源、三类资源中分包工程采购预估合同额200万元（含）以上，物资采购（租赁）预估合同额50万元（含）以上，由商务中心主导发起采购。

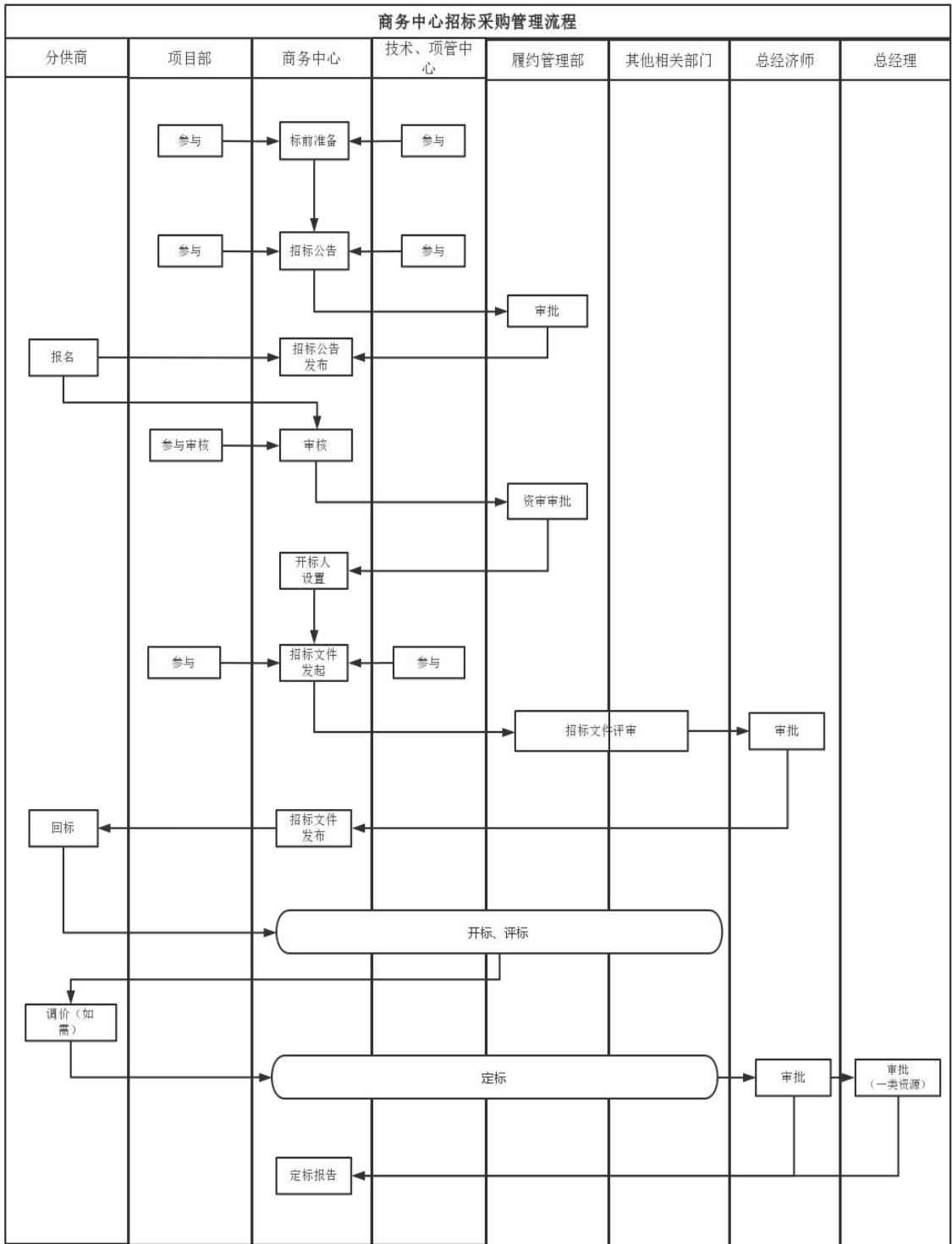
商务中心根据审批后的分包分供招标总计划或月度招采计划开展招标采购工作。商务中心应及时组织招采工作，至少在分包进场时间前30天开始。以满足项目现场需求。

西北公司商务中心采购审批层级

审批层级		1级				2级			3级
序号	决策事项	商务中心	项管中心	技术中心	项目部	履约管理部	财务资金部	其他部门	总经济师
1	标前准备	牵头	参与	参与	参与				
2	招标公告	牵头	参与	参与	参与	审批			
3	招标公告时间变更	发起			审批				
4	招标公告内容变更	发起	参与	参与	参与	审批			
5	资格预审审批	审核			参与	审批			
6	开标人设置	商务中心负责设置2名开标人，其中总经济师为开标人之一							
7	招标文件评审	发起	参与	参与	参与	评审	评审	评审	审批
8	招标文件时间变更审批	发起			审批				
9	招标文件内容变更审批	发起	参与	参与	参与	评审	评审	评审	审批
10	开标	发起			审批				
11	评标	牵头	参与	参与	评标	评标	评标	评标	评标
12	调价（如需）	发起							审批
13	定标审批	发起	参与	参与	审核	审核	审核	审核	审批
14	废标审批	发起	参与	参与	审核	审核	审核	审核	审批

说明：

1. 本表中项目部层面凡是参与的工作，商务中心发起后要经过项目经理审核后提交公司层面。
2. 本表中项目部层面凡是发起、审核或审批的工作，项目层面可设置一个初审人，初审后提交项目经理复审，之后再提交公司层面评审。
3. 本表中写的参与，均为线下配合参与编制，属于工作配合，无具体流程。
4. 其他部门中法律事务部为常设部门，其余视招标内容勾选，基础设施类项目增加基础设施事业部；机电类材料/分包采购增加机电安装事业部；安全防护类材料、设备采购增加安全生产监督管理部、CI 类采购增加党群工作部、涉及安全类供方增加安全部，以此类推。



3.2.2 商务中心采购工作要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责单位	相关单位	工作表单
1	约标报名	发布招标公告，组织分供方报名。	$3 \text{天} \leq X \leq 5 \text{天}$	商务中心	履约管理部	招标公告及其附件
2	资格预审	根据资格预审要求对投标单位进行资格预审。	$X \leq 1 \text{天}$	商务中心	项目部 履约管理部	资格报告及其附件
3	开标人设置及招标文件编制	根据施工合同、施工图纸、施工技术看案及现场条件等严格按照公司制式文本编制招标文件（含合同），提交线上评审。	$X \leq 2 \text{天}$	商务中心	技术、项管中心	招标文件 合同文本
4	发标、答疑、回标	招标文件发出后视招标情况由项目部对投标单位进行招标文件交底、答疑。要求投标单位按时完成云筑网投标。	$3 \text{天} \leq X \leq 5 \text{天}$	商务中心	技术、项管中心	/
5	开标、评标	有效投标人需满足投标单位数量要求；开标后评标小组依据招标文件中制定的评标原则公开公正评标；针对主要谈判条款由投标单位在“分包分供开标确认表”签字确认；由相关部门进行资格后审。	$X \leq 2 \text{天}$	商务中心	技术、项管中心、履约管理部	会议签到表 评标记录表 分包/分供工程 议标记录表
6	定标	由定标小组审批确定。	$X \leq 3 \text{天}$	商务中心	技术、项管中心、履约管理部、其他相关部门	定标报告 收支对比分析表
7	中标公示及归档	确定中标单位后1日内，项目部将中标或未中标结果通知给投标人	$X = 1 \text{天}$	商务中心	/	/
8	合同编制	根据评审过的合同及招标文件编制	$X \leq 3 \text{天}$	商务中心	/	定标报告、合同
9	合同用印	电子签约。	$X \leq 3 \text{天}$	商务中心	履约管理部	合同

