

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 KT01-2025

境内项目投标管理办法

2025-03-18 发布

2025-03-19 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。本办法由开发与投资管理部归口管理并解释。

本标准主要修订内容如下：

- 1、规范重大项目提请办公会审议的申请报告内容。
- 2、根据公司【2024】210号发文，按照最新的组织机构调整了相关部门职责。
- 3、根据业务实际实施情况，调整了投标管理的流程规范和各相关部门管理权责。

本标准修订部门和人员：开发与投资管理部，孙欧亚、杨琳

本标准修订版校核人：巩玺、宿栋华、俞欣艳、韩丽平、童飞、尹森、柴雨、李然、孙欧亚、李磊、董胜亮、陈立志、黄元安、赵宏

本标准审核人：王永吉、林伟、程波、李绍敬、张大川、李亚周

本标准批准人：陈稼苗

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》CEEC 0422C-006-2023 (V1)

《中国能源建设股份有限公司境内业务投标管理实施细则》CEEC 0422C-010-2023 (V)

《中国能源建设股份有限公司国内市场开发管理规定》Q02/CEEC0305A-001-2018 (V1)

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

重大项目：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。

3.2.3 负责协调确定重大项目的报价经理

3.3 公司分管领导

3.3.2 负责批准勘测设计和咨询项目投标的设总及团队。

3.3.3 负责批准总承包项目投标的项目经理及团队。

3.3.4 负责《项目投标策划》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。

3.4 投标牵头方

- 3.4.1 按照业务分工范围，由项目牵头的部门或分公司为投标牵头方。负责项目投标前的市场开发和组织项目投标工作。
- 3.4.2 牵头方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 牵头方负责起草和组织评审项目联合体投标协议。
- 3.4.4 牵头方负责组织编制总承包项目投标文件。
- 3.4.5 牵头方负责组织总承包项目投标综合评审会。
- 3.4.6 牵头方负责提请办公会评审总承包项目投标决策申请报告。

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 参与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。

3.6 设总

- 3.6.1 负责勘测设计和咨询项目的具体策划与组织。
- 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。
- 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。
- 3.6.8 参与总承包项目投标前的现场踏勘、技术澄清问题的提出。
- 3.6.9 参与总承包项目投标技术文件的编制、评审。
- 3.6.10 负责组织各相关专业编制总承包项目投标工程量清单。

3.7 项目经理

- 3.7.1 负责组织总承包项目投标前的现场踏勘、澄清问题的提出。
- 3.7.2 负责审核总承包项目投标报价工程量清单。
- 3.7.3 负责组织总承包项目投标文件中涉及施工部分的编制、评审。
- 3.7.4 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。

