

Q/NESC

中国电力工程顾问集团新能源有限公司企业标准

Q/NESC QF15-2024

境内项目投标管理办法

2024-12-01 发布

2024-12-01 实施

中国电力工程顾问集团新能源有限公司

发布

前 言

为了适应市场环境，规范公司投标工作的管理和流程控制，提高投标工作的效率、质量，结合企业的实际情况，制定本办法。

本标准编写格式和表述规则符合公司 Q/NESC 21602-2024《企业标准编写规则》的要求。

本办法由企业发展部归口管理并解释

本标准起草人：蒋鸿飞 袁雪梅

本标准校核人：韩丽平

本标准审核人：王永吉

本标准批准人：陈稼苗

本标准 2024 年 12 月，第一次发布。

1 目的及范围

1.1 目的

依据中国电力工程顾问集团新能源有限公司（以下称“公司”）发展战略，推动公司高质量发展要求，规范公司国内市场投标工作，明确各级职责，提高标书质量，积累投标经验，防范项目风险，制定本制度。

1.2 适用范围

本办法适用于公司业务领域内的勘测设计与咨询、工程总承包、调试运维及其他非工程类项目的投标工作。

2 规范性引用文件及术语定义

2.1 规范性引用文件

《中国能源建设股份有限公司境内传统类项目市场开发实施细则》

《中国能源建设股份有限公司境内业务投标管理实施细则》

中国电力工程顾问集团有限公司《国内市场开发管理规定》（Q/CPECC 2XZ11020）

中国能源建设集团规划设计有限公司《投标管理标准》（Q/CPE00 2SC04001）

中国电力工程顾问集团新能源有限公司《法人授权委托管理办法》（Q/NESC FG02-2024）

2.2 术语定义

报价经理：为总承包项目投标设置，报价经理即为总承包项目投标阶段的项目经理。

重大项目：勘察设计类合同额大于 300 万元，总承包项目合同额大于 5000 万元。

3 职责

3.1 董事长（法定代表人）

3.1.1 负责签署投标文件中需法定代表人亲笔签署的文件。

3.1.2 参与办公会对重大项目投标联合体协议评审。

3.1.3 参与办公会评审总承包项目投标决策申请报告。

3.2 总经理

3.2.1 负责公司重大项目投标并参与决策。

3.2.2 负责监督各业务重大项目投标过程策划与实施。

3.3 公司分管领导

- 3.3.1 负责项目风险评估报告的审批。
- 3.3.2 负责勘测设计和咨询项目投标的设计经理及团队批准。
- 3.3.3 负责总承包项目投标的报价经理及团队批准。
- 3.3.4 负责《项目投标策划》和《投标报价策划书》的审批。
- 3.3.5 负责项目联合体投标协议审核。
- 3.3.6 负责勘测设计项目投标报价的审批。
- 3.3.7 负责审批 5000 万元以下总承包项目投标报价。
- 3.3.8 负责审批总承包项目投标报价工程量清单。
- 3.3.9 负责组织 5000 万元及以上总承包项目投标综合评审会。
- 3.3.10 负责项目投标效果后评价的审批。

3.4 各分公司

- 3.4.1 按照业务分工范围，负责项目投标前的市场开发和组织项目投标工作。
- 3.4.2 负责组织对投标项目的考察、商务调查、商务活动、标前会议、风险评估等工作。
- 3.4.3 负责起草和组织评审项目联合体投标协议。
- 3.4.4 负责编制总承包项目基础报价文件。
- 3.4.5 负责组织勘测设计项目投标综合评审会。
- 3.4.6 负责组织 5000 万元以下总承包项目投标综合评审会。
- 3.4.7 负责提请办公会评审总承包项目投标决策申请报告。
- 3.4.8 负责组织项目投标效果的后评价工作。

3.5 商务经理

- 3.5.1 负责项目投标前的市场开发，负责投标期间的内部协调和对外联络。
- 3.5.2 负责获取和跟踪招标信息，办理投标报名、标书购买、澄清答疑等相关手续。
- 3.5.3 负责编制投标项目商务部分文件，商务澄清问题的提出。
- 3.5.4 负责项目联合体投标中投标文件商务部分的对口协调。
- 3.5.5 负责项目投标文件的签署、盖章，投标文件递交。
- 3.5.6 负责组织参加开标会，办理开标的相关事宜。
- 3.5.7 参与项目开标，负责组织评标过程中的技术、商务部分澄清。
- 3.5.8 负责项目投标总结报告编制，投标文件的归档。

3.6 设计经理

- 3.6.1 负责勘测设计和咨询项目的具体策划与组织，编制《项目技术方案策划书》。
- 3.6.2 负责组织召开勘测设计和咨询项目投标启动会及投标技术方案讨论。
- 3.6.3 负责组织勘测设计和咨询项目投标前的现场踏勘、标前会及技术澄清问题的提出。
- 3.6.4 负责组织勘测设计和咨询项目投标技术文件的编制、评审及图纸出版。
- 3.6.5 负责勘测设计和咨询项目投标技术方案的介绍，及评标过程中技术澄清答疑。
- 3.6.6 负责勘测设计和咨询项目联合体投标中投标文件技术部分、报价部分的对口协调。