3.2.3 备注

(1) 评标小组人员构成：应为 5 人以上奇数。其中，技术、经济岗位人数不得少于总人数的 2/3。

(2) 定标小组人员构成：

项目部成员：项目经理、执行经理、商务经理、总工程师、生产经理/机电经理和物资部经理。（集中采购无需此层级审批）

三中心成员：商务中心、项管中心、技术中心。

总部业务部门成员：履约管理部、财务资金部、基础设施事业部（涉及基础设施类项目）、机电安装事业部（涉及机电类采购）。

公司领导：总经济师、总工程师（涉及设计及竣工资料等招标需经总工程师审核）、总经理（对公司一类资源招采需要审批到公司总经理）。

（3）招标工作开始前必须有月度招标采购计划，以及满足招标要求的图纸、方案等技术资料和明晰的工期安排。

（4）一、二、三类资源的分类按照公司最新的首次资源配置相关制度执行。

（5）资审通过的报名单位数量要求满足 2N+1 的原则（N 为拟使用资源数量），如不满足，需重新发起招标。

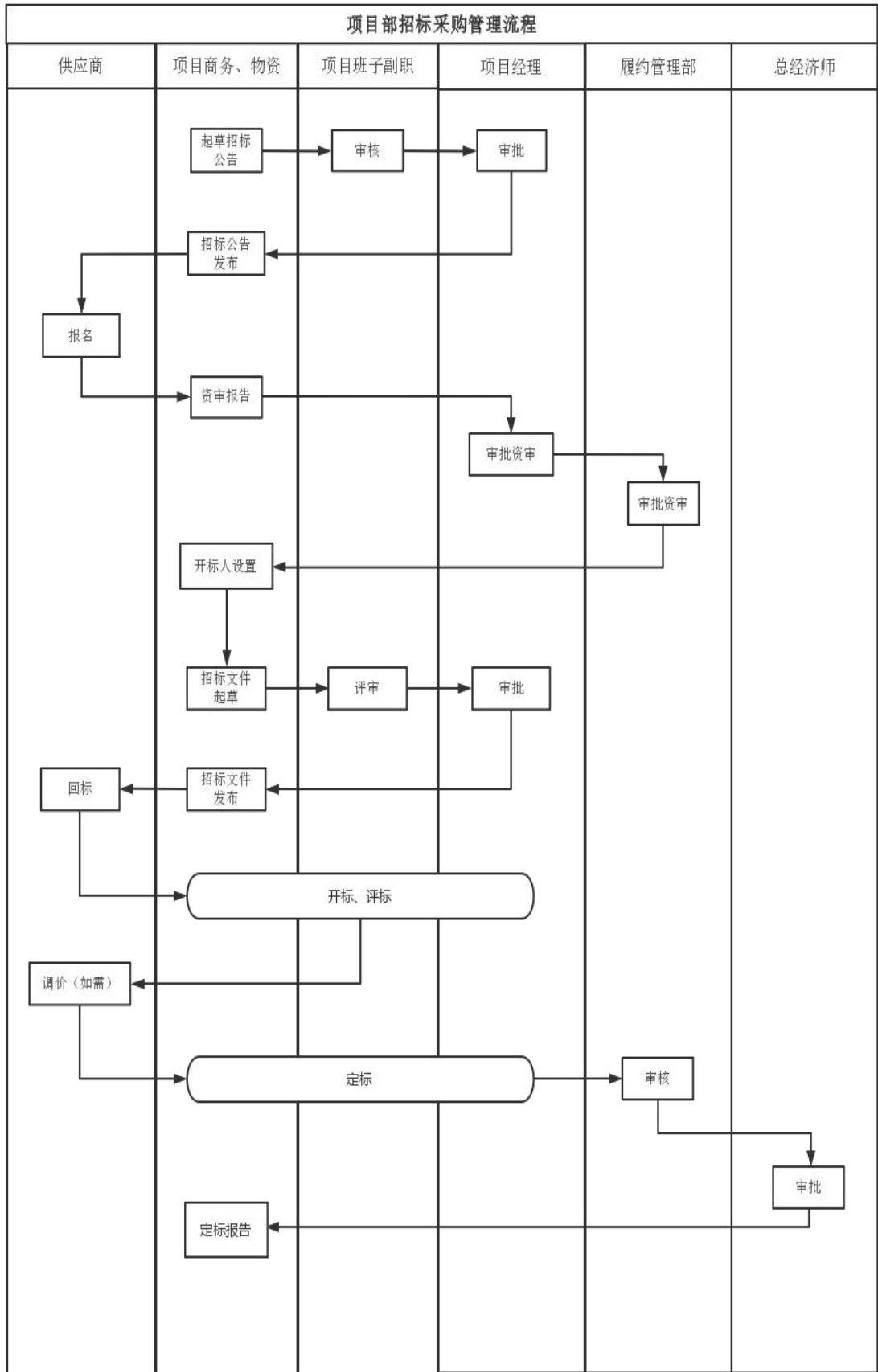
3.3 公开招标--项目部采购

3.3.1 公开招标--项目部采购管理流程

单独进行招标采购的资源，除由商务中心主导发起采购外，其余部分均由项目部主导发起采购。

西北公司项目部采购审批层级

序号	决策事项	项目商务/ 物资	项目班子副 职成员	项目经理	履约管理 部	总经济师
1	招标公告	发起	审核	审批		
2	招标公告时间变 更	发起		审批		
3	招标公告内容变 更	发起	审核	审批		
4	资格预审审批	发起		审批	审批	
5	开标人设置	开标人为项目经理和履约管理部一名负责人共两人。				
6	招标文件评审	发起	审核	审批		
7	招标文件时间 变更审批	发起		审批		
8	招标文件内容 变更审批	发起	审核	审批		
9	开标	发起		审批		
10	评标	牵头	评标	评标		
11	调价（如需）	发起		审批		
12	定标审批	发起	审核	审核	审核	审批
13	废标审批	发起	审核	审批		



3.3.2 公开招标--项目部采购管理要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责单位	相关单位	工作表单
1	约标 报名	发布招标公告，组织分供方报名。	$3 \text{天} \leq X \leq 5 \text{天}$	项目部	/	招标公告 及其附件
2	资格预审	根据资格预审要求对投标单位进行资格预审。	$X \leq 1 \text{天}$	项目部	履约管理部	资格报告 及其附件
3	开标人 设置及 招标 文件编制	根据施工合同、施工图纸，施工技术方案及现场条件等，严格按照公司制式文本编制招标文件（含合同），提交线上评审。	$X \leq 2 \text{天}$	项目部	履约管理部	招标文件 合同文本
4	发标、答 疑、回标	招标文件发出后，视招标情况由项目部对投标单位进行招标文件交底、答疑。要求投标单位按时完成云筑网投标。	$3 \text{天} \leq X \leq 5 \text{天}$	项目部	/	/
5	开标、评标	有效投标人需满足投标单位数量要求；开标后评标小组依据招标文件中制定的评标原则公开公正评标；针对主要谈判条款由投标单位在“分包分供开标确认表”签字确认；由相关部门进行资格后审。	$X \leq 2 \text{天}$	项目部	/	会议签到表 评标记录表 分包/分供工程 议标记录表
6	定标	由定标小组审批确定。	$X \leq 3 \text{天}$	项目部	履约管理部 总经济师	定标报告 收支对比分析 表
7	中标公示 及归档	确定中标单位后 1 日内，项目部将中标或未招标结果通知给投标人	$X = 1 \text{天}$	项目部	履约管理部	/
8	合同编制	根据评审过的合同及招标文件编制	$X \leq 3 \text{天}$	项目部	/	定标报告、合 同
9	合同用印	电子签约。	$X \leq 3 \text{天}$	商务中心	项目部	合同

