**招标代理机构服务方案**

**第一部分 组织构架设置、管理部门职责、工作流程**

**（一）组织构架设置**

**第一节 总体构架概述**

公开招标采购项目的组织构架，通常包括项目领导小组、招标工作小组、评标委员会、监督审计组和合同履行组等五个主要部分。这些组成部分各司其职，相互协作，共同确保招标采购项目的顺利进行。为满足这些需求，并确保资金的有效利用和采购的公正透明，公开招标采购项目的组织构架设置显得尤为重要。以下将详细阐述这一组织构架的各个环节和职责。

1、项目领导小组

项目领导小组是整个招标采购项目的核心，负责制定项目战略、决策重大事项和协调各方资源。

项目经理：负责整个项目的计划、组织、协调、控制和总结，确保项目目标的实现。

关键技术人员：负责项目中关键技术问题的解决，确保项目技术上的可行性和稳定性。

采购经理：负责项目的采购工作，确保项目所需物资和服务的供应。

财务经理：负责项目的财务管理，确保项目的预算和经费得到合理使用和控制。

人力资源经理：负责项目的人力资源管理，确保项目所需人力资源得到满足。

除了以上人员，项目领导小组还可能包括其他人员，如行政助理、协调员等，具体人员组成根据项目的实际情况而定。

项目领导小组的职责包括制定项目计划、组织实施项目、监督和控制项目进度和质量、解决项目中的问题和协调各方面资源等。在项目实施过程中，项目领导小组需要定期召开会议，对项目进展情况进行评估和总结，及时发现和解决问题，确保项目的顺利进行。

2、招标工作小组

招标工作小组是具体负责招标文件编制、发布和解释等工作的专业团队。招标工作小组是负责组织和管理招标工作的专门机构，其成员组成因具体项目和组织而异，但通常应包括以下角色：

招标负责人：负责整个招标工作的组织和协调，拥有决策权和最终审批权。

技术专家：负责评估招标项目的技术要求和技术方案，提供专业的技术支持和方案。

采购专员：负责招标文件的编制和发布，协调供应商的报名和资格审查。

法务专员：负责招标文件的法律合规性审查，处理相关法律事务。

财务专员：负责招标项目的财务相关事宜。

此外，根据招标项目的需要，还可能包括秘书、监督员等角色。这些角色通常由相关领域的专家或具备专业知识和丰富经验的人员担任，以确保招标工作的公正、公平和透明。

招标工作小组的主要职责是制定招标方案、组织招标、评标、中标和合同签订等工作。在招标过程中，他们需要遵循一定的标准格式，以确保工作的规范和高效。同时，招标工作小组还需要对招标过程进行监督和记录，确保招标过程的公正、公平和透明，并及时处理可能出现的问题和纠纷。

3、评标委员会

评标委员会通常由以下人员组成：

招标人代表：通常由招标人指派，负责代表招标人参与评标工作，确保招标人的利益得到保障。

技术专家：具备相关领域的技术背景和专业知识，负责评估投标方案的技术可行性和技术方案的优劣。

经济专家：具备财务、经济等相关领域的专业知识，负责评估投标方案的经济可行性和经济效益。

行业专家：具备相关行业的专业知识和经验，负责评估投标方案在行业内的竞争力和优势。

法律专家：具备法律专业知识，负责评估投标方案的法律合规性和风险。

此外，根据项目需要，还可能包括其他领域的专家。在评标过程中，评标委员会将根据招标文件的要求和相关法律法规的规定，对投标方案进行全面、客观、公正的评估，确保选择出最优的投标方案。同时，评标委员会还将对整个评标过程进行记录和报告，确保评标的公正、公平和透明。

4、监督审计组

监督审计组是确保招标采购过程公正、透明和合规的重要保障。监督审计组通常由以下人员组成：

审计负责人：负责整个监督审计工作的组织和协调，确保监督审计工作的顺利进行。

财务审计员：具备财务专业知识，负责对招标项目的财务状况进行审计，确保资金使用合规和合理。

合同审计员：具备合同管理专业知识，负责对招标项目的合同条款进行审计，确保合同内容合法、合规、合理。

技术审计员：具备相关领域的技术背景和专业知识，负责对投标方案的技术可行性和技术方案的优劣进行审计。

法律审计员：具备法律专业知识，负责对招标项目的法律合规性进行审计，确保项目符合法律法规的要求。

此外，根据项目需要，还可能包括其他领域的专家。在监督审计过程中，监督审计组将根据相关法律法规和军队的相关规定，对招标过程、投标方案、评标过程和合同签订等进行全面、客观、公正的监督和审计，确保招标工作的公正、公平和透明，防止和纠正违规行为。同时，监督审计组还将对整个监督审计过程进行记录和报告，确保监督审计工作的规范和高效。