- 3.6.7 负责总承包项目《项目技术方案策划书》的编制。
- 3.6.8 参与总承包项目投标前的现场踏勘、标前会及技术澄清问题的提出。
- 3.6.9 负责总承包项目投标技术文件的编制、评审及图纸出版。
- 3.6.10 负责组织项目投标文件投标效果后评价。

3.7 报价经理

- 3.7.1 负责总承包项目的具体策划与组织，编制《总承包项目投标报价策划书》。
- 3.7.2 负责组织召开总承包项目投标启动会、统一投标文件的编制原则及投标方案讨论。
- 3.7.3 负责组织总承包项目投标前的现场踏勘、标前会及澄清问题的提出。
- 3.7.4 负责审核总承包项目投标报价工程量清单。
- 3.7.5 负责组织总承包项目投标文件的编制、评审及出版。
- 3.7.6 负责总承包项目投标方案的介绍及评标过程中的澄清答疑。
- 3.7.7 负责总承包项目联合体投标中投标文件的对口协调。
- 3.7.8 负责编制总承包项目投标报价汇报材料，协助公司进行办公会议审议。
- 3.7.9 负责组织项目投标文件投标效果后评价。
- 3.7.10 负责总承包项目投标文件的归档。

3.8 费控中心

- 3.8.1 负责审核勘测设计投标项目工程造价。
- 3.8.2 负责审核总承包项目投标报价。
- 3.8.3 参与制定总承包项目风险费用及预期利润。

3.9 采购中心

- 3.9.1 负责总承包投标项目设备、材料的询价工作。
- 3.9.2 负责编制总承包项目投标中有关物资采购、供应的相关文件。

3.10 办公室（党委办公室、董事会办公室）

- 3.10.1 负责投标文件中企业营业执照、企业公章、法人名（签）章的用印管理工作。
- 3.10.2 负责组织办公会评审总承包项目投标决策申请报告。

3.11 企业发展部

- 3.11.1 负责项目投标管理的制度建设。
- 3.11.2 参与总承包项目投标综合评审和风险评估。
- 3.11.3 负责投标文件中企业资质、业绩使用的管理。

3.12 人力资源部（组织人事部）

3.12.1 负责提供招标文件要求的项目团队人员个人基本信息、相关证书及其他证明材料等文件。

3.13 财务与产权管理部

3.13.1 负责办理标书购置费、投标保函（或保证金）以及其他财务手续。

3.13.2 参与总承包项目投标综合评审和风险评估。

3.13.3 负责提供企业银行资信、企业年度审计报告、财务报表、以及招标文件要求的其它财务文件等资料。

3.13.4 负责投融资类项目融资成本计算。

3.14 科技信息部

3.14.1 负责提供招标文件要求的企业专利、专有技术以及各类奖项等资料。

3.15 法务与合规部

3.15.1 负责按照参加投标分公司提出的需求，编制招标文件要求的法律诉讼纠纷的相关证明材料。

3.15.2 参与总承包项目投标综合评审和项目风险评估，对该内容提出法律部分意见。

3.15.3 负责对整个投标过程的合规性进行监管。

3.16 安质环部

3.16.1 负责提供招标文件要求的三标体系、质环管理、安全生产管理等资料。

3.16.2 参与总承包项目投标综合评审和风险评估。

3.17 项目管理部

3.17.1 负责总承包项目投标文件中施工部分的审核。

3.17.2 参与总承包项目投标综合评审和项目风险评估。

4 管理内容与方法

4.1 国内市场投标管理的基本程序

投标工作由投标前决策、投标策划、投标文件编制、投标文件评审、投标文件出版密封递交与澄清、投标后工作等6个阶段组成。

4.2 投标前决策

4.2.1 各分公司按照中电工程 Q/CPECC 2XZ11020《国内市场开发管理规定》的要求开展信息收集工作。

4.2.2 各分公司对收集到的项目招标信息进行筛选、甄别、分类，对项目的各项审批和外部条件、业主资信状况、财务情况、项目授权及承揽方式等进行项目考察和商务调查，投标项目考察和调查要点（见附录 B 表 B.1），相关职能管理部门根据项目需要参与调查。

4.2.3 初步确定参与投标的项目，分公司推荐相应的设计经理、报价经理和商务经理，经公司分管领导批准后，牵头组织投标工作。

4.3 投标策划

4.3.1 获取招标文件

4.3.1.1 商务经理负责跟踪招标公告或其他公示文件，并按照招标公告或其他公示文件中相关的要求，准备好相关的审核材料提交招标单位报名，购买招标文件、注册相关网站及电子证章等。

4.3.1.2 对于招标审核材料中要求提供公司证照和资料的，商务经理负责按证照管理相关制度、标准的要求办理相关手续，并妥善保管和使用。

4.3.2 招标文件评审

商务经理按需要组织企业发展部、法务与合规部、财务与产权管理部、项目管理部和投标执行部门等有关部门对拟投标的项目的招标文件进行风险评审，初步分析投标的风险因素及风险程度，以确定竞标能力及中标的可能性，编写风险评估报告，提出风险管控措施，并形成招标文件评审会议纪要。《总承包项目风险评审要点》（见附录 B 表 B.2）和《勘察设计项目风险评审要点》（见附录 B 表 B.3）可作为风险识别和评估的参考。

