



金隅冀东水泥 采购管理制度汇编

二〇二二年九月

目 录

01. 1. 01	物资供应管理制度	01
01. 1. 02	进一步加强物资采购管理的相关规定	06
02. 1. 01	采购计划管理办法	09
02. 1. 02	采购市场跟踪与渠道考察管理办法	15
02. 1. 03	招标管理办法	21
02. 1. 04	采购合同与定价管理办法	40
02. 1. 05	采购结算管理办法	55
02. 1. 06	供应商管理办法	59
02. 1. 07	采购工作考核评价管理办法	66
02. 2. 01	煤炭采购管理办法	70
02. 2. 02	唐山冀东水泥股份有限公司与冀东发展集团有限 责任公司备品备件集采和制造服务类产品内部协 同供应管理办法	78

唐山冀东水泥股份有限公司

物资供应管理制度

第一章 总则

第一条 物资供应以降低成本为目的，建立健全、高效、规范、先进的物资供应管理体系，发挥公司整体规模优势，利用互联网信息化平台，实现阳光、高效采购，达到国际一流的现代化、专业化的运营水平。

第二条 此制度是公司物资供应管理的纲领性文件，在总体上规定了物资供应活动的范围、目标、模式、职责权限、业务管理、考核评价等方面的内容。

第三条 本制度适用于公司所属各企业。物资供应范围包括大宗原燃材料、备品备件和辅助材料等所有物资。

第二章 组织管理

第四条 物资供应实行扁平化的“总部—企业”两级管理模式。

第五条 公司设置物资供应管理中心，负责公司物资供应专业管理；企业层面设置物资供应部，负责企业物资供应业务操作，企业其它部门不再具备物资供应职能，具体的设置按照《关于印发〈企业物资供应部门设置方案〉的通知》[文号：冀水股份（2016）118号]执行。

第六条 各企业物资供应部归企业行政管理，归物资供应管理中心专业管理。

第七条 物资供应管理中心负责对公司全部物资供应

活动进行市场预测、计划指导、监督控制、业绩评价的全过程管理。主要包括物资供应组织架构、岗位设置、专业人员、规章制度、业务流程、预算对标、信息化系统的专业管理；包括物资采购权限的界定和物资采购招议标的管理，并负责集采、集招分采业务的组织工作；包括对各企业物资采购业务操作情况的监督、检查、指导和评价，并负责各企业间在物资供应方面的协调工作；对信息系统应用及运行情况进行监督考核，协同系统创新部对物资专业的信息化系统进行蓝图方案设计和系统运行规范。

第八条 企业物资供应部负责大宗原燃材料、备品备件和辅助材料等所有物资的供应业务操作，包括但不限于市场调研、资源渠道考察、采购计划管理、物资采购价格管理（包括招议标和询比价）、采购合同签订和管理、物资供应组织和厂内协调、物资出入库和存货状态管理、物资结算和付款、供应商管理、信息化系统的使用、物资预算编制、物资数据分析和报送，并负责物资供应信息系统的管理和维护。

第九条 物资供应管理中心负责集采和集招分采类物资招标的组织；各企业物资供应部负责分采监管类物资招标的组织。

第三章 人员管理

第十条 物资供应人员包括公司物资供应管理中心和下属各企业物资供应部所有岗位人员。物资供应管理中心人员劳动关系隶属金隅冀东水泥股份公司；企业物资供应部人员劳动关系隶属于各企业。

第十一条 物资供应人员任职标准按照公司统一规定执行。

第十二条 物资供应部长层级的物资供应人员由对应的企业按照相关程序任免，任免前须通过物资供应管理中心进行专业审核和人力资源部备案；物资供应管理中心对各企业物资部长有任免建议权。

第十三条 物资供应管理中心定期组织物资采购人员专业培训，提高人员综合能力，选拔优秀人才，建设高素质的物资采购团队。

第四章 制度管理

第十四条 公司物资供应规章制度分为两级，一级制度文件为物资供应管理纲领类文件；二级制度文件按照物资供应业务分类，由若干个管理办法组成（制度目录详见附件），一二级制度文件均由物资供应管理中心统一编制。

第十五条 各企业物资供应部可以按照物资供应管理中心制定的制度文件，针对具体的采购业务补充制定专项实施细则和操作流程，并上报物资供应管理中心备案后执行。

第五章 业务管理

第十六条 物资供应业务模式分为集采、集招分采、分采监管。

（一）集采：由物资供应管理中心统一组织战略合作或统一招标，委托平台公司（如集团集采中心和机电备件公司）直接与供应商签订采购合同，平台公司再按照公司相关规定定价，不以盈利为目的销售给各企业。

通过冀东集团内平台公司实现统一招标和集采业务，具体业务由平台公司执行，物资供应管理中心负责对招标、渠道和价格等全过程统一管控。

（二）集招分采：由物资供应管理中心统一组织战略合作或统一招标，各企业按照战略合作意向或招标结果分别与中标单位签订采购合同。

（三）分采监管：由物资供应部对集采和集招分采类物资以外的物资自行采购，物资供应管理中心统一监管。

（四）集采和集招分采类物资的划分，以公司相关文件执行。企业物资供应部不得对集采和集招分采类物资自行实施采购，如有特殊情况，需书面请示物资供应管理中心批准。

第六章 预算和对标管理

第十七条 预算管理

（一）物资供应管理中心负责制定物资供应预算编制原则，按照财务资金部的预算编制进度和要求完成物资供应预算的专业审核工作。

（二）各企业物资供应部门负责按照公司财务资金部和物资供应中心的要求，编制本企业各类物资的采购单价、采购数量、采购金额的预算。

第十八条 对标管理

（一）物资供应管理中心负责制定物资供应数据库标准模板，建立数据采集和汇总方式，建立、更新并定期维护公司物资采购数据库；定期对各企业的物资采购数据进行分析，形成分析报告直接向公司领导汇报。

（二）各企业物资供应部门按照物资供应管理中心制定的数据库模板，建立本企业的物资采购数据库，并按相关要求收集、分析和报送；定期对本企业物资采购数据进行分析，形成分析报告向企业经理层汇报，并将汇报内容和结果报物资供应管理中心备案。

第七章 考核评价管理

第十九条 物资供应管理中心负责统一建立物资供应专业考核体系，包括考核内容和考核标准；年度任务指标由企业和物资中心共同制定，由企业申报，物资中心审核；年终由企业和物资中心共同考核。

第二十条 物资供应管理中心有权按照物资供应相关要求对物资供应人员的违规行为进行问责。

第八章 附则

第二十一条 本制度解释权归物资供应管理中心。

第二十二条 本制度自发布之日起执行，与原金隅水泥事业部和原冀东水泥下发的制度或文件不相符的，以本制度为准。

唐山冀东水泥股份有限公司

进一步加强物资采购管理的相关规定

第一章 总则

第一条 为了有效发挥二级集团公司的管理职能，进一步加强唐山冀东水泥股份有限公司（以下简称“公司”）对所管理企业（以下统称“企业”）物资采购方面培训、监督和人员的管理，提高公司及企业物资采购管理水平和业务能力，制定本规定。

第二条 本规定适用于公司及所管理企业。

第三条 公司物资供应管理中心（以下简称“物资中心”）是公司物资采购专业管理部门；企业物资供应部负责本企业大宗原燃材料、备品备件（包括机电设备）和辅助材料等所有物资的采购，负责本企业所有招标业务的组织实施，企业其他部门不具备物资采购职能。

第二章 培训管理

第四条 物资采购培训方式包括内部培训和外部培训。

第五条 物资中心每年制定并下发公司物资采购培训计划，对各企业进行物资采购知识和技能培训，宣讲公司物资采购制度和流程内容，讲解信息化平台功能、使用方法和要求，分享物资采购典型案例。

第六条 企业物资供应部每年制定本企业物资采购培训计划，进行本企业物资采购方面规章制度的培训，进行物资采购知识技能培训，就物资中心的培训内容进行再培训。

第七条 培训结束后，通过现场考试、事后业务抽查等

方式对培训效果进行检验和评价，对评价结果进行留存。

第三章 监督管理

第八条 物资采购对标作为发现问题、解决问题、整改提升、监督管控的方式，物资中心和企业物资供应部须定期、常态化实施。物资中心和企业均要建立物资采购数据库，实现内部数据通过信息化系统自动采集，建立对标模式和方法，建立问题整改、督导、评价、考核机制。

第九条 物资中心每月对各企业物资采购数据和重点工作进行对标，通过物资供应月报的方式传达给公司领导、企业相关领导和企业物资供应部长，主要包括与同行业优秀企业对标，公司整体和各企业采购数据与重点工作偏标情况，向企业下达整改事项，跟踪企业整改落实情况。

第十条 物资中心每年组织公司物资供应专题会议，总结、评价公司和各企业年度采购指标和重点工作的完成情况，通报各企业排名，并向公司绩效考核委员会提出考核建议。

第十一条 物资中心加强对企业物资采购业务的指导、检查和监督，通过物资中心直接检查、组织企业间互检互查等方式，对各企业采购业务进行检查和监督，就企业违规采购行为向企业通报，督导企业整改，并可以对相关责任人提出绩效考核、岗位调整等意见。

第十二条 企业加强对公司物资供应月报中相关要求的执行和落实，针对问题分析原因，制定整改措施，明确责任人，建立跟踪督导机制，确保整改到位。

第十三条 企业每月组织物资供应对标，包括企业自身与同期、预算、上期数据的对标，与同区域内部企业的对标，

与同区域外部企业的对标。

第四章 人员管理

第十四条 物资采购人员包括物资中心和企业物资采购部门所有人员；企业物资采购部门负责人是指企业物资采购部门部长、主持工作的副部长，包括企业副经理、经理助理等兼职的部长。

第十五条 企业任命物资采购部门负责人前报公司审核。

第十六条 企业要按照公司《物资供应管理制度》的相关要求，制定本企业物资采购人员的管理办法，加强对本企业物资采购人员的管理，包括岗位设置及数量、岗位职责、入职标准、岗位轮换原则、考核办法等。

第十七条 原则上企业物资部门负责人任职年限为三年。物资采购部门负责人任职期满后，公司提出轮岗交流方案，由企业履行相关程序。

第十八条 公司也可以根据工作需要，对任期超过两年的物资采购部门负责人提出轮岗交流方案，由企业履行相关程序。

第十九条 轮岗交流包含企业内部轮换和企业间轮换。

第五章 附则

第二十条 本办法自下发之日起执行，解释权归物资供应管理中心所有。

唐山冀东水泥股份有限公司

采购计划管理办法

第一章 总 则

第一条 为规范唐山冀东水泥股份有限公司（以下简称公司）采购计划管理，保证生产需求，保持合理库存与采购节奏，制定本办法。

第二条 本办法适用于公司及所属企业。

本办法所称所属企业，是指公司的分公司、全资子公司、控股子公司以及公司所管理的其他单位。

第三条 本办法管理范围包括采购煤炭、大宗原材料、设备、备件、辅助材料和服务等。

第四条 年度计划应与预算保持一致。月度计划以年度计划为基础，同时结合实际制定。本办法主要规定月度计划和紧急计划的管理要求和流程。

第二章 煤 炭

第五条 企业正常生产期间，煤炭库存不得低于五天的安全库存，不得高于二十天的最高库存。特殊情况需要超出此区间范围的，经企业经理同意后，由企业提前向公司采购管理中心申请，审批同意后执行。

第六条 企业根据生产计划、物料配比、库存量等编制煤炭需求计划，经企业经理同意后，于每月 23 日（遇节假日提前至上个工作日）前向唐山冀东水泥股份有限公司北京分公司（以下简称北京分公司）报送次月需求计划，月度需

求计划内容包括但不限于煤种、煤质、数量、意向渠道、库存、自采渠道等。

第七条 北京分公司根据各企业的月度需求计划，按照“集采全覆盖”和“公司整体性价比最优”的原则，为企业匹配相应的采购渠道，形成月度采购计划。涉及企业自采时，北京分公司应结合企业意见，分配企业自采的渠道和数量，并经采购管理中心同意后，纳入月度采购计划。月度采购计划于每月 25 日（遇节假日延后至下一个工作日）前报采购管理中心备案，同时报送给相应的企业。

