

中国电力工程顾问集团新能源有限公司 供应链风险库

中国电力工程顾问集团新能源有限公司

二〇二五年九月

前言

为规范管理中国电力工程顾问集团新能源有限公司供应链风险，结合公司管理实际情况编制《中国电力工程顾问集团新能源有限公司供应链风险库》。

起草部门为采购中心。

归口管理及解释部门为采购中心。

起草人：李然、吴洪志、刘琛、王毅、周泊宇、张昊渤、林鹤然

校核人：刘鹏博、宿栋华、俞欣艳、韩丽平、童飞、尹森、刘晓峰、韩重阳、

孙欧亚、李磊、柴雨、董胜亮、陈立志、黄元安、赵宏

审核人：林伟

批准人：陈稼苗

本标准第一次发布。

本标准自发布之日起实施。

编制说明

一、编制目的

中国电力工程顾问集团新能源有限公司（以下简称“公司”）为规范全面风险管理，着力构建供应链风险防控长效机制，通过系统识别、评估供应链全流程风险，并据此制定实施有效的应对策略与管控措施。该机制推动风险管理由事后被动处置转向事前主动预警与管控，显著提升供应链安全性与韧性，旨在以最优成本实现最大安全保障，为公司高质量发展提供坚实支撑。

二、主要编制依据

《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险库》

公司《采购管理规定》

公司《供应商管理办法》

公司《供应商黑名单管理办法》

公司《总承包项目催交管理办法》

供应链风险统计表

序号	供应链管理 流程/管理 板块		风险名称	风险描述/风险成因	风险影响	风险应对管控措施	相关法规及制度规定	是否属于 合规风险	风险应对策 略	风险等级
1	投资 项目 开发	项目 投资 开发	1、主要设备 选型	1. 影响项目投资和收益率导致投资决策未能通过，降低项目可行性通过概率。 2. 导致投资项目在建设过程中推进困难，生产运维成本高，达不到预期收益目标。	1. 影响项目投资和收益率导致投资决策未能通过，降低项目可行性通过概率。 2. 导致投资项目在建设过程中推进困难，生产运维成本高，达不到预期收益目标。	1. 充分做好市场调查，包括设备技术、质量的可靠性，以及市场的供需情况。 2. 深入了解设备生产的所需供应链的各个环节，尽量选择供应链稳定安全的产品。		否	风险规避	低风险
			2、发包方式 选择和交易 平台选择不 当	发包方式选择和交易平台选择不符合法律法规、当地监管部门、内部规章制度要求。	导致违法违规。	了解采购法律法规、项目核准单位对发包方式、交易平台的要求。	《中华人民共和国招标投标法》第16条 《中华人民共和国招标投标法实施条例》第15条 《招标公告和公示信息发布管理办法》第8条 《中国能建重点领域合规管理负面清单》第一章市场交易 《中国电力工程顾问集团新能源有限公司采购管理规定》5.3采购方式、5.4采购程序管理	是	风险控制	极低风险
			3、发包价格 超预算	发包价格超出项目执行预算或控制预算或可研概算。	1. 发包失败，引起工期延迟。 2. 投资方案改变。	1. 建立完善的投资项目预算制度体系和评审流程。 2. 充分市场调研，编制合理的项目概算，依据批复的可研概算，合理编制控制预算和执行预算。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第七条	否	风险控制	低风险
2	工程 项目 承接	招标 文件 分析	4、技术条款 分析不到位	1. 向厂家发出的询价文件编制不准确，未完全按照业主方招标文件要求编制询价文件，包括配件短名单、技术要求等。 2. 技术方案、设备参数选型与招标文件的要求有偏差。	1. 投标报价不准确，影响投标结果或中标后影响项目后续的执行。 2. 投标的技术方案欠佳或被废标。	1. 仔细分析研究招标文件，严格按照业主方招标文件要求进行投标阶段的询价。 2. 组织具有同类项目经验的人员参与投标工作。 3. 各专业仔细阅读招标文件，落实到产品选型中。 4. 对投标工作中涉及到的新设备、新标准、新工艺、新方案、新技术等，应加强专家评审。 5. 技术负责部门仔细阅读技术规范书，通过澄清等方式明确合同边界，并反映到投标文件中。 6. 详细消化招标文件，界定清楚供货范围界限，借鉴以往工程投标经验，防止配合提资出现漏项、少报、漏报或多报。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第八条	否	风险控制	中等风险
			5、商务条款 分析不到位	1. 未按招标文件要求的付款条件、资质要求、考核罚则等进行询价工作，报价出现偏差。 2. 未能响应项目招标文件要求。 3. 付款条件分析不到位、考核罚则分析不到位，风险金预留不足。 4. 因EPC招标文件技术规范要求不明确或深度不够，执行时技术规范标准提高，设备采购亏损。 5. 设备材料供应商要求的档次水平高或需增补的供应商业绩要求数量多、不合理。 6. 采购部分内容未充分评审，未识别相关风险。	1. 投标报价不准确或商务方案欠佳，影响投标结果。 2. 项目执行时具有较大的资金、财务风险，影响设备生产、交货进度、现场建安进度等。 3. 性能指标超标等原因被考核，造成项目成本增加。 4. 合同条款存在较大的执行风险。	1. 仔细分析研究招标文件，严格按照业主方招标文件要求进行投标阶段的询价。 2. 加强投标文件评审的组织工作，保证评审深度。 3. 投标阶段开展合同执行现金流预测，通过澄清、偏差和合同谈判等方式与业主商定有利的付款方式。 4. 充分分析并理解付款条件中的设备、建安、服务各款项的支付情况，并在后续分包采购合同进行相应转移，避免出现垫资情况。 5. 重视考核罚则条款，对于考核风险对应的成本，应在投标价格中予以考虑。 6. 针对采购部分内容进行充分的评审。 7. 建立风险库，做好风险评估。 8. 做好人才培养，培养有商务及工程经验的人员。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第九条	否	风险控制	中等风险

2	工程项目承接	投标文件编制及评审	6、组价不合理	1. 因与前期设备配套或业主指定等原因，而必须采用单一来源采购的设备，厂家报价往往远高于市场价格，如果依据常规市场价格组价，会导致投标期间组价金额不足。 2. 对项目所在地的物价水平调研不够，对项目周期长的项目，未对当地物价水平、行业发展趋势、汇率趋势、大宗原材料价格波动等因素进行动态预测，导致价格波动很大，组价金额不足。 3. 由于对项目设计方案研究不足，设计部分风险未能识别，中标后出现工程量增加、设计标准提高等情况，导致投标期间组价金额不足。 4. EPC招标文件工作范围描述不完整、不具体或理解存在偏差，技术深度不足，技术要求模糊，工程量预估不准。 5. 投标阶段供应商选择不当，或合作供应商合作诚意不足，询价价格偏高，与概算价相去甚远。 6. 为争取项目，进行不平衡报价，个别分项价格偏离市场价格。 7. 未对过往价格信息进行记录、积累，价格收集机制不完善，无法做出合理报价。 8. 联合投标时，合作方报价偏高，导致中标机率减小；如果我方降低报价，后续管理成本不足。	1. 投标价格不合理（偏高或偏低），中标几率降低。 2. 投标中出现漏项或报价偏低，中标后导致项目亏损或无法正常履约。 3. 原材料价格上涨幅度超过预期, 执行时采购成本大幅上涨, 导致项目亏损或无法正常履约。 4. 汇率波动，导致项目亏损或无法正常履约。 5. 供应商寻源不足造成投标方案不能最优化或造成较大偏差、价格缺少竞争力，使得中标几率降低。	1. 充分分析招标文件及合同条款，理解总承包工作范围及业主对总承包企业的设计要求、施工要求、设备安装运行要求、竣工验收要求等，并合理增加风险性报价。 2. 强化设计主导作用，对于预计需要单一来源采购的设备，及时对组价人员进行风险提示，以便报价时对相应设备进行充分估价。 3. 充分调动各方资源，获得当地和业主过往项目的工程造价，将造价控制在正常水平。 4. 在组价阶段就严格执行工程概预算评审机制。 5. 规范使用和维护价格数据库。 6. 预估后期材料波动，预留材料波动风险金或在投标中提出相应调价条款。 7. 增加原材料上涨调价机制，避免建设方转移价格上涨风险。 8. 加强投标阶段设备材料询价，摸清近期的市场行情报价水平。 9. 跟踪原材料市场行情，加强分析与预测。 10. 加强供应商寻源工作。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第九条	否	风险控制	中等风险
		合同谈判与签订	7、业主对供应商短名单有要求或施加影响	1. 业主在投标文件的基础上以澄清或其他方式新增短名单供应商或指定唯一供应商。 2. 业主推荐的短名单供应商水平参差不齐、能力不足；或者限定供应商短名单较窄，大部分货物只有三家供应商，且供应商报价较高，货物品牌溢价严重，影响采购成本控制。 3. 业主推荐的供应商不在合格供应商库中，审查发现其信誉有问题，法律风险较多。 4. 业主提高对供应商品牌要求、分包商资质要求；对货物的档次要求高，对供应商业绩要求多、不合理，业主不接受建议的供应商短名单。	1. 对新增供应商不了解，在合同谈判时处于被动地位，采购价格及质量控制难度大。 2. 增大采购难度，供应商实力、产品质量参差不齐，不在同一水平。导致货物品质无法控制。采购价格超过总包合同签订价格。 3. 影响后期供货进度，产品质量存在隐患，导致后期协调解决难度大。	1. 对新增供应商进行面谈询价，现场调研。 2. 如价格明显超出投标价格，应及时提出合同修改。 3. 总包合同谈判时充分与业主沟通，避免出现单一来源，从源头上管控。采用提前锁价的方式，与单一来源供应商确定采购价格，在总包合同谈判时予以明确。 4. 总包合同谈判时尽量说服业主，供应商短名单尽量在同一水平，不出现参差不齐的情况，同时尽量增加短名单数量，扩大竞争，控制采购成本。 5. 在供应商名单确定前就可能存在的风险与业主沟通发函形成文字依据，必要时可邀请业主赴供应商处考察。 6. 通过总包合同谈判，货物品牌、质量等标准执行招标文件要求。 7. 以各种方式，说服业主扩大供应商、分包商的范围，向业主推荐优质供应商并提请审批。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第十一条 《中国电力工程顾问集团新能源有限公司供应商管理办法》4. 5供应商选择与使用	否	风险控制	中等风险
			8、合同条款与招标文件实质性偏离	1. 合同签订阶段，违背招标文件，付款条款不合理、苛责，导致履约风险增加。 2. 业主在合同中明确采购价格或不合理结算方式。 3. 合同谈判过程中对于货物功能、品牌，备品备件等要求高于招标文件要求。 4. 质保期定义不明确或不合理。 5. 考核罚款要求不合理或重复考核罚款，业主不接受偏差或投标建议。	1. 付款条件不合理，项目存在垫资风险，履约风险增加，影响目标利润实现。 2. 分包采购合同付款条件平移，供应商响应不积极，采购费用成本加大。 3. 采购费用成本加大，功能冗余，资金压力过大，影响目标利润实现。 4. 采购、分包合同质保期无法确定，为覆盖质保风险，报价提高，采购成本增加。 5. 供应商不响应违约、罚款条款，责任无法转移，履约风险增加。 6. 影响后期采购策划和实施，增加采购、分包合同履约难度。	1. 获得法务人员支持提供法律依据，争取正当权益。 2. 对于投标阶段未解决或者不便于解决的问题，在合同谈判时与业主争取协商一致，规避不合理的合同付款、结算等条款，加强合同审查，严格合同法律审核。 3. 技术配合商务组织技术分析会议，说服业主降低不合理要求。 4. 与业主协商并明确质保期、项目结算、履约保函等要求。 5. 分析合同风险内容，采取风险控制策略，对供应商的违约处罚分摊应合理，避免不响应。 6. 相关部门按照职责分工对主合同中新增的相应内容进行评审，重大变更须集体决策。	《中华人民共和国招标投标法》第46条 《中华人民共和国招标投标法实施条例》第57条	否	风险控制	中等风险