3.7.5 负责总承包项目联合体投标中投标文件的对口协调。

3.7.6 参与投标阶段的内部各项会议。

3.8 报价经理

3.8.1 配合项目经理审核总承包项目投标报价清单。

3.8.2 负责总承包项目投标报价文件的编制、评审。

3.8.3 负责总承包项目关于报价澄清问题的提出。

3.9 开发与投资管理部

3.9.1 参与评审非开发与投资管理部牵头的预估投标报价超过 1 亿元人民币的总承包项目，并列席办公会。

3.9.2 参与其他部门和分公司重点项目和重要客户标前的对接和风险评估。

3.9.3 负责本制度编制印发和归口管理。

3.9.4 参与总承包项目投标综合评审和风险评估。

3.10 工程承包分公司

3.10.1 参与总承包项目投标综合评审和风险评估。

3.10.2 负责指派项目经理参与总承包项目投标工作。

3.10.3 负责组织总承包项目投标前的现场踏勘、澄清问题的提出。

3.10.4 负责审核总承包项目投标报价工程量清单。

3.10.5 负责组织总承包项目投标文件中涉及施工部分的编制、评审。

3.10.6 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。

3.10.7 负责总承包项目联合体投标中技术文件的对口协调。

3.10.8 参与投标阶段的内部各项会议。

3.11 规划与设计中心

3.11.1 作为投标项目牵头方时，负责指派商务经理、设总、报价经理, 全程组织总承包项目投标工作。

3.11.2 作为投标项目参与方时，根据总承包项目具体需求，负责指派设总、报价经理全程参与总承包项目投标工作。

3.11.3 负责勘测设计和咨询项目的具体策划与组织。

3.11.4 负责组织召开勘测设计和咨询项目投标启动会及投标方案讨论。

3.11.5 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。

3.11.6 负责组织勘测设计和咨询项目投标文件的编制、评审。

3.11.7 负责勘测设计和咨询项目投标方案的介绍，及评标过程中澄清答疑。

3.11.8 负责勘测设计和咨询项目联合体投标中投标文件的对口协调。

3.12 西安分公司

3.12.1 作为投标项目牵头方时，负责指派商务经理、设总、报价经理，全程组织总承包项目投标工作。

3.12.2 作为投标项目参与方时，根据总承包项目具体需求，负责指派设总、报价经理全程参与总承包项目投标工作。

- 3.12.3 负责勘测设计和咨询项目的具体策划与组织。
- 3.12.4 负责组织召开勘测设计和咨询项目投标启动会及投标方案讨论。
- 3.12.5 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。
- 3.12.6 负责组织勘测设计和咨询项目投标文件的编制、评审。
- 3.12.7 负责勘测设计和咨询项目投标方案的介绍，及评标过程中澄清答疑。
- 3.12.8 负责勘测设计和咨询项目联合体投标中投标文件的对口协调。

3.13 费控中心

- 3.13.1 负责审核总承包项目投标报价。
- 3.13.2 参与制定总承包项目风险费用及预期利润。
- 3.13.3 参与总承包项目投标综合评审和风险评估。

3.14 采购中心

- 3.14.1 负责总承包投标项目设备、材料的询价工作。
- 3.14.2 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。
- 3.14.3 负责对投标合作方的资信进行评估。
- 3.14.4 负责对供应商短名单进行综合评估。
- 3.14.5 参与总承包项目投标综合评审和风险评估。

3.15 办公室（党委办公室、董事会办公室）

- 3.15.1 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。
- 3.15.2 负责组织办公会评审总承包项目投标决策申请报告。

3.16 企业发展部

- 3.16.1 参与总承包项目投标综合评审和风险评估。
- 3.16.2 负责投标文件中企业资质、业绩使用的管理。

3.17 人力资源部（组织人事部）

- 3.17.1 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。
- 3.17.2 参与总承包项目投标综合评审和风险评估。

3.18 财务与产权管理部

- 3.18.1 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。
- 3.18.2 参与总承包项目投标综合评审和财税风险评估。
- 3.18.3 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。
- 3.18.4 负责投融资类项目融资成本计算。

3.19 科技信息部

- 3.19.1 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。
- 3.19.2 负责编制总承包项目投标中关于档案、保密、数字化、信息化部分文件的编制、审核。
- 3.19.3 参与总承包项目投标综合评审和风险评估。

3.20 法务与合规部

- 3.20.1 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。
- 3.20.2 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。

3.21 安质环部

- 3.21.1 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。
- 3.21.2 参与总承包项目投标综合评审和风险评估。

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 牵头方按照中电工程 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 牵头方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，组织相关部门进行风险评估。

4.2.3 初步确定参与投标的项目，分公司推荐相应的设总、项目经理、报价经理和商务经理，经公司分管领导批准后，由商务经理牵头组织投标工作，对于重大项目，须提请公司总经理确认。

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投标牵头方、开发与投资管理部、法务与合规部、财务与产权管理部、工程承包分公司、费控中心、安质环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，并形成标前评审会议纪要。《总承包项目风险评审要点》（见附录B表B.1）和《勘察设计项目风险评审要点》（见附录B表B.2）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，设总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，工程承包分公司要指派项目经理全过程参与，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，设总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，同时报价经理可由设总兼任。

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，在设总、商务经理确定后，由项目投标牵头方发起，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，在项目经理、报价经理、设总、商务经理确定后，由商务经理组织发起，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》由投标牵头方编制，牵头方部门主要负责人审核，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