4.3.3 组建投标团队

4.3.3.1 经确定的勘测设计和咨询投标项目，设计经理和商务经理由项目所在分公司推荐，公司分管领导批准。

4.3.3.2 经确定的总承包投标项目，报价经理由牵头的分公司推荐，商务经理由牵头的分公司和配合的分公司协商推荐，设计经理由业务对应的分公司推荐，公司分管领导批准。特殊情况下，报价经理可由配合的分公司推荐。

4.3.4 编制投标组织计划

4.3.4.1 勘测设计和咨询项目投标，在设计经理、商务经理确定后，由项目所在分公司发起，编制《项目投标策划书》，确定分工、人员、截止时间、投标文件编制原则等基本要素。

4.3.4.2 总承包项目投标，在报价经理、设计经理、商务经理确定后，由牵头分公司发起，编制《项目投标策划书》，确定投标文件编制目录及各专业的职责分工，投标文件的内容、深度、格式和统一规定，项目投标的策略与原则及投标文件编制进度要求等。

4.3.4.3 《项目投标策划书》由投标执行部门编制，牵头分公司经理审核，报公司分管领导批准后实施。

4.4 投标文件编制

4.4.1 投标启动会

报价经理/设计经理组织投标团队召开投标启动会，明确投标的策略和原则，明确参与投标的人员、范围和分工、接口管理、投标文件的格式及编制进度、报价文件的组成和内容要求、报价文件的深度及格式等事宜。

4.4.2 招标文件澄清

4.4.2.1 报价经理/设计经理负责按照招标文件的要求进行工作分工，组织相关专业人员对招标文件提出澄清问题。其中：

- a) 报价经理/设计经理负责技术部分需澄清问题的汇总审核；
- b) 商务经理负责商务部分需澄清问题的汇总审核；
- c) 商务经理负责组织需澄清问题的汇总和评审。

4.4.2.2 商务经理跟踪并落实招标方对需澄清问题的答复并将答复文件提交报价经理/设计经理，由报价经理/设计经理统一分发至投标团队相关成员。

4.4.3 组建联合体（如有）

4.4.3.1 根据招标文件或根据项目实施的要求需要组建联合体的，由商务经理向相关领导和部门进行汇报，经总经理审批是否需要组建联合体。

4.4.3.2 若该项目需组建联合体，应按公司相关规定对联合体一方进行甄选。确定联合体方后，商务经理负责与联合体方进行初步接触，待达成合作意向后，商务经理负责组织相关人员草拟联合体协议。联合体协议由牵头分公司提出，按规定的流程逐级审批。

4.4.3.3 联合体协议应包括但不限于以下内容：合作模式、工作责任划分、投标期间的费用、项目中标后的承诺、项目执行期间的工作责任划分、项目执行期间的资金分配、协议生效原则等有关事宜。

4.4.4 投标文件编制

4.4.4.1 投标文件编制的基本要求

4.4.4.1.1 项目招标文件是投标团队编制投标文件的基本依据，在编制投标文件之前，投标团队应认真分析研究招标文件。投标文件一般分为商务投标文件、技术投标文件和报价投标文件。

4.4.4.1.2 报价经理/设计经理负责总体协调投标文件编制过程中的问题，并对投标文件进行审核汇总。

4.4.4.1.3 商务经理负责投标期间的内部协调和对外联络。对内负责组织投标团队召开协调会，统一投标文件的编制原则，协调编制过程中出现的问题；对外负责组织参加各种商务活动、标前会议、现场踏勘（如有）等。

4.4.4.2 商务投标文件编制

4.4.4.2.1 商务经理应根据招标文件要求负责商务投标文件的编制，负责总体协调商务投标文件编制过程中的问题，并对商务投标文件进行审核汇总。

4.4.4.2.2 招标文件如要求投标人提交投标保证金或投标保函，商务经理应按招标文件要求的截止时间、缴纳方式等相关要求，会同公司财务与产权管理部办理投标保证金或投标保函，投标保函有效期应与招标文件规定的投标有效期一致，或按照招标文件相关要求执行。

4.4.4.3 技术投标文件编制

4.4.4.3.1 报价经理/设计经理负责项目管理部分投标文件的编制及审核，组织技术部分文件的编制及审核汇总，总体协调技术和项目管理标书编制过程中的问题。

4.4.4.3.2 各专业技术人员负责相应的技术投标文件编制，设计经理负责总体协调技术部分编制过程中的问题，并对其进行审核汇总，及时向其他编标人员提资。

4.4.4.3.3 各分公司下属的项目管理部负责组织技术投标文件的施工部分编制，负责总体协调施工部分编制过程中的问题，及时向其他编标人员提资，公司项目管理部对投标文件的施工部分进行审核。

4.4.4.3.4 公司采购中心负责组织完成设备材料、服务类（监造、调试、分包）等询价工作，负责投标文件的采购部分编制。负责总体协调采购部分编制过程中的问题，并对其进行审核汇总，及时向其他编标人员提资。

4.4.4.4 报价投标文件编制

4.4.4.4.1 咨询项目及勘察设计项目的报价投标文件编制由设计经理负责，总承包项目的报价投标文件编制由报价经理负责。

4.4.4.4.2 投标团队中的技经人员根据国家现行的技术标准和规范，结合技术、询价等资料，并参考工程所在地的人工、材料、机械等价格水平，按照招标文件的相关规定、要求和范围编制成本分析文件。