3	策 划	管 理 策 划	9、未进行合同交底	无合同交底，对合同条款理解不一致。	项目执行团队和采购团队对合同条款解读偏差。对供货商、服务商、分包商付款、供货、服务管理出现分歧，影响合同履行。	明确合同交底责任部门，限期组织合同交底，形成正式交底记录。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第十三条	否	风险控制	低风险
			10、合同交底不充分、不到位	因参加交底部门不齐，交底范围不全。导致在合同执行时对合同约定存在理解上的偏差。	1. 合同交底不充分，专项条款未交底。 2. 在合同履行过程中，因支付、供货、服务未能达到需求，影响合同履行执行，增加成本风险。	1. 明确合同交底责任部门，合同交底时尽可能涵盖所有可能涉及到的与合同相关的部门。 2. 制定合同交底模板，覆盖合同专项条款，形成正式交底记录。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第十四条	否	风险控制	中等风险
			11、未分析项目采购特点	1. 采购策划阶段缺少对项目特点的分析。 2. 执行团队对主合同新增相关要求辨识不足、识别不清。	1. 未准确把握传统火电、新能源、市政等项目采购的特点，没有针对特定的项目类型进行合理采购策划，造成供应商选择、货物供货周期无法准确把握。 2. 总承包合同中对项目进度、安全、质量要求在采购过程中未准确掌握，后期为满足以上要求造成采购成本增加。	1. 根据总承包合同交底会议纪要，采购经理应与设计部门、项目部紧密配合，对项目特点进行充分研究，在此基础上有针对性地编制采购策划。 2. 项目采购要满足总承包合同中对项目进度、安全和质量的要求。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第十五条 《中国能源建设股份有限公司物资管理办法》第八条	否	风险控制	低风险
			12、未准确分析项目采购风险	1. 对于总承包合同技术条款中因标准较高、专利等造成单一来源采购，因合同短名单限制只有极少数供应商供货等价格过高风险未充分辨识。 2. 总承包合同条款潜在风险识别不够。	1. 未充分研究总承包合同相关条款，采购合同对货物材料的付款条款、质保期限与总承包合同不一致。 2. 付款条款不一致造成货款超前支付，质保期不一致影响项目整体对业主的质保服务期限，造成项目执行风险。 3. 采购方式不满足实际要求、采购周期加长、采购成本增加，无法按项目需求及时采购货物。 4. 增加采购、分包合同履行难度，造成公司利润损失。	1. 对总承包合同中涉及付款节点条款、质保期计算等重要内容进行评审，相关部门按照职责分工对合同中的相应内容进行审查，形成项目采购合同模板，签订采购合同时付款节点、质保期等主要条款应与总承包合同保持一致。 2. 根据总承包合同和合同交底纪要，针对实质上单一来源采购、极少数供应商供货的采购项目提前有针对性制定采购策略，将因业主要求造成货物采购困难的货物提前进行供应商寻源、引入有竞争性供应商的策略，尽量完成公司降本增效目标。 3. 相关部门按照职责分工对合同中的相应条款内容进行审查，充分识别风险并提供相应对策。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第十六条	否	风险控制	中等风险
			13、业主限定采购方式、对采购结果有否决权，采购过程与业主沟通不畅	1. 总承包合同对业主参与采购信息传递、定标、完成时间有明确要求，公司内部未及时分析沟通，各环节的协调沟通程序不清晰。业主限定货物、分包的采购方式。采购结果需经业主确认或业主有否决权。 2. 未明确专人协调业主，多人参与协调，导致信息不一致。	1. 采购、分包价格难以控制，存在合规性风险，供应商选择范围相对较小。 2. 业主未及时确认招标结果，导致供货期无法满足工期要求、价格难以控制。	1. 认真研读总承包合同中对采购要求的条款，设置专人做好采购过程中与业主的沟通，邀请业主参与评标过程。 2. 采购结果的确认在合同中增加期限要求。		否	风险控制	中等风险
		实 施 计 划	14、无采购计划或计划未审批	未开展采购策划，未编制采购计划或采购计划未按程序审批实施采购。	盲目采购、无计划采购，造成库存短缺、货物过剩、成本增加和资金风险。	1. 根据实际需求开展采购策划，编制采购计划。 2. 按采购计划审批流程进行审批，审批通过才能实施采购。	《中国能源建设股份有限公司采购管理办法》第十条 《中国电力工程顾问集团有限公司采购管理规定》5. 1. 5	是	风险控制	低风险
			15、采购计划与项目进度不一致、不完整	采购计划编制深度不够、与实际需求不匹配，审批流程管控不严。采购计划动态管控不到位。	1. 影响项目现场总体进度。 2. 可能导致采购货物过量或缺乏，影响项目执行。	1. 采购计划编制时要结合设计进度与施工进度，通过信息化管理系统与项目部、设计等部门共享采购计划，使采购计划与项目需求一致。 2. 严格按照相关制度对采购计划进行审批。 3. 按项目实际情况进行动态调整和审批。	《中国能源建设股份有限公司供应链管理的规定》第十一条	是	风险控制	低风险
			16、建安标段和货物标包划分不准确	建安标段和货物标包划分不准确不合理，造成合同执行困难。	1. 因建安标段和货物标包划分不清，导致不同标段分包商和供货商供货范围界限出现问题，相互推诿扯皮，最终影响工期并增加采购成本。 2. 建安标段和货物标包划分过大，导致施工单位资金实力、管理能力难以胜任，导致供应商进行大量外购，间接提高供应商报价，	1. 严格按照相关制度对采购计划进行审批，采购部门与设计部门、项目部加强沟通协调，合理准确划分建安标段和货物标包范围，确保采购范围无重叠和漏项，以便于现场管理。 2. 将可合并采购的同类型货物打包采购，降低采购成本。 3. 在总承包项目提交实时需求计划时予以核实。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第二十条 《中国电力工程顾问集团新能源有限公司采购管理规定》5. 1. 4采购申请	是	风险控制	中等风险

