



体系名称	供应链管理	编 码	SCM-01-03-01	版 本 号	2025-1
中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司 供应链采购管理细则					
公司名称	江苏分公司				
批 准 人	分管领导				
批准依据	《中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司内控制度体系管理办法》（CG-02-01）				
发布范围	普发				
发布文号	海油气电江苏分公司风险办〔2025〕1号				
发布日期	2025年2月26日				
生效日期	2025年2月26日				

1 目的

明确中海石油气电集团有限责任公司江苏分公司（以下简称“江苏分公司”或“公司”）供应链采购管理要求，规范采购方式，统一采购流程，保证采购环节的“公平、公正、公开”，防范采购风险，提高采购效率，实现供应链高质量发展目标。

2 适用范围

管理江苏分公司及所属单位境内开展的供应链采购活动。

3 主要应对的风险

- 3.1 供应链采购管理制度体系不系统、不健全，采购操作流程不规范，导致采购行为无章可循的合规性风险。
- 3.2 采购方式选择不合理，导致采购成本上涨的风险。

4 职责分工

4.1 采办管理委员会

- a) 按规定权限审批供应链采购事项；
- b) 协调处理其他与供应链采购管理有关的事项。

4.2 商务合规部

- a) 负责编制供应链采购管理细则；
- b) 负责按权限开展、审核、审批相关供应链采购事项；
- c) 负责监督、检查江苏分公司及所属单位供应链采购活动；
- d) 负责按权限处理供应链采购活动的投诉；
- e) 负责供应链采购工作相关数据资料的收集、审核、统计和上报；
- f) 负责供应链采购标准化应用；
- g) 负责供应链采购活动文件归档管理工作；
- h) 负责建设、运维本单位电子评标室；
- i) 负责协调处理江苏分公司其他与供应链采购管理有关的事项。

4.3 业务相关部门

- a) 负责提供供应链采购活动中所需要的专业支持，按照权限进行审核；
- b) 协助处理其他与供应链采购相关的专业事项。

4.4 需求提报部门/单位

- a) 配合商务合规部完成采购活动，提交本单位采购需求文件及相关要求并对其真实性、有效性、完整性、准确性负责；
- b) 按权限审核审批本部门/单位采购事项；
- c) 负责落实并控制本部门/单位采购项目（估算、概算）预算及费用；
- d) 负责实施本部门/单位简易采购工作；
- e) 负责作为采购人时情形的采购项目异议处理，配合投诉处理；
- f) 负责协调处理本部门/单位其他与供应链采购管理有关的事项。

5 采购管理

5.1 采购组织形式

5.1.1 招标组织形式

招标组织形式分为委托招标和自行招标。按照国家有关规定需要履行项目审批、核准手续的法定招标项目，招标组织形式应当报项目审批、核准部门审批、核准，其他法定招标项目须采用委托招标。非法定招标项目，由招标人自行决定组织形式。

原则上，集团内所有委托招标均应委托集团内部招标代理机构办理招标事宜。集团内必须委托物装采购中心招标的范围及相应的招标代理费收取标准，由集团公司工程与物装部制定，按照集团公司发布的相关标准执行。

因特殊原因拟委托集团外招标代理机构办理招标事宜的，须报集团公司工程与物装部批准。

5.1.2 非招标采购组织形式

非招标采购可由采购人自行决定组织形式。

5.2 采购方式选择

采购人应依法明确采购项目是否为法定招标项目，并告知招标代理机构。

5.2.1 法定招标项目的采购方式

按照国家有关规定需要履行项目审批、核准手续的法定招标项目，招标范围和招标方式应当报项目审批、核准部门审批、核准。其他法定招标项目的招标范围和招标方式由工程与物装部依法按程序审批。

法定招标项目的采购方式有公开招标、邀请招标、竞争性谈判、单一来源，依据实际适用情形进行选择。

5.2.1.1 公开招标

除法律规定的可以邀请招标和可以不招标的特殊情形外，法定招标项目均应公开招标。

5.2.1.2 邀请招标

有下列情形之一的，可以邀请招标采购：

- a) 技术复杂、有特殊要求或者受自然环境限制，只有少量潜在投标人可供选择；
- b) 采用公开招标方式的费用占项目合同金额的比例过大。

5.2.1.3 竞争性谈判

有下列情形之一的，可以竞争性谈判采购：

- a) 需要采用不可替代的专利或者专有技术；
- b) 承包商、供应商或者服务提供者只有两家，不能形成有效竞争；
- c) 经重新招标后仍不足三家。

5.2.1.4 单一来源

有下列情形之一的，可以单一来源采购：

- a) 涉及国家安全、国家秘密、抢险救灾或者属于利用扶贫资金实行以工代赈、需要使用农民工等特殊情况，不适宜进行招标的项目；
- b) 需要采用不可替代的专利或者专有技术；