第八条 北京分公司按照月度采购计划为各企业实施采购，按照月度采购计划均衡供应，动态掌握各企业的实际采购数量和库存，保证企业安全库存。

第九条 北京分公司应严格执行月度采购计划，不得随意调整、更改。月度采购计划执行过程中，若北京分公司需调整供应渠道和数量，应与企业协商一致，且月度采购计划完成率不得低于本月度的 80%。

第十条 企业应严格执行月度采购计划。执行过程中，若企业因客观因素需临时调整计划数量时，原则上应当提前 3 天告知北京分公司。北京分公司自接到通知的 2 天内出具计划调整方案，月度采购计划数量调整每年不得超过六次。

第十一条 采购计划执行过程中，如有异议，由异议方向采购管理中心提出，采购管理中心进行裁定。

第三章 大宗原材料

第十二条 企业根据生产计划、物料配比、库存量、采购合同等编制月度大宗原材料采购计划，经企业经理同意后执行，月度采购计划内容包括但不限于物料名称、质量标准、供应商名称、采购价格、采购数量、库存等，如有必要，可以按照周、旬或者半月进行分解，并于每月 28 日（逢 2 月时为 26 日）前完成。

第十三条 企业应按各供应商的合同数量比例编制月度大宗原材料采购计划，并按周控制各供应商均衡发货。直采供应的情况应按合同要求安排发货，非直采独家供应的按实际需求安排发货。

第十四条 因供应商原因，不能满足约定供应量时，由供应商出具书面告知函，告知函内容应包括具体原因、保供数量等。企业据此对月度采购计划进行调整，经企业经理同意后执行。如因企业原因需调整采购数量时，企业应通过书面形式通知供应商。

第十五条 当月采购计划仅在当月有效，禁止跨月使用。数字化系统中使用的采购订单应与月度采购计划同步保持一致，价格发生变化时，应重新录入采购订单，原订单同步停用。

第十六条 原则上禁止执行大宗原材料月度计划以外的紧急计划，确因特殊情况需紧急采购时，应经企业经理同意，并报采购管理中心备案后执行，但原则上每年不得超过六次。

第四章 设备、备件、辅助材料

第十七条 企业根据生产计划、固定资产购置计划、日常消耗等编制月度需求计划，平衡利库后制订月度采购计划，经企业经理同意后执行，月度采购计划内容包括但不限于物料名称、计划采购方式、规格型号、需求数量、单位、使用时间等，如涉及技术参数必须注明，并于每月 28 日（逢 2 月时为 26 日）前完成。企业也可根据实际情况，将月度采购计划周期缩短至半月。

第十八条 月度采购计划制订完成后，企业应通过信息化系统查询共享库存物资，将具备条件的物资优先调剂。

第十九条 需指定品牌、厂家的，必须说明合理的原因，有充足的数据论证说明必须使用该品牌、厂家，并经企业总经理同意后执行。

第二十条 月度采购计划提交后，因生产、安全、环保等方面原因需紧急采购时，可以提交紧急计划，经企业经理同意后执行。原则上日常月度紧急计划比例不得超出 5%，企业大修期间月度紧急计划比例不得超出 10%。

第二十一条 公司总部办公用品需求计划的制订应经各部门负责人审批后采购。

第五章 服 务

第二十二条 企业根据管理需求，咨询需求等提报需求计划，其中年度计划内的服务需编制月度需求计划。企业按月度需求计划编制月度采购计划，经企业经理审批后执行，月度采购计划包括但不限于服务内容、计划采购方式、技术要求、服务期限等。每月 28 日（逢 2 月时为 26 日）前完成。

第二十三条 需要指定服务单位的，必须说明合理的原因，有充足的数据论证说明必须使用该服务单位，并经企业总经理同意后执行。

第六章 考 核

第二十四条 有下列情形之一的，依照公司《员工问责制度》和《员工奖惩管理办法》，对责任人给予处分和绩效考核：

（一）因需求计划数量提报有误或未合理平衡利库，造成库存低于安全库存、超出最高库存定额或形成呆滞库存的；

（二）因需求计划物资名称、规格型号、质量标准、技术参数、使用时间等提报有误，造成招标、询价、竞价等业务终止的；

（三）可预判而未提前提报需求计划，造成紧急采购的；

（四）因采购计划数量分配不合理，造成公司采购成本上涨的；

（五）因采购计划制订不合理，影响公司生产、经营或造成紧急采购的；

（六）煤炭月度采购计划数量调整超过六次/年的；

（七）煤炭月度采购计划完成率低于 80%的（数量调整时，按调整后的数量计算）；

（八）大宗原材料紧急计划超过六次/年的；

（九）设备、备件、辅助材料日常月度紧急计划比例超出 5%，或大修期间紧急计划比例超出 10%的。

第七章 附 则

第二十五条 本办法由公司采购管理中心负责解释。

第二十六条 本办法自发布之日起施行，原《物资供应计划和出入库管理办法》（冀水股份〔2017〕143号）同时废止。

唐山冀东水泥股份有限公司

采购市场跟踪与渠道考察管理办法

第一章 总 则

第一条 为全面掌握唐山冀东水泥股份有限公司（以下简称“公司”）采购相关市场供求关系，科学预判价格走势，强化渠道管控，有效指导采购策略，控制采购成本，制定本办法。

第二条 本办法适用于公司及所属企业。

本办法所称所属企业，是指公司的分公司、全资子公司、控股子公司以及公司所管理的其他单位。

第三条 本办法管理范围包括采购煤炭、大宗原材料、设备、备件、辅助材料、采购类运输与服务等。

第四条 本办法所指“集采平台公司”，是指为发挥公司规模采购优势而统一采购并销售集采类物资的企业。

第二章 责任主体划分

第五条 按照集采、集招分采、分采监管的供应模式分类，市场跟踪责任主体划分为：

（一）集采类和集招分采类

1. 集采类

（1）由采购管理中心和集采平台公司分别进行市场跟踪。

（2）需企业或公司相关专业部门配合进行联合市场调研时，由采购管理中心负责组织协调。

2. 集招分采类

按专业职责分工，由相关部门负责组织市场跟踪。

3. 企业可对集采类和集招分采类物资市场进行跟踪，并将跟踪和分析结论向采购管理中心反馈。

（二）分采监管类物资由各企业自行进行市场跟踪与渠道考察，其中区域统采物资，可由各企业联合组织。

第六条 按照集采、集招分采、分采监管的供应模式分类，渠道考察责任主体划分为：

（一）集采类和集招分采类

1. 集采类

（1）集采煤炭渠道考察按公司《煤炭采购管理办法》（冀水股份〔2021〕123号）执行；其他集采由采购管理中心与集采平台公司共同或独立进行渠道考察，其中集采平台公司独立进行渠道考察时，考察报告应报采购管理中心备案。

（2）需企业或公司相关专业部门配合进行联合渠道考察时，由采购管理中心负责组织协调。

2. 集招分采类

按专业职责分工，由相关部门负责组织渠道考察。

3. 企业可向采购管理中心推荐优质渠道。

（二）分采监管类物资由各企业自行进行渠道考察，其中区域统采物资，可由各企业联合组织。

第三章 采购市场跟踪与分析

第七条 市场跟踪与分析的目的是预知市场价格变动，控制采购节奏，指导采购行为与策略。

第八条 市场跟踪方式包含但不限于产地与中转地或需求地实际走访调研、收集国家相关政策、权威机构数据和分析信息、权威网站的市场分析与预测信息等。

第九条 大宗原燃材料应每月出具市场价格分析报告，内容包括市场价格走势、主要影响因素、市场趋势预测与采购策略调整建议等。

第十条 市场跟踪与分析工作要求

（一）集采类和集招分采类

1. 采购管理中心定期对煤炭、备件辅材关联主材市场进行跟踪，通过收集、汇总政策和市场信息，把控供求关系和变化趋势，对市场价格走势进行预测，指导集采平台公司、企业的采购价格、节奏与策略。

2. 煤炭集采平台公司定期跟踪煤炭市场变化，重点关注煤炭产地、中转港口、运输市场、煤炭行业政策等相关信息，通过实地调研与行业交流相结合，密切关注市场变化，每月出具煤炭市场分析报告，并报采购管理中心备案。

3. 备件辅材集采平台公司定期跟踪关联主材等市场变化，重点关注产地、权威网站、行业政策等信息，通过实地调研与信息收集、分析相结合，密切关注市场变化，根据关联主材情况，每月出具市场分析报告，并报采购管理中心备案。

（二）分采监管类

1. 区域统采物资，由统采协同牵头企业物资部门定期对市场进行跟踪和分析，通过收集数据、本地政策与源头调研

等方式分析市场走势，形成市场分析报告，在区域对标中进行对标分析。

2. 企业自采物资，由企业物资部门定期对源头价格情况进行调研或监控，与本企业实际采购价格对比，并在月度对标中进行对标分析。

第四章 渠道考察管理

第十一条 渠道考察计划的制订

考察主体组织渠道考察前应制订考察计划，考察计划的内容包括物资名称、考察时间、考察地点、考察人员、考察内容、考察目的、行程安排、考察责任人等。

其中考察人员按考察内容不同，由采购部门、技术部门、质检部门、需求部门等共同组成。

第十二条 渠道考察计划的制订主体

（一）集采物资渠道考察计划由采购管理中心制订或由集采平台公司按采购管理中心要求制订；

（二）集招分采类物资渠道考察计划按由相关部门分别制订；

（三）区域统采物资考察计划由统采协同牵头企业物资部门制订；

（四）其他分采监管类物资考察计划由企业物资部门制订。

第十三条 渠道考察的内容包括资源渠道的规模、信誉、储量、产能、质量、价格及成本分析、运距、产销情况等方

面内容；考察结束后，必须出具书面考察报告，参与考察人员共同签字后存档。

第十四条 在组织招标、询价、竞价或议标时，若有新渠道参与投标，应事先进行渠道考察，以保证其产品符合使用要求。若新渠道的货物来源为国内外知名品牌或价值较低时，可不组织渠道考察。严禁以渠道未考察、产品未试用等理由拒绝供应商参与投标、报价，或以此为理由剥夺其他供应商中标的权利。

第十五条 渠道考察时应将安全和管理纳入考察范围，并遵守考察对象的相关管理要求。

第十六条 渠道考察结果的应用

（一）考察主体对已掌握资源渠道考察后，若质量、保供能力或价格等发生变化的，应重新对各资源渠道进行评估对比，并通过招标、竞价、询价或议标等方式重新组织采购；

（二）考察主体对新资源渠道的考察结果，作为供应商准入的评判标准，确定是否具有入围资格；

（三）考察主体对已合作渠道或新渠道考察后，通过成本测算可作为招标、询价最高限价、竞价基准价格或议标的谈判依据；

（四）煤炭集采渠道考察结果，作为是否纳入煤炭采购供应商入围名录的评定依据。

第五章 考 核

第十七条 有下列情形之一的，依照公司《员工问责制》和《员工奖惩管理办法》，对责任人给予处分和绩效考核：

（一）由于市场跟踪不及时或渠道考察不准确造成经济损失的；

（二）由于未组织渠道考察或考察不准确造成不合格渠道入围的；

（三）集采平台公司未定期备案市场分析报告的；

（四）考察人员或相关决策人员未尽廉洁从业合规义务，利用职务便利，为个人或他人谋取不正当利益的；

（五）其他违反本办法的行为。

第六章 附 则

第十八条 本办法由公司采购管理中心负责解释。

第十九条 本办法自发布之日起施行，原《物资供应市场跟踪和信息分析管理办法》（冀水股份〔2017〕142号）与《物资供应资源渠道考察管理办法》（冀水股份〔2017〕141号）同时废止。

唐山冀东水泥股份有限公司

招标管理办法

第一章 总则

第一条 为明确采购类别和方式，规范招标行为，确定招标流程，建立统一的招标管理体系，指导招标实施，有效利用招标为公司创造效益，依据《中华人民共和国招标投标法》及其他相关法律法规，结合实际情况，制定本办法。

第二条 本办法适用于唐山冀东水泥股份有限公司所属各企业、各部门。本办法中的“公司”指唐山冀东水泥股份有限公司，“企业”指唐山冀东水泥股份有限公司所属各子、分公司，“部门”指唐山冀东水泥股份有限公司总部各中心、各部门。