					增加采购成本。 3. 建安标段划分过细，增加总包方的管理成本。					
3	策划	实施计划	17、采购成本控制目标不合理	采购成本控制目标设置不合理。	造成采购控制目标设置多次调整，无法发挥识别纠正偏离的作用，采购成本难于管控，增加采购周期，影响项目正常进行。	1. 建立有效的预算控制体系。 2. 多方询价，调查市场行情，结合以往项目经验。在满足总承包合同要求的前提下，既要考虑综合降低采购成本又要考虑合理的控制目标。 3. 定期进行预算执行情况的监督和评估，及时纠偏。		否	风险控制	低风险
4	采购	采购方式选择	18、规避招标（依法必招项目）	依法必须招标而未招标。	1. 该采购行为违法，责令限期改正。 2. 致使工期延期，导致索赔。 3. 项目合同金额0.5%-1%的罚款。 4. 暂停资金拨付。 5. 对单位直接负责的主管人员和其他直接责任人依法给与处分。	1. 对依法必须进行招标的采购项目应严格执行《招标投标法》进行招标。 2. 对同一项目中可以合并进行的勘察、设计、施工、监理以及与工程建设有关的重要设备、材料等的采购，合同估算价合计达到规定中招标标准的，必须招标。 3. 做好采购策划和采购标段划分，防止通过采用化整为零方式进行采购标段划分。采购计划编制完成后，及时开展评审和批准。	《招标投标法》：第三条、第四条、第四十九条 《招标投标法实施条例》：第二十九条 国家发展和改革委员会令第16号《必须招标项目规定》 《必须招标的基础设施和公用事业项目范围规定》的通知（发改法规规〔2018〕843号） 《中国电力工程顾问集团新能源有限公司采购管理规定》5.4采购程序管理	是	风险规避	中等风险
			19、未应用集采结果或应用不规范	在企业采购过程中对于两级集团集采结果未应用或者应用不规范	1. 造成采购成本增加； 2. 违规风险。	按要求使用集采结果，增强集采结果使用的巡查监督，对于特殊原因无法使用集采结果的按规定提前做好报批手续。	《中国能源建设股份有限公司集中采购管理办法》第十六条	是	风险规避	极低风险
			20、招标采购方式应用不当	过度使用招标采购方式。	时间成本、人力成本、资金成本增加，对项目效益和效率造成影响。	为适应采购项目灵活性，充分响应市场竞争，考虑企业节资，充分竞争，在依法合规的前期下，科学合理的选用非招标采购方式。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第二十九条	是	风险规避	极低风险
		供应商选择	21、未按主合同约定邀请	1. 合同里约定有短名单的情况下未按合同要求邀请相关供应商参与采购。 2. 短名单需调整未取得业主方同意。	违约风险。	1. 按合同要求邀请相关供应商参与采购。 2. 如短名单需调整时，应提前与业主沟通，并取得业主同意。		否	风险规避	极低风险
			22、选择能力有缺陷的供应商	前期调研和评估工作不到位，使得所选择供应商缺乏诚信履约能力，资质挂靠、资格较差、履约信誉差、类似项目经验欠缺、超出能力单位承包等。	1. 供应商引进时，供应商管理人员对供应商的资质、商业信誉、生产能力、交货能力等信息评估不全面、不详细，无法准确评估供应商的诚信履约能力，可能导致后期履约不力。 2. 造成后期项目执行成本增加。 3. 资质挂靠等带来的合规风险。	1. 建立科学的供应商评估和准入制度。 2. 择优确定供应商。 3. 建立供应商信用管理体系。 4. 加强供应商日常履约行为考核。 5. 严禁选择“黑名单”供应商、D级供应商，慎重选择C级供应商。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第三十一条 《中国电力工程顾问集团新能源有限公司供应商管理办法》4.5供应商选择与使用	是	风险规避	高风险
			23、供应商数量不足	潜在供应商数量较多，且不受主合同短名单约束的情况下，仍只邀请3家参与寻源工作深度明显不足。	缺乏充分竞争，不能达到竞价择优目的。	1. 以公开方式采购的项目应合理设置资格要求，以邀请方式采购的项目应尽量扩大符合要求的短单。 2. 优先选用公开方式进行采购。		是	风险规避	低风险
		采购文件编制及评审	24、采购范围遗漏或重复	各专业间接口不清因标段划分及接口不清造成采购范围遗漏或重复。	影响工程执行进度，重复或遗漏采购，发生不必要的采购成本。	1. 加强项目策划的评审工作，尤其是对标段划分和接口的评审。 2. 在采购文件审批中，要严格按采购策划评审结果，对采购范围进行复核，保证不遗漏或者重复。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第三十三条	否	风险控制	中等风险
			25、与供应商之间的分工不清	采购文件中采购人与供应商设计、供货及施工接口（如验收、质检、试验、仓储要求、安全保卫责任划分等）约定不清楚，导致双方扯皮、推诿。	影响项目进度，增加项目管理协调工作量，导致项目利润减少或亏损。	1. 根据项目的实际情况，进行采购文件技术规范书的编制、校审或评审工作。 2. 加强研究各分包合同的边界问题，边界条件必须约定清楚。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第三十四条	否	风险控制	低风险
			26、与主合同内容不匹配	采购文件要求与主合同要求存在偏差。	1. 造成采购合同的变更，费用超支。 2. 低于业主要求被要求重新组织采购工作，影响项目现场进度。	加强对主合同的研读，编制和评审采购文件时认真与主合同条款进行对比分析，确保采购文件在主合同约定要求范围内，不存在偏差。		否	风险规避	低风险

4	采购	采购文件编制及评审	27、采购文件分包合同与总包合同变更条款不一致	采购文件分包合同与总包合同变更条款不一致，可能导致在总包合同未取得项目业主变更的情况下，分包商向总包方提出变更要求。	导致总包项目成本增加，或总包方工期延长违约。	采购文件在分包合同中明确，合同变更条款要与总包合同变更条款一致。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第三十六条	是	风险规避	低风险
			28、采购价格风险	采购定价机制不科学，采购定价方式选择不当，缺乏对重要物资品种价格跟踪监控，引起采购价格不合理。	可能造成企业资金损失。	1. 健全采购定价机制，选择合适的采购方式，科学合理地确定采购价格。 2. 加强市场价格信息资源掌握和研判，建立完善自有价格信息库。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第三十七条	否	风险控制	低风险
			29、供应商资格要求设置不合理	未按采购实际情况，对资格进行设定。	1. 资格设定过高，能够达到要求的潜在供应商过少，造成流标，同时也达不到降本增效的目标。 2. 资格设置过低不能满足工程要求，导致质量风险、安全风险或验收风险。	1. 研究每个标段的具体情况，设置合理的资格要求。 2. 提升采购人员的专业性，强化对如建筑、设计等企业资质标准的学习，必要时可借助招标代理等专业机构。	《招标投标法》第十八条、第五十一条 《招标投标法实施条例》第三十二条	是	风险规避	低风险
			30、采购文件中的技术要求存在歧义	采购文件对同一技术要求前后矛盾。	1、影响工程执行进度并可能造成工程费用增加。 2、报价失真，评标有失公平性，影响定标决策。	1. 加强技术人员对技术规范书编制的重视程度，要根据项目的实际情况，按照总承包合同技术部分的要求进行技术规范书编制工作。 2. 加强技术规范书的校审。		否	风险规避	低风险
			31、合同承（分）包商支付其分包商费用失控	采购文件合同文本中，在支付条款中未明确总包方代缴、代付、代扣的情形，承（分）包商不向其劳务分包商、材料或设备供应商及时支付工程款项或材料采购款项，现场对分包商管理失控。	1. 导致影响现场施工进度受阻。 2. 发生劳务纠纷。 3. 导致其他社会事件发生。	1. 在分包合同中约定，总承包方有代支付的条款，直接向其劳务分包商或材料或设备供应商支付合理的相应款项，以便总包方不需要再与承（分）包商的劳务分包队伍或材料供应商另行签定协议才能支付。 2. 公司制定配套的、相应的财务或总承包管理制度或规定。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第四十条	否	风险控制	中等风险
			32、采购文件未明确工程量清单外临时或零星工作的处理办法	分包商在现场不配合总包方工作，对分包合同中工程量清单外的临时或零星工作不承担合同责任，导致总包方和分包方的互相扯皮，推脱。即使分包商配合工作，也没有结算依据。	影响现场工程进度，增加项目管理协调工作量，导致成本增加。	采购文件中需明确规定工程量清单外临时或零星工作处理和结算办法，同时设置处罚条款。		否	风险控制	低风险
			33、采购文件未经审批或审批不全	采购文件未按制度要求进行审批或审批手续不全，如需报业主确认的未经其确认。	采购项目不满足工程需要，或造成违约，或工期和财务损失。	1. 制定相关的采购文件审批制度，并严格执行。 2. 根据合同要求，报业主确认。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第四十二条 《中国电力工程顾问集团新能源有限公司采购管理规定》5.2采购文件	否	风险规避	低风险
			34、未按要求选用模板	采购文件模板选择或使用不当。	造成采购文件编制失误，对项目开展时效、成本和质量造成影响。	做好采购文件的编制校核工作，合理选用采购文件模板，加强文件内容审核，确保采购项目开展时效和采购质量。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第四十三条	是	风险规避	低风险
			35、评标标准不明确或不合理	1. 未明确评标标准，没有统一的评标准则。 2. 评标标准或方法不符合实际、带有倾向性。	影响采购工作的公平公正性，评标过程不能为定标提供准确的决策依据。	1. 按照采购项目特点合理设置评分标准，并尽可能对价格调整项或评分项量化且要科学、公平，避免带有倾向或歧视性的不合理限制条件出现。 2. 对具有通用技术、性能标准或者招标人对其技术、性能没有特殊要求的采购项目，原则上采用最低投标价法。对于不宜采用最低投标价法评价的项目，一般采用综合评估法进行评标，对招标文件的术、商务及报价进行全方位综合评价。 3. 应在采购文件中对评标标准与方法作出明确说明，让每一个潜在投标商都在统一的框架下参与竞争，且要使足够了解。 4. 采购前需对评标办法进行评审。	《招标投标法》第四十条 《招标投标法实施条例》第四十九条	是	风险规避	低风险