- c) 需要向原中标人采购工程、货物或者服务，否则将影响施工或者功能配套要求；
- d) 经重新招标后，出现只有一家供应商满足要求；
- e) 承包商、供应商或者服务提供者只有一家，不能形成有效竞争；
- f) 国家规定的其他特殊情形。

5.2.2 非法定招标项目的采购方式

非法定招标项目在工程建设和生产经营采购活动中应坚持效率效益优先原则，根据标的物特点和市场资源情况合理选择采购方式。对重复性的采购项目鼓励采用“协议+订单”的模式。非法定招标项目的采购方式有公开招标、邀请招标、竞争性谈判、询价采购、单一来源、电商直购等，依据实际适用情形进行选择。

5.2.2.1 公开招标

市场资源丰富、具有竞争性、采购时间允许且采购成本合理的，可以采用公开招标。

5.2.2.2 邀请招标

有下列情形之一的，可以采用邀请招标：

- a) 技术复杂、有特殊要求或者受自然环境限制，只有少数潜在投标人可供选择；
- b) 采用公开招标方式的费用占项目合同金额的比例过大。

5.2.2.3 竞争性谈判

有下列情形之一的，可以竞争性谈判采购：

- a) 技术复杂、方案难以确定；
- b) 采购标的存在紧迫需求，且该紧急需求非采购人拖延或可以预见所致，采用招标或其他采购程序难以满足企业生产经营需求；
- c) 潜在合格供应商只有两家；
- d) 多个标段，供应商资源不足，不能形成招标竞争。

5.2.2.4 询价采购

有下列情形之一的，可以询价采购：

- a) 标的规格、标准统一；
- b) 现货货源充足且价格变化幅度小。

5.2.2.5 单一来源采购

有下列情形之一的，可以单一来源采购：

- a) 必须使用且不可替代的专有技术、专有产品、专用备件、原厂服务、专用场地人员装备等；
- b) 必须且不可替代向原中标人采购原有或升级的产品和服务，否则影响生产（包括影响施工质量、安全、费用、进度）、功能配套及后续运维；
- c) 受时间、地域、数量限制，不具备招标条件，需要提前锁定关键资源，否则严重影响正常生产运营；
- d) 通过供应商公开征集（采购计划公开）等手段，经分析后认为承包商、供应商或者服务提供者只有一家，不能形成有效竞争；
- e) 政府部门规定或与政府部门有相关协议，指定特定供应商；
- f) 在合资/合作协议或承揽合同中，已经确定的唯一供应商提供相关工程、货物或服务的采购；
- g) 满足规定的内部单位可以供应的；
- h) 合同续签：原服务合同或框架协议的合同期限到期但更换供应商会影响生产运行稳定且成本高。原则上合同续签不能超过 3 次（含首次签订），同时总的合同期限跨度不能超过 3 年。

5.2.2.6 电商直购

价格透明的通用产品，可以从电商直接下单采购。具体电商采购目录另行发布。

5.3 采购管理要求

5.3.1 管理原则

采购管理按照“谁审批、谁监管”，“谁管理、谁负责”的原则进行采购管理。原则上，采购人对采购管理负直接责任。通过章程、合同、协议等，对采购决策另有约定的，其管理责任相应转移。

5.3.2 内部采购

集团公司内部单位有资质、能够自己生产和提供的应优先考虑使用。内部单位指：

- a) 执行中国海油供应链制度体系并按权限要求进行报批的单位；
- b) 集团公司采办管理委员会批准的其他单位。

严禁内部单位承揽项目后违法分包。EPC总承包内部采购，建设工程的设计或施工之一应由内部单位自行完成。从内部总承包商分包的内部采购，禁止再次分包。工程类或服务类内部采购，主体工程或服务不得分包。物资类内部采购的标的，原则上应由内部单位自行生产。采用单一来源方式进行内部采购时，采购人应严格审核分包计划。