3.3.3 备注

(1) **评标小组**人员构成：应为 5 人以上奇数。其中，技术、经济岗位人数不得少于总人数的 2/3。

(2) **定标小组**人员构成：

项目部成员：项目经理、执行经理、商务经理、总工程师、生产经理/机电经理和物资部经理、财务人员、履约管理部、总经济师。

(4) 招标工作开始前必须有月度招标采购计划，以及满足招标要求的图纸、方案等技术资料和明晰的工期安排。

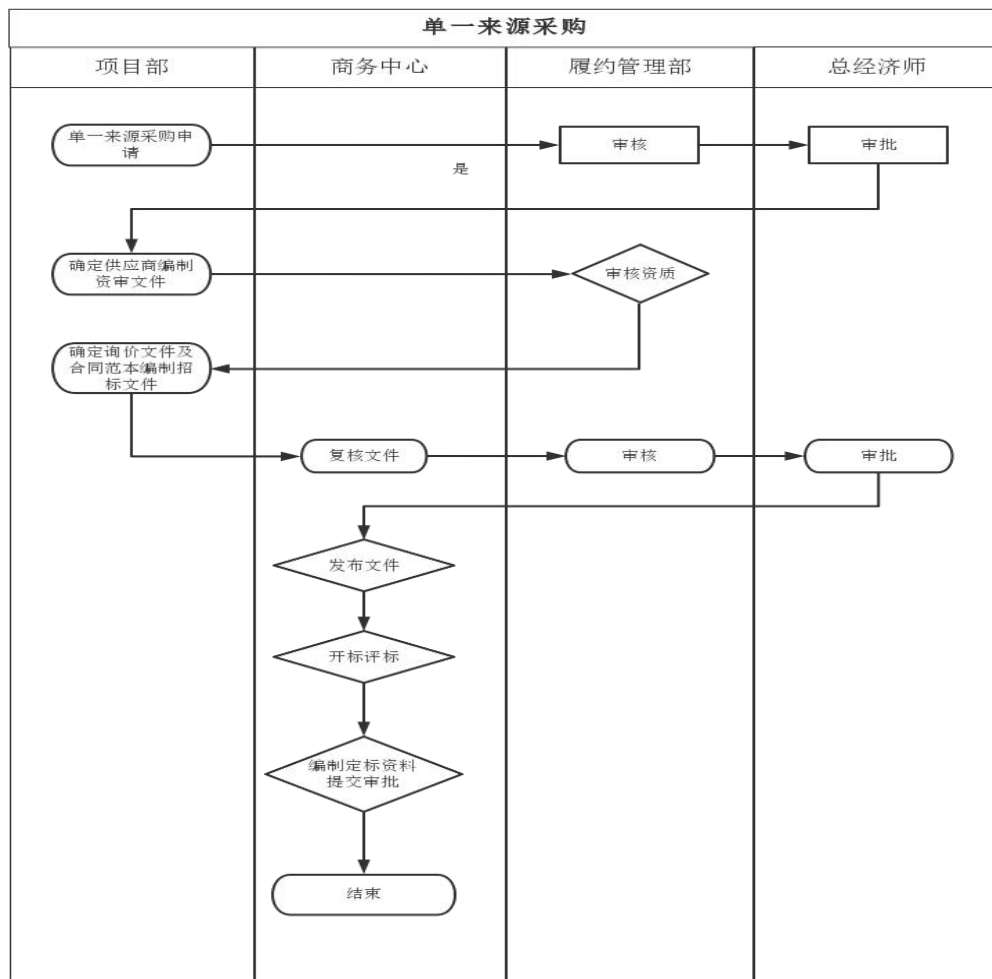
(5) 禁止项目化整为零，将大的分部分项工程肢解成小标段、小合同额规避签约流程。

(6) 项目部应按要求建立分包分供招标台账。

(7) 资审通过的报名单位数量要求满足 $2N+1$ 的原则（N 为拟使用资源数量），如不满足，需重新发起招标。

3.4 单一来源采购

3.4.1 单一来源采购管理流程（询价易-议标采购）



3.4.2 单一来源采购管理要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责单位	相关单位	工作表单
1	采购申请	编制单一来源采购申请附符合要求的单一来源采购支撑资料。	1日内完成	项目部	履约管理部	单一来源采购申请
2	资审文件	编制资审文件。	1日内完成	项目部	履约管理部	资审文件
3	约标	发起招标流程，编制约标清单，确定约标单位。	1日内完成	商务中心	项目部	分供方推荐表
4	发标	引用招标文件模板，编制招标文件	$X \leq 2$ 天	商务中心	项目部 技术中心 项管中心	招标文件 合同文本

5	回标开标、评标	开标后开始评标，依据招标文件中制定的评标原则公开公正评标；	3天≤X≤5天	商务中心	技术、项管中心	会议签到表 评标记录表 分包/分供工程议 标记录表
6	定标	由定标小组审批确定。	X≤3天	商务中心	履约管理部	定标报告 收支对比分析表
7	中标公示及归档	确定中标单位后 1 日内。	X=1天	商务中心	项目部	/
8	合同编制	根据评审过的合同及招标文件编制。	X≤3 天	商务中心	项目部	定标报告、合同
9	合同用印	电子签约。	X≤3天	商务中心	项目部	合同
说明：基础设施类项目相关部门增加基础设施事业部；机电类材料/分包采购相关部门增加机电事业部；安全防护类材料、设备采购相关部门增加安全生产监督管理部、CI 类采购相关部门增加党群工作部。						