4	采购	采购申请	36、采购申请管理不到位	采购申请未按采购计划进行，盲目采购，无计划采购。	可能导致采购过量或短缺，不符合项目的实际要求，影响项目执行，带来一定的资金风险，同时导致采购成本增加。	1. 严格制定并执行采购申请制度，明确审批权限，加强对采购申请审核与监督。 2. 具备相应审批权限的部门或人员审批采购申请时，应重点关注采购申请内容：是否准确、完整；是否符合生产经营需要；是否符合采购计划；是否在采购预算范围内。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第四十五条《中国能源建设股份有限公司采购管理办法》第九条 《中国电力工程顾问集团新能源有限公司采购管理规定》5.1.4采购申请	否	风险规避	低风险
			37、违法分包、转包	未按法律法规规定进行建筑工程分包、转包。	1. 建筑工程质量和安全因分包单位不具备相应资质，无法满足合同约定风险。 2. 因违法分包、转包导致住房城乡建设等主管部门不予办理质量监督、施工许可等手续，无法按期移交的风险。 3. 因违法分包、转包导致公司被住房城乡建设主管部门罚款和行政处罚的风险。 4. 因违法分包、转包导致公司被住房城乡建设主管部门向社会公示，并逐级上报至住房城乡建设部，在全国建筑市场监管与诚信信息发布平台公示，造成信用受损的风险。	按《最高人民法院关于审理建设工程施工合同纠纷案件适用法律问题的解释（一）》、《中华人民共和国民事诉讼法》、《建筑工程施工转包违法分包等违法行为认定查处管理办法（试行）》等法律法规规定进行建筑工程分包。	《最高人民法院关于审理建设工程施工合同纠纷案件适用法律问题的解释（一）》 第一条 《中华人民共和国民法典》第一百五十三条第七百九十一条 《建筑工程施工转包违法分包等违法行为认定查处管理办法（试行）》建市〔2014〕118号第十三条	是	风险规避	高风险
		发出采购文件	38、不具备招标条件即开展招标	项目未履行审批手续、项目资金未落实等。	无法签订合同、招标终止。	依法必招的项目必需严格落实招标条件，不满足条件的不招标。	《招标投标法》第九条 《招标投标法实施条例》	是	风险规避	高风险
			39、招标代理选用不当	选择代理机构不合适、没有签订招标代理合同即开展招标工作、代理合同约定不明。	招标工作无法正常开展。	合理选择招标机构，或条件允许时自行办理招标事宜。	《招标投标法》第十二条、第十四条 《招标投标法实施条例》第十四条	是	风险规避	极低风险
			40、未依法依规发布招标公告或采购公告	1. 依法必招项目未在指定媒体发布招标公告。 2. 公告时间过短、受众有限。 3. 在两个以上媒体发布的同一公告，内容不一致。	竞争不充分，违背公开原则。	1. 招标人采用资格预审办法对潜在投标人进行资格审查的，应当发布资格预审公告、编制资格预审文件。 2. 依法必须进行招标的项目的资格预审公告和招标公告，应当在国务院发展改革部门依法指定的媒介发布。在不同媒介发布的同一招标项目的资格预审公告或者招标公告的内容应当一致。指定媒介发布依法必须进行招标的项目的境内资格预审公告、招标公告，不得收取费用。 3. 编制依法必须进行招标的项目的资格预审文件和招标文件，应当使用国务院发展改革部门会同有关行政监督部门制定的标准文本。	《招标投标法》第十六条 《招标投标法实施条例》第十五条、第十六条、第六十三条 《中国电力工程顾问集团新能源有限公司采购管理规定》5.4采购程序管理	是	风险规避	极低风险
			41、采购文件发放不规范或错误	未按经审批的短名单或规定的渠道发放采购文件。	影响定标结果，导致重新采购，带来合规风险。	1. 严格按审批后的短名单发放采购文件。 2. 采购文件按规定的渠道（如中国能建供应链管理一体化平台）、时间发放。	《中国电力工程顾问集团新能源有限公司采购管理规定》5.4采购程序管理5.2采购文件	是	风险规避	极低风险
			42、设置不合理条件限制或者排斥潜在供应商	在采购文件中，以不合理的条件限制或者排斥潜在供应商，对潜在供应商实行歧视待遇，强制要求响应供应商组成联合体共同投标，限制潜在供应商之间竞争等情况。	1. 限制或排斥潜在供应商，出现较多“关系标”、“人情标”，潜在供应商数量的有限性，也为短期内形成陪标、串标、围标提供了可能，其结果最终损害企业利益。 2. 依法必招项目被责令改正并罚款。	对采购文件商务及技术条件进行审核，确保其均为项目实际需求，而不存在设置不合理条件限制或者排斥潜在供应商的情况。	《招标投标法》第十八条、第五十一条 《招标投标法实施条例》第二十四条、六十三条 采购管理十项禁令	是	风险规避	低风险
			43、泄露采购过程核心信息	向他人透露有关采购过程的情况、或泄露标底，引起围标串标，采购结果无效。	1. 对依法必招项目，受到警告，并罚款。 2. 单位直接负责的主管人员和其他直接责任人员受到处分。 3. 构成犯罪的，依法追究刑事责任。 4. 影响中标结果的，中标无效。	1. 对于招标项目，严格执行《招标投标法》，做好招标的保密工作。 2. 加强对内部招标采购管理人员的培训和考核，开展招标规定的宣传教育，不断提升业务技能和法制意识。 3. 完善采购过程监督制度体系和组织体系。	《招标投标法》第二十二条 《招标投标法实施条例》第二十七条、第四十一条	是	风险规避	中等风险

4	采购	采购文件的澄清及补遗	44、采购文件的澄清及补遗发出时间、方式不恰当	1. 采购文件的澄清及补遗发出不及时，投标商未能收到有效的澄清及补遗。 2. 临时作出变更或延迟开标时间未及时通知所有参加投标供应商。 3. 澄清及补遗发出时间不符合规定。	投标人无足够时间制作标书，放弃投标，竞争不充分，或标书制作粗糙，不满足采购文件要求深度。	1. 澄清及补遗需以书面形式通知所有招标文件收受人。 2. 对于依法必招项目，严格执行《招标投标法》要求确定提交投标文件截止时间。 3. 对于非依法必招项目，可规定合理的开标时间。 4. 时间确实不够的，应延迟开标时间。	《招标投标法》第二十三条 《招标投标法实施条例》第二十一条	是	风险规避	低风险
		开标	45、接收不符合采购文件要求的应答文	接收截止时间后递交的应答文件、未邀请投标供应商的投标文件、资格预审未通过的应答文件、不按照招标文件要求密封的投标文件等。	1. 影响采购工作的公平公正性。 2. 引起投诉。 3. 合规性风险。	1. 严格按照采购文件规定的时间、地点进行开标。 2. 对于不符合要求的应答文件一律不予接收。	《招标投标法》第二十八条 《招标投标法实施条例》第三十六条	是	风险规避	低风险
			46、未按法律、法规及相关制度规范开标	未按招标文件要求时间及方式进行开标或未按规范履行开标程序。	造成招标过程违规，招标不成立，导致采购进度不满足实际需求。	依据相关法律、法规及管理制度并利用供应链管理一体化平台固化开标流程，确保过程的合规、合法。	《招标投标法》第三十四条、第三十五条、第三十六条 《招标投标法实施条例》第四十四条	是	风险规避	低风险
			47、工作人员越权处理开标事宜	采购工作人员、监督人员在现场作出错误的有效或无效的投标判断。	导致采购失败，影响项目进展，可能引起投诉。	1. 将开标过程中的问题记录在案，交由评标委员会处理。 2. 加强采购工作人员和采购监督人员业务能力培训。	《招标投标法实施条例》第四十四条	是	风险规避	极低风险
		评标（含非招标采购评审）	48、未依法依规设置评标委员会	1. 对于依法必招项目未依法设置评标委员会，或成员数量、组成等不满足法律要求。 2. 对于非依法必招项目未按企业规定要求组建评标委员会。 3. 泄露评标委员会名单。	1. 评标工作无法正常开展。 2. 无法保证评标专家的客观公正性。	1. 对于依法必招的项目严格执行《招标投标法》，依法组建评标委员会，人数、资质和比例满足要求。 2. 对非依法必招项目严格执行企业相关制度要求，组建评标委员会。 3. 做好保密工作，同时加强抽选环节的监督。	《招标投标法》第三十七条 《招标投标法实施条例》第四十六条 《评标委员会和评标方法暂行规定》(七部委令12号) 第七条、第八条、第九条	是	风险规避	极低风险
			49、评标专家履职不当	1. 评标专家评标工作不认真，不细致，有明显打分错误情况。 2. 在评标结束后，擅自在中国能建供应链管理一体平台调整打分。 3. 评标专家不按评标标准或方法评标。 4. 评标委员会成员收受投标人财物或其他好处，透露评标细节等违法行为。	1. 影响评标结果，影响公平公正性。 2. 评标结果可能失真。 3. 评标委员会成员被处以罚款，被取消评委资格，或被依法追究刑事责任。	1. 建立评标专家考核及退出机制，每次评标结束后对评标专家进行打分，对于违反规定的取消其评标专家资格。 2. 不合格的专家按退出机制移出评标专家库。 3. 评标前加强评标纪律的宣贯，并签订廉洁承诺书。	《招标投标法》第四十条第四十四条第五十六条 《招标投标法实施条例》第四十九条第七十一条第七十二条 《评标委员会和评标方法暂行规定》第三章评标的准备与初步评审第四章详细评审：第十七条、第五十四条	是	风险控制	低风险
			50、未按要求提供分项价格表	应答文件未按采购文件要求提供详细的分项价格表。	若后期合同变更不利于增补设备的价格确定，存在涨价风险。	在采购文件中将投标方按采购文件要求提供详细的分项价格表列为实质性条款，不允许偏离。		否	风险规避	低风险
			51、不平衡报价	应答文件存在不平衡报价。	后期合同执行和变更，造成成本增加。	1. 设置合理的评分方案。 2. 必要时对不平衡报价进行专项分析，识别潜在风险，制定应对方案。 3. 按工程量清单采购的项目，采购文件应确保工程量的准确性，避免出现较大的调整。		否	风险控制	低风险

4	采购	评标 （含 非招 标采 购评 审）	52、响应文件供货范围不准确	供应商不按要求填写供货范围。	评估基准不一致导致评标结果错误。	1. 严格仔细核实响应文件的供货范围，响应技术部分供货范围与响应分项价格应逐项对应。 2. 响应文件供货范围如有遗漏，由评标委员会依据采购文件判断其为重大偏差还是细微偏差，如为重大偏差则按采购文件要求作废标处理，采购文件对重大偏差另有规定的，从其规定。如为细微偏差，评标委员会应当书面要求存在细微偏差的投标人在评标结束前予以补正。拒不补正的，在详细评审时可以对细微偏差作不利于该投标人的量化，量化标准应当在采购文件中规定。	《评标委员会和评标方法暂行规定》第二十六条	是	风险控制	低风险
			53、否决投标依据不足	不依据《招标投标法实施条例》或采购文件要求进行否决投标处理。	1. 影响采购工作的公平公正性。 2. 可能引起投诉。	依法必须招标项目应严格执行《招标投标法实施条例》，在招标文件中明确否决投标的条件。非依法必招项目应严格执行企业规定及采购文件的约定，应在采购文件中明确否决条件。	《招标投标法实施条例》第五十一条	是	风险规避	中等风险
			54、采用招标方式项目评标过程开展违规谈判	依法必须招标项目，在确定中标人前，招标人与投标人就投标价格、投标方案等实质性内容进行谈判。	1. 影响招标工作的公平公正性。 2. 单位直接负责的主管人员和其他直接责任人员被依法给予处分。 3. 可能引起投诉。	严格执行《招标投标法》，在确定中标人前，招标人不得与投标人就投标价格、投标方案等实质性内容进行谈判。	《招标投标法》第四十三条、第五十五条	是	风险规避	极低风险
		定标	55、违规定标	1. 越权定标、延迟定标、违规定标、违规改变中标结果。 2. 达到三重一大集体决策金额而未提交集体决策定标。	1. 影响采购工作的公平公正性。 2. 合规性风险。 3. 定标结果失真。 4. 影响工期和成本。	1. 严格按招标投标相关法律法规及企业管理要求进行定标。 2. 通过信息化手段管控，对于达到三重一大集体决策金额的必须提交集体决策后完成定标，确保定标流程依法合规。 3. 需在投标文件有效期内完成定标。	《招标投标法》第五十七条 《招标投标法实施条例》第五十四条、第五十五条 《中国电力工程顾问集团新能源有限公司采购管理规定》5. 5采购结果	是	风险规避	低风险
		采购 合同 谈判 审批 及签 订	56、合同评审	1. 未经评审或者评审不充分签订合同； 2. 合同评审流程不规范。	导致履约、合规、安全、法律等风险，造成合同执行困难、项目工期延误、成本增加。	法律等部门进行合同评审，遵循依法合规、风险可控、应评尽评的原则开展合同评审，未经评审不得签署任何书面合同。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第六十五条 《中国电力工程顾问集团新能源有限公司合同管理规定》5. 3合同评审	是	风险控制	极低风险
			57、采购合同订立时限风险	合同签订时限过长。	1. 造成采购合同后期流转、签订时间滞后，不利于合同履行和项目完结归档。 2. 超过投标报价有效期，供应商拒接按照定标价签订合同。	1. 相关部门与采购部门应积极配合，对于合同谈判和审批问题，要保证效率和质量，提高审批时效，以便后期流转和签订。 2. 自中标通知书发出之日起三十日内，按照招标文件和中标人的投标文件订立书面合同。	《招标投标法》第四十六条	是	风险规避	低风险
			58、合同范本使用不当	未按中电工程或本单位发布的合同范本签订合同。	合同中存在法律、财务等方面漏洞，或合同签订存在其他疏漏。	1. 组织发布各类标准化合同模板。 2. 按照权限签署合同，严格审批合同。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第六十七条	是	风险规避	低风险
			59、供应商不具备订立合同的资格和能力	1. 供应商没有订立协议或合同的资格，没有实际履行能力。 2. 代理人无代理权，超越代理权或代理权过期，以被代理人名义签订合同。	导致协议或合同签订后无法正常履行，发生纠纷缺乏可靠依据，使合法权益受到侵害或造成损失的风险。	1. 加强供应商及其签字人的资格审查对于非法人签字需提供法人授权书。 2. 履约能力调查。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第六十八条	否	风险控制	中等风险