4.4.4.4.3 投标团队中的技经人员参考同类型的工程做横向对比分析，结合成本分析等资料，完成投标基础报价的编制，报价经理负责总体协调报价文件编制过程中的问题并对报价文件审核汇总。

4.4.4.5 联合体投标的投标文件编制（如有）

以联合体参与投标的，由我方商务经理负责协调联合体方投标文件编制过程中的问题。如我方是联合体的牵头方，报价经理/设计经理负责对联合体方投标文件进行审核和汇总。如我方是非牵头方，则报价经理/设计经理负责对公司投标工作范围内的投标文件进行审核和汇总。

4.4.5 投标文件评审

4.4.5.1 勘测设计和咨询项目投标文件评审

4.4.5.1.1 投标文件商务部分由投标牵头分公司分管市场的副总经理负责，组织相关人员按照《投标文件商务部分校审要点排查表》（详见附录D）进行评审。

4.4.5.1.2 投标文件技术部分的评审参照公司设计文件质量管理规定执行。

4.4.5.1.3 勘测设计投标文件的报价由项目执行分公司提出，报公司分管领导批准。

4.4.5.2 总承包项目投标文件评审

4.4.5.2.1 投标文件商务部分的评审由牵头分公司分管市场开发的副总经理负责，组织相关人员按照《投标文件商务部分校审要点排查表》（详见附录 D）进行评审。

4.4.5.2.2 投标文件技术部分的评审参照公司设计文件质量管理规定执行。

4.4.5.2.3 投标项目工程量清单由设计经理组织按专业与技术方案进行评审，经报价经理审核后提交投标团队中的技经专业完成投标基础报价。企业发展部、费控中心在投标基础报价的基础上，提出风险费用和预期利润后，作为投标项目报价书提请审议。

4.4.5.2.4 总承包投标项目应组织综合评审。

综合评审由牵头分公司组织，企业发展部、财务与产权管理部、法务与合规部、安质环部、费控中心、采购中心、项目管理部等部门参加，并出具评审会议纪要。

4.4.5.2.5 总承包项目投标报价书

投标项目报价书由在综合评审后，报价经理编制《总承包项目投标汇报材料》（参见附录 C），提请办公会议审批。

4.4.6 投标文件出版、密封、递交与澄清

4.4.6.1 投标文件出版、密封

4.4.6.1.1 商务经理汇总项目投标文件的商务部分，委托印制出版，对商务部分成品进行再次校核，并在《投标文件商务部分成品校核单》（参见附录 E 表 E.2）上签字确认。

4.4.6.1.2 勘测设计项目投标文件的技术部分由设计经理汇总、审核、确认其文件的正确性，并在《投标文件技术部分成品校核单》（参见附录 E 表 E.1）上签字确认后提交商务经理，由商务经理委托印制出版，商务经理对投标文件成品进行再次校核，并在《投标文件技术部分成品校核单》（参见附录 E 表 E.1）上签字确认。

4.4.6.1.3 报价经理汇总工程总承包项目投标文件的技术部分（含设计技术方案）和报价部分，确认其文件的正确性，并在《投标文件技术部分成品校核单》（参见附录 E 表 E.1）上签字确认后提交商务经理，由商务经理委托印制出版，商务经理对投标文件成品进行再次校核，并在《投标文件技术部分成品校核单》（参见附录 E 表 E.1）上签字确认。

4.4.6.1.4 商务经理根据招标文件要求对投标文件进行封装，到办公室（党委办公室、董事会办公室）进行用印。

4.4.6.1.5 如采用联合体投标，商务经理应按照招标文件规定要求联合体方对投标文件盖章，检查联合体方提供文件的完整性，保证联合体投标文件满足招标文件规定。

4.4.6.2 投标文件递交、澄清

4.4.6.2.1 各分公司负责按照招标文件要求的时间、地点递交投标文件。

4.4.6.2.2 商务经理按照招标文件的要求组织设计/报价经理、主要技术人员等相关人员参加开标会。

4.4.6.2.3 设计/报价经理负责投标现场投标技术方案的介绍，以及组织评标过程中的技术部分澄清。

4.4.6.2.4 商务经理参与开标，以及组织评标过程中的商务部分澄清。

4.4.6.2.5 如采用联合体投标，商务经理应组织（牵头方）或配合（非牵头方）联合体相关方人员根据投标文件规定携带相关证明材料一同参与开标会议、现场述标和答疑。如需递交澄清答复意见，各方按单位的相关规定处理投标工作范围内的澄清答复意见，并汇总至联合体牵头方处统一递交。

4.4.7 投标后工作

4.4.7.1 投标结束后，商务经理应按照招标文件规定收回投标保证金（或投标保函）。

4.4.7.2 商务经理应将投标价格信息进行记录，并按照公司档案管理的相关规定归档投标文件、答疑和澄清资料。

4.4.7.3 投标结果公示后，如对公示有异议，商务经理应组织相关人员提出质询，经公司分管领导审批后递交质询文件，并跟踪招标方答复。

4.4.7.4 商务经理应组织投标团队对投标过程进行全面分析，并编制汇总投标总结报告，上报公司领导审核，由投标执行部门归档留存。投标总结报告应包含：投标过程综述、报价结果分析、商务结果分析、技术方案分析、投标成功（失败）结果分析等。