3.4.3备注

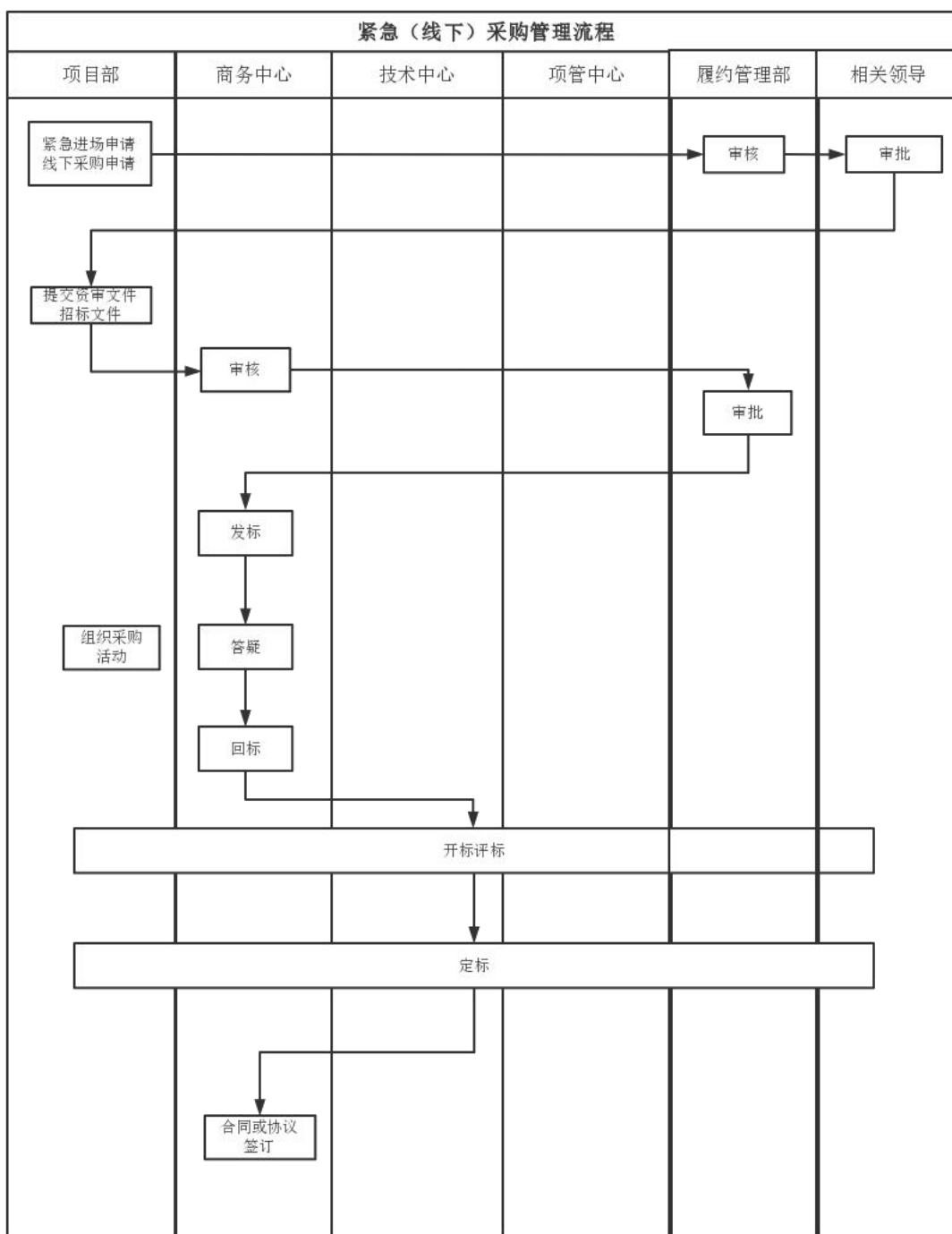
(1) 单一来源采购应符合以下情形。

二级市场已经完成招标程序；业主已经自行完成招标程序；暂估价物资和业主联合招标确定的分供方；市场稀有（科技）专利产品，分供方资源受限的专业工程；业主指定的设计施工一体化专业分包工程；其他特殊情形。

(2) 单一来源采购必须先进行采购申请，经批准后方可按流程进行采购。

3.5紧急（线下）采购

3.5.1紧急线下采购管理流程



3.5.2 紧急线下采购管理要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责单位	相关单位	工作表单
1	紧急进场申请	针对“招标时效性无法满足非常规情况下采购管理”的情况，项目部提请紧急进场申请。	1 日内完成	项目部	项目部、商务中心、项管中心	紧急进场申请单 线下采购申请单

2	资格审核 招标文件	根据施工合同、施工图纸、施工技术方案及现场条件等，严格按照公司制式文本编制招标文件（含合同），提交OA平台进行线上评审。根据资格预审要求对投标单位进行资格审核。		项目部	商务中心、履约管理部	招标文件 合同文本 资审报告 及其附件
3	发标、答疑、回标	招标文件发出后，视招标情况由项目部对投标单位进行招标文件交底、答疑。要求投标单位按招标文件约定时间进行线下投标文件报送。	1-3日 内完成	商务中心	项目部、技术中心、项管中心	-
4	开标、评标	有效投标人需满足投标单位数量要求；开标后招采工作组开始评标，依据招标文件中制定的评标原则公开公正评标；针对主要谈判条款进行“分包分供工程议标记录表”确认。	1-3日 内完成	商务中心	项目部、技术中心、项管中心	评标定标记录 分包工程议标记录表
5	定标	由项目部在OA平台上提交定标小组评定的定标报告		商务中心	项目部、技术中心、项管中心	评标定标记录
6	合同签订/ 紧急进场 协议	根据评审过的合同及招标文件编制，审核后完成电子签约。	1-2日 内完成	商务中心	项目部、技术中心、项管中心	会议签到表 评标记录 收支对比分析表 分包分供工程议标记录表 定标报告 合同文本
<p>注意事项：内外界因素导致招标时效性无法满足的非常规采购：需进行紧急进场申请，各阶段控制时间参照上述要求，项目采购负责人负责全过程流程督办，确保节点任务高效完成。</p>						

3.5.3备注

(1) 无业主合同情况下的线下采购

针对暂时无业主合同需提前进场的项目，项目启动令审批后项目部向总部递交《线下采购任务启动申请单》，由履约副总经理及总经济师审核，总经理审批后可使用线下采购。线下采购即是通过传统线下招标方式完成从约标、发标、

开标、评标、定标以及合同签订全过程管理工作，包括投标方资格审查、招标文件评审、定标评审以及临时进场协议。

(2) 有业主合同情况下的线下采购（紧急采购）

项目部向总部递交《紧急进场申请单》，由履约副总经理及总经济师审批后，可使用线下采购。对于项目部自身原因导致招标时效性无法满足施工现场生产需求时，应明确责任人，依照本办法给予相应处罚。线下采购即是通过传统线下招标方式完成从约标、发标、开标、评标及定标全过程管理工作，包括投标方资格审查、招标文件评审、定标评审以及合同签订。

(3) 采购审批相关领导中履约副总经理及总经济师为常设领导，其余根据引进资源类型，勾选对应相关业务领导。

3.6 零星采购（单批次不大于 5 万元）

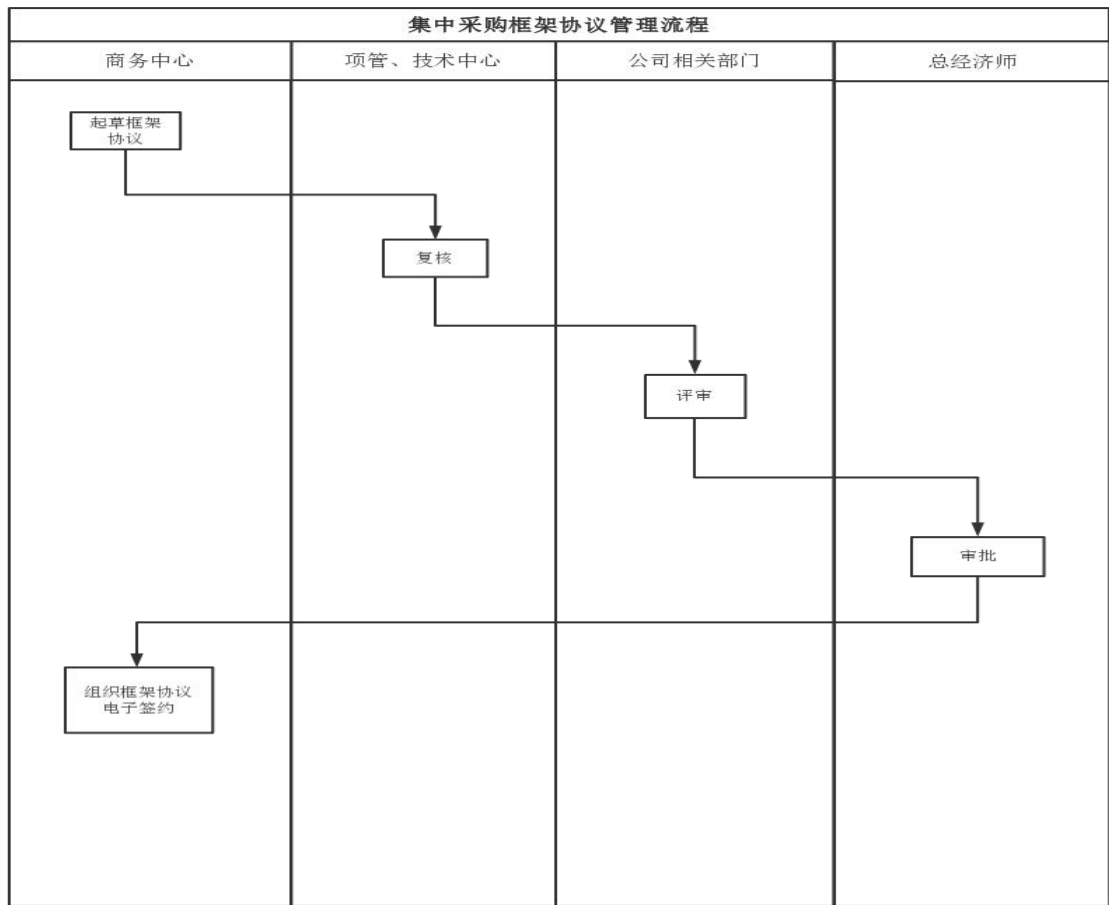
总价在1万及以下的零星采购，询比价后，经由项目商务经理审核，项目经理审批后，直接进行采买，开具发票走报销流程，而无需签订合同的采购行为。