4	采购	采购合同谈判审批及签订	60、合同签订后转包	中标人转包、违法分包项目。	1. 造成总承包方管理困难，采购结果不准确。 2. 承包的工程在质量、安全、进度等方面难以得到有效的保证。	在采购文件及合同中明确，严禁转包及违法分包。	《招标投标法》第四十八条 《招标投标法实施条例》第五十九条 《建筑工程施工发包与承包违法行为认定查处管理办法》第四条第十三条	是	风险控制	高风险
			61、拒绝签订合同	无正当理由不与中标人订立合同。	1. 影响招标工作的公平公正性。 2. 被责令改正，被处以罚款。	中标通知书发出之日起三十日内，按照招标文件和中标人的投标文件订立书面合同。	《招标投标法》第四十六条、第五十九条 《招标投标法实施条例》第五十七条	是	风险控制	极低风险
			62、有条件签订合同	按照采购文件和成交人的响应文件订立合同。	1. 影响招标工作的公平公正性。 2. 被责令改正，被处以罚款。	按照采购文件和成交人的投标文件订立合同，不得再行订立背离合同实质性内容的其他协议。	《招标投标法》第四十六条、第五十九条 《招标投标法实施条例》第五十七条	是	风险控制	低风险
5	建设	合同交底	63、施工分包合同交底不充分	施工分包合同未进行交底或者交底不够充分，导致总包管理人员对分包合同情况不清楚	未进行交底或者交底不充分的情况下，项目部管理人员在管理过程中不清楚分包单位的工程范围、权利、义务，会导致诸如材料重复采购或者漏采、未严格要求施工单位履行义务等情况。	严格进行施工分包合同交底，并保留会议纪要及签到表。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第七十二条	否	风险控制	低风险
			64、没按合同约定付款	没有制定付款计划或付款计划遗漏，导致没有及时支付工程款。	1. 项目执行期间未按节点付款，导致供货和服务无法保证。合同履行能力减弱，延误工期。 2. 项目竣工后未及时进行结算，质保服务期已过，面临供应商、分包商诉讼风险。	1. 提前策划、做好付款计划安排。 2. 按照合同约定，支付相应款项，保证工程进度。 3. 做好项目资金流的测算，对于不同类型的采购项目，采用不同的付款方式。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第七十六条	否	风险控制	低风险
		支付	65、付款审核不严格	1. 实际付款金额与合同约定付款金额不一致。 2. 未核实票据的准确性。 3. 未核实是否满足合同要求付款条件	可能导致资金超付、合规风险。	1. 严审票据的真实性、合法性和有效性。 2. 按照合同约定的付款方式严格执行。 3. 严格按照合同约定核对付款条件，满足后付款。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第七十七条	否	风险控制	高风险
			66、施工方进行专业、劳务分包无监管	施工方再次分包，项目部未及时监管，对分包内容，再次分包的分包商资质、履约能力等无监管。	易出现违法分包，层层转包，包而不管，项目安全、进度、质量失控。	1. 强化分包商管理，设置动态监控，对各再分包商的资质、人员、机械等做好审核。 2. 按要求完成施工过程相关文件上报，以此保障工程施工顺利进行。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第七十八条	是	风险规避	中等风险
		施工分包	67、分包单位采购货物无监管	1. 采购货物无出厂证明，质量文件。 2. 未按规定执行第三方送检。 3. 检验资料未及时整理上报。	工程质量无法控制。	要求现场分包单位严格按合同要求执行，否则根据合同相应条款进行处罚或扣除相应合同额。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第七十九条	否	风险规避	低风险
			68、资料催交的责任主体不清晰	合同签订执行过程中双方技术、商务配合资料，采购、设计、项目管理各方分工不明。	设计、商务资料提供、确认延误，导致设计滞后或货物交货进度延误，影响工程进度。	1. 项目启动前期确定设计、采购具体工作分工，责任到人。 2. 各团队明确唯一对接人员。 3. 列出采购配合清单，定期召开内部会议，解决资料配合问题。		否	风险控制	极低风险
		催交	69、未进行有效催交	1. 货物生产发货时间和项目部进度计划要求到货时间有差异。供应商未按照合同约定时间要求发货，现场进度滞后不满足接货条件。 2. 供应商无法按期交货，或供应商无法按项目现场实际进度需求交货。	1. 延迟交货影响工期。 2. 无法按项目现场实际进度需求交货影响工期。 3. 可能造成其他作业面出现窝工，存在其他分包方索赔风险。	1. 确认催交主体责任部门。 2. 准确把握现场施工进度，提前和供应商进行沟通有计划生产，减少双方损失。 3. 依据项目进度和货物合同文件，列出重要货物供方的合同排产计划，关键节点到场检查。发现供方未按计划推迟制造，对此采取相应的纠正措施（发函、驻场催交等）。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第八十二条 《中国电力工程顾问集团新能源有限公司总承包项目催交管理办法》	否	风险控制	低风险
			70、监造能力不足	不具备专业监造能力或专业的监造人员数量不足，面对货物技术复杂、专业性强的情况，监造人员不能很好履行自身职责。	直接影响项目的施工进度和项目货物的质量，监造过程文件得不到建设方的认可。	应配备专业性强、素质水平高的监造人员进场，对货物质量和生产情况及时把控，必要时可选用外部监造人员，针对需要监造的大型项目和货物，与专业的监造的公司签订合同委托其进行监造工作。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第八十三条	否	风险控制	低风险

5	建设	监造	71、监造范围、监造方式选择不当	1. 未按照总承包主合同要求，设置监造范围。 2. 监造方式选取不当。	1. 未按总包合同要求确定监造范围，造成实际监造范围扩大或缩小，导致增加项目成本，浪费项目管理资源；或者无法保证货物制造过程质量控制，引发合同纠纷。 2. 未按总包合同要求确定监造方式，影响货物生产进度，造成采购管理成本增加；或者无法保障货物质量。	1. 研究总承包合同监造条款，根据项目特点合理设置监造范围。 2. 根据《电力货物监造技术导则》及相关要求，合理设置监造方式。 3. 对业主关注的关键货物关键节点，及时沟通，按总承包合同及监造大纲组织相关方进行监造。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第八十四条	否	风险规避	极低风险
		检验	72、出厂检验未按要求进行	1. 工厂验收试验未严格执行，货物质量无法保证。 2. 供应商本身不具备专业检验能力，检验结果不具备权威性。 3. 检验结果失真，货物存在质量隐患。	1. 无法提供合格的检验报告，业主拒收。 2. 货物质量无法保证，造成返工，影响项目工期，增加项目成本。	1. 按照合同约定实施检验工作，必要时派人驻场监督。 2. 特殊情况，无法到场见证，及时与业主工程师、监理沟通，及时提供实验报告，达成收货意见。 3. 委托第三方权威机构执行检验工作。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第八十五条	否	风险控制	低风险
		物流	73、无物流计划	没有与项目进度和货物发货进度相匹配的物流计划。	物流计划影响货物发货和到货时间。	根据项目对货物的进度要求，督促货物供应商提前策划并实施物流计划。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第八十六条	否	风险规避	极低风险
			74、运输方式风险	大件运输运输方式选择不当，未充分考虑运输路线及施工当地交通基础设施情况，桥梁限重、道路限高等道路许可情况，影响通关时间。	可能影响货物到货时间，进而影响工程进度。	1. 结合项目地理位置，选择适当运输工具并对沿途路线进行充分调研了解，对运输道路承重、桥梁限行、风力阻碍、转弯半径等环境因素进行风险评估，估算货物到货时间，保证项目工期； 2. 针对超大超重货物，编制专门运输方案组织相关方评审。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第八十七条	否	风险控制	低风险
			75、运输过程中货物损坏和灭失风险	物流运输保险未全覆盖，运输过程中货物损坏，或灭失。	货物可能会被退回或重新生产，影响工期；同时，与物流公司、供应商之间的责任划分，会牵扯大量精力，造成经济损失。	1. 在合同签订时约定好保险责任，约束供应商运输前办理相应物流保险。 2. 梳理到货计划，提前策划运输方式、路线。 3. 转移物流风险。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第八十八条	否	风险转移	低风险
		验收	76、到货验收	验收标准不明确，验收程序不规范，对验收中存在的异常情况不作处理。	1. 未按照合同要求进行验收，组织不及时，验收记录不完整，导致在安装调试阶段发现货物缺件、毁损的责任难以界定。 2. 造成账实不符、采购货物损失，货物质量不达标，影响项目整体质量。验收记录缺失导致货物消缺责任难以明确，消缺工作难以实施进而导致后续相关问题责任界定、货款支付受阻。 3. 出现货物重新采购情况，增加项目成本，导致项目工期滞后。	1. 制定明确的采购验收标准，结合货物特性确定必检货物目录，规定此类货物出具质量检验报告后方可入库。 2. 验收机构或人员应当根据采购合同及质量检验部门出具的质量检验证明，重点关注采购合同、发票等原始单据与采购货物的数量、质量、规格型号等核对一致。 3. 确定验收责任人，要求到场货物相关方必须进行开箱验收，按照验收模板要求及时组织开箱验收，并保留完整、有效的验收记录，验收后及时办理移交、入库手续。 4. 对于验收过程中发现的异常情况，比如无采购合同或大额超采购合同的货物、超采购预算采购的货物、毁损的货物等，验收机构或人员应当立即向供应商有权管理的相关机构报告，相关机构应当查明原因并及时处理。 5. 对于有缺陷货物，采购部门依据检验结果办理让步接收、消缺、退货、索赔等事宜。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第八十九条	是	风险控制	低风险
			77、大型货物卸车过程失控	大型货物在卸货及二次倒运过程野蛮装卸。	1. 货物本体破损、变形，产生货物本体缺陷。 2. 发生周边货物、机具损毁、人身伤害。 3. 货物损毁责任界定易产生纠纷。	1. 严格按合同明确货物装卸责任方。 2. 做好货物装卸方案的编制与审批。 3. 严格按审批通过的装卸方案执行。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第九十条	否	风险控制	低风险
		仓储	78、货物移交无手续或手续不全	1. 货物移交未办理移交。 2. 货物移交手续办理不全。	1. 出现货物损失或破损时，无法界定相关方责任。 2. 影响现场施工责任进度，工程成本增加。	1. 制定货物移交管理流程，交接文件模板。 2. 加强总承包项目管理，提高相关人员工作责任心。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第九十一条	是	风险规避	低风险