项目投标由项目牵头方商务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 商务经理负责按照招标文件的要求进行工作分工，汇总并统一发出相关专业人员对招标文件提出澄清问题。其中：

- a) 项目经理/设总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) 项目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项目经理/报价经理/设总，由项目经理/报价经理/设总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，应按公司采购管理规定并结合商务要求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。联合体协议由投标牵头方提出，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同时应符合招标文件中对联合体协议的具体要求。

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。

商务经理，负责组织投标团队召开协调会，统一协调和解决标书编制过程中出现的问题。

4.4.4.1.2 报价经理负责总体协调投标报价文件编制过程中的问题，并对报价文件进行审核汇总。

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。对内协调编制过程中商务部分出现的问题；对外负责组织参加各种商务活动、标前会议、以及向投标团队反馈招标方的要求等。

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 项目经理/设总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，设总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 项目经理会同工程承包分公司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，工程承包分公司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商务经理负责，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，项目经理/报价经理/设总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/设总负责对公司投标工作范围内的投标文件进行审核和汇总并与牵头方一起就最终报价进行审核。

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，组织相关人员进行评审。

4.4.5.1.2 牵头分公司的分管技术的副总经理组织相关人员评审投标文件技术部分。

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 投标文件评审由商务经理负责，组织相关人员进行评审。

4.4.5.2.2 项目经理/设总组织相关人员评审投标文件技术部分。

4.4.5.2.3 投标项目工程量清单由设总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。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。综合评审由商务经理组织，公司分管领导、投标牵头方、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、工程承包分公司等部门参加，并出具评审会议纪要。

4.4.5.2.5 总承包项目投标上会申请报告

投标项目上会申请报告在综合评审后，商务经理组织编制《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。

4.4.6.1.2 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 牵头方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 项目经理/设总按照招标文件的要求组织相关人员参加开标会。

4.4.6.2.3 设总/项目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，项目经理应组织（牵头方）或配合（非牵头方）联合体相关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，项目经理/设总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。