总价在1万-5万的零星采购，项目至少经过三家潜在供应商进行询价，价格对比，并择优通过IPM系统签订采购合同，签订合同需上传询价单和询价对比说明。

第四章 合同管理

4.1 集中采购框架协议

4.1.1 集中采购框架协议管理流程



4.1.2 集中采购框架协议管理要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责单位	相关单位	工作表单
1	起草框架协议及评审	按照局关于集中采购框架协议模板要求起草	1日内完成	商务中心	技术中心、项管中心	框架协议
2	协议评审	主要对技术参数、做法、商务价格、付款条件等进行评审	1-3日内完成	/	履约管理部、法律事务部、财务资金部	合同评审表（云筑网）
3	审批	对框架协议全面审查	1日内完成	总经济师	/	云筑网
4	协议电子签约	通过云筑网进行电子签约	3日内完成	商务中心	分供应商	云筑网

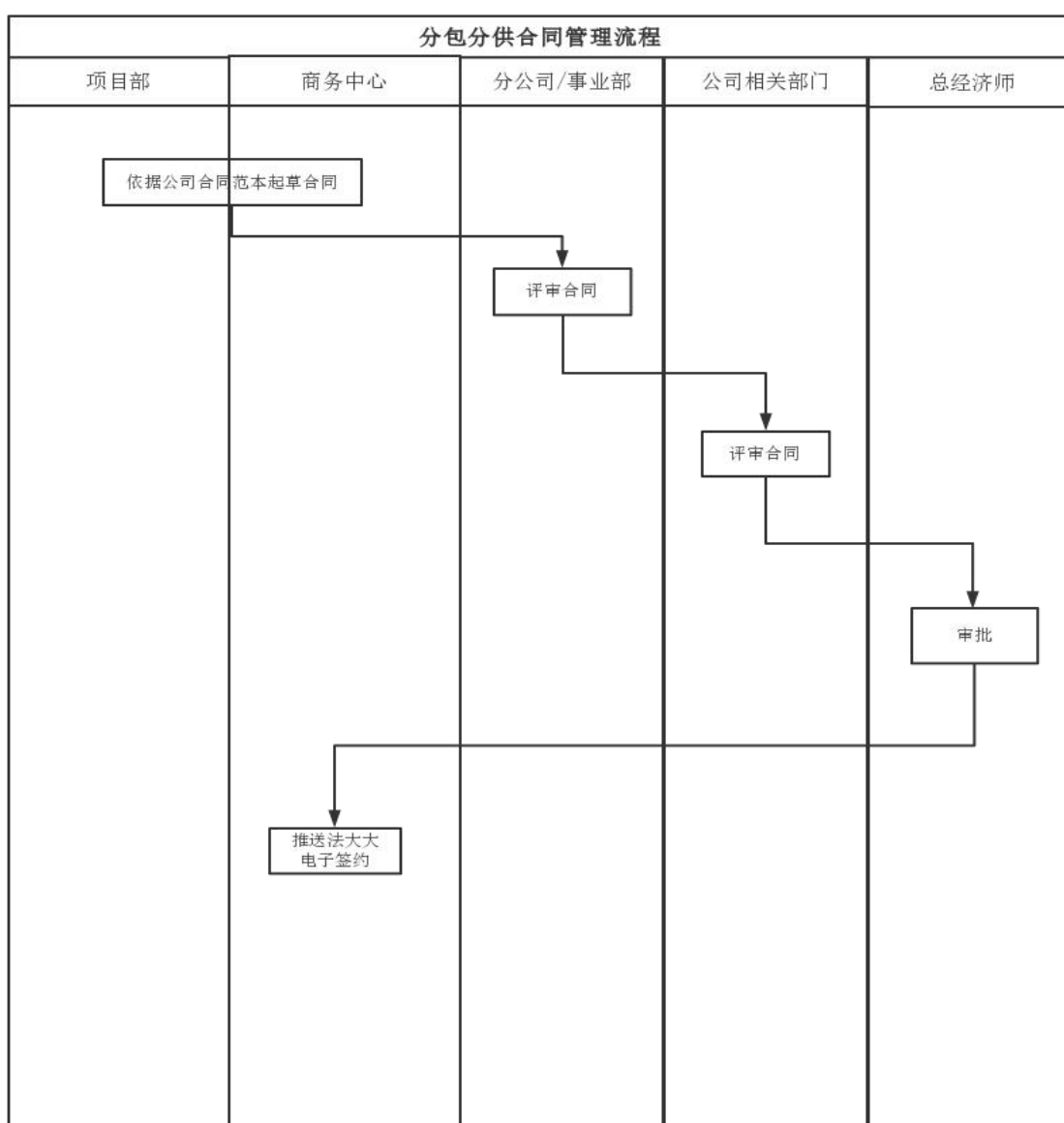
4.1.3 备注

(1) 项目部为引用框架协议，签订正式分包分供合同的发起单位，在引用框架协议时，严格执行框架协议中关于技术、工期、价格、税率、付款等约定。

(2) 公司相关部门包含履约管理部、法律事务部、财务资金部等部门。

4.2 分包分供合同管理

4.2.1 集中采购框架协议管理流程



4.2.2 分包分供合同管理要求

序号	关键活动	管理要求	时间要求	主责单位	相关单位	工作表单
1	起草合同	按照定标结果和公司合同范本起草合同 其中商务中心发起采购由中心起草，项目部发起的采购由项目起草。	1-2内完成	商务中心 项目部	/	分包分供合同
2	分公司/事业部评审(如有)	基础设施事业部(涉及基础设施项目)、机电安装事业部(涉及机电合同)/分公司。	1-2内完成	分公司/事业部	/	合同评审表(IPM系统)
3	协议评审	主要对技术参数、做法、商务价格、付款条件、工期安排等进行评审	1-2内完成	/	履约管理部、法律事务部、财务资金部	合同评审表(IPM系统)
4	审批	对框合同全面审查	1日内完成	总经济师	/	IPM系统
5	合同电签	通过法大大进行电子签约	3日内完成	商务中心	供应商	法大大
6	合同交底	所有分包分供合同应在合同签订后7日内，由项目商务经理或物资部经理向项目部全体管理人员进行合同交底，并留存交底记录。		商务中心 项目部	项目其他相关人员	交底记录