第三条 公司物资供应管理中心(以下简称“物资中心”)是公司招标工作的归口管理部门，负责统一组织、调度和管理。

第四条 企业物资供应部是企业招标组织实施部门，未设置物资供应部的企业由担负物资采购职责的部门组织招标。

第二章 采购业务分类和采购方式的选择

第五条 采购方式分为招标、竞价、询价、议标(包含定向谈判和直接磋商)。

第六条 按照招标实施主体层级，招标分为公司统一招标和企业自行招标。

第七条 采购业务分类：

一、工程项目类：与生产和办公相关的工程项目，包括项目的勘察、设计、施工（包含建筑、安装及装饰装修等）、监理等。

二、物资采购类：包括大宗原燃材料、辅助材料、备品备件（包括机电设备）等生产和办公所需的物资。

三、管理服务类：包括劳务用工类、外委审计类、管理咨询类、信息化类、研发、科技创新、企业文化和广告类等。

四、运输类：与供应、生产和销售等相关的外委运输业务。

五、维修类：外委维修项目。

六、废旧物资处置类：因维修、技改、生产、长期滞库等原因形成，并且被鉴定为无法再使用的相关物资的对外出售。

第八条 物资采购类、运输类、维修类、废旧物资处置类的采购，必须通过公司阳光采购平台实施，招标信息公告期不得低于 5 天，询价信息公告期不得低于 3 天。

第九条 采购业务所对应的采购方式明确如下：

一、工程项目类：

（一）政府有明确要求的（包括使用国拨资金的），按照政府审批的招标方式采购；

（二）除第（一）条以外的工程项目：

1. 施工单项合同估算金额在 400 万元人民币以上的，企业必须招标；

2. 与工程项目密不可分的重要设备、材料等物资采购单项合同估算金额在 200 万元人民币以上的，企业必须招标。其中，属于公司集采或集招分采类物资的，企业按照公司统一招标或定向谈判结果执行，企业不得自行招标；

3. 与工程项目相关的勘察、设计、监理等专业服务单项合同估算金额在 100 万元人民币以上的，企业必须招标。

（三）公司总部所有工程项目均纳入公司统一招标范围。

二、物资采购类：

（一）属于集采和集招分采范围内的物资，由公司统一招标或定向谈判等方式采购。选择定向谈判的供应商须符合下列条件之一：

1. 在行业内具备优势的厂家（矿）或者厂家直接代理商；
2. 在公司统一招标中，连续两次中标的供应商。

（二）属于分采监管范围内的物资，企业按以下要求选择采购方式，自行组织实施：

1. 大宗原燃材料类：

（1）优先从资源厂矿、生产厂家直接采购。具备 3 家及以上合格直采供应商的，通过招标、竞价或询价采购，不具备的通过议标采购；

（2）从中间商采购的，通过招标、竞价或询价的方式采购，投标、报价截止后有效报价不足 3 家的，可以实施议标；

（3）区域统一从大型电厂、钢厂等直接战略采购的，可以实施议标采购。

2. 备品备件、辅助材料类:

(1) 企业根据物资属性和市场情况, 通过招标、竞价或询价的方式采购, 投标、报价截止后有效报价不足 3 家的, 可以实施议标。

(2) 需要指定品牌或厂家的, 要有准确可靠的历史数据和经济测算分析作为依据, 以使用期内总效益最优为原则, 实施议标。

(三) 因特殊原因需要紧急采购时, 可缩短公告期或直接实施议标, 并在 5 日内向物资中心备案。

(四) 公司总部所需物资按以上要求由公司党委行政办公室实施采购, 需要招标的, 纳入公司统一招标范围。

三、管理服务类:

(一) 专业中介服务按照公司《中介机构选聘办法》执行。

(二) 管理服务(专业中介服务除外) 单项合同估算金额在 50 万元(含) 以上的必须实施招标。

(三) 第(一)、(二) 条以外的, 由企业根据实际选择招标、竞价、询价或议标实施采购。

(四) 公司总部发生的该类业务按以上要求由相关部门组织实施, 需要招标的, 纳入公司统一招标范围。

(五) 研发、科技创新等相关采购业务不具备招标条件时, 经公司审批同意后可以定向谈判或直接磋商。

四、维修类: 由公司或企业自行选择招标、竞价、询价或议标实施采购。

五、运输类、废旧物资处置类：企业通过招标、竞价或询价的方式采购，投标、报价截止后有效报价不足三家的，可以实施议标采购。

对于特殊情况，由企业通过文件形式请示公司，经批准同意后执行。

第十条 实施议标采购的，事前须经企业经理同意。

第三章 招标前审批事项

第十一条 公司和企业招标前均通过公司信息化 OA 办公平台完成事前审批，包括招标申请审批、招标代理机构选择审批、招标文件专业审批。

第十二条 招标申请审批流程：

一、公司统一招标。公司相关部门经办人提报→经办部门负责人审核→物资中心专业审核→物资中心负责人审核→提报部门主管领导审批。

二、企业自行招标。企业相关部门经办人提报→经办部门负责人审核→物资供应部部长审核→提报部门主管领导审批→经理审批。

第十三条 招标代理机构选择审批流程：

一、公司统一招标。物资中心经办人提报→物资中心副经理审核→物资中心经理审批。

二、企业自行招标。企业物资供应部经办人提报→企业物资供应部部长审核→企业物资主管领导审批→企业经理审批→物资中心副经理审核→物资中心经理审批。

第十四条 招标文件专业审批流程：

企业公开招标的招标文件须通过公司相关部门审核，具体流程为：企业物资供应部经办人提报→企业物资供应部部长审核→企业相关专业部门部长审核→企业物资主管领导审批→企业经理审批→公司相关部门专业审核→公司相关部门负责人审批。

第四章 招标

第十五条 公司、企业应当对采购标的的市场状况、技术要求、服务水平、供应保障、价格等情况进行市场调研，根据调研情况，结合企业实际情况（包括资产配置标准等）科学、合理地确定采购需求，进行价格测算。根据价格测算情况，可以合理设定最高限价。

第十六条 采购需求应当完整、明确，包括以下内容：

（一）采购标的需实现的功能或目标，以及为落实公司或本企业采购政策需满足的要求；

（二）采购标的需执行的国家相关标准、行业标准、地方标准或者公司标准、规范；

（三）采购标的需满足的质量、安全、技术规格、物理特性等要求；

（四）采购标的的数量、采购项目交付或者实施的时间和地点；

（五）采购标的需满足的服务标准、期限、效率等要求；

（六）采购标的的验收标准；

（七）采购标的的其它技术、服务等要求。

第十七条 招标公告应当包括以下主要内容：

（一）公司、企业的名称、地址和联系方式，公开招标的还应标明招标代理机构的名称、地址和联系方式；

（二）采购项目的名称，设定最高价的，还应当公开最高限价；

（三）公司、企业的采购需求；

（四）投标人的资格要求；

（五）获取招标文件的时间期限、地点、方式等；

（六）公告期限；

（七）投标截止时间、开标时间及地点；

（八）采购项目联系人姓名和电话。

第十八条 根据国家对招投标有关法律法规要求，原则上不应将投标人的注册资本、资产总额、营业收入、从业人员、利润、纳税额等规模条件作为资格要求，不得对投标人实行差别待遇或者歧视待遇。

第十九条 公司、企业或者招标代理机构应当按照招标规定的时间、地点提供招标文件，提供时间期限应符合有关法律法规要求。提供期限届满后，获取招标文件的潜在投标人不足 3 家的，可以顺延提供期限，并予以公告；也可以流标，终止采购活动，待调整相关技术要求和招标条款后再组织招标；也可以按照第九条规定使用其他方式采购。

第二十条 公司、企业或者招标代理机构应当根据采购项目的实施要求，在招标公告中载明是否接受联合体投标。如未载明，不应拒绝联合体投标。

第二十一条 公司、企业或招标代理机构应当根据采购

项目的特点和采购需求编制招标文件。招标文件应当包括以下内容：

- （一）招标邀请；
- （二）投标人须知（包括投标文件的密封、签署、盖章要求等）；
- （三）投标人应当提交的资格、资信证明文件；
- （四）为落实采购政策，采购标的需满足的要求，以及投标人须提供的证明材料；
- （五）投标文件编制要求、投标报价要求和投标保证金交纳、退还方式以及不予退还投标保证金的情形；
- （六）采购项目的技术规格、数量、服务标准、验收等要求，包括附件、图纸等；
- （七）拟签订的合同文本；
- （八）工程、物资、服务提供的时间、地点、方式；
- （九）采购资金的支付方式、时间、条件；
- （十）评标方法、评标标准和投标无效情形；
- （十一）投标有效期；
- （十二）投标截止时间、开标时间及地点；
- （十三）招标代理机构代理费用的收取标准和方式。

对于不允许偏离的实质性要求和条件，应当在招标文件中规定，并以醒目的方式标明。

招标文件中不应展现或体现对潜在供应商资格、技术参数等方面的倾向性；招标文件内容不得违反法律、行政法规、强制标准、或者违反公开透明、公平竞争、公正和诚实信用

原则。

第二十二条 凭书面方式不能准确描述采购需求或者需要对样品进行主观判断以确认是否满足采购需求时，公司、企业或者招标代理机构应要求投标人提供样品。

第二十三条 投标有效期从提交投标文件的截止之日起计算。投标文件中承诺的投标有效期应当不少于招标文件中载明的投标有效期。投标有效期内投标人撤销投标文件的，公司、企业或者招标代理机构可以不退还投标保证金。

第二十四条 公司、企业或者招标代理机构可以在招标文件提供期限截止后，组织已获取招标文件的潜在投标人现场考察或者召开开标前答疑会。组织现场考察或者召开答疑会的，应当在招标文件中载明，或者在招标文件提供期限截止后以书面形式通知所有获取招标文件的潜在投标人。

第二十五条 公司、企业或者招标代理机构可以对已发生的招标文件进行必要的澄清或修改，但不得改变采购标的和资格条件。澄清或者修改的内容应当在原渠道发布。澄清或者修改的内容为招标文件的组成部分。

第二十六条 投标截止时间前，公司、企业或招标代理机构和有关人员不得向他人透露已获取招标文件的潜在投标人的名称、数量以及可能影响公平竞争的有关招投标的其他情况。

第二十七条 公司、企业或者招标代理机构在发布招标公告后，除因重大变故采购任务取消情况外，不得擅自终止招标活动。

终止招标的，公司、企业或者招标代理机构应当及时以书面形式通知已经获取招标文件的潜在投标人。已经收取招标文件费用或者投标保证金的，应当在终止采购活动后 5 个工作日内，退还所收取的招标文件费用和所收取的投标保证金。

第五章 投标

第二十八条 投标人，是指响应招标、参加投标竞争的法人、其他组织或者自然人。

第二十九条 提供相同品牌产品且通过资格审查的不同投标人参加同一合同项下投标的，按一家投标人计算，评审后得分最高的同品牌投标人获得中标人推荐资格；评审得分相同的，按照招标文件规定的方式确定一个投标人获得中标人推荐资格。

非单一产品采购项目，公司、企业应当根据采购项目技术构成、产品价格比重等因素合理确定核心产品，并在招标文件中载明。

第三十条 投标人应当按照招标文件的要求编制投标文件。投标文件应当对招标文件提出的要求和条件做出明确响应。

第三十一条 投标人应当在招标文件要求的提交投标文件的截止时间前，将投标文件密封送达投标地点。逾期送达或者未按照招标文件要求密封的投标文件，应当拒收。任何单位和个人不得在开标前开启投标文件。

第三十二条 投标人在投标截止时间前，可以对所递交

的投标文件进行补充、修改或者撤回，并书面通知公司、企业或者招标代理机构。补充、修改的内容作为投标文件的组成部分。

第三十三条 投标人应当遵循公平竞争原则，不得恶意串通，不得妨碍其他投标人的竞争行为，不得损害公司、企业或者其他投标人的合法权益。在评标过程中发现投标人有上述情形的，应当认定其投标无效。

第六章 开标

第三十四条 开标应当在招标文件规定的开标时间进行。开标地点应当为招标文件中预先确定的地点。公司、企业或者招标代理机构可以对开标、评标现场活动进行全程录音录像。录音录像应当清晰可辨，音像资料作为采购文件一并存档。

第三十五条 开标由公司、企业或者招标代理机构主持，邀请投标人参加。

第三十六条 开标时，应当由投标人或者推选的代表检查投标文件的密封情况；经确认无误后，由公司、企业或者招标代理机构工作人员当众拆封，宣布投标人名称、投标价格和招标文件规定的需要宣布的其他内容。