5、合同履行组

合同履行组是负责中标后的合同管理、履行和验收工作的专业团队。合同履行组通常由以下人员组成：

合同履行负责人：负责整个合同履行工作的组织和协调，确保合同履行工作的顺利进行。

供应商管理专员：负责与中标供应商进行联系和沟通，协调解决合同履行过程中的问题，确保供应商按时、按质、按量完成合同义务。

质量控制专员：负责对合同履行过程中的质量进行检查和监督，确保合同约定的质量标准得到满足。

进度控制专员：负责对合同履行过程中的进度进行检查和监督，确保合同约定的进度计划得到执行。

财务管理专员：负责合同的财务结算工作，确保合同款项按时支付和结算。

根据项目需要，还可能包括其他领域的专业人员。在合同履行过程中，合同履行组将根据合同约定和相关法律法规的要求，对供应商的履约情况进行全面、客观、公正的监督和检查，确保供应商按照合同约定履行义务。同时，合同履行组还将对整个合同履行过程进行记录和报告，确保合同履行的规范和高效。如果发现供应商存在违约行为或其他问题，合同履行组将及时采取措施进行处理，并向上级领导汇报。

**第二节 各组之间的协作与沟通**

各组之间的协作与沟通至关重要，以确保招标过程的顺利进行。以下是一些方案措施：

明确各组职责：在招标开始前，应明确各组的职责和分工，避免工作重复和交叉。

建立沟通机制：各组之间应建立有效的沟通机制，如定期召开会议、使用协作工具等，以确保信息畅通，及时解决问题。

共享信息资源：各组之间应共享信息资源，如招标文件、投标方案、评标结果等，以便相互了解工作进展和存在的问题。

协作完成重点任务：对于重点任务或难点任务，各组之间应加强协作，共同完成任务。

及时反馈问题：各组在工作中如发现问题或困难，应及时向其他组反馈，以便共同解决问题。

建立考核机制：应建立考核机制，对各组的协作与沟通能力进行评估和考核，激励各组更好地协作与沟通。

通过以上措施，可以加强项目公开招标的各组之间的协作与沟通，提高招标效率和质量，确保招标工作的顺利进行。

项目领导小组需要与各工作组保持密切沟通，确保项目的顺利进行；招标工作小组需要与评标委员会和监督审计组紧密配合，确保招标过程的公正透明；评标委员会则需要与监督审计组和合同履行组保持顺畅的沟通，确保评标结果的准确性和合同履行的顺利进行。

**第三节 资源管理**

一、进行人力资源需求分析

首先，要对项目所需的人力资源进行全面分析。这包括确定项目所需的人员数量、技能和经验要求，以及各个岗位的工作职责和重要性。通过这一步骤，可以明确人力资源的需求和缺口，为后续的人力资源调配提供依据。

二、评估现有人力资源

对现有的人力资源进行评估是合理调配的基础。这包括评估团队成员的技能、经验、绩效和工作态度等方面。通过评估，可以了解团队成员的优势和不足之处，为后续的岗位匹配和培训计划制定提供依据。

三、制定人力资源调配计划

基于需求分析和现有人力资源评估的结果，制定具体的人力资源调配计划。这包括确定各岗位的人员配置、制定招聘或内部选拔计划、安排培训计划等。在制定计划时，要充分考虑团队成员的特长和兴趣，以及项目的具体需求和目标。

四、优化组织结构和工作流程

为了确保人力资源的合理调配，可能需要对组织结构和工作流程进行优化。这包括调整部门设置、明确岗位职责、优化工作流程等。通过优化组织结构和工作流程，可以提高工作效率、减少资源浪费，并确保人力资源得到最有效的利用。

五、建立激励机制和绩效评估体系

建立合理的激励机制和绩效评估体系是保持人力资源稳定性和积极性的重要手段。通过设定明确的绩效目标和奖励机制，可以激发团队成员的工作动力和创新精神。同时，定期进行绩效评估可以及时发现问题并采取相应措施进行改进。

六、持续监控与调整

在项目实施过程中，要持续监控人力资源的使用情况，并根据实际情况进行及时调整。这包括关注团队成员的工作状态、了解项目进展中的困难与挑战、收集反馈意见等。通过持续监控与调整，可以确保人力资源始终得到最有效的利用。

七、强化沟通与协作

在人力资源调配过程中，强化沟通与协作至关重要。项目负责人和人力资源管理者应与团队成员保持密切沟通，确保他们了解项目目标、个人职责和期望成果。同时，鼓励团队成员之间的相互协作和信息共享，以提高整体工作效率和问题解决能力。

八、注重人才培养与发展

合理调配人力资源不仅要关注当前项目需求，还要着眼于组织的长远发展。因此，应注重人才培养与发展，为团队成员提供职业发展规划、技能培训和个人成长机会。通过持续投入和关注，可以培养出一支具备高度专业素养和忠诚度的团队，为组织的长期成功奠定坚实基础。