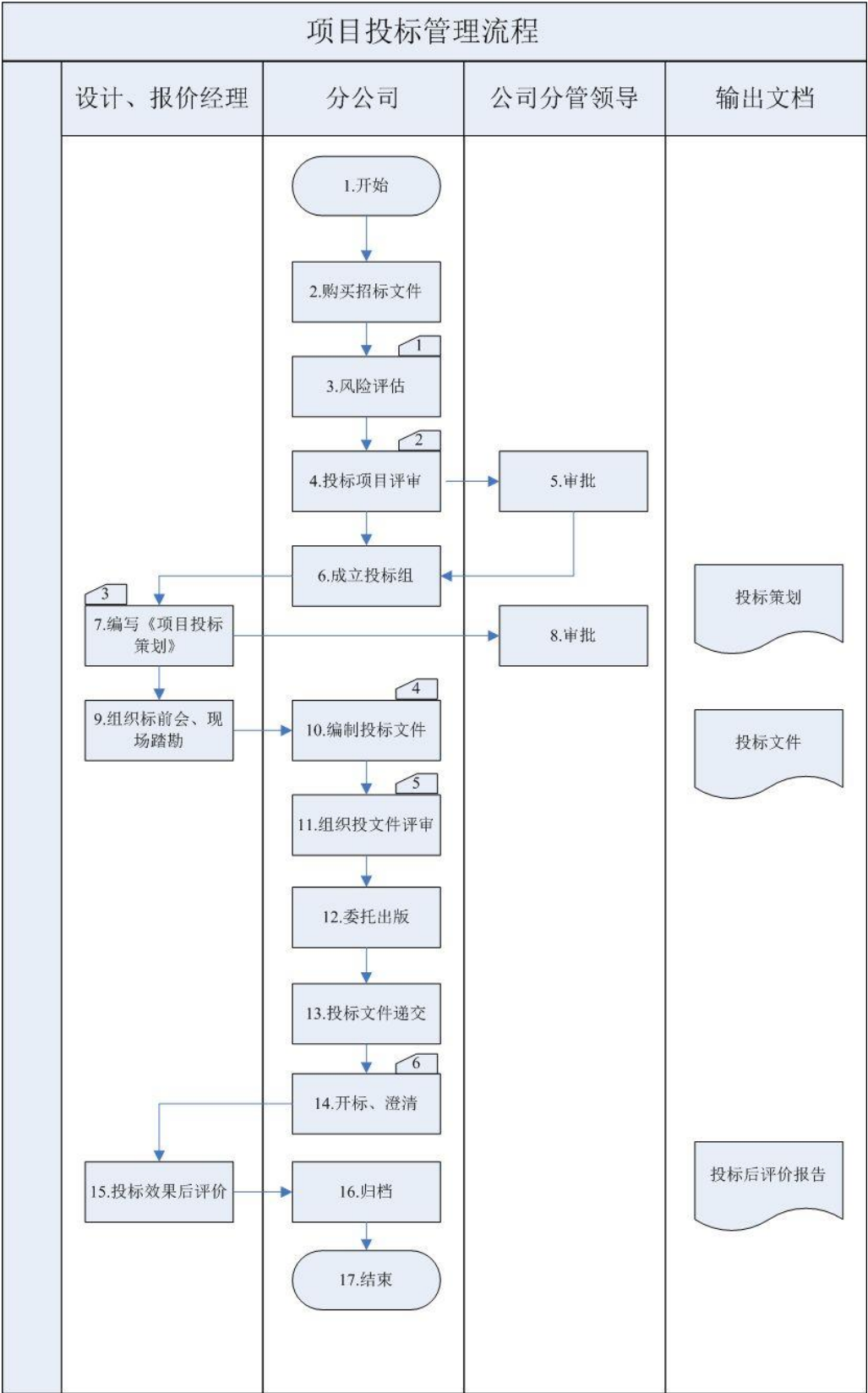
5 保密

5.1 投标人员应按照中电工程 Q/CPE00 2SC03001《国内市场开发管理标准》的要求做好规定的各项保密工作。

5.2 投标涉及企业的核心商密，尤其是项目的成本分析文件，投标部门应高度重视涉密管理工作，防止泄密事件发生。

附录 A 项目投标管理办法流程

项目投标管理办法流程图



项目投标管理办法流程说明表

序号	流程步骤	步骤说明	时限	主责部门	重要输入	重要输出
1	开始	按照本办法规定启动本流程。	即时	各分公司		
2	购买招标文件	分公司对收集到的项目招标信息进行筛选、甄别、分类，选定拟投标项目，购买招标文件。	即时	各分公司		
3	风险评估	【C01】 各分公司负责召开风险评估会，并编写风险评估报告。	2 天	各分公司	招标文件	风险评估报告
4	投标项目评审	【C02】 各业务公司发起投标项目评审。	1 天	各分公司	招标文件	项目评审意见
5	审批项目评审	公司分管领导审批“投标项目评审”。	1 天	分管领导	投标项目评审	
6	成立投标组	分公司成立投标组。	1 天	各分公司	投标项目评审	投标组人员
7	编制《项目投标策划》	【C03】 设计/报价经理根据招标文件编《项目投标策划》	2 天	设计/报价经理	招标文件	项目投标策划
8	审批	公司分管领导审批《项目投标策划》。	1 天	分管领导	《项目投标策划》	《项目投标策划》
9	组织标前会、现场踏勘	设计/报价经理根据投标工作需要组织相关人员进行现场踏勘、召开标前会。	3 天	设计/报价经理	项目投标策划	
10	编制投标文件	【C04】 分公司组织投标组人员编制投标文件	依据投标策划要求	各分公司	项目投标策划	投标文件
11	组织投标文件评审	【C05】 分公司组织投标文件各部分的评审	1 天	各分公司	投标文件	投标文件
12	委托出版	商务经理、设计/报价经理委托投标文件出版	1 天	商务经理、设计/报价经理	投标文件	投标文件
13	投标文件递交	商务经理、设计/报价经理负责按照招标文件要求的时间、地点递交投标文件。	0.5 天	各分公司	招标文件	
14	开标、澄清	【C06】 商务经理、设计/报价经理参加开标，组织评标过程中的技术、商务澄清。	1 天	各分公司		澄清报告

序号	流程步骤	步骤说明	时限	主责部门	重要输入	重要输出
15	投标效果后评价	设计/报价经理组织进行投标效果后评价，商务经理编写《投标效果后评价》报告	1 天	商务经理、设计/报价经理	投标情况	投标总结报告
16	归档	商务经理、设计/报价经理负责完成投标资料的归档	1 天	各分公司	投标资料	
17	结束					

项目投标管理风险控制矩阵

风险编号	风险描述	风险类别	发生概率	影响程度	风险等级	控制编号	控制点	控制措施	责任部门/岗位
R01	项目投标风险识别不准确，可能会造成投标中存在风险点，造成投标成功率降低以及投标中资源的浪费。	市场	2	5	中	C01	项目风险评估	召开项目风险评估会议，编写风险评估报告，重点识别风险点并提出相应的防范措施。	分公司/设计/报价经理