5.3.3 应急采购

应急采购是为应对工程建设和生产运营中出现的突发事件、事件以及必须立即应对的重大事故隐患、自然灾害等情况，按照正常采购程序无法满足需求而发生的采购行为。原则上不得以工期紧张为由采取应急采购。

应急采购应简化流程、快速响应，原则上优先使用库存物资，选择适合获取资源的采购方式。需求单位是应急采购的责任主体，应急采购的审批人对是否属于应急采购负责，严格审批控制应急采购，避免将非应急事项按应急采购操作。

加强应急采购事后监督，采购完成后，及时将采购结果补录至数字化供应链平台，并在集团公司范围公开、公示。

应急采购流程执行气电集团应急采办管理办法相关规定。

5.3.3.1 应急采购需求审批

- a) 需求部门/单位需求部门通过邮件等书面形式，征求气电集团总部业务归口管理部门及采办部意见；气电集团总部业务管理归口部门对应急采购必要性、可行性、紧急程度等应急要素先行审核并同意后，采办部方对应急采购相关说明文件的完整性、合理性进行审核并出具意见；
- b) 江苏分公司总经理将应急采购相关说明文件（含总部业务归口管理部门及采办部意见）以邮件等书面形式提请气电集团业务分管领导和采办分管领导审批。经业务分管领导同意、采办分管领导批准后，需求单位方可开展应急采购工作；
- c) 确因时间紧急不能书面审批，应事先获得口头同意后并尽快补办书面审批材料。

5.3.4 简易采购

简易采购是在生产经营或工程建设中发生的符合特定采购范围，可即时交付结清，凭发票及相关支持文件结算付款的采购活动。

各部门及所属单位是简易采购的责任主体，负责实施简易采购活动。

5.3.4.1 采购范围及要求：遵照气电集团《简易采购操作指导意见（试行）》相关规定执行。

5.3.4.2 商务合规部根据气电集团采购业务的需要适时调整简易采购范围。

5.3.4.3 简易采购原则上仅适用于一/二级集中采购、海油电子超市无法满足供应的物资及服务，执行最低价采购原则，不得利用简易采购程序化整为零规避采购审批权限开展简易采购工作。需求部门/单位作为简易采购责任主体，对本单位的简易采购工作进行全面有效的管控。

5.3.4.4 简易采购由需求部门/单位的需求部门填写简易采购审批表，经需求部门和商务管理部门审批后，由本单位总经理或其授权代表批准。

5.3.4.5 仅从一家供应商获取货物或服务的，应对供应商来源合理性、必要性进行说明。

5.3.4.6 简易采购需求获得批准后应设立临时采购工作小组开展相关工作，工作小组由需求部门/单位2人或以上组成。工作小组负责组织、实施采购活动，对工作成果进行验收。

5.3.4.7 凭简易采购审批表、验收单据及发票等材料履行财务报销程序。

5.3.4.8 简易采购工作完成后，所有过程资料原件作为付款凭证提交财务做账归档。简易采购过程文件和资料，经需求部门整理后归档保存。

5.3.4.9 需求部门/单位应建立完整的简易采购台账，每季度结束后10个工作日内报商务合规部，商务合规部汇总上报气电集团采办部。

5.3.5 涉密采购

涉密采购项目由采购单位保密委员会主要负责人确定。涉密采购项目确定应当坚持最小化原则。采购项目的涉密部分与非涉密部分能够拆分的，只能将涉密部分确定为涉密采购项目。在采购过程中对秘密信息作出隐蔽处理后，可以通过公开方式进行采购的项目，不得确定为涉密采购项目；涉及工作秘密或者其他敏感信息的，应当在采购过程中对相关信息进行隐蔽处理。

5.3.6 框架协议采购

对技术、服务等标准明确、统一，需要多次重复采购的货物和服务，可以通过合理的采购方式确定成交供应商并订立框架协议。采购人按照框架协议约定规则，与成交供应商订立采购合同（订单）。