4.2.3备注

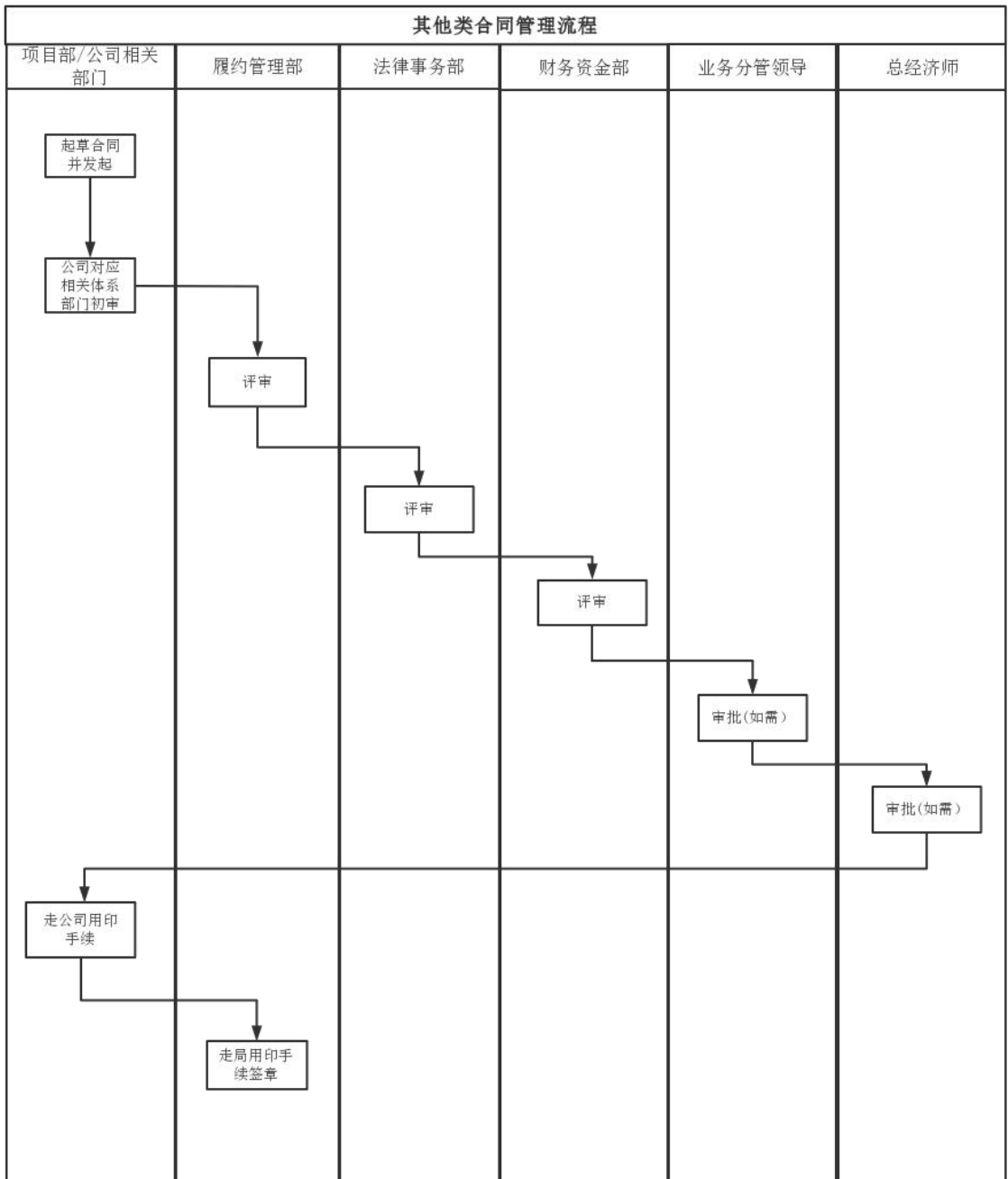
(1) 提交到分公司/事业部/公司层面的合同，默认为项目与各中心已线下沟通完成，完成线下评审流程。

(2) 引用集采框架协议，签订分包分供合同，按照此流程执行。

(3) 公司相关部门包含履约管理部、法律事务部、财务资金部等部门。

4.3 其他类合同管理

4.3.1其他类合同管理流程



4.3.2 其他类合同管理要求

可分为集中采购和项目部采购，按照采购额度大小执行询价、比价和招标要求：

采购类型	采购金额	采购形式	合同款支付方式	备注

集中采购	/	/	按照合同约定，完成对账或结算，供应商提供合规增值税发票，开具收据后付款。	引用集中采购框架协议签订合同
项目部采购	$X \leq 1$ 万元	询价、比价	供应商提供合同增值税发票后，执行财务报销流程。	留存询价比价痕迹备查
	1万元 $< X \leq 5$ 万元	询价、比价 签订合同	按照合同约定，完成对账或结算，供应商提供合规增值税发票，开具收据后付款	留存询价比价痕迹备查
	$X > 5$ 万元	通过招标方式确定中标单位，签订合同	按照合同约定，完成对账或结算，供应商提供合规增值税发票，开具收据后付款	留存招标资料备查

4.3.3 备注

(1) 特殊事项由承办单位提供具体情况说明，由合同主管部门审批，一事一议。

(2) 以上采购金额指累计采购金额，禁止肢解采购金额规避签约流程。

(3) 提交节点及评审节点可根据需要设置初审人和复审人。

(4) 业务分管领导审批根据其他类合同类型选择对应的公司分管领导审批。

(5) 纸质版签署合同文本一式肆份，其中一份项目部自行保管，一份交对方签约人，一份交公司财务资金部，剩余一份必须在合同签订后三个工作日内交由履约管理部。

4.4 合同的补充、变更和解除

合同的补充、变更、解除审批权限和程序与原合同订立的审批权限和程序相同。

4.4.1 合同的补充或变更。

当出现以下四种情况时，需在原合同基础上签订补充协议进行补充或变更：

(1) 由于图纸或施工方案变更等，导致工程量发生变化时，需在原合同基础上签订补充协议对工程量进行调增或调减。同时，书面说明情况并提供相应支撑资料。

(2) 当标的市场价格浮动比例超出合同约定上限比例，执行单价无法为双方建立一个公平、合理的合作关系时，需在原合同基础上签订补充协议对价格进行调增或调减。同时，书面说明情况并提供相应支撑资料。

(3) 当合同签订内容已超出合同清单范围，但与合同清单项隶属同属材料/分包内容，且在签约方经营范围及资质允许范围时，可经询、比价后，在原合同基础上签订补充协议。同时，书面说明情况并提供相应支撑资料。

(4) 当排除以上原因导致的合同实质性条款发生变化时，需在原合同基础上签订补充协议。同时，书面说明情况并提供相应支撑资料。

4.4.2 合同的解除。

(1) 合同一经签订即依法成立，任何人不得擅自变更或解除。但合同在履行过程中，如遇到法律规定或合同约定允许变更、解除合同的条件时，可以采取书面形式变更或解除合同。

(2) 在收到对方要求补充、变更或解除合同的正式文件、电子邮件、电话后，必须及时请示项目经理，立即处理，紧急事宜不得超过三天，一般事宜不得超过七天，并在有效期限内正式答复对方。超过期限再作答复，造成严重后果的，相关责任人应承担相应的责任。涉及经济纠纷的复电、复文，须经法律事务部审阅后方能发出。

4.5 其他要求

4.5.1 合同评审需重点审查的内容。

(1) 对方主体资格：合格的企业法人营业执照或非法人营业执照，其核载的内容必须与实际相符，承接范围必须与资质证书所载类别及级别一致，资质应至少符合合同最低资质等级要求。

(2) 经营范围：合同标的应符合对方经营范围，涉及专营许可的，应具有相应的许可、等级、资质证书。

(3) 合同价款：必须为定标价或者根据集采框架协议确定的签约价格；

(4) 施工范围划分必须明确，合同责权、违约责任界定清晰。

(5) 合同中质保期的约定严格按照国家、建设部以及相关行业的规范标准约定，质保金的约定原则上按照有关规定的上限执行，约定明确的起算节点。

(6) 合同中约定的付款时间和付款比例必须明确。

(7) 代理权限：由代理人代签合同的，应出具真实有效的法定代表人身份证明、授权委托书。

(8) 履约能力、履约信用：具有支付、生产、技术能力。必要时应要求出具资产负债表、资金证明、注册会计师签署的验资报告等相关文件。

4.5.2 合同编号管理。

(1) 分包分供合同编号应具有连续性和唯一性，格式如下：

分包合同编号：CSCEC-XXXX-00X，XXXX 为项目简称大写首字母，00X 代表分包合同签订顺序。

分供合同编号：[XXXX]物购字 202X-00X 号（[XXXX]为项目简称大写首字母，202X 代表合同签订年份，00X 代表合同签订顺序）。

租赁合同编号：[XXXX]物租字 202X-00X 号。

出售合同编号：[XXXX]物售字 202X-00X 号。

补充协议编号：原合同编号-补 00X。

(2) 其他类合同编号应具有连续性和唯一性，格式如下：

采购合同编号：[XXXX]办购字 20XX-00X 号（[XXXX]为承办单位大写首字母；“办”代表合同主管部门，如办公室“办”，财务资金部“财”安全生产监督管理部“安”；购代表合同属性，如采购合同为“购”，租赁合同为“租”，出售合同为“售”，服务合同为“服”；20XX 代表合同签订年份，00X 代表合同签订顺序）。