R02	项目投标信息未经适当的程序授权会签、审批、决策，可能导致人力、财力、物力浪费，严重情况可能影响现有项目的进度，以及对公司其他重要决策的影响。	市场	2	5	中	C02	投标项目评审	分公司发起“投标项目评审”流程，并将招标文件、风险评估报告作为附件上传，报公司分管领导批准。	分公司/分公司负责人
R03	项目投标实施方案对投标目标、范围、内容、项目组权责范围、相关职能部门间的配合、时间人员安排等内容缺少具体规定，可能导致投标方案可操作性不强，影响投标项目的顺利开展。	市场	3	5	高	C04	编写《项目投标策划》	报价/设计经理加强对招标文件的学习，充分理解招标文件基础上，编制《项目投标策划》	商务经理、设计/报价经理
R04	投标文件有漏项、工程量清单不准等，可能导致投标文件内容不完整、数据不真实、报价有误差。	市场	3	5	高	C04	编制《投标文件》	为了保证《投标文件》文件准确无误，投标工作组成员认真研读招标文件，充分调研、设计优化、方案比选。	分公司/工作组成员

风险编号	风险描述	风险类别	发生概率	影响程度	风险等级	控制编号	控制点	控制措施	责任部门/岗位
R05	投标文件未经适当的程序授权审批，可能导致投标文件内容不完整、数据不真实、语言表述不准确。	市场	2	5	中	C05	评审《投标文件》	为了保证《投标文件》成品准确无误，商务经理在投标文件商务部分成品校核单签字；设计/报价经理在投标文件技术部分成品校核单上签字确认。	商务经理、设计/报价经理
R06	缺少与招标单位对投标文件的解释、确认程序，可能导致重大投标结论出现偏差，影响中标率。	市场	3	3	中	C6	投标会澄清问题的回答	设计/报价经理负责开标现场的组织、投标技术方案介绍及技术澄清问题的回答；商务经理负责商务澄清问题的回答。	商务经理、设计/报价经理

项目投标管理权限指引表

序号	事项	分公司				职能管理部门								公司领导	
		设计/报价经理	商务经理	技术负责人	负责人	企业发展部	财务与产权管理部	人力资源部	法务与合规部	科技信息部	项目管理部	费控中心	安质环部	公司分管领导	董事长
1	招标信息的获取和跟踪		负责												
2	项目考察和商务调查	组织	参与		负责	参与	参与								
3	项目风险评估	组织	参与		负责	参与	参与		参与		参与		参与	批准	
4	项目投标评审	组织			负责									批准	
5	成立投标项目组				负责									批准	
6	编制投标策划	负责		审核	审核									批准	
7	现场踏勘标前会	负责		参与											
8	投标文件编制	负责技术	负责商务	审核	审核						审核	审核			
9	投标资料提供					负责	负责	负责	负责	负责			负责		
10	投标文件评审	负责工程量清单	负责商务									负责风险利润			
11	投标文件综合评审	参与	参与		负责5000万元以下	参与	参与		参与		参与	参与	参与	负责5000万元及以上	批准报价
12	投标文件递交		负责												
13	开标、澄清	负责技术	负责商务												
14	投标效果后评价	负责			审核									批准	
15	投标资料归档	负责													