第三十七条 开标过程应当由公司、企业或者招标代理机构负责记录，内容包含但不限于开标时间、地点、投标文件密封确认情况、参加人员、投标价格和招标文件规定的需要宣布的其他内容等，由参加开标的相关人员签字确认后随采购文件一并存档。

投标人对开标过程和开标记录有疑义，以及认为公司、企业或者招标代理机构相关工作人员有需要回避的情形，应当场提出询问或者回避申请。公司、企业或者招标代理机构对投标人提出的询问或者申请应当及时处理。投标人未参加开标的，视同认可开标结果。

第三十八条 投标截止后投标人不足 3 家或者通过资格审查或符合性审查的投标人不足 3 家的，除采购业务取消外，按照以下方式处理：

（一）招标文件存在不合理条款或者招标程序不符合规定的，公司、企业或者招标代理机构改正后依法重新招标；

（二）招标文件没有不合理条款、招标程序符合规定，可以按第九条规定采取其他方式采购。

第三十九条 招标采购项目开标结束后，公司、企业或者招标代理机构应当依招标文件规定对投标人的资格进行审查。合格投标人不足 3 家的，不得评标。

第七章 评标

第四十条 物资中心按照商务和技术分离的原则组织相关专业部门建立公司级专家库，各企业推荐技术专家，由物资中心统一管理，主要应用于公司统一招标评委的选取。

第四十一条 各企业物资供应部按照商务和技术分离的原则组织建立本企业级专家库，在本企业人员范围内选择，主要应用于企业自行招标评委的选取，如企业自行招标时本企业专家数量不足，可以向物资中心申请，从相邻企业借调专家评标。

第四十二条 公司各部门、企业均可以向对应的专家库中推荐专家，物资中心结合实际组织各专业部门对专家库进行审定，更新公司级专家库。

第四十三条 评委的抽取方法和要求

（一）公开招标的：按照国家相关规定选择和确定评委。

（二）非公开招标的：

1. 原则上评委人员数量为 5 人及以上的单数，从专家库中随机一次抽取。

2. 原则上评委由商务专家和技术专家组成，大宗原燃材料类和运输类等商务类招标中商务专家比例不低于 60%，工程项目类、备件采购类和管理服务类等技术类招标中技术专家比例不低于 60%。

3. 公司各部门、企业须按照物资中心统一安排，派遣评委参加公司统一招标。

4. 评委名单应当保密。

第四十四条 公司、企业或者招标代理机构负责组织评标工作，并履行下列职责：

（一）提供相对独立的场所，保证评标工作不受外界干扰；

（二）核对评委身份；

（三）宣布评标纪律；

（四）公布投标人名单，告知评委应当回避的情形；

（五）在评标期间采取必要的通讯管理措施，保证评标活动不受外界干扰；

(六) 介绍采购相关规定、招标文件;

(七) 指定监督专员维护评标秩序, 监督评标工作按照评标程序、方法和标准进行, 及时制止和纠正评委等相关人员的倾向性言论或者违法违规行为;

(八) 核对评标结果;

(九) 处理与评标有关的其他事项。

第四十五条 评委负责具体评标事务, 并独立履行下列职责:

(一) 审查、评价投标文件是否符合招标文件的商务、技术等实质性要求;

(二) 要求投标人对投标文件有关事项做出澄清或者说明;

(三) 对投标文件进行比较和评价;

(四) 确定中标人或中标候选人名单;

(五) 向公司、企业、招标代理机构或者有关部门报告评标中发现的违法行为。

第四十六条 评委应当对符合资格的投标人的投标文件进行符合性审查, 以确定其是否满足招标文件的实质性要求。对于投标文件中含义不明确、同类问题表述不一致或者有明显文字和计算错误的内容, 评委应当以书面形式要求投标人做出必要的澄清说明或补正。

投标人的澄清、说明或者补正应当采用书面形式且不得超出投标文件的范围或者改变投标文件的实质性内容, 并作为投标文件的组成部分。

第四十七条 评委应当按照招标文件中规定的评标方法和标准，对符合性审查合格的投标文件进行商务和技术评估，综合比较与评价。

第四十八条 采取综合评分法，是指投标文件满足招标文件全部实质性要求，且按照评标标准评审得分由高到低的顺序确定中标人或中标候选人的评标方法。

评标标准的设定应当与投标人所提供物资及服务的质量相关，包括投标报价、技术或者服务水平、履约能力、售后服务等。投标人资格要求不得作为评标标准。评标标准应当细化和量化，且与相应的商务条件和采购需求对应。商务条件和采购需求指标有区间规定的，应当量化到相应区间，并设置各区间对应的不同分值。

评标时，评委应当独立对每个投标人的投标文件进行评价，并汇总每个投标人的得分。评标结果按评审后得分由高到低顺序排列。得分相同的，按投标报价由低到高顺序排列。得分且投标报价相同的由评委共同确定中标人或中标候选人。

第四十九条 采用最低评标价法，是指商务、技术条款均满足招标文件要求时，评标结果按投标报价由低到高顺序排列，投标报价相同的并列。

第五十条 根据全体评委签字的原始评标记录和评标结果编写评标报告。评标报告应当包括以下内容：

- （一）招标公告刊登的媒体名称、开标日期和地点；
- （二）投标人名单和评委名单；

- (三) 评标办法和标准;
- (四) 开标记录和评标情况及说明;
- (五) 无效投标人名单及原因;
- (六) 评标结果, 确定的中标人或中标候选人名单;
- (七) 其他需要说明的情况, 包括评标过程中投标人根据评委要求进行的澄清、说明或者补正等。

第五十一条 投标文件出现前后不一致的, 除招标文件另有规定外, 按照下列规定修正:

(一) 投标文件中开标报价表内容与投标文件中相应内容不一致的, 以开标报价表为准; 使用阳光采购平台招标时, 若平台报价表与上传的投标文件中的报价表不一致时, 以价格最低的为准;

(二) 大写金额与小写金额不一致的, 以大写金额为准。

第五十二条 评委认为投标人的报价明显低于其他通过符合性审查投标人的报价, 有可能影响产品质量或者不能诚信履约的, 应当要求其在评标现场合理的时间内提供书面说明, 必要时提交相关证明材料。

第五十三条 评委对需要共同认定的事项存在争议的, 应当按照少数服从多数的原则做出结论。持不同意见的评委应当在评标报告上签署不同意见及理由, 否则视为同意评标报告。

第五十四条 评委不得有下列行为:

- (一) 私自接触投标人;
- (二) 发表倾向性意见;

(三) 对需要专业判断的主观评分项协商评分;
(四) 在评标过程中擅离职守, 影响评标程序正常进行的;

(五) 记录、复制或者带走任何评标资料;

(六) 其他不遵守评标纪律的行为。

第五十五条 投标人及其投标文件存在下列情况之一的, 投标无效:

(一) 未按照招标文件的规定提交投标保证金的;

(二) 投标文件未按招标文件的要求签署、盖章的;

(三) 不具备招标文件中规定的资格要求的;

(四) 报价超过文件中规定的预算金额或最高限价的;

(五) 投标文件含有公司、企业不能接受的附加条件的;

(六) 法律、法规和招标文件规定的其他无效情形。

第五十六条 评标结果汇总完成后, 除下列情形外, 任何人不得修改评标结果:

(一) 分值汇总计算错误的;

(二) 分项评分超出评分标准范围的;

(三) 评委对客观评审因素评分不一致的。

第五十七条 参与招标的评委等相关人员对评标情况以及在评标过程中获悉的商业秘密负有保密责任。

内部评委不应收取评标劳务报酬。

第八章 中标和合同

第五十八条 公司、企业应当自中标人确定之日起 5 个工作日内, 向中标人发出中标通知书或在阳光采购平台公示。

第五十九条 中标通知书发出后，公司、企业不得改变中标结果。

第六十条 公司、企业应当自中标通知书发出之日起 15 日内，按照招标文件和中标人投标文件的规定，与中标人签订书面合同。所签订的合同不应对招标文件确定的事项和中标人投标文件作实质性修改。

第六十一条 公司、企业应当建立真实完整的招标采购档案，妥善保存每项采购活动的采购文件。

第九章 纪律与监督考核

第六十二条 对不遵守本办法有关规定的，将视情节按照公司有关规定对有关单位和负责人进行通报批评、经济或行政处罚、党纪处分。

第六十三条 招标代理机构及其工作人员在项目招标过程中，如严重违反国家招标有关法律、法规或不按有关委托协议的规定而进行不规范操作的，招标代理机构接受同一招标项目的投标咨询服务的，将视情节予以终止招标代理合同或停止其在公司范围内的招标代理业务。

第六十四条 评委应客观、公正地履行职责，遵守职业道德，对所提出的评审意见承担个人责任，不得私下接触投标人，不得收受投标人的财物或其他好处，不得透露对投标文件的评审、中标候选人的推荐情况以及其他的情况，如有违规违纪行为，将视情节予以处罚。

第六十五条 投标人有如下列行为之一，予以取消其在公司范围内招标项目进行再次投标的资格：

- (一) 弄虚作假，伪造、涂改招标资质文件；
- (二) 串通作弊，哄抬或故意压低标价，破坏公平竞争；
- (三) 采用不正当手段排挤其他投标人，扰乱正常招标秩序；
- (四) 贿赂招标工作人员和评标人员，套取招标评标秘密；
- (五) 中标通知书发出后，中标人故意放弃中标的；
- (六) 中标后，中标人私自将项目整体、主体或关键性部分转包或分包的；
- (七) 违反国家有关法律、法规、政策和公司有关规定的其他行为。

第六十六条 纪检监察部门要及时受理各种投诉，并按照公司有关规定查处违法违规行为。对违法、违纪、违规的单位和个人，将依照有关招投标法律、法规和公司有关规定进行处理，构成犯罪的，由司法行政部门依法追究法律责任。

第六十七条 物资中心对各企业的招投标事项履行指导和管理职责，通过阳光采购平台等方式不定期检查企业招投标执行情况。

第十章 附则

第六十八条 企业依据本办法制定本企业招投标实施细则，报物资中心备案。

第六十九条 本办法自下发之日起执行，原《招标管理办法》（冀水股份〔2017〕110号）同时废止。

第七十条 本办法由公司物资供应管理中心负责解释。

唐山冀东水泥股份有限公司

采购合同与定价管理办法

第一章 总则

第一条 为加强唐山冀东水泥股份有限公司（以下简称公司）采购价格与合同履约管理，规范采购定价过程，防范合同风险，制定本办法。

第二条 本办法适用于公司及所属企业。

本办法所称所属企业，是指公司的分公司、全资子公司、控股子公司以及公司所管理的其他单位。

第三条 本办法管理范围包括采购煤炭、大宗原材料、设备、备件、辅助材料、采购类运输和服务等。

第四条 本办法所指“集采平台公司”是指为发挥公司规模采购优势而统一采购并销售集采类物资的企业。

第二章 责任主体划分

第五条 按照集采、集招分采和分采监管的采购模式分类，价格管理责任主体划分为：

（一）集采煤炭价格按照供应渠道的定价体系、谈判结果执行，由集采平台公司自行管理，采购管理中心有权组织共同谈判并监督价格执行情况；

（二）其他集采和集招分采类价格按统一招标、询价、议标结果执行，由采购管理中心和相关部门进行管理；

（三）分采监管类的价格由各区域及企业自行管理，采购管理中心监督价格执行情况。

第六条 按照集采、集招分采和分采监管的采购模式分类，合同签订责任主体划分为：

（一）集采类合同由集采平台公司与供应商签订，各企业分别与集采平台公司签订；

（二）集招分采类合同由各企业按照公司定标、谈判结果，分别与供应商签订；

（三）分采监管类合同由各企业与供应商签订。

第三章 采购模式及要求

第七条 采购定价模式分类

采购定价模式分为招标、询价、竞价、议标，其中议标包含竞争性（磋商）谈判和单一来源采购；除与集团系统内关联企业采购、依法必招、战略直采情形之外，物资、采购类运输和服务应通过公司数字化招采平台进行采购，除以上情况外应当报采购管理中心审批。

第八条 招标管理要求

（一）报名截止前应对报名供应商进行资格预审，并明确意见。

（二）招标公告自发布之日起至报名截止之日，原则上不得少于 5 个自然日。若遇紧急采购，经招标部门主管领导审批后可缩短公告期，但不得低于 2 个自然日，并在公告后 5 个自然日内报采购管理中心备案。