九、利用技术手段提升调配效率

随着科技的发展，越来越多的技术手段可以应用于人力资源调配过程中。例如，利用人力资源管理软件可以简化招聘、培训、绩效管理等流程；采用大数据分析技术可以更准确地预测人力资源需求和趋势；运用云计算和人工智能等技术可以提高资源调配的灵活性和响应速度。通过积极引入和利用这些技术手段，可以进一步提升人力资源调配的效率和质量。

十、建立反馈机制持续改进

为了确保人力资源调配的持续有效性，应建立反馈机制以便及时收集和处理团队成员的意见和建议。这可以通过定期的调查问卷、面对面的沟通会议或者匿名的意见箱等方式实现。收集到的反馈信息应被认真对待并及时处理，以促进人力资源调配策略的持续优化和改进。

十一、关注员工福利与健康

员工福利与健康是合理调配人力资源过程中不可忽视的重要方面。提供具有竞争力的薪酬福利、舒适的工作环境和健康的工作节奏，能够增强员工的满意度和归属感，降低人员流失率，从而提高整体工作效率和团队稳定性。因此，在制定人力资源调配策略时，应充分考虑员工福利与健康的需求，并将其纳入整体规划中。

十二、实施轮岗与交叉培训

轮岗与交叉培训是提升员工综合素质和拓宽职业发展路径的有效手段。通过让员工在不同岗位和部门之间轮换工作，可以让他们更全面地了解组织运作，提升跨部门和跨岗位的协作能力。同时，交叉培训可以让员工掌握多项技能，提高工作灵活性和应对变化的能力。在人力资源调配中，应根据项目需求和员工能力，有计划地实施轮岗与交叉培训。

十三、建立应急人力资源储备

为应对突发事件和项目高峰期的人力资源需求，应建立应急人力资源储备机制。这包括与外部合作伙伴建立合作关系，以便在需要时快速获取额外的人力资源支持；同时，也可以在组织内部建立储备人才库，培养和储备具备关键技能和经验的员工，以便在需要时能够迅速投入工作。

十四、持续监测人力资源市场动态

人力资源市场是不断变化的，因此合理调配人力资源也需要密切关注市场动态。这包括关注行业发展趋势、竞争对手的人力资源策略、政策法规变化等。通过持续监测和分析这些信息，可以及时调整自己的人力资源调配策略，确保组织始终保持竞争力。

十五、推行弹性工作制度

随着工作方式和员工需求的变化，弹性工作制度正逐渐成为现代组织吸引和留住人才的重要手段。弹性工作制度可以包括弹性工作时间、远程工作、部分工时制等安排。通过为员工提供更大的工作灵活性和自主权，可以提高他们的工作满意度和效率，同时也有助于平衡工作与生活，减少员工的压力。

十六、注重多元化与包容性

在人力资源调配中，注重多元化与包容性是非常重要的。一个多元化的团队能够带来更广阔的视角、更丰富的经验和更强的创新能力。因此，在招聘和选拔过程中，应积极寻求具有不同背景、技能和经验的候选人。同时，在组织内部，应建立包容性的文化，鼓励员工表达不同意见，尊重并充分利用每个员工的独特贡献。

十七、优化招聘与选拔流程

招聘与选拔是人力资源调配的关键环节。优化招聘流程可以提高招聘效率和质量，降低招聘成本。这包括明确招聘需求、制定详细的职位描述和要求、选择合适的招聘渠道、建立标准化的面试和评估流程等。同时，在选拔过程中，应注重候选人的潜力和长期发展潜力，而不仅仅是当前的技能和经验。

十八、建立人才库和人才储备计划

为了长期的人才需求和应对突发情况，建立人才库和人才储备计划是必要的。人才库可以包括内部员工和外部候选人的信息，以便在需要时能够快速找到合适的人选。人才储备计划则可以通过定向培养、内部提升和外部招聘等方式，为组织储备具有潜力和关键技能的员工。

综上所述，合理调配人力资源需要关注弹性工作制度的推行、注重多元化与包容性、优化招聘与选拔流程以及建立人才库和人才储备计划等方面。这些措施将有助于提高员工的工作满意度和效率，增强组织的竞争力和适应能力。

**第四节 有效管理物资资源**

有效管理物资资源是确保组织顺利运行、提高工作效率以及降低成本的重要环节。以下是一些建议来实现物资资源的有效管理：

一、建立清晰的物资清单和库存管理制度

首先，需要建立一个详细的物资清单，列出所有重要的物资项目，包括设备、工具、原材料、零部件等。同时，制定一套库存管理制度，明确各类物资的存储要求、安全库存水平以及补货策略。这有助于确保物资的充足供应，并避免浪费和积压。