附录 B 风险要点

表 B.1 投标项目考察和商务调查要点

作业事项	操作要点	预审部门	校审部门
项目信息落实	行政审批、核准、许可、备案、登记等信息	各分公司	
	外部环境，包含原材料供应、力能供应、交通运输、接入系统等对项目投资可行性有重大影响的因素		
业主信息审查	资信情况：企业性质、经营范围、涉诉情况等		法务与合规部
	履约情况：注册资本、营业状况、财务状况等		财务与资产管理部
工程承揽方式的审查	BOT、B00、B00T、BT 等参与融资方式和未经招标项目的承揽方式的法律可行性论证		企业发展部、法务与合规部
知识产权保护和技术许可	对需要引进技术的项目（包含各分包商），审查其引进的合法性、合规性		
授权委托书的审核	对业主方、分包方、合作伙伴、代理机构等人员的授权委托的范围和期限进行法律审查		法务与合规部
国内非电行业信息	国内非电产业的最新政策和发展动态的获取		企业发展部

表 B.2 总承包项目风险评审要点

序号	风险因素	风险程度评价				风险应对措施或说明
		重	中	轻	无	
一	业主资金筹措					
1	资金来源:					
二	项目核准					
1						
三	招标人资信					
1						
四	投标对手情况分析					
1						
五	评标办法					
1	技术方案:					
2	商务报价:					
3	评标方法:					
六	招标文件奖罚条款					
1	安全考核:					
2	质量考核:					
3	进度考核:					
4	性能考核:					
5	其他考核项:					
七	风险汇总					
1	项目管理风险					
2	财务风险					
3	勘察、设计风险					
4	采购风险					
5	施工风险					
6	投标价格风险:					
7	其他风险					

表 B.3 勘测设计和咨询项目风险评审要点

序号	风险因素	风险程度初步评价				风险应对措施或说明
		重	中	轻	无	
一	项目本身风险					
1	项目是否核准					
2	用地等前期条件是否合规					
3	招标活动是否合法有效					
二	招标人资信风险					
1	招标人资信、经营范围、资质、能力等风险					
三	投标违法、违规风险					
四	项目执行技术风险					
1	技术能力及管理体系是否满足要求					
2	分包管理风险					
3	配置人员能否完成技术服务					
五	报价风险					
1	报价是否低于成本					
2	报价是否低于市场行情					
3	报价泄露风险					
六	勘测设计合同风险					
1	合同收费风险					
2	考核指标等罚则风险					

附录 C 总承包项目投标决策申请报告

XXX 工程总承包项目投标决策申请报告

一、项目概况

（一）项目基本信息

1.投资方情况

2.项目核准情况

3.项目相关方情况

4. 资金来源

（二）前期跟踪开发情况介绍

包括但不限于：信息来源，项目沟通情况，业主初步意向，合作方情况、主要潜在分包商情况等。

二、招标基本要求

（一）投标人资格要求

（二）承包形式

（三）招标范围概述

（四）工程界限划分

三、项目目标及工期

（一）项目目标

（二）项目工期

四、竞争优势

（一）竞争对手

主要介绍竞争对手基本情况，我公司与之相比的优劣势，预测竞争对手的投标报价或投标报价策略等。

（二）我方的投标优势

1.业主意愿

2.商务优势

3.技术优势

（三）我方的投标劣势

1.业主意愿

2.商务优势

3.技术优势

五、项目定位

分为：保证性投标、竞争性投标、参与性投标

六、项目风险评估概述

对项目风险评估进行结论性描述。
具体风险项及控制措施详见后续附表。

七、合同支付

- （一）付款比例及条件
- （二）保函条件
- （三）质量保证期

八、报价原则及盈亏分析

（一）报价原则

- 1.报价范围
- 2.工程量
- 3.定额及取费
- 4.设备材料价格
- 5.设计费
- 6.总承包管理费

按 xx 万元计列（暂按项目经理、xxx 在现场工作 x 个月，办公和住宿 xxx 考虑）。

7.其他

（二）投标报价

投标报价分项汇总表

单位：人民币 万元

序号	项目或费用名称	单位	数量	单价	合价	方式	备注
一	设备购置费						
1							
2							
...							

序号	项目或费用名称	单位	数量	单价	合价	方式	备注
二	建安工程费					固定总价	
1	建筑工程费						
1.1							
1.2							
...							
2	安装工程费						
2.1							
2.2							
...							
三	措施费						
3.1	安全文明措施费						
3.2	特殊施工措施费						
3.3	工程创优专项费						
四	其他费用						
1	勘测设计费						
2	总承包管理费						
3	企业管理费						
4	建设场地征用及清理费						
5	工程验收						
6	设备保管及监造费						
7	工程质量监督检测费						
8	工程保险费						
9	集中办公临建设施费						
10	电站性能试验						
11	招标费						
12	工程结算审核费						
13	风险费						
14	不可预见费						
五	融资费用						
六	预期利润率						
七	合计						

注：本表所列项目为必要项目，可根据工程项目具体情况进行增加。

（三）项目盈亏分析

（四）推荐报价

九、相关附件

- 1.项目投标报价策划书（需分管领导批准）；
- 2.项目技术方案策划书（需项目总工批准）；
- 3.项目投标工程量清单（需报价经理签字）；
- 4.项目投标报价综合评审会会议纪要（参会部门签字）；
- 5.项目投标风险评估报告（参会部门签字）。