（三）一般采购招标的中标供应商不应超出合格投标供应商的 50%，中标数量分配按综合评分由高到低依次分配数

量。其中公司集采与集招分采的招标根据供应商投标和企业需求情况而定。

（四）开标时间应与投标截止时间保持一致，并在招标公告与招标文件中明确。

（五）为招标项目的前期准备或者监理工作提供设计、咨询服务的任何法人及其分支机构、关联单位，都无资格参加该招标项目的投标。不得组织单个或者部分潜在投标人踏勘项目现场。

（六）其他要求按公司招投标管理制度执行。

第九条 询价管理要求

（一）询价是指在需求标准统一、明确的情况下，通过3家及以上供应商的报价对比，确定中标供应商的采购方式。

（二）询价公告自发布之日起至报价截止之日，原则上不应少于3个自然日。若遇紧急采购，经询价部门主管领导审批后可缩短公告期，但不得少于24小时，并在公告后5个自然日内报采购管理中心备案。

（三）询价中有效报价供应商应满足3家及以上，若不满足，则按流标处理。

（四）询价按价格由低至高（废旧物资及固定资产报废处置除外）排序，顺次确定中标供应商。可按单价或总价两种方式排序定标，但两种方式不可混用。

（五）在供货数量满足需求的情况下，原则上同种物资的中标供应商不应超出报价供应商的50%，中标数量分配优

先满足价格低（废旧物资及固定资产报废处置除外）的中标供应商，依次分配数量。

（六）报价供应商应当提交书面报价文件并加盖公章，并以报价文件作为评判依据，询价开标后不得修改或再次报价。

第十条 竞价管理要求

（一）竞价是指 3 家及以上供应商在约定时间内，按照既定规则，采取公开多次报价的方式确定中标人的采购方式。

（二）竞价公告自发布之日起至报名截止之日，不得少于 3 个自然日。

（三）竞价中有效报价供应商应满足 3 家及以上，若不满足，则按流标处理。

（四）竞价基准价格可接近 3 个月内历史采购价格或当前市场价格制订，供应商每次报价幅度原则上应在基准价格 1%-2% 的范围。

（五）在有效报价时间内，最终报价供应商为中标供应商。

第十一条 议标管理要求

（一）议标是指与投标供应商就报价进行一次或多次谈判后，按最终报价确定中标供应商的采购方式。

（二）满足指定厂家或品牌条件、招标、询价与竞价流标、生产厂家直采、集团系统内部关联企业采购的方可采取议标的方式。

（三）招标、询价、竞价流标后应进行充分市场寻源，并出具寻源报告，确不具备再次组织条件的，方可实施议标。

（四）议标可按价格最低法或综合评分法确定中标供应商。

1. 价格最低法是指在同等条件下，按价格由低到高排序，顺次确定中标供应商。

2. 综合评分法是指设定评分规则，按评分由高至低排序，顺次确定中标供应商。

（五）议标中谈判小组人数应为 3 人及以上单数。采取综合评分法的评分小组人数应为 5 人及以上单数。

（六）议标前应按公司招投标管理制度要求发起议标申请。

（七）指定品牌或厂家的应有准确可靠的历史数据和经济测算分析作为依据，并作为议标申请的附件。

（八）议标完成后应出具议标报告，包括议标时间、地点、人员、市场情况、供应商历次报价、确定中标供应商的原则及结论。

第十二条 投标或报价保证金管理

（一）保证金的交纳方式

1. 投标、报价保证金应采取公对公打款的方式交纳。

2. 在公司或企业有应付账款且高于保证金额度的，可由投标或报价人出具证明，注明应付账款金额、保证金金额、参与投标、报价的业务名称及编号，并注明同意自应付账款中扣除保证金，证明应由法人签字（章）并加盖公章。

3. 可以银行出具的投标保函作为投标保证金。
4. 不得以未完成的履约保证金或质量保证金作为投标、报价保证金；不得将同一笔保证金同时作为多项业务的保证金。
5. 不同投标人的投标保证金从同一单位或者个人的账户转出，视为投标人相互串通投标。

（二）保证金的退还

1. 业务终止或流标后，一个月内不再组织的，于5个工作日内退还。
2. 投标截止时间前，供应商撤销投标的，于中标结果公示后5个工作日内退还。
3. 中标结果公示后，于5个工作日内退还未中标人的投标保证金。
4. 中标人签订合同后，于5个工作日内退还中标人的投标保证金。
5. 有约定投标保证金转为履约保证金或质保金的，按合同规定执行。

第四章 定价模式的选择

第十三条 煤炭定价模式及要求

集采煤炭由集采平台公司按供应渠道的定价体系、谈判结果确定价格，并以市场为原则制订供应企业的定价机制，经采购管理中心审批后执行。企业自采煤炭按实际状况选择招标、询价、竞价或议标的方式定价，并报采购管理中心审批。

第十四条 大宗原材料定价模式及要求

（一）直采物资可采取议标的方式确定价格或定价规则，具备条件的可采取招标的方式确定中标供应商、价格或定价规则。

（二）非直采物资

1. 签订年度合同的，原则上应采取招标的方式确定中标供应商和价格，其中招标评分标准中价格评分占比不应低于90%。

2. 签订阶段性合同的，优先采取询价或竞价的方式确定中标供应商和价格。

3. 市场发生变化需调整价格时，可按合同约定调整价格，并在5个工作日内优先采取询价或竞价的方式确定中标供应商与价格。

第十五条 设备、备件和辅助材料定价模式及要求

（一）集采与集招分采类物资通过招标、议标确定中标供应商与价格，其中集采类按《唐山冀东水泥股份有限公司与冀东发展集团有限责任公司备品备件集采和制造服务类产品内部协同供应管理办法》（冀水股份〔2017〕26号）对集采平台公司实施价格管理。

（二）分采监管类物资

1. 规格、型号或标准统一的物资，优先采取询价或竞价的方式确定中标供应商和价格。

2. 技术要求较复杂的物资，除指定品牌与厂家的应采取招标的方式确定中标供应商和价格。

第十六条 服务类采购定价模式及要求

（一）专业中介服务按照公司《中介机构选聘办法》执行；

（二）金额在 50 万及以上的，按公司招投标管理制度的要求执行；

（三）金额在 50 万以内的服务

1. 服务标准统一、明确的可以采取询价或竞价的方式确定中标供应商与价格；

2. 服务标准需通过对比确定的，应采取招标的方式确定中标供应商和价格。

（四）外委作业服务应严格审核相关安全资质和能力，严禁超资质、超能力、超范围承接业务，严禁违法分包转包、挂靠资质。

第十七条 采购类运输定价模式及要求

（一）优先采取竞价的方式，但选择一家中标供应商无法保供或时间紧迫不具备竞价条件时，优先采取询价的方式确定中标供应商与价格，若采取招标的价格评分占比不应低于 90%。

（二）市场发生变化需调整价格时，可按合同约定调整价格，并在 5 个工作日内优先采取询价或竞价的方式确定中标供应商与价格。

（三）采购类运输应严格审核相关安全资质和能力，严禁超资质、超能力、超范围承接业务，严禁违法分包转包、挂靠资质。

第十八条 废旧物资和固定资产报废处置应采取竞价的方式，如涉及时间紧迫不具备竞价条件时，可优先采取询价的方式确定中标供应商与价格。

第十九条 除国家法律、法规和上级国资监管单位规定的外，经招标、询价、竞价流标后，可采取议标的方式确定中标供应商与价格。

第二十条 各企业应制定采购方式的选择标准，制订实施细则，明确执行标准和审批流程。

第五章 采购合同管理

第二十一条 合同签订原则

（一）原则上所有采购业务应签订书面采购合同，采购金额小于1万元的（预付款合同除外），可不签订书面物资采购合同。

（二）采购金额虽在1万元以下，但标的物分批交付或者标的物交付时只能检验其外观质量，内在质量需要在使用过程中检验或者需要委托第三方检验的，应当订立书面合同。

（三）除战略合作协议外，原则上合同履行期限不应超过一年，分采监管类设备、备件和辅助材料按采购批次签订采购合同，大宗原燃材料紧急采购合同不应超出一个月。

（四）采购类运输与外委作业相关的服务类合同，在签订采购合同的同时应签订安全生产管理协议，且合同签订主体应保持一致。

第二十二条 合同签订依据

（一）集采类合同

1. 集采煤炭合同，由集采平台公司依据煤炭采购供应商入围名录与谈判的结果签订；

2. 集采设备、备件和辅助材料合同，由集采平台公司依据招标、议标结果签订；

3. 纳入集采范围的物资，原则上不允许各企业直接与集采平台公司以外的供应商签订采购合同，特殊情况报采购管理中心审批。

（二）集招分采类合同由各企业依据公司统一招标、议标结果签订。

（三）分采监管类合同由各企业依据企业招标、询价、竞价或议标结果签订。

第二十三条 合同范本要求

（一）集采类合同

1. 集采煤炭采购合同范本按公司《煤炭采购管理办法》（冀水股份〔2021〕123号）执行；

2. 设备、备件和辅助材料的公司统招合同由集采平台公司起草，并报采购管理中心备案。

（二）集招分采类合同，由各企业按照公司采购类合同示范文本或采购管理中心指定的合同文本，直接与供应商签订采购合同。

（三）分采监管类合同

各企业按照公司物资采购类合同示范文本，与供应商签订采购合同；直采物资可按双方协商一致的内容签订采购合同。

第二十四条 合同内容要求

（一）原则上合同内容应包含当事人的姓名或者名称和住所、签订时间与地点、标的物、价格、数量、税率、金额、付款方式、履约时间、履行期限、履约地点与方式、数量与质量验收标准、解决争议的方法、安全相关管理要求、违约责任、合同解除条件等内容。

（二）合同中应分别列示不含税金额及增值税税款，同一份合同中包含不同标的物的应分别列示。

（三）合同数量不能准确确定时，预估数量应尽量贴近实际需求，不能预估的按保守数量签订合同，或不约定合同数量，注明以实际发运数量作为合同最终数量，以实际结算金额作为合同最终金额。

（四）合同单价不能确定时，在合同中不约定采购单价，注明以价格确认单据中的价格作为合同价格，以实际结算金额作为合同最终金额。

（五）合同中应明确付款条件、付款周期、付款方式、付款比例等，其中付款条件包含预付款、货到付款、挂账后付款等，付款方式包含电汇、银行承兑或商业承兑等。

（六）大宗原燃材料合同应约定合同完成率或月度计划完成率的考核条款。

（七）采购类运输和服务合同中应明确规定合同的供应商涉及到所属企业管辖范围内从事作业时，严禁超资质、超能力、超范围作业，严禁违法分包转包、挂靠资质行为发生。

第二十五条 采购合同应通过公司数字化管理平台审批（见附件）。

第二十六条 其他要求按公司合同管理相关制度执行。

第六章 专项考核

第二十七条 定价管理专项考核

有下列情形之一的，依照公司《员工问责制》和《员工奖惩管理办法》对责任单位及责任人给予处分和绩效考核：

- （一）采购模式选择不合理的；
- （二）无正当理由或不履行相关程序而缩短招标、询价公告期的；
- （三）不符合定标条件而定标的；
- （四）投标或报价人有串标、围标行为，但未废除其投标、报价资格的；
- （五）限制供应商投标、报价的；
- （六）无正当理由，选择非最低价或非评分最高的投标、报价人中标的；
- （七）违反本办法其他要求，而对公司产生经济或名誉损失的。

第二十八条 合同管理专项考核

有下列情形之一的，依照公司《员工问责制》和《员工奖惩管理办法》对责任单位及责任人给予处分和绩效考核：

- （一）无正当理由，不按招标、询价、竞价或议标结果签订合同的；

（二）合同签订不符合规范要求的，包括盖章、签字不规范、授权委托书不规范等；

（三）因合同条款不明确，与合同当事人发生经济纠纷的；

（四）因违反本办法其他要求，对公司产生经济或名誉损失的。

第七章 附 则

第二十九条 本办法由采购管理中心负责解释。

第三十条 本办法自发布之日起施行，原《物资采购定价管理办法》（冀水股份〔2017〕148号）与《物资采购合同管理办法》（冀水股份〔2017〕147号）同时废止。

附件：采购合同审批流程

附件

采购合同审批流程

一、公司物资采购战略协议：采购管理中心相关人员起草协议→采购管理中心相关专业负责人审核→采购管理中心主管经理审核→采购管理中心经理审核→战略发展部部长审核→公司法律合规部专业人员审核→公司法律合规部部长审核→公司相关领导审批。