5.3.7 BOT 等模式的采购管理

采用BT、BOT、BOOT、BOO等模式的，应征得投资立项主管部门同意，严禁通过上述模式规避投资立项程序。属于法定招标范围的应依法招标。

5.3.8 其他管理要求

5.3.8.1 领导干部（M8级及以上）存在《中国海油领导干部插手干预重大事项记录制度》第五条的情形，属于利用职务之便插手干预采购招投标活动，采购人员应按照要求做好记录，并在一周内向所在单位党组织和纪检监察机构报告。领导干部在职责范围内履行监督管理责任，或对采购事项提出书面意见建议的，不属于利用职务之便干预采购招投标活动。

5.3.8.2 其他非采购人员因工程建设或生产经营需求等原因需要提出招标工作意见的，应当书面提出，因时间紧急或其他限制必须采用口头或电话提出的，采购人员应做好书面记录并事后由双方签字确认，未提出书面意见或拒绝在书面记录签字的，其采购意见应不予采纳。涉嫌违法违规违纪的，采购人员应形成书面报告，并在一周内向所在单位纪检监察机构报告。

6 附则

6.1 本细则所称“以上”、“以下”、“以内”均含本数，所称“超过”不含本数。

6.2 机电产品国际公开招标依照国家商务部相关规定执行。

6.3 本细则由江苏分公司商务合规部负责解释。

6.4 江苏分公司所属单位按照部门职责对应分工遵照本细则执行。

【正文结束】

附件 1：编制依据

附件 2：释义

附件 1:**编制依据**

- 1.1 《中海石油气电集团有限责任公司供应链管理制度》，SCM-01，2023，气电集团。
- 1.2 《中海石油气电集团有限责任公司供应链采购管理办法》，SCM-01-03，2023，气电集团。
- 1.3 《中海石油气电集团有限责任公司非招标方式采购管理细则》，SCM-01-03-03，2023，气电集团。
- 1.4 《中海石油气电集团有限责任公司应急采购管理办法》，SCM-01-13，2023，气电集团。

附件 2:

释义

2.1 采购

以合同方式有偿取得货物、工程、服务的行为，包括购买、租赁、委托等。货物是指各种形态的种类的物品，包括原材料、燃料、设备、产品等。工程是指建设工程，包括建筑物和构筑物的新建、改建、扩建及其相关的装修、拆除、修缮等。

2.2 采购人

提出采购项目、进行采购的单位，采购人包括招标人。项目业主可以委托其他单位作为采购人。采用代建制的，由代建单位作为采购人。采用集中采购的，由集中采购的承办单位作为采购人。

2.3 招标人

提出招标项目、进行招标的单位。项目业主可以委托其他单位作为招标人。采用代建制的，由代建单位作为招标人。采用集中采购的，由集中采购的承办单位作为招标人。

2.4 投标人

响应招标、参加投标竞争的法人或者非法人组织。

2.5 招标代理机构

从事招标代理业务并提供相关服务的社会中介组织。

2.6 法定招标项目

《中华人民共和国招标投标法》所称依法必须进行招标的项目，具体范围和规模标准由国务院批准发布。

2.7 非法定招标项目

指除法定招标项目以外的项目。

2.8 公开招标

招标人以招标公告的方式邀请不特定的法人或者非法人组织投标。

2.9 邀请招标

招标人以投标邀请书的方式邀请特定的法人或者非法人组织投标。

2.10 竞争性谈判

采购人以公开征集或邀请两家或两家以上的供应商就采购事宜进行谈判的一种采购方式。

2.11 询价采购

采购人以公开征集或邀请的形式，邀请符合条件的三家及以上供应商一次性报价，并按报价最低原则确定供应商的一种采购方式。

2.12 单一来源采购

采购人向特定供应商直接采购，以获取货物、工程或者服务的一种采购方式，也称为议标采购。

2.13 电商直购

采购人在电子商城上直接下单采购的方式。

2.14 应急采购

为应对工程建设和生产运营中出现的突发事件、事件以及必须立即应对的重大事故隐患、自然灾害等情况，按照正常采购程序无法满足需求而发生的采购行为。

2.15 简易采购

指在生产经营或工程建设中发生的符合特定采购范围，可即时交付结清，凭发票及相关支持文件结算付款的采购活动。

2.16 异议

投标人、潜在投标人和其他利害关系人认为招标投标活动不符合法律、法规规定，或其自身合法权益受到侵害，向招标人或招标代理机构提出的诉求。

2.17 投诉

投标人和其他利害关系人认为招标投标活动不符合法律、法规规定，或者其自身合法权益受到侵害，以及对异议处理不服，向招标管理机构提出的诉求。