附录 D 投标文件商务部分

表 D.1 投标文件商务部分校核单

投标项目名称:			
编制人	校核人		审核人
校核人评审意见: 签字： 日期:			
序号	校审意见	纠正情况	备注
审核人评审意见: 签字： 日期:			

投标文件商务部分校审要点表

序号	评审要点	是否合规	备注
1	投标人不具备独立法人资格的附属机构		
2	不满足本次招标文件要求的投标人资格条件		
3	被责令停产停业		
4	被招投标活动政府行政监督部门暂停、取消投标资格		
5	财产被接管、冻结、破产的以及财务状况不符合招标文件要求		
6	投标人在商务/技术偏离表中提出招标人不能接受的条件或偏离		
7	投标人的投标函及附表或资格证明文件未提供或实质性不符合招标文件要求		
8	对招标文件中的工期/服务期、安全质量保证、违约责任、争议解决、履约担保等条款，实质性不响应		
9	未按招标文件要求提交投标保证金		
10	以银行电汇形式提供的投标保证金未从投标人基本账户转出或未提供企业银行基本账户开户许可证证明		
11	投标文件未按招标文件规定的格式填写，内容不全或者关键字迹模糊无法辨认		
12	投标文件（含投标函及附录）同时存在以下两种情况的：未加盖单位公章、无法定代表人（或其委托代理人）签字		
13	由法定代表人签字的，未附法定代表人身份证明		
14	由委托代理人签字的，未附有效的法定代表人授权委托书		
15	法定代表人授权委托书存在以下四种情况之一的：未加盖单位公章、无法定代表人签字、无委托代理人签字、无身份证明		
16	投标文件使用投标专用章替代单位公章，缺少投标专用章具备同等效力证明文件		
17	投标有效期不满足招标文件要求		

序号	评审要点	是否合规	备注
18	投标文件所承诺的工期/服务期不满足招标文件要求		
19	投标文件有重大缺漏项，投标范围与招标文件要求存在严重偏差		
20	投标文件技术标准和要求不符合招标文件“技术标准和要求”的实质性规定		
21	投标文件响应与事实不符或虚假投标的（虚假投标包括但不限于投标人在其投标文件中提供虚假的资格证明文件、业绩证明文件、验收报告、故意修改招标文件明确列明的技术要求并对其进行响应等），该投标人参与本次投标的所有包均将被否决，且该投标人在今后一段时间内参与国家电网公司及其所属单位招标活动的任何投标也将被否决		
22	投标人与其他投标人相互串通报价，或者与招标人串通投标		
23	投标人以向招标人或者评标委员会成员行贿的手段谋取中标		
24	不同投标人的投标文件异常一致或者投标报价呈规律性差异		
25	不按评标委员会要求对投标文件进行澄清、说明或补正		
26	投标报价构成招标文件规定为无效报价		
27	招标文件中明确规定了最高投标限价，投标人的投标价格超过最高投标限价的；投标报价需要算术修正的，当按照单价改正合价时超限价，否决投标；当以修正算术错误后的各分组工程量清单中的合计金额为准时，合计金额超限价，否决投标		
28	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标包有两个或多个报价，且未声明哪一个为最终报价（按招标文件规定提交备选投标方案的除外）		
29	投标人不能正确通过电子商务平台上传投标文件（包括投标函、投标报价、已标价工程量清单等）		
30	纸质投标文件与电子商务平台上传文件不一致		
31	投标报价低于成本，且投标人不能合理说明或者提供相关证明材料，评标委员会认定该投标人以低于成本报价竞标		
32	《中华人民共和国招标投标法》、《中华人民共和国招标投标法实施条例》、《工程建设项目施工招标投标办法》和《评标委员会和评标方法暂行规定》等法律法规规章规定的其他否决情形		
33	投标价格出现数值与货币单位不对应，即出现了明显的百倍至万倍于正常水平的报价（如把“投标函价格表”中的“万元”当成“元”进行报价）		

序号	评审要点	是否合规	备注
34	投标人被人民法院列为失信被执行人		
35	投标人被政府主管部门认定存在严重违法失信行为并纳入电力行业“黑名单”		
36	被“信用中国”网站（ www.creditchina.gov.cn ）列入“黑名单”或被国家企业信用信息公示系统（ www.gsxt.gov.cn ）列入“列入严重违法失信企业名单（黑名单）”、“列入经营异常名录信息”		
37	联合体投标的，联合体中任一方符合前述条件		
38	具体投标特殊要求		
39			

说明：1、校核内容包括但不限于以上方面，具体按照招标文件要求进行；

2、是否合规一列，如果合规请填写“√”，如果不合规请填写“×”；

3、如有不合规情况，请将评审意见填写至《投标文件商务部分校核单》。

附录 E 投标文件校核单

表 E. 1 投标文件技术部分成品校核单

投标项目名称	
招标编号	
投标编号	
开标时间	年 月 日 时 分
出版时间	年 月 日
成品校核意见	
商务经理签字	
项目经理签字	

表 E. 2 投标文件商务部分成品校核单

投标项目名称	
招标编号	
投标编号	
开标时间	年 月 日 时 分
出版时间	年 月 日
成品校核意见	
商务经理签字	
项目经理签字	