二、企业物资采购及运输合同：企业物资部门采购员起草合同→物资部门相关业务负责人→物资部门部长→企业相关专业部门负责人→企业法务专业人员→企业物资主管副经理（或经理助理）→企业财务总监→企业经理。

（一）企业可根据实际情况，选择设置“物资部门相关业务负责人”节点。

（二）“企业相关专业部门负责人”节点划分为：

1. 大宗原燃材料类：质量管理部门。
2. 设备、备件、辅助材料（与生产相关）类：设备管理部门。
3. 劳保用品：安全环保部门。
4. 无对应专业部门的物资，不设置该审核节点。

（三）企业未设置物资主管副经理（或经理助理）的，该节点可不设置。

（四）企业经理可以按照合同额度（最高不超过 20 万元），将部分合同最终审批权授权给副经理，且须报采购管理中心

审批。

（五）企业可根据实际情况增加流程审批结点，但须报采购管理中心审批。

三、公司物资采购合同

党委行政办公室采购人员起草合同→党委行政办公室主任审核→财务资金部核算主管审核→法律合规部专业人员审核→法律合规部负责人审核→公司总经理（合同总金额超过10万元时）审批。

四、服务类合同审批流程参照以上流程执行。

唐山冀东水泥股份有限公司

采购结算管理办法

第一章 总 则

第一条 为加强唐山冀东水泥股份有限公司（以下简称公司）采购结算管理，防范结算付款风险，实现结算及付款标准化和规范化，制定本办法。

第二条 本办法适用公司及所属企业（以下统称为各单位）。

本办法所称所属企业，是指公司的分公司、全资子公司、控股子公司以及公司所管理的其他单位。

第三条 本办法管理范围包括采购煤炭、大宗原材料、设备、备件、辅助材料、采购类运输和服务等。

第四条 本办法是从采购管理专业角度对结算单管理、发票挂账管理和付款管理进行规定。

第二章 结算单管理

第五条 各单位业务经办人应严格按合同的价格、质量标准、考核条款及实收数量、质量等制订结算单，经业务部门相关岗位审核后，报部门负责人审批。

第六条 具备数字化系统自动结算条件的，应使用数字化系统制订结算单，其中质量检验部门应配合出具数字化质量检验单，采购订单应与合同价格保持一致，价格发生变化时，应重新制订采购订单。

第七条 结算单的制订依据

（一）大宗原燃材料及运输

1. 以收货批次或固定周期（原则上不得超出一个月）为结算区间；

2. 原则上以各单位出具的质量检验单和实际收货数量为质量和数量结算依据，并按照合同相关条款计算实际结算金额；

3. 本着风险可控的原则，战略直采物资可视具体情况以供方或第三方验收结果为准，但各单位应进行复核，对偏差较大的应及时与供方协商解决。

（二）需称重计量的备件和辅助材料

1. 以合同约定的结算批次为结算区间；

2. 以各单位质量验收合格通知单为质量结算依据，以各单位收货凭证（带有检斤数据）为数量结算依据，按照合同相关条款计算实际结算金额。

（三）服务

1. 劳务、租赁、装卸等持续性服务，结算区间原则上不超过1个月；

2. 维修、代理、设计、审计等项目类服务，应在服务完成后出具结算单；

3. 需进行专业验收的，应以验收报告为结算依据，按照合同相关条款计算实际结算金额。

（四）质量检验单、收货凭证、验收合格通知单等包含数字化系统中的电子凭证。

第八条 因特殊情况预结算的，结算的价格、数量、质

量等应在合同约定和实收范围内。

第九条 各单位结合自身实际，明确质量检验单和结算单的出具时间，按时编制结算单，禁止无故拖延。具备结算条件后，原则上结算单办理时间不超过1个月。

第三章 发票开具和挂账

第十条 结算单制订部门应按结算单数量和金额及时与供应商进行核对，核对无误后，要求供应商开具发票，并明确发票送达时间，原则上发票开具时间与送达时间间隔不超过1个月。

第十一条 结算单制订部门收到发票后，应对发票真实、完整、合法性进行审核，若不合格则及时退还发票并要求重新开具。原则上收到发票后应于当月完成挂账。

第十二条 各单位根据自身实际情况制定发票预制流程和要求。原则上应在结算单制订完成后方可进行发票预制。

第四章 采购付款计划的编制和审批

第十三条 原则上采购付款计划应按月编制，特殊情况可通过追加计划进行补充。

第十四条 月度采购付款计划的编制要求

（一）各单位应按合同约定的付款方式、付款比例和付款时间，制定付款计划；

（二）合同未明确约定付款比例的，制订月度付款计划时同类业务应保持付款比例一致；

（三）付款计划中应包含供应商的应付账款金额、付款方式、付款时间，并注明合同约定的付款方式和时间。

第十五条 月度采购付款计划的编制流程

采购付款计划初稿由业务部门编制，并经主管领导审批后报财务部门，经资金平衡后，形成正式付款计划。

第十六条 月度采购付款计划的调整

原则上各单位应严格按付款计划执行，确需调整的，应说明理由，并经部门主管领导与经理审批后报财务部门执行，但不得改变计划总金额。

第十七条 追加付款计划

非月度付款计划内的追加付款，由业务部门出具追加付款说明，经主管领导和经理审批后执行。

第五章 考 核

第十八条 未按照本办法执行，给公司造成损失或带来不良影响的，公司根据情节、不良影响程度和后果等，按照公司有关规定处理。涉嫌违法犯罪的，移送司法机关处理。

第六章 附 则

第十九条 本办法由公司采购管理中心负责解释。

第二十条 本办法自发布之日起施行，原《物资供应结算管理办法》（冀水股份〔2017〕146号）同时废止。

唐山冀东水泥股份有限公司

供应商管理办法

第一章 总 则

第一条 为加强唐山冀东水泥股份有限公司（以下简称公司）供应商管理，遴选优质供应商，建立与优质供应商的长期稳定的战略合作关系，同时防范供应商管理风险，更好地为公司高质量发展提供优质采购保障，制定本办法。

第二条 本办法适用于公司及所属企业。

本办法所称所属企业，是指公司的分公司、全资子公司、控股子公司以及公司所管理的其他单位。

第三条 本办法管理范围包括采购煤炭、大宗原材料、设备、备件、辅助材料、采购类运输和服务等。

第四条 本办法所指“集采平台公司”是指为发挥公司规模采购优势而统一采购并销售集采类物资的企业。

第二章 责任主体划分

第五条 集采类供应商由公司采购管理中心统一管理，包括准入、评价与淘汰。采购管理中心本着长期战略合作的原则，寻求优质供应商合作，并逐步建立起长期的战略合作关系。

第六条 集招分采类供应商的管理按专业分工，由采购管理中心和相关专业部门分别管理。

第七条 分采监管类供应商由各企业自行管理。

第八条 供应商黑名单由采购管理中心负责统一管理。

第三章 供应商分类管理

第九条 供应商实行分类管理，分为合作供应商、潜在供应商和黑名单供应商。

（一）合作供应商：正在合作的供应商。

（二）潜在供应商：符合供应商准入标准，曾合作的或未合作过的供应商。

（三）黑名单供应商：参与业务或合作过程中出现违法违规行爲，而不再合作的供应商。

（四）企业招标、竞价、询价和议标的供应商准入范围为合作供应商与潜在供应商。

第十条 黑名单管理

（一）有以下行为之一的应纳入黑名单，五年内公司及所属企业禁止与其合作：

1. 弄虚作假，伪造、涂改招标资质文件的；
2. 采用不正当手段排挤其他投标人，扰乱正常招投标秩序的；
3. 采购过程中存在围标、串标行为的；
4. 中标结果公示后，拒不按中标结果签订合同的；
5. 非不可抗力原因，供应商拒不履行合同或履约不当的；
6. 与相关人员串通，违规操作损害企业利益的；
7. 供货过程中弄虚作假、以次充好的；
8. 存在通过行贿等违法行为中标的；
9. 因失信与我公司及所属企业存在法律纠纷的；
10. 合同履行过程中，存在发生安全事故、强令冒险作

业、存在较大安全隐患拒不整改等行为，经公司安全管理部门认定不具备继续合作条件的；

11. 超资质、超能力、超范围承接业务或者违法分包转包、挂靠资质行为的；

12. 捏造事实、伪造材料或者以非法手段取得证明材料进行投诉的；

13. 其他违反国家相关法律、法规，给公司造成较大影响的情形；

14. 经公司认定的其他应纳入黑名单的情形。

（二）应严格按照标准，以客观、公正的原则判定供应商是否应纳入黑名单，不得与已纳入黑名单的供应商继续合作。企业申请将供应商纳入黑名单的，应经企业经理审批通过后报采购管理中心，由采购管理中心判断是否符合条件。公司各专业部门申请将供应商纳入黑名单的，应经部门负责人审批后报采购管理中心，由采购管理中心判断是否符合条件。黑名单通过公司相关数字化平台公布。

第四章 供应商准入管理

第十一条 供应商在公司数字化平台的注册审核

（一）注册人个人信息必须准确、一致，并上传身份证件原件扫描件；

（二）授权委托书内容完整，包括授权人信息（姓名、身份证件号码）、被委托人信息（姓名、身份证件号码）、公章、法定代表人签字（章）等；

（三）统一社会信用代码与营业执照保持一致，营业执

照及其他资质应当为原件或加盖公章的复印件扫描件，外资企业可上传注册证书；

（四）法定代表人信息必须一致、准确，并上传身份证件原件或复印件扫描件，外籍人员可上传护照；

（五）注册业务范围不得超出营业范围；

（六）所属企业物资部门对供应商注册进行审核，并对信息准确性、完整性负责。

第十二条 供应商准入

（一）供应商搜集和考察

责任主体应主动搜集渠道，可通过公司相关数字化平台搜集渠道；也可公开其他搜集渠道，由员工进行推荐。供应商考察按照《采购市场跟踪与渠道考察管理办法》执行。

（二）在采购过程中应设定供应商准入条件，并按条件审核入围。

（三）供应商准入的基本条件

1. 具有独立承担民事责任能力的法人（分支机构）或具备国家认可经营资格的其他组织；
2. 具备签订和履约合同的能力和信誉；
3. 有依法缴纳税收和社会保障资金的良好记录；
4. 近三年内的经营活动中无重大违法记录；
5. 未被列入失信被执行人。

（四）供应商准入的专业标准由各责任主体负责建立，包括专业资质、质量、财务状况、供应能力、规模、安全管理要求等，其中煤炭集采供应商的准入标准按《煤炭采购管

理办法》的渠道管理要求执行。

第五章 供应商评价及应用

第十三条 原则上大宗原燃材料、采购类运输供应商评价频次不少于每季度一次，设备、备件、辅助材料与服务供应商评价频次不少于半年一次。

第十四条 供应商评价主要针对评价期间内的合作与曾合作供应商，由责任主体通过对合作过程的总结，定期对供应商进行评价。

第十五条 供应商评价原则上按内容分为商务评价、技术评价与服务评价三部分。其中煤炭集采供应商评价按《煤炭采购管理办法》的渠道管理要求执行。

（一）商务评价的内容

1. 供货价格（性价比）评价：主要对各供应商供货价格（性价比）按次序排名，按分值权重和排名赋分；

2. 供货比重评价：分别计算各供应商在考核区间内的供货比例，按分值权重计算赋分；

3. 合同履约率评价：分别计算各供应商在考核区间内的实际供货数量与合同或计划供货数量的比值，按分值权重计算赋分。

（二）技术评价的内容

1. 质量合格率：按合同要求及检验结果，分别计算各供应商的供货质量合格率，对于质量指标较多的物资可按主要指标进行评价，按分值权重计算赋分；

2. 质量稳定性：对供应商供货质量的波动情况进行跟踪，

按分值权重计算赋分；

3. 承诺的技术支持：对合同中供应商承诺的技术支持完成情况进行评价，按分值权重进行赋分。

（三）服务评价的内容

1. 供货及时性：评价供应商供货时间是否及时，是否按要求的时间及数量供货，按分值权重进行赋分；

2. 供货行为合规性：在供货过程中是否遵守公司的厂规、厂纪及其他安全管理等相关规定，按分值权重进行赋分；

3. 延伸服务和争议处理：对供应商在供货过程中提供的延伸服务和出现争议的处理情况进行评价，按分值权重进行赋分。

第十六条 各责任主体可对评价内容进行选择、细分或增加，分别制订本单位评价标准。其中短期的服务类供应商评价，可以服务评价为主。

第十七条 各责任主体按物资类别分别设定各项评分标准、分值权重与评价人，原则上商务评价部分由责任主体采购部门负责评价，技术评价部分由责任主体技术、检验部门负责评价，服务评价部分由责任主体采购部门和使用部门负责评价。