4.5.3 合同用印及签订。

商务中心是分包分供合同用印及签订主责部门。

履约管理部是其他类合同用印及签订主责部门。

4.5.4 合同等级、备案和归档。

(1) 履约管理部是分包分供合同的归档归口部门，电子合同无需返回归档，纸质版合同完成盖章用印后必须交履约管理部一份归档。其他类合同由合同主管部门负责合同台账、档案的建立及合同文本（包括原合同、补充协议、往来函件）的管理；对签订的合同统一登记、编号并分类保管。

(2) 项目商务部或物资部应根据实际情况建立合同台帐（由中建一局综合项目管理平台自动生成）。

(3) 合同签订后三个工作日内，项目商务部或物资部应将合同档案原件整理存档。

4.5.5 合同签约时限及录入工作

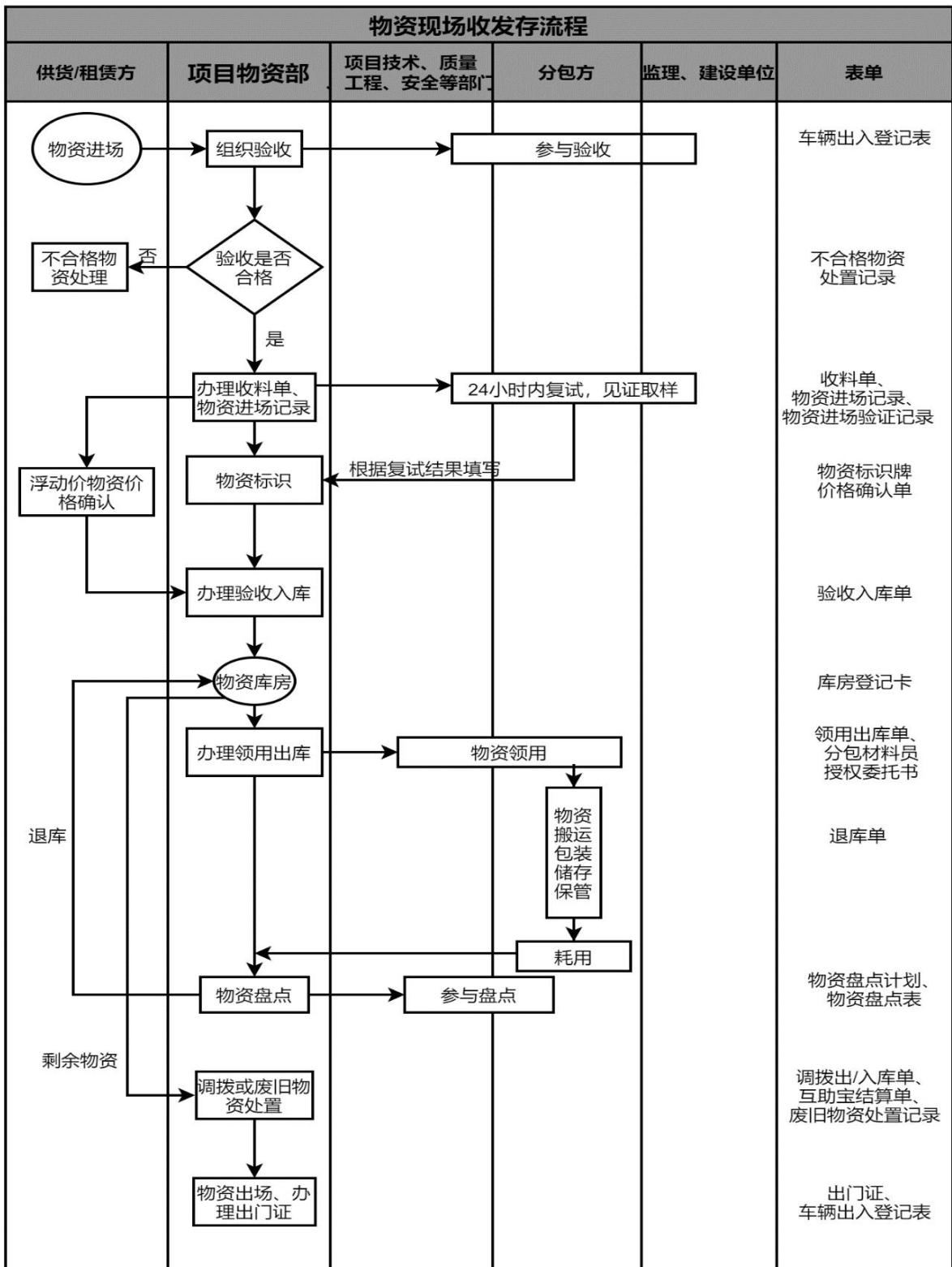
(1) 合同开始评审至完成签约，电子合同原则上7天内完成，纸质版合同原则上10天内完成。

(2) IPM 平台已归档的合同，7日内完成云筑网合同宝录入审批工作，合同附件必须与双方签字的 PDF 盖章版一致，并对合同进行上架操作。

第五章 现场管理

5.1 物资现场管理

5.1.1 管理流程



5.1.2 工作要求

序	关键	工作要求	主责	相关
1	进场验证	<p>1. 根据物资需用计划、采购合同等对进场物资规格、数量、外观、随货技术资料等进行验证，对检尺并按理论计算重量的物资，利用现场设置的地磅进行双检双控，确保偏差在规范允许范围内。</p> <p>2. 填写物资进场验证记录（手写，涉及部分需要进场复试的物资）并登记物资进场记录，办理收料单；</p> <p>3. 分包合同中有消耗控制指标及有保管义务的物资，分包现场材料工程师（须有授权委托书）要参与验证。</p>	物资部	工部部 技术部 质量部 安全部
2	价格确认	钢筋、钢筋网片等非固定价采购的材料应签署价格确认单	物资部	商务部
3	物资标识	<p>1. 物资进场后应及时做出唯一性标识，露天存放的物资用标识牌标识，仓库贮存的物资用标识卡标识，危险化学品应有“危险品”、“防火”、“防爆”等特别标识；</p> <p>2. 物资检验状态分为待检、合格、不合格、待定四种，合格品与不合格品应分开堆放，不合格品单独存放在“不合格区”并予以标识。</p>	物资部	-
4	物资复试	<p>1. 根据物资属性，需进场复试的物资，现场材料工程师要在24小时内通知试验员取样；</p> <p>2. 试验员及时取样复试，在试验单位出试验结果的24小时内通知现场材料工程师，修改标识标牌物资检验状态的同时，进行进场验证记录的完善工作。</p>	技术部	物资部
5	验收入库办理	进场物资经验收合格后24小时内（复试合格后），及时办理验收入库单。	物资部	工部部 技术部 质量部 安全部
6	不合格物资处理	对不合格物资及时标识，组织相关人员进行评审，商定处理方法（如及时降级使用、更换、加工使其合格后直接使用、经发包人及设计单位同意改变用途、退货或报废）并作好记录。	物资部	工程部 技术部 质量部 安全部