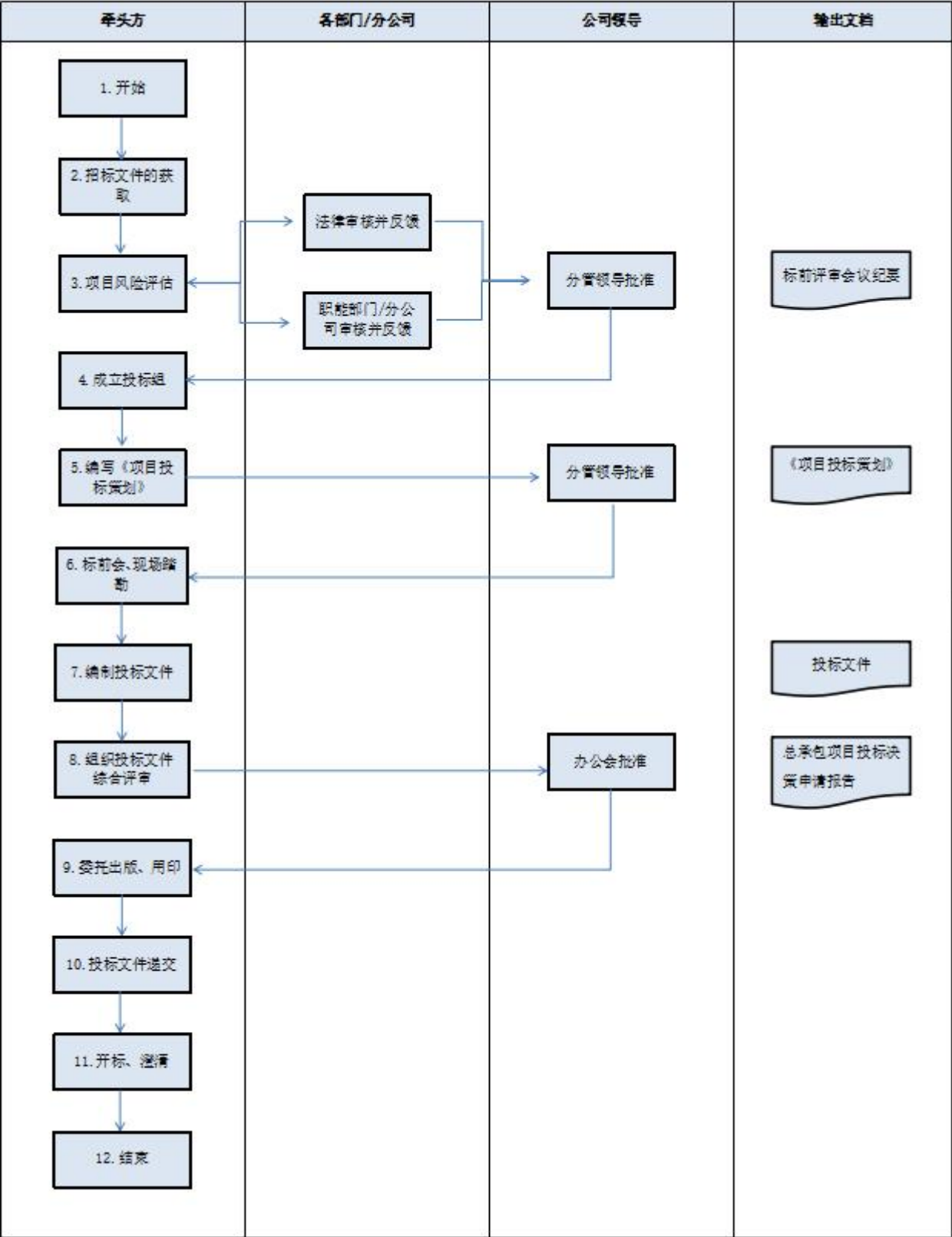
5 保密

5.1 投标人员应按照中电工程 Q/CPE002SC03001《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	投标牵头方		
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	投标牵头方		
3	项目风险评估	牵头方发起投标项目评审。	1 天	投标牵头方	招标文件	标前评审会议纪要
4	成立投标组	牵头方成立投标组。	1 天	投标牵头方	投标项目评审	投标组人员
5	编制《项目投标策划》	根据招标文件编制《项目投标策划》	2 天	投标牵头方	招标文件	项目投标策划
6	组织标前会、现场踏勘	设总/项目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	设总/项目经理	项目投标策划	
7	编制投标文件	牵头方组织投标组人员编制投标文件	依据投标策划要求	投标牵头方	项目投标策划	投标文件
8	组织投标文件评审和审批	商务、设总、项目经理组织投标文件各部分的评审	1 天	投标牵头方	投标文件	投标文件
9	委托出版	商务经理委托投标文件出版	1 天	投标牵头方	投标文件	投标文件
10	投标文件递交	商务经理负责按照招标文件要求的时间、地点递交投标文件。	1-2 天	投标牵头方	招标文件	
11	开标、澄清	商务经理、设总/项目经理参加开标，组织评标过程中的技术、商务澄清。	1 天	投标牵头方		澄清报告
12	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。	投标牵头方
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。	投标牵头方
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/设总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》	投标牵头方
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。	投标牵头方

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。	投标牵头方
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。	投标牵头方

项目投标管理权限指引表

[illegible]

附录 B 风险要点

表 B.1 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.2 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

_____EPC 总承包项目投标决策申请报告

一、项目概况

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、招标基本要求

1. 投标人资格要求
2. 承包形式
3. 招标范围概述
4. 工程界限划分（如涉及联合体投标，请填写此内容）

三、项目工期

四、项目风险评估概述(针对项目工期、质量、商务、履约等进行的综合风险评估，可结合制度正文中标前评审会议纪要内容进行编写)及应对措施（包括但不限于针对法务与合规部对招标文件出具的法律评审意见进行措施分析）

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					
三	招标人资信					
四	投标对手情况分析					
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					

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	
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					

五、合同支付

1. 付款比例及条件
2. 保函条件

六、投标报价（应按照招标文件中的价格分项表进行汇报）

1. 投标报价分项汇总表
2. 项目盈亏分析

七、申请决策事项：

- 1、投标报价
- 2、澄清及偏差
- 3、风险处置方案