5	建设	仓储	79、未编写仓储方案或方案不完整	未按要求进行仓储方案编写。	1. 未按照合同要求建造符合要求的库房、堆场及其配套设施（消防、照明、通风），造成库房建设及人力、机具配备不足。 2. 货物无法正常卸货，有序堆放。 3. 易造成货物损坏，返厂修复。 4. 仓储安保等人力资源缺失，发生货物丢失情况。	1. 编制详细仓储方案，并严格按合同及仓储方案进行库房建设和仓储管理。 2. 配备符合要求的人力资源和机具设备。		否	风险规避	低风险
			80、货物仓储管理不足	1. 货物出入库管理混乱，无出入库记录。 2. 记录不全无法溯源工程货物使用情况，使用位置。 3. 仓储保管防护措施不到位，管理标识不清晰，到货设备未按类别进行储存。如电气设备、热控设备及贵重设备未完善防护措施；备品备件、专用工具未单独保管；危险货物、易燃易爆等物品未按要求保存。 4. 未开展定期盘库工作。	1. 增加项目成本和管理难度，货物缺失造成项目工期延误。 2. 间接影响项目质量溯源管控。 3. 影响正常卸货和有序堆放。 4. 易造成货物损坏，需返厂修复。 5. 因危险货物、易燃易爆等物品保管不当，发生安全事故。 6. 出现货物遗失重新采购情况。增加项目成本，延误项目工期。	1. 规范货物出入库管理流程，制定出入库登记模板，定期检查出入库管理记录。 2. 货物管理设置专人专岗，岗前培训合格上岗。 3. 货物仓储集中保管，有序堆放。 4. 完善仓储防护措施，电气设备、热控设备及贵重设备、危险货物、易燃易爆等物品、备品备件等按照保管要求进行。 5. 按照仓储管理要求，完善防雨、防潮、防冻、防凝、防火等工作，定期检查巡逻。 6. 提前做好到货计划，告知代保管单位近期现场到货情况，电气设备、热控设备及贵重设备及时入库，货物到货及时调派卸车机具和人员卸车。 7. 重点检查巡逻，定期组织专项盘库工作。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第九十三条	是	风险控制	中等风险
			81、货物仓储以包代管	项目部未进行有效监督，代保管方未能按照合同要求进行货物仓储保管。	货物损坏、遗失货物重新采购。延误项目工期。	1. 加强对代保管方仓储管理，检查货物堆放环境，制定货物使用计划，有序堆放。仓储管理责任划分到人。 2. 货物管理责任人按照公司仓储管理相关规定定期检查和抽查。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第九十四条	否	风险控制	中等风险
6	试运行、交付	消缺	82、消缺管理不当	1. 货物消缺责任、建筑安装调试消缺责任划分困难。 2. 消缺不及时。	1. 难以划分缺陷责任，消缺工作难以实施。 2. 延误验收进度，增加项目成本、安全隐患。	1. 供应商严格按照合同要求做好消缺工作。 2. 若责任方未履行消缺义务，则在尾款支付时扣除相应消缺费用。		否	风险转移	低风险
		现场服务	83、服务不到位，不及时	1. 供应商未按合同要求提供技术服务、培训服务和现场服务。 2. 项目现场要求服务时间无法保证，服务人员技术或积极性欠缺。	影响工程服务质量和业主满意度，对项目生产造成影响。	1. 要求货物供应商严格按合同要求提供服务，否则根据合同要求进行处罚或扣除合同额。 2. 货物付款与现场服务质量挂钩。		否	风险转移	极低风险
		剩余物资处置	84、剩余物资管理不规范	未建立甲供物资、自购物资退库或调配机制，废旧及剩余物资处理台账管理不到位。	剩余物资管理混乱，造成资源浪费，不利于企业成本控制。	1. 对于较易过剩的物资，做好分类管理，采用各项目联动调拨，提高物资使用率，降低企业成本，避免资源浪费。 2. 加强施工过程管理，杜绝施工单位未按设计图纸施工。 3. 建立甲供物资、自购物资退库或调配机制。 4. 建立废旧及剩余物资处理台账。	《中国能源建设股份有限公司物资管理办法》第二十七条第二十八条第二十九条	是	风险控制	极低风险
			85、剩余物资处置不当	1. 未按有关规定处置剩余物资，廉价出售或仓储交接、出售等流程不规范，导致处理价格过低。 2. 剩余物资未及时处理造成物资丢失、记录缺失。	1. 未按有关规定处置剩余物资影响物资调配使用效率。 2. 导致公司利益受损、造成资产流失，存在廉政风险。	1. 加强剩余物资处置执行及监管，严格执行物资处置备案或审批手续。 2. 废旧物资处理应选择价格高、支付能力强、服务质量好的回收单位。 3. 充分利用股份公司剩余物资调剂平台发布相关信息，实现项目之间自主进行区域性物资调剂。 4. 绿色回收。	《中国能源建设股份有限公司物资管理办法》第三十条第三十一条	是	风险控制	极低风险

7	服务	质保期服务	86、未按合同履约质保期服务	供应商不按合同要求履行售后服务承诺；或其服务无法满足业主要求；且由于主合同的质保期往往起算时间较晚，不少小规模供应商或者合资企业的质保工作难以按要求进行。	1. 质量问题多，则对最终结算成本有不利影响。 2. 导致受到业主罚款、业主拒付质保金，降低公司声誉，给公司带来损失，影响后续市场开发。	1. 加强过程质量管控，防止质保服务费用过多。 2. 成立专门的质量服务团队，把各项目的质保期服务统一管理。 3. 合同条款需严格约定双方违约责任，出现未按时履行质保服务的情况时，需有效借助合同条款（如质保金、质保保函、违约金内容）进行应对。	《建筑法》第七十五条	是	风险转移	低风险
			87、质保金保函到期未及时更换	质保金保函到期未及时更换，失去对供应商履约的约束能力。	供应商缺陷期不履约，导致业主方的索赔。	加强保函管理，建立保函管理信息系统，建立保函过期提醒功能。		否	风险控制	低风险
8	生产运维	缺陷期服务	88、缺陷责任期服务不当	1. 缺陷责任划分困难。 2. 服务不及时。	1. 难以划分缺陷责任，缺陷责任期服务难以实施，导致和相关方（如业主或参建方）发生纠纷。 2. 事故修复、赔偿问题等进展缓慢，部分情况需总包方先行垫付，如后期索赔失败，导致整体利润受损。	1. 采购阶段选择优质供应商。 2. 严格履行工序验收交接手续，加强履约过程管控。 3. 如果责任方为供应商，其未履行缺陷消除义务，则在尾款支付时扣除相应费用，如果责任方为业主，需及时开展索赔。 4. 在缺陷责任期内，发包人和承包人都需要密切关注工程运行情况，及时发现和解决问题，避免潜在风险的发生。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第一百零八条	否	风险转移	极低风险
9	供应商管理	资源寻源	89、供应商寻源	由于市场及体量原因，对个别供应商掌握信息不够、评估不全面，对供应商的资信、业绩、技术实力、财务水平、产品价格水平、产能水平、履约能力了解不充分，无法寻到足够数量及满足要求的供应商。	选择能力较差的供应商，与招标文件要求的技术条件不符，影响项目执行过程中的履约，同时影响公司品牌形象。	1. 深度挖掘市场优质供应商，培育具有良好合作经验的优质供应商，择优达成战略合作关系。 2. 利用业主（非采购团队人员）的关系，挑选评价较高、愿意合作的供应商深入接触，加深互信，尽量以较大的分包合同形式报价；设备方面，利用尽可能多的渠道，寻求全球采购。 3. 完善供应商管理制度，对供应商诚信和履约采用动态和定期考核，根据考核结果对供应商采取奖惩措施，并将结果在中电工程内发布。 4. 建立优质合作方库；严格把控对合作方的资信、业绩、履约能力的评价。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第一百一十一条 《中国电力工程顾问集团新能源有限公司供应商管理办法》4. 3供应商寻源	是	风险控制	低风险
			90、准入机制不完善	未制定或及时修编本公司的供应商管理制度，缺乏完善的供应商准入机制，准入门槛不合理或管理流程不明晰。	导致部分入库的供应商资信状况较差，造成不利的采购结果。	1. 建立和完善科学的供应商评估和准入制度。 2. 设置合适的准入门槛。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第一百一十二条 《中国电力工程顾问集团新能源有限公司供应商管理办法》4. 4供应商注册与准入	是	风险控制	极低风险
		供应商准入和维护	91、准入审核把关不严	1. 准入审核不严格，供应商上传所需附件不完整，评审过程中，对供应商资质、信息评估不全面，未识别出供应商资质造假、借用他人资质的情形。 2. 审核人把关不严，审核走过程、流于形式。	无法准确评估供应商的诚信履约能力，可能导致供应商后期履约不力，影响项目的进度、质量。	1. 设置完善的评审机制，对供应商生产能力、资质能力、商业信誉等情况的真实性和合法性进行详细审查，整体评估。 2. 准入过程中组织相关部门共同审核供应商资料是否真实、有效，把不合格供应商拒之门外。 3. 供应商准入严格按照资源库审核标准，要求供应商提供的所有证明性文件均加盖单位公章。 4. 利用信息化手段，加强供应链管理一体化平台自动识别文件真伪的能力。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第一百一十三条 《中国电力工程顾问集团新能源有限公司供应商管理办法》4. 4供应商注册与准入	是	风险控制	低风险
			92、供应商信息不充分、未及时更新	1. 供应商信息收集不充分。 2. 供应商信息变更具有随机性、偶然性。 3. 供应商对平台供应商库的管理和要求不熟悉，少数供应商不积极配合进行信息更新。	供应商的资质、经营范围等过期或失效，如未能发现，影响对供应商的客观、正确评估。	1. 充分利用相关信息查询渠道对供应商信息进行收集和查验。 2. 指定专人负责供应商动态信息维护。 3. 定期开展清库工作。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第一百一十四条 《中国电力工程顾问集团新能源有限公司供应商管理办法》4. 4供应商注册与准入	是	风险控制	极低风险