第十八条 采购管理中心有权出具供应商评价指导意见，各责任主体应按指导意见执行。

第十九条 供应商考评结果的应用

（一）考评结果分为优秀供应商、合格供应商和不合格供应商，各责任主体可对分级进一步细分，分值划分区间由

各责任主体自行制订，对供应商评价结果在本单位范围内进行公开；

（二）对于优秀供应商可优先作为主力合作渠道，增加供货比例；

（三）不合格供应商应停止合作。

第六章 奖 惩

第二十条 对在供应商管理工作中成绩突出者及避免或挽回经济损失者按照公司有关规定予以表彰和奖励。

第二十一条 未按照本办法执行，给公司造成损失或带来不良影响的，公司根据情节、不良影响程度和后果等，按照公司有关规定处理。涉嫌违法犯罪的，移送司法机关处理。

第七章 附 则

第二十二条 本办法由公司采购管理中心负责解释。

第二十三条 本办法自发布之日起施行，原《供应商准入和考评管理办法》（冀水股份〔2017〕252号）同时废止。

唐山冀东水泥股份有限公司

采购工作考核评价管理办法

第一章 总 则

第一条 为进一步提高唐山冀东水泥股份有限公司（以下简称公司）采购管理水平，合理、科学评价采购工作业绩，防范采购风险，制定本办法。

第二条 本办法适用于公司及所属企业。

本办法所称所属企业，是指公司的分公司、全资子公司、控股子公司以及公司所管理的其他单位。

第三条 本办法是公司对各企业采购管理工作进行监督、检查、考核和评价的管理依据。

第二章 评价方式与标准

第四条 采购管理中心对各企业采购管理工作进行专业管理，负责制订考核评价内容和标准，并组织评价，提出年度绩效考核意见。

第五条 采购管理中心通过对标管理、专项督导、管理检查等方式对各企业的采购管理工作进行监督管理。

（一）对标管理：通过公司数字化系统或企业报送等方式收集采购相关数据，对数据进行对标分析，找出重点问题，并监督整改；

（二）专项督导：通过公司会议安排、专项任务单等方式，安排企业重点工作任务，并对任务进行专项督导；

（三）管理检查：对业务合规性、制度与流程执行情况、

合同付款执行情况、管理要求执行情况等方面进专项检查、抽查，并结合巡察、审计、纪检监督等，对企业采购管理工作进行跟踪和检查。

第六条 考核评价内容包括业务规范性，巡察、审计与纪检监督，集采与集招分采执行，重点工作四个方面。

（一）业务规范性的主要内容

1. 制度、通知、流程执行情况；
2. 业务抽查出的问题及整改完成情况。

（二）巡察审计与纪检监督的主要内容

1. 集团与公司巡察或审计中发现的问题，以及整改完成情况；
2. 集团与公司接到并查实的举报。

（三）集采与集招分采执行的主要内容

1. 中标结果执行情况；
2. 计划执行情况；
3. 合同履约及付款情况。

（四）重点工作的主要内容

1. 公司会议安排的重点工作执行情况；
2. 公司安排的专项工作任务执行情况；
3. 对标分析中重点监督事项整改情况。

第七条 企业提报的亮点工作，经采购管理中心综合评定有效的，可作为评价加分项，但占比不得超出总分值的 10%。

第八条 在日常管理过程中，采购管理中心对企业的违规行为进行警示或公示，对情节严重的可提出物资部门负

责人调整意见。

第九条 采购管理中心按本办法每年对各企业进行采购管理专业评价，评价结果作为各企业年度绩效管理目标责任书中采购方面重点工作完成情况的考核依据。

第三章 附 则

第十条 本办法由采购管理中心负责解释。

第十一条 本办法自发布之日起施行，原《物资供应考核评价管理办法》（冀水股份〔2017〕316号）同时废止。

附件：采购管理考核评价标准

附件：

采购管理考核评价标准

考核项目	考核明细	分值	考核标准
业务规范性	制度、通知、流程执行情况。	10	每查出一次，按严重程度扣除 2-5 分。
	业务抽查出的问题及整改完成情况。	10	基本得分=分值*问题占比，每项整改未完成的扣除 5 分。
巡察与举报	集团与公司巡察或审计中发现的问题。	10	每查出一项，按严重程度扣除 3-5 分。
	集团、公司或采购管理中心接到并查实的举报案件。	10	每查实一项，按严重程度扣除 3-5 分。
集采与集招分采执行	中标结果执行情况。	10	未经审批情况下，不执行集采或集招分采中标结果，每发现一次扣除 2 分。
	计划执行情况。	10	因集采计划或企业自采计划无法兑现。而影响供应的，按严重程度扣除责任单位 0-10 分。
	合同履行及付款执行情况。	10	每发现一次不执行合同情况，扣除 2 分。
重点工作	会议安排的重点工作执行情况。	10	每项工作未完成的，按重要程度扣除 2-5 分。
	公司安排的专项工作任务执行情况。	10	每项工作未完成的，按重点程度扣除 2-5 分。
	对标分析中重点监督事项整改情况。	10	每项未整改完成的，按重要程度扣除 2-5 分。

煤炭采购管理办法

第一章 总则

第一条 依据公司《物资供应管理制度》，为规范唐山冀东水泥股份有限公司（以下简称“公司”）煤炭采购管理，指导煤炭采购业务的开展，发挥煤炭集采的规模优势，制定本办法。

第二条 本办法为煤炭采购专业管理办法，适用于公司及所管理企业（以下简称“企业”）。

第三条 相关职责权限划分：

（一）公司物资供应管理中心（以下简称“物资中心”）是公司煤炭采购的专业管理部门，负责对唐山冀东水泥股份有限公司北京分公司（以下简称“北京分公司”）和企业的煤炭采购业务进行专业化指导、监督、评价和考核。

（二）北京分公司负责依法合规开展公司煤炭集采业务，包括市场分析、渠道管理、合同签订、计划平衡、物流组织、结算付款、对标分析等所有煤炭集采业务。北京分公司采购业务人员纳入公司采购人员专业管理序列，按照公司《进一步加强物资采购管理的相关规定》进行管理。

（三）企业负责按照物资中心的管理要求开展煤炭采购，包括制订本企业煤炭需求计划（包含质量、数量、时限等），办理合同签订、验收、结算、付款等相关业务，有权对集采渠道、价格、质量等进行监督，对存在的争议向物资中心反映。

第二章 市场分析

第四条 北京分公司负责建立煤炭市场分析模型，调研和搜集相关数据和信息，分析煤炭市场供求关系，研判煤炭市场走势，每月底出具煤炭市场分析报告，并报送物资中心备案。

第五条 北京分公司负责掌握各采购渠道的煤炭销售政策、付款方式、运输方式等，并掌握同行业可参考对比企业的采购渠道和价格，报送物资中心备案。

第三章 渠道管理

第六条 公司建立煤炭采购供应商入围名录，北京分公司在名录范围内签订合同，实施采购。按照本办法准入要求，对 2020 年与公司合作的煤炭供应商进行统一评审，合格的纳入公司煤炭采购供应商入围名录。

第七条 新供应商的准入：

（一）准入程序：北京分公司负责供应商寻源，企业和公司总部职能部门均可以向物资中心推荐煤炭供应商，物资中心负责组织评定，评定合格的，列入公司“三重一大”事项，提报相关会议审议和决策，通过后纳入公司煤炭采购供应商入围名录。

（二）准入标准：

依据“定矿直采”的基本原则，按照“依法合规、运作规范、信用良好、煤质稳定、产量稳定、价格透明且具备一定规模”的基本标准准入煤炭供应商，具体标准为：

1. 企业性质：国有企业（国有全资或控股）、民营上市

公司、国内排名前十或省内排名前五的民营大型煤炭集团。

2. 渠道及规模（符合以下一个条件即可）：

（1）自有煤矿或自有煤矿配套洗煤企业，原则上年产能超过 200 万吨。

（2）国有大型煤炭企业，在铁路资源、规模效应、联合采购等方面具备优势的外购煤，外购煤来源必须符合定矿直采标准，或者为直接进口煤。

（三）评定方法：

1. 物资中心组织或安排北京分公司进行考察，依据准入标准，对供应商进行审查。

2. 对于符合准入标准的供应商，从煤炭质量、保供量、出矿价格、运费、运输方式、付款方式等方面与现有渠道进行对比。

3. 通过对比，较现有渠道具备优势的，由物资中心组织召开供应商准入评定会议，北京分公司汇报，公司法律事务部、财务资金部、审计部和运营管理部等相关部门参加，共同评定，一致同意后，由物资中心提报相关会议审议和决策。

4. 属于煤炭采购供应商入围名录中供应商的全资或控股公司的，准入时，由北京分公司考察、审查后报物资中心，物资中心审批同意后可以纳入煤炭采购供应商入围名录。

5. 煤炭采购供应商入围名录中的供应商，新增煤矿准入时，由北京分公司考察、审查后报物资中心，物资中心审批同意后执行。

第八条 企业需要自采煤炭的，由企业报物资中心审批，

供应商和采购价格由北京分公司和物资中心认定后，企业按照分采监管模式的相关要求实施采购。

第九条 北京分公司负责合作供应商的关系维护，包括走访、考察、洽谈等。物资中心参加公司前五名供应商、长协煤企以及大型煤炭集团的关系维护。

第十条 物资中心每年从保供能力、信用、运作规范性等方面对合作供应商进行评价，包括价格、供应比例、计划兑现率、结算开票及时性、质量合格率、运输能力、产能等，评价结果分为合格和不合格。存在下列情况的，直接列为不合格供应商：

（一）逾期超过六个月不开据发票的。

（二）预付款后，逾期连续六个月不发运且不回款的。

（三）存在违规、违法行为的，比如虚开发票、承兑汇票到期无法兑现、借用或被借用公司资质签订合同等。

（四）其它故意破坏合作关系的。

第十一条 对于不合格供应商，物资中心可以直接通知北京分公司淘汰；北京分公司和企业也可以提出对此类供应商淘汰意见，经物资中心审核后执行。

第四章 合同签订

第十二条 为保证煤炭稳定供应、质优价廉，北京分公司应与卖方签订煤炭供应长期协作合同或年度煤炭采购合同。企业应通过北京分公司采购煤炭。

第十三条 合同应当明确当事人名称、标的物、质量、数量、价格、结算、支付方式、履行地点期限方式、违约责

任、争议解决、合同期限等基本要素。部分基本要素在合同签订时无法确定的，宜在合同中规定该基本要素的确定方法、方式或原则。

第十四条 签署煤炭买卖合同，合同的范本应尽量由我方提供；向国有煤企采购煤炭的，也可采用对方的合同范本。

第十五条 我方的煤炭采购合同范本由北京分公司拟定、修订。新拟定、修订的煤炭采购合同范本在颁行前，应经物资中心和法律事务部审核。

第十六条 采用卖方首次提供的合同范本签署煤炭供应长期协作合同或年度煤炭采购合同，或者后续卖方对前述合同中的部分条款进行修订变更的，应经公司物资中心和法律事务部审核后方可签署。新引入煤炭供应商，相关买卖合同应报物资中心审批。

第十七条 煤炭买卖合同原则上每年签订一次。在合作过程中，其中的价格、质量、数量、交付方式等合同基本要素变化的，应以包括但不限于确认单等书面形式作补充约定。如补充约定对原合同条款作不利于我方的修订或北京分公司认为该补充约定存在重大风险隐患，应报公司物资中心和法律事务部审核后签署。