序	关键	工作要求	主责	相关
7	物资搬运包装储存保管	<p>1. 根据施工现场平面布置图和物资特性确定贮存地点和贮存方式，避免二次搬运，易燃、易爆等危险物资应按其属性及国家对化学危险物品安全管理条例相关规定贮存；</p> <p>2. 露天存放物资要求存放场地平整、码放整齐、成垛成方，排水通畅，留有运输通道，必要时采取遮阳避雨措施；</p> <p>3. 仓库贮存物资要求仓库清洁卫生，通风良好，配备消防器材，做好防火、防盗、防雨、防潮、防变质、放损坏和丢失等措施，并按库区号、架排号、层垛号、位号“四号”定位进行贮存。</p>	物资部	工程部 安全部
8	物资发放使用	<p>1. 项目责任工程师、现场材料工程师负责材料发放工作；</p> <p>2. 现场物资领用遵循“限额领料、先进先出”的原则；</p> <p>2. 未经检验合格不得使用，对有保管期限要求的物资，应在保管期内投入使用；</p> <p>3. 分包人领用物资时，必须授权专人领料，并出具分包单位盖章签字的物资领用授权委托书；</p> <p>4. 项目专业工程师、预算工程师根据工程形象进度对物资的使用、消耗情况进行管控，监督指导工人用料，确保用料准确并杜绝浪费。</p>	物资部	工程部 商务部
9	物资出场	<p>1. 施工现场所有物资必须凭出门证出场，出门证统一由项目物资部开具；</p> <p>2. 项目物资人员每周一次核查比对材料、门卫的两联及门卫登记表是否匹配，发现问题及时处理，并留存处理记录。</p>	物资部	工程部 安全部 商务部 项目经理
10	物资盘点	<p>每月15日：</p> <p>1. 项目物资部应按月制定盘点计划，明确盘点内容，责任到人；</p> <p>2. 项目物资部按月组织对现场剩余物资盘点工作，并登记材料盘点明细表；</p> <p>3. 对剩余未消耗部分材料进行盘回处理，开具退库单。</p>	物资部	工程部 商务部 财务部

5.2 外租周转材料管理

5.2.1 工作要求

序号	关键活动	管理要求	主责部门	相关部门
1	编制周转料具需用	项目开工60日内，超大体量工程分段完成，由项目总工根据施工组织设计、工程进度计划、图纸及设计变更等分区域、分单体进行编制，过程中及时更新。	技术部	商务部 工程部
2	编制周转料具月度	每月15日前，根据周转工具需用总计划、工程进度计划、施工现场平面布置图进行编制，并根据现场进度及时调整。	工程部	商务部 技术部
3	编制周转料具月度租赁	每月15日前，根据周转工具需用总计划、月度物资需用计划、工程进度计划、施工现场平面布置图、施工现场盘存、公司可调拨物资台账进行编制，并根据现场进度及时调整。	物资部	商务部 技术部 履约管理部
4	编制周转料具	根据工程进度计划、周转料具月度需用计划进行编制，并根据现场进度及时调整。	工程部	商务部 技术部
5	编制周转料具日常租赁	根据周转工具需用总计划、月度物资采购计划、工程进度计划、施工现场平面布置图、施工现场盘存、公司可调拨物资台账进行编制，并根据现场进度及时调整。	物资部	商务部 技术部 履约管理部
6	编制项目周转料具管理办法	项目根据自身特点制定项目周转料具管理办法，并于分包进场后7日内与分包单位签订周转料具保管协议，对料具进场、使用、过程管理、退场全过程做出管理动作要求并严格落实执行，严禁出现周转料具退场时出现超损耗率情况。	物资部 工程部	安全部 履约管理部
7	料具进场	对进场料具进行数量、质量和检查，办理相关单据。	物资部	工程部 技术部 质量部 安全部
8	料具退场	1. 自有料具按时、按量收回；不用的租赁料具须在第一时间通知租赁单位退租，由于租赁单位原因导致不能及时退场的物资应按照通知退场时间停止计算租赁费用。退场时项目材料工程师必须和分包现场材料工程师共同核对盘点数量，并办理退租手续，确认丢失和损坏量，按照分包合同的约定从分包结算价款中扣除； 2. 料具退场必须在施工现场内部完成清点，严禁场外清点。	物资部 商务部	工程部 技术部

序号	关键活动	管理要求	主责部门	相关部门
9	料具使用	1. 监督分包商对周转料具的使用和维护，对使用中随意锯切、打洞、垫路、损坏料具和料具丢失的现象，根据实际情况对分包商发联系单进行处罚。 2. 因工程所需，分包商要对周转料具进行锯切、打洞、垫路、烧焊等，必须经项目技术总工审核，项目经理审批后方可操作，并留存审批记录由物资部进行归档。	工程部	物资部 技术部
10	料具调拨	1. 外租周转材料严禁项目间调拨，尽量避免项目部内部不同作业队伍间调拨，确需调拨，应及时办理周转料具内部调拨单； 2. 涉及领用作业队伍中途退场的，应在第一时间办理交接手续。项目物资部应联合工程部、技术部、商务部组织进、退场队伍共同对剩余部分料具进行盘点，三方签字确认同时，办理进场单和退场单。暂无交接队伍的，项目工程部暂为保管，待队伍进场后重新办理交接。	物资部	工程部 技术部 商务部
11	料具盘点	每月15日，项目物资部应牵头组织每月对施工现场剩余周转料具进行盘点，并根据盘点情况（账面数与实有数差值）及时报损、报停，严禁已损坏、丢失材料施工现场继续计租。 项目技术部应在每月盘点时根据施工方案、工程进度计划计算后续工程用量，物资部、工程部根据现场存量进行对比，根据对比结果制定下月采购计划或退场计划。	物资部	工程部 技术部 商务部
12	指标核算	周转料具结算办理完成后7日内完成周转料具指标最终核算，并报送履约管理部。	项目 管理中心	履约 管理部

5.2.2 指标考核与奖惩标准

(1) 指标考核

序号	物资品类	损耗率			备注
		目标值0	考核值1	考核值2	
1	钢管	1.5%	3%	10%	不含分供方让利
2	插扣架	1.2%	3%	8%	不含分供方让利

3	盘扣	1%	3%	6%	不含分供方让利
4	丝杠	3%	5%	10%	不含分供方让利
5	方管	3%	5%	10%	不含分供方让利
6	扣件	5%	7%	12%	不含分供方让利
7	方圆扣	3%	5%	8%	不含分供方让利

(2) 奖惩标准

1. 实际值 \leq 目标值0: 节约部分的量按照当期市场单价的20%计算金额(市场价格由履约管理部进行市场调研), 对项目部进行专项奖励, 费用计入项目成本;

2. 目标值0 $>$ 实际值 \geq 考核值1: 不奖不罚;

3. 考核值1 $>$ 实际值 \geq 考核值2: 超耗部分的量按照项目平均采购单价/当期市场单价的15%计算金额, 在项目部最终兑现/阶段兑现金额中予以扣减。并对项目经理处、项目总工、商务经理、生产经理、物资部经理分别处以1000-5000元的罚款;

4. 实际值 $<$ 考核值2: 超耗部分的量按照项目平均采购单价/当期市场单价的20%计算金额, 在项目部最终兑现/阶段兑现金额中予以扣减。对项目经理处、项目总工、商务经理、生产经理、物资部经理分别处以5000-10000元的罚款, 存在3项及以上未达“考核值2”的, 对上述人员予以整体降级处分。

5.3 自购周转材料管理

5.3.1 工作要求

序号	关键活动	管理要求	主责部门	相关部门
1	编制周转材料需用总计划	项目开工60日内, 超大体量工程分段完成, 由项目总工根据施工组织设计、工程进度计划、图纸及设计变更等分区域、分单体进行编制, 过程中及时更新。	技术部	商务部 工程部
2	编制周转材料月度需用计划	每月15日前, 根据周转工具需用总计划、工程进度计划、施工现场平面布置图进行编制, 并根据现场进度及时调整。	工程部	商务部 技术部
3	编制周转材料月度采购计划	每月15日前, 根据周转工具需用总计划、月度物资需用计划、工程进度计划、施工现场平面布置图、施工现场盘存、公司可调拨物资台账进行编制, 并根据现场进度及时调整。	物资部	商务部 技术部 履约管理部

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/825313214102011043>