9	供应 商管 理	供应 商选 择和 使用	93、供应商 选择不当	选择的供应商不具备专业技术能力或资质、 不具备相应的质保和售后服务能力。	供应商选择不当，导致采购价格高、供应商 供货不稳定、不及时，施工分包商能力有限， 整体履约能力较差。	1. 择优选择供应商，确定供应商短名单。 2. 严格履行供应商短名单审批手续。 3. 避免使用黑名单供应商。 4. 充分挖掘股份公司内部供应商资源。 5. 加强供应商考核评价，建立供应商失信行为档 案，慎重选择存在失信行为的供应商。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链 风险统计表》第一百一十五条 《中国电力工程顾问集团新能源有限公司 供应商管理办法》4.5供应商选择与使用	否	风险规避	中等风险
			94、供应商 不诚信履约	供应商不讲诚信、履约能力不强。	供应商履约能力不强、缺少诚信精神，导致 无法正常履约、工程质量无法保证、为项目 带来各种隐患。	1. 不提倡采取低价中标的策略（根据供应的品牌、 信誉、口碑、行业影响情况决定是否采取低价中标 方案，尤其是部分施工民企或民企厂家）。 2. 严格进行供应商资质评审（业绩、近期财务状况、 行业口碑）。 3. 重视过往评价结果，优先选用评价良好的供应 商。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链 风险统计表》第一百一十六条 《中国电力工程顾问集团新能源有限公司 供应商管理办法》4.5供应商选择与使用	是	风险规避	低风险
			95、违规选 取供应商	选择资质不符合要求的供应商或在合格供应 商库外选取供应商、供应商选取过程不合规、 排斥竞争，选取的供应商不满足采购要求。	造成违规采购，采购竞争力不足，导致采购 无效或导致公司财产、名誉受损。	1. 严格遵循多方寻源工作。 2. 根据管理制度利用供应链管理一体化平台对供 应商名单进行评审、选用。 3. 加强评标、定标审批和合同审批。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链 风险统计表》第一百一十七条 《中国电力工程顾问集团新能源有限公司 供应商管理办法》4.5供应商选择与使用	是	风险规避	高风险
			96、供应商 数量不足	1. 收到邀请的供应商不参与投标。 2. 供应商库内的数量不足，长期缺乏新供应 商。	造成废标或竞争不足，影响后续采购流程与 采购成本控制。	1. 加强与供应商的日常双向沟通，加深供应商对采 购人的了解。 2. 营造公平公开的采购氛围，增强双方的信任。 3. 发掘内部需求并开发新供应商，丰富供应商资源 库。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链 风险统计表》第一百一十八条	是	风险控制	低风险
		供应 商考 核和 评价	97、考核评 价结果不客 观	考核人不尽责，无法筛选不良供应商出库； 考核的主体跟使用的主体不完全一致，部分 使用情况没有体现到评价结果中。	供应商考核流于形式，不能充分发掘优质、 综合实力强的供应商，总包项目管理水平、 效益得不到提高。	1. 重视考核小组的组建，对考核人员严格把关。 2. 打分主体多样化，让使用方在打分中有更大的话 语权，严格对供应商进行考核。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链 风险统计表》第一百一十九条 《中国电力工程顾问集团新能源有限公司 供应商管理办法》4.7供应商履约评价管理	是	风险控制	极低风险
			98、未严格 执行考核标 准	供应商考核不严谨，考核机制不健全，未根 据供应商考核评价标准进行评价。	无法掌握供应商真实水平及能力，部分供应 商能力不强，不能选择出优质供应商，造成 采购结果难以满足采购实际需求的风险。	1. 建立和完善供应商档案，对供应商的履约能力进 行全面评价，相关部门从质量、服务、技术、价格、 信誉、企业内部管理等方面对供应商进行全面考 核，培育优质供应商，建立较为稳定的采购渠道。 2. 严格按照分项打分，慎重评判。依规对供应商进 行开展定期、不定期评价，并将评价结果作为供应 商年度考核结果进行记录，根据考核结果择优选择 供应商进行合作。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链 风险统计表》第一百二十条 《中国电力工程顾问集团新能源有限公司 供应商管理办法》4.7供应商履约评价管理	是	风险控制	低风险
		供应 商考 核和 评价	99、考核范 围不全面	考核对象选取范围不全面。	未严格对照评价范围选定供应商进行考核， 遗漏考核履约情况不良供应商或优异表现的 供应商。	1. 严格按照考核范围、考核要求对供应商开展定 期、不定期考核。 2. 通过内部审核、外部审核及采购专项检查等方 式对供应商考核情况进行检查。 3. 采用信息化手段从平台中自动汇总出考核名单。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链 风险统计表》第一百二十一条	是	风险控制	极低风险
			100、考核不 及时	供应商表现出现严重问题时未及时发起评价 反馈。	考核不及时、结果失真，丧失了对其他采购 项目的指导意义。	1. 对于出现严重问题的供应商，及时进行考核。 2. 履约过程中定期、不定期收集保存供应商履约过 程情况记录，为供应商考核提供重要的材料支撑。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链 风险统计表》第一百二十二条 《中国电力工程顾问集团新能源有限公司 供应商管理办法》4.7供应商履约评价管理	是	风险控制	低风险

9	供应 商管 理	供应 商退 出	101、未严格执行退出机制	1. 未严格执行供应商黑名单管理制度，未形成供应商不良行为反馈机制，无法对有关供应商进行有效惩戒和警示。 2. 对黑名单供应商认定审核把关不严，认定依据不充分。	可能导致继续发生严重的履约问题，使公司利益受损。	1. 建立健全供应商黑名单制度。 2. 对黑名单供应商的认定严格审核把关。 3. 严禁使用黑名单供应商。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第一百二十三条	是	风险规避	低风险
			102、评价结果应用不充分	1. 违规使用黑名单供应商和评价等级为C和D供应商。 2. 未充分落实对供应商的奖惩机制。 3. 未将供应商评价结果应用到短名单选取机制上。	供应商表现好坏一个样，无法通过激励、惩戒供应商来保障项目利益。	1. 固化并落实优秀供应商的奖励、激励机制。 2. 短名单的选取要充分考虑供应商评价的结果。	《中国能源建设股份有限公司供应商管理办法》第十四条 《中国能源建设股份有限公司供应商黑名单管理办法》 《中国电力工程顾问集团有限公司供应商管理办法》5.7	是	风险控制	中等风险
10	基础 建设	制度 体系 与标 准化 建设	103、制度体系不完整	1. 制度体系不完整。 2. 供应链标准化建设工作的缺失和使用不到位。	1. 职责划分不清晰，造成管理效率低下,严重影响采购活动有序开展，无法达到预期管理目标，各个环节有效信息流转效率低，无法实现预期目标。 2. 物资编码不统一、管理流程不固定、标准模板使用不当，对项目开展时效、成本和质量造成影响。	1. 健全完善覆盖本企业供应链管理全部业务、全流程的管理制度体系，界定供应链要素管理职责和管理界面。 2. 做好物资编码库的建设，通过信息化手段固化管理流程，加强标准模板的编制与使用。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第一百二十六条	是	风险控制	中等风险
		业务 培训 及人 才培 养	104、供应链人才培养不到位	1. 供应链专业人员配置不满足工作需要。 2. 供应链领域对于各种技能的需求非常广泛，从业人员技能匹配不足，无法满足工作要求，供应链管理人员专业采购工作能力，组织协调能力不满足岗位工作需要。 3. 未组织开展供应链知识、新修编制度及信息化平台培训工作，未统筹建立供应链管理人才资源库，影响供应链建设效率。	1. 人员配置无法满足供应链的运行要求，导致断链等问题，造成时间成本和经济成本增加。 2. 专业工作能力不高，导致工作效率低下或者工作失误，容易发生合规风险，无法达到预期管理目标。	1. 结合工作需要，按照两级集团要求配置适当人员及相应岗位。 2. 强化人才队伍建设，培养储备力量形成管理梯队；根据工作需要定期开展岗位技能培训,提高员工的专业水平和素质，增强员工的绩效和创新能力。 3. 及时跟进市场行情及有关政策法规进行知识储备和制度更新，并做好及时宣贯培训。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第一百二十七条	是	风险控制	低风险
11	数智 建设	信息 平台 建设	105、供应链的信息化与标准化建设滞后	1. 供应链管理信息平台建设不规范，造成信息孤岛问题。 2. 信息化落后，现有信息化手段无法满足智慧化网络化的供应链管理需求。	1. 供应链管理信息平台建设不规范，导致程序和过程存在不合规问题。 2. 工作流程不流畅、数据不准确、操作繁琐，影响工作效率和质量。	1. 通过培训和实操，提升业务能力，规范使用供应链管理一体化平台，确保采购过程的合规。 2. 及时反馈平台使用出现的问题，配合集团提升平台信息化和智能化水平。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第一百二十八条	是	风险控制	低风险
11	数智 建设	安全 管理	106、供应商用户信息泄露	投标人账号、电子签章泄露，身份被非法冒用。	盗取者违冒投标人进行投标，影响投标秩序，对招标人及投标人造成损失。	1. 加强能建供应链管理一体化平台安全建设，提高网络安全防护水平。 2. 完善身份认证功能。		否	风险控制	极低风险
			107、商业秘密泄露	供应链管理一体化平台的采购项目过程文件涉及到招标人及投标人的商业隐私及机密，公司在各类外部采购检查中，提供的均为企业用户账号权限，存在商业秘密泄露风险。	存在商业秘密泄露风险，对企业造成经济损失。	建议开通外部检查方专用账号及权限。审计工作结束后，及时停用审计人员账号权限。		否	风险控制	极低风险
		平台 应用	108、线上开标失败	因平台问题投标文件解密失败或者文件损坏。	影响正常开标工作，可能导致重新招标，影响项目工期。	1. 开标前确认各投标人上传文件正常，提醒投标人若上传中遇到网络问题重新上传。 2. 开标后遇到问题及时找平台客服处理，加强平台稳定性建设。		否	风险控制	极低风险
			109、投标人平台操作不熟练	供应商未及时购买CA或由于操作不熟悉放弃投标，降低了投标的竞争性。	造成开标时投标厂家数量不足，无法正常开标工作。	1. 提醒投标人注意检查CA的有效期。 2. 为投标人提供投标操作指南。		否	风险控制	极低风险