第十八条 企业通过北京分公司采购煤炭的，应与北京分公司签订煤炭买卖合同。该合同范本，由北京分公司拟定及修订，应报公司物资中心和法律事务部审核后签署。

第五章 计划平衡

第十九条 企业负责每月 23 日前向北京分公司提报下

月煤炭需求计划，包括煤种、煤质、数量、渠道等。

第二十条 北京分公司建立“年度整体谋划、月度计划平衡、适时计划调整”的煤炭集采计划管理机制，按照到位性价比最优的原则为企业匹配对供应的采购渠道，并且从整体上按照“公司利益最大化”的原则，形成整体采销计划。年度和月度采销计划报物资中心备案。

第二十一条 北京分公司负责及时对煤炭出矿价格和运费进行跟踪调研，记录每次价格调整，及时调整发运计划。

第六章 物流组织

第二十二条 由北京分公司统一组织运输，优先选择铁路运输和“水泥+物联网”方式，充分发挥集采规模优势。因特殊情况需要企业自提的，经北京分公司授权，物资中心审批后，企业可以到坑口自提。

第二十三条 按照“谁运输谁负责”的原则，确保运输过程中的质量和数量的安全，除非市场等客观原因外，禁止出现内部企业断供。对于质量偏差超过 150 大卡/千克或者数量偏差超过 0.5%的差异事项，由北京分公司查找原因，并报送物资中心，存在违规行为的，公司对责任人问责；属于矿方责任的，北京分公司负责维权。

第二十四条 按照“背靠背”一致性原则确定企业与北京分公司的验收方式和标准，企业对质量和数量存在争议的，提报物资中心裁定。

第七章 结算付款

第二十五条 原则上企业对北京分公司执行预付款。对

于资金困难企业，可以给予一定的授信额度，由企业申请，北京分公司审核，物资中心和财务资金部审批后执行。

第二十六条 北京分公司按照总成本最低的原则，按照矿方的价格政策选择合理的付款方式，并通过采购量的调整，取得最优的价格政策和付款方式。

第二十七条 企业与北京分公司之间的结算，由企业发起，北京分公司审核确认后，开具发票；北京分公司与煤企的结算，由北京分公司按照合同约定按时办理，保证发票及时开具，原则上禁止连续3个月（含）以上未开具发票。

第二十八条 北京分公司负责预付款的风险管控，建立信用评级制度，对预付款合同事前评估，原则上禁止向信用评级不合格供应商支付预付款。原则上禁止预付款连续3个月（含）以上不运作且不回款。

第八章 专业对标

第二十九条 物资中心负责公司整体煤炭采购的对标，包括公司整体煤炭采购量价对比分析、各企业采购量价对比分析等，出具月度报告。

第三十条 北京分公司负责煤炭集采业务的专业对标，主要是煤炭集采业务中发生的，与量价款相关的上游各采购渠道和下游各企业的数据对比分析，包括计划完成情况、质量合格情况、价格波动情况、价格政策执行情况、预付款情况、发票开具情况、运输方式及运费情况等。北京分公司每月召开对标会议，物资中心参加。

第三十一条 企业负责本企业煤炭采购的对标，包括本

企业煤炭采购量价款的对比分析，与区域内同行业企业对标分析，本企业煤炭采购相关煤耗、用煤成本等方面的对标分析。

第九章 附则

第三十二条 违反本办法相关规定的，按照公司相关制度对相关责任人员问责。

第三十三条 北京分公司使用“唐山冀东水泥股份有限公司”为合同主体办理煤炭集采业务时，按本办法相关要求执行，且相关的合同签订、结算付款等业务须经公司物资中心、财务资金部、法律事务部等相关专业部门审批。

第三十四条 北京分公司依据本办法制定本公司的市场分析、渠道管理、价格确定和调整、合同签订、计划平衡、物流组织、结算付款、专业对标、对外销售等方面的煤炭集采业务实施细则，报物资中心审批后发布。

第三十五条 本办法自下发之日起执行，解释权归物资中心所有。原《金隅冀东煤炭供应管理办法》（文件号：冀水股份[2017]68号）同时废止。

唐山冀东水泥股份有限公司与冀东发展集团有限责任公司 备品备件集采和制造服务类产品 内部协同供应管理办法

第一章 总则

第一条 为发挥集团公司装备制造技术优势及集中采购规模优势，通过内部产业协同实现水泥股份公司成本最低化和集团效益最大化，特制订本管理办法。

第二条 协同范围包括冀东发展集团所属“制造服务类”企业（盾石电气、盾石建筑、盾石机械、热加工、威克莱、日彰风机、装备研发中心、装备海外工程部、太平洋环保、河北建材设计院）的相关产品，以及集采类企业（冀东机电设备公司）的统采物资。具体产品目录及统采范围见本文件附件。

（一）凡纳入协同目录内的产品，同等条件下优先通过内部协同方式采购、供应。

（二）制造服务类业务由股份各公司与冀东发展集团相关企业签订采购合同；集采类业务由股份各公司与冀东机电设备公司签订采购合同。

（三）附件中的协同产品目录因产品的不断开发研制和升级，每半年进行一次调整更新。

（四）创新研发类产品经专家鉴定合格后，股份公司提供试验平台，但不承担相关费用，试验成功后推广使用。

第三条 本管理办法适用于股份公司下属所有水泥企

业。

第二章 职责权限

第四条 物资供应管理中心，全面负责产业协同供应的商业模式设计、制度流程建设、过程监督协调、争议仲裁处理，并对协同效果进行评价，对参与协同双方的执行情况提出考核意见。

第五条 生产运营管理中心，负责对协同工作进行技术专业管理，争议仲裁处理，对协同产品质量与性价比进行专业评估，提出专业指导意见，参与协同效果的评价。

第六条 财务资金部，对协同工作商务部分提供财务专业支持，对协同双方之间的资金付款进行监督管理，提出专业考核意见。

第七条 系统创新部，对协同产品物料分类、编码进行专业指导，对招标、业务流程等进行信息化设计。

第八条 各水泥企业，负责按照本办法实施协同采购，对协同产品的使用情况进行总结反馈，对产品的后期服务实施评价，对过程中的问题汇总上报，负责按合同履行相关对账、结算、付款义务，并对供方企业有考核建议权。

第三章 定价模式

第九条 纳入内部协同供应的所有产品均遵循市场化原则，供方按市场价供应。

第十条 在市场定价的同时，综合考虑产品的性价比，确保同质同价。

第十一条 制造服务类业务的定价模式：

（一）具备招标条件的，通过招标的方式确定供应价格，供方参与招标，按中标结果同等条件供应。

（二）不具备招标条件的，参照需方最新历史采购价格或双方联合市场调研确定价格。

（三）属投资等历史客观因素导致的固定成本过高，从而无法完全按市场价执行的，按照“一事一议”的原则，由供方单位提出申请，报请股份公司决策后定价，定价方案由物资供应管理中心协调执行。高于市场价的部分不纳入需方企业的年度绩效考核。

第十二条 集采类业务的定价模式：

（一）集采类物资全部委托机电设备公司进行招标，通过招标确定中标供应商与中标价格。

（二）不具备招标条件的，参照需方最新历史采购价格或双方联合市场调研确定价格。

（三）机电设备公司采取合同条款“背对背”的原则，在中标价格基准上加 5‰管理费，对需方进行供应。

（四）机电设备公司为了实施集采业务而发生的人员工资及管理费用，通过咨询服务费或固定加价的方式，由需方企业支付，此部分费用不纳入需方企业的年度绩效考核。与股份集采工作无关的各项费用由机电设备公司自行承担。采用咨询服务费方式支付时，由机电设备公司对实施集采所发生的各项固定费用统筹核算，报请股份公司决策后，按需方企业业务发生额度比例或产能占比进行分摊，以咨询服务费的形式由需方企业按季度预付。

（五）股份公司委托机电设备公司代理的招标工作，集采类招标只收取投标单位的标书费；项目类等其他招标的招标费用按国家标准执行，由项目单位以咨询服务费的形式支付给机电设备公司。

第十三条 调价机制

（一）主材市场价格变化超出 5%时，启动调价机制。

（二）制造服务类业务由协同双方按市场行情直接议价调整，并报股份物资供应管理中心备案。

（三）集采类业务，由物资供应管理中心抽取专家评委库人员，与机电设备公司共同组成联合议价小组，与供应商议价，议价结果报物资供应管理中心审批后执行。以议价方式调价超过二次，必须重新启动招标，重新确定价格。

第四章 合同及计划管理

第十四条 制造服务类业务由协同双方于每年 12 月底前签订次年度供应合同。

第十五条 集采类业务，由机电设备公司按招标有效期与需方签订“背靠背”合同。

第十六条 协同范围内的产品，对 SAP 上线企业直接在系统中将物料与内部供应商进行关联，采购计划直接传递至供方相关企业；未实施 SAP 上线的企业采取线下传递方式，按需方企业现行计划申报方法，将年度计划、大中修计划、月计划、紧急计划中协同目录涵盖的内容汇总传递至供方相关企业。协同目录范围以外的产品，由各公司自行采购。

第十七条 需方企业计划提报必须充分考虑产品制造

加工周期，根据生产需要，合理安排计划提报时间。

第十八条 紧急计划实行备案制，由供方各企业按月汇总上报到物资供应管理中心，并由物资供应管理中心根据情况出具考核意见。

第五章 验收与技术支持

第十九条 需方企业严格执行到货验收程序，按技术标准进行入库把关。对产品规格型号或质量有异议的，应第一时间通知供方企业到场确认。

第二十条 需方企业应建立性能验收技术档案，对应合同中约定的性能指标进行动态跟踪，对使用过程中的问题保留客观事实记录。

第二十一条 所有协同产品均应按行业标准，建立质保周期，留有质保金。质保期内出现质量问题的，供方无条件现场处理或退换货，对需方造成生产损失的由供方单位承担。

第二十二条 协同产品在安装、调试、使用期间，由供方企业提供技术支持，必要时可要求进行现场指导，保证协同产品正常使用。

第二十三条 鼓励供需双方针对产品升级改造或需要专业维保的服务，签订升级或维保协议。

第六章 结算付款

第二十四条 需方必须严格按合同约定办理结算付款，对于不按合同要求付款的，由财务资金部在股份资金池中直接划转。

第二十五条 需方企业的付款实行专款专用原则，严禁

供方企业互相拆借或转作其他用途。

第七章 争议仲裁

第二十六条 业务过程中双方产生的争议问题，必须首先充分沟通，严格按合同条款执行。

第二十七条 商务争议受理单位为股份物资供应管理中心，技术争议受理单位为股份生产运营管理中心。

第二十八条 必要的技术争议可委托有资质的第三方检验机构进行检验，并以此作为最终仲裁结果，仲裁费用由责任方承担。

第八章 渠道管理

第二十九条 制造服务类供方企业，由物资供应管理中心组织专家组，对每个企业进行每年不少于两次的专题考察调研，由专家组对其产品升级及技术改进进行摸底评估。

第三十条 集采类业务渠道的管理

（一）机电设备公司每季度末申报下季度招标计划，招标计划经物资供应管理中心审批后执行。

（二）在每次招标前，机电设备公司均需提报潜在合格供应商名录，由物资供应管理中心组织股份专家组成员与机电设备公司共同进行实地调研考察，确定招标入围供应商。

（三）中标结果需经物资供应管理中心审批后执行。

（四）建立供应商考核评价机制，每半年组织一次供应商考核评分，其中技术部分由生产运营管理中心组织专家组进行评价，商务部分物资管理中心组织机电设备公司进行评价。根据最终评分排名对供应商实施差异化管理。

第三十一条 每年年终由物资供应管理中心组织一次协同供应研讨会，系统研究解决协同双方合作过程中出现的各种问题，同时组织需方对供方各企业综合评价。

第九章 监督与考核

第三十二条 凡纳入协同目录内的产品，股份下属各公司必须严格依照本办法，通过内部协同方式采购供应。未按本办法要求执行的，由物资供应管理中心联合股份纪检监察部门调查核实，并参照股份相关纪律检查条例进行处理。

第三十三条 由物资供应管理中心牵头，每年组织两次协同供应效果评估，对通过内部协同供应达到的降本效果进行核实，并依据降本完成额度提出对供方各企业的奖励建议，报请公司审批后执行。

第十章 附则

第三十四条 本管理办法自下发之日起执行，与原金隅水泥事业部和原冀东水泥下发的相关制度、文件不相符的，以本文件为准。

第三十五条 本管理办法最终解释权归物资供应管理中心。

第三十六条 本文件涉及上市公司关联交易的，具体的交易类型及金额，按照股份公司权力机构批准的执行。