11	数智建设	平台应用	110、招标人供应链管理一体化平台使用不规范	招标人供应链管理一体化平台使用不规范，导致采购程序和过程存在不合规问题。	1. 导致采购实施失败。 2. 可能受到投标人的投诉或追责。 3. 严重影响采购活动有序开展，对采购工作造成一定损失。	1. 通过培训和实操，提升业务能力，规范使用供应链管理一体化平台，确保过程的合规。 2. 设置开标、评标过程必须强制监察人员签到。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第一百三十三条	否	风险控制	极低风险
12	监督	招标阶段	111、未对招标环节履行监督职责	招标环节未有效执行监督职责。	增加合规性风险，造成供应商财产、信誉损失。	严格按照公司采购监督有关规定在招标环节有效监督。	《中国能源建设股份有限公司采购监督管理办法》第九条 《中国电力工程顾问集团新能源有限公司采购（招标）监督管理办法》4监督范围、内容与程序	是	风险控制	极低风险
		评标阶段	112、未对专家评标有效监督	未对评标过程进行有效监督。	没有获得合理、合规评标结果，增加公司采购成本，存在廉洁风险，进而导致法律风险。	1. 通过设定合理的评标监督手段，加强评标监督。 2. 及时提醒评标专家等相关人员合规评标，防止出现不合理评标结果。	《中国能源建设股份有限公司采购监督管理办法》第九条 《中国电力工程顾问集团新能源有限公司采购（招标）监督管理办法》4监督范围、内容与程序	是	风险控制	极低风险
		定标阶段	113、重大采购事项定标决策程序未监督	重大采购事项未及时监督，未按流程审批，存在合规风险。	重大采购事项决策程序违规。	1. 通过供应商制度确定需进行“三重一大”会议决策的重大采购事项范围，并严格执行决策前法审。 2. 发挥数字化平台作用，实现重要决策程序审核率100%。	《“三重一大”决策事项清单》重大项目安排	是	风险控制	极低风险
13	沟通协调	与客户端沟通	114、与业主沟通不及时、不充分	1. 采购实施过程，短名单、采购文件、中标结果、合同变更等关键采购信息未按照主合同要求与业主及时沟通及确认。 2. 业主对采购工作的干预。 3. 业主不了解国有企业的采购要求，对采购平台、采购流程等提出不同意见。 4. 未能充分了解业主的要求或者我方的要求未能及时传递给业主。	1. 未按照合同要求进行确认，造成合同违约、影响工程采购后续支付。 2. 采购工作的时效性和成本受影响。 3. 影响采购的规范性。 4. 影响总承包合同履行、影响与业主关系甚至后续的市场开发。	1. 与业主签订协调沟通程序，明确沟通人员，沟通方式，文件确认等关键内容。 2. 提前沟通，根据主合同要求，及时以书面形式或者经认可的方式提交需要业主确认的文件。 3. 主合同阶段尽可能与业主沟通好分工界面，对于未明确部分以何种方式进行沟通或上报也予以确定。 4. 加强项目管理人员的沟通能力培训，提高项目管理人员沟通能力和沟通技巧；选派有项目管理经验、沟通能力强的人员进行沟通。 5. 保持渠道畅通，可通过各种形式的沟通方式（如会议传达、面谈、网络信息、声像设备、通讯简报等），保持与业主单位的充分沟通。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第一百三十七条	否	风险控制	低风险
		与供应端沟通	115、与供应商沟通不及时、不充分	1. 投标阶段，与供应商沟通不畅导致无法及时参加投标活动或响应不及时。 2. 合同谈判及签订阶段，由于沟通原因导致供应商对技术和商务合同要求理解不全面。 3. 合同实施阶段，由于施工进度调整等原因，未及时与供应商沟通设备交货期、现场服务时间。	1. 投标人数减少，降低竞争性。 2. 影响供应商合同履行，未能按约定的质量和进度进行交货、提供售后服务等，给项目执行造成不利影响。 3. 设备延迟发货、服务不及时影响现场总体进度；设备过早产出，造成仓储费用及设备额外保养费用。	1. 加强与供应商之间的沟通，充分利用供应链管理一体化平台的提醒功能，保障采购工作顺利开展。 2. 保持渠道畅通，可通过各种形式的沟通方式（如联络会、协调会、传真、邮件、电话、现场监督等），保持与供应商的充分沟通。 3. 制定沟通计划和程序、加强与供应商的沟通。 4. 在催交、监造、检验工作中，做好沟通管理，及时掌控生产进度。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第一百三十八条	否	风险控制	低风险
		与参建方沟通	116、与设计方沟通不及时、不充分	1. 未及时沟通设备技术规范书的进度安排及设备厂家资料的到位情况。 2. 技术规范书提交时间滞后、版本错误，内容有误。 3. 设计技术要求高于或低于总包合同要求。 4. 沟通不及时，导致设计不满足现场需要而产生设计变更，无法及时调整供货、加工，造成供货工期延后、供货不满足。	1. 影响设计及排产交货。 2. 造成采购计划时间拖延，采购过程中评标、定标时间推迟。影响合同及技术协议签订。 3. 存在增加造价或违反总包合同风险。 4. 因设计变更造成工期延误及费用的增加。	1. 做好合同交底工作。 2. 加强与设计方的沟通，成为设计与设备厂家的沟通桥梁。 3. 密切关注设计进度及生产进度。 4. 关键节点组织设计与设备厂家召开设计联络会、协调会。 5. 编制设计变更管理的相关规定，依据制度管理要求加强设计内容变更管理，及时进行设计变更。设计工代尽早入驻现场，做好沟通，保障设计与现场匹配。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第一百三十九条	否	风险控制	极低风险

13	沟通协调	与参建方沟通	117、与施工方沟通不及时、不充分	未及时沟通现场设备、供应商现场服务的需求计划。	设备到货计划与现场施工计划脱节，导致到货时间不符合工程进度需要，影响现场施工进度，造成工期延误或增加仓储费用。	1. 加强与施工方的沟通，掌握设备生产进度及现场施工进度。 2. 做好设备滚动需求计划，现场服务需求计划。 3. 定期与施工方召开设备需求沟通协调会，必要的时候请主要的供应商参与。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第一百四十条	否	风险控制	低风险
		内部沟通	118、项目内部沟通不及时、不充分	沟通机制不健全，沟通无效或沟通周期过长。	项目部内部沟通不畅，无法形成合力，影响采购实施整体进度、质量及效率、效益，导致不必要的人力成本损失，所获结果与需求存在偏差。	1. 加强项目部内部沟通，形成定期沟通机制。 2. 有条件的项目成立党小组，发挥党员的模范带头作用，加强团队凝聚力。 3. 对于重要工作或工序（如大件运输方案、开箱验收、与相关方的分工界面等），要在项目内部充分讨论，相互协作下开展。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第一百四十一条	否	风险控制	低风险
		投诉处理	119、无投诉处理机制	未公示采购投诉方式、无投诉处理责任部门、未对投诉进行有效处理等。	造成公司信誉受损，采购相关问题不能及时处理，造成采购公平性受到破坏，导致发生法律纠纷的风险，甚至存在违法、违纪、违规的风险。	以制度方式明确投诉处理部门及职责，在采购文件中明确投诉方式。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第一百四十二条	是	风险控制	极低风险
			120、恶意投诉	供应商捏造事实，提供虚假材料，对采购人或其他投标人进行恶意投诉，干扰采购秩序。	影响采购效率。	诬告陷害行为依规依纪严肃处理，或者移交有关机关依法处理。在供应商信用评价中对此进行相关的扣分或处罚。	《《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第一百四十三条	是	风险控制	低风险
			121、泄密风险	接到投诉后的处理过程保密性不足，导致信息泄露而无法全面获取相关信息及资料。投诉的处理未能有效的形成闭环，责任未落实。	1. 投诉的问题得不到有效的解决，责任无法落实，造成违规、违纪风险。 2. 可能造成公司信誉受损。	制度方式明确投诉处理部门、职责及工作流程，相关问题处理应有全过程记录及追溯机制。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第一百四十四条	否	风险控制	极低风险
		投诉处理	122、投诉处理不当	收到投诉后不及时调查、处理及回复或投诉处理人员经验不足、证据不足，导致处理方式不恰当。	1. 因投诉处理不当，导致与供应商矛盾加剧，产生法律纠纷。 2. 影响企业信誉及形象。	1. 提高投诉处理效率，加强投诉处理人员的工作能力培训，明确投诉处理方式。 2. 加强投诉处理及回复管理。	《中国电力工程顾问集团有限公司供应链风险统计表》第一百四十五条	否	风险控制	低风险