二、采用先进的物资管理信息系统

利用现代化的物资管理信息系统（如ERP、WMS等）可以大大提高物资管理的效率和准确性。这些系统可以实现物资的入库、出库、移库、盘点等操作的自动化管理，并实时监控库存状态和物资流向。此外，通过数据分析功能，还可以帮助管理者优化库存结构、降低库存成本。

三、实行严格的物资领用和审批流程

建立严格的物资领用和审批流程，确保只有经过授权的人员才能领取和使用物资。这可以防止物资的滥用和浪费。同时，对于重要的物资或高价值的物资，还需要实行额外的审批程序，以确保其合理使用和保管。

四、加强物资的维护和保养

对于设备、工具等可重复使用的物资，加强其维护和保养工作至关重要。制定定期的维护计划，并确保按计划执行。这不仅可以延长物资的使用寿命，还可以减少因故障而导致的停工和维修成本。

五、推行物资节约和循环利用

在物资使用过程中，积极推行节约和循环利用的理念。例如，鼓励员工减少不必要的浪费，合理利用边角料和废弃物；推广使用可再生材料和环保产品；建立物资回收和再利用机制等。这些措施有助于降低物资消耗，减少环境污染，并提高组织的可持续发展能力。

六、建立有效的监督机制

为了确保物资管理的有效执行，需要建立一套有效的监督机制。这包括定期的内部审计、库存盘点以及员工培训等。通过这些监督活动，可以及时发现并纠正物资管理中的问题，确保各项管理制度的落实和执行。

七、强化物资采购管理

物资采购是物资资源管理的起点，其质量直接影响到后续物资使用和管理的效果。因此，需要建立严格的供应商筛选和评估机制，确保采购的物资质量可靠、价格合理。同时，制定合理的采购计划，根据实际需求进行定期或不定期的采购，避免过量采购造成的库存积压和资金占用。

八、加强物资仓储与安全管理

物资的仓储与安全管理是确保物资完好无损的重要环节。需要对仓库进行合理布局，明确各类物资的存放区域和标识，以便快速准确地找到所需物资。同时，建立健全的安全管理制度，如防火、防盗、防潮等措施，确保物资的安全存储。

九、建立物资调配与共享机制

在组织内部，不同部门或项目之间可能存在物资需求的不平衡。因此，建立物资调配与共享机制，可以实现物资的优化配置和高效利用。通过定期的物资调配会议或信息共享平台，各部门可以及时了解其他部门的物资需求和闲置物资信息，从而进行有效的物资调配和共享。

十、注重物资管理人员的培训与发展

物资管理人员的素质和能力直接影响到物资管理的效果。因此，需要注重物资管理人员的培训与发展，提高他们的专业技能和管理能力。通过定期的培训、交流和学习活动，使物资管理人员不断掌握新的管理理念和方法，更好地适应组织发展的需要。

十一、利用物联网技术进行物资追踪

随着物联网技术的快速发展，利用RFID、传感器等技术手段对物资进行实时追踪和管理已成为可能。通过在物资上附加RFID标签或传感器，可以实现对物资的位置、状态、使用情况等信息的实时监控和管理。这不仅可以提高物资管理的效率和准确性，还有助于及时发现并解决问题，降低物资丢失和损坏的风险。

十二、建立物资报废与更新制度

对于达到报废标准或无法满足工作需求的物资，需要及时进行报废和更新。建立物资报废与更新制度，明确报废标准、审批流程和处理方式，确保废旧物资得到合理处理，同时及时更新新型、高效的物资，以满足组织的发展需求。

十三、推行物资管理标准化

物资管理标准化是提高物资管理效率和质量的重要手段。通过制定统一的物资管理标准、流程和规范，可以确保各项工作有章可循、有据可查，提高物资管理的规范化和标准化水平。同时，标准化管理还有助于降低人为错误和操作风险，提高整体管理水平。

十四、建立物资管理绩效评估体系

为了持续改进物资管理水平，需要建立物资管理绩效评估体系。通过设定合理的绩效指标和目标值，定期对物资管理工作进行评估和考核，及时发现并纠正存在的问题和不足。同时，将绩效评估结果与奖惩机制挂钩，激励员工积极参与物资管理工作，共同提升管理水平。

**第五节 优化信息资源管理**

一、明确信息资源管理目标和原则

在项目公开招标前，应明确信息资源管理的目标和原则。目标包括确保信息的准确性、完整性、及时性和安全性，原则包括公开、公平、公正和透明。这些目标和原则应贯穿于整个招标过程，为所有相关方提供明确的信息管理指导。

二、建立统一的信息资源管理平台

为了方便信息的整合、存储和共享，应建立一个统一的信息资源管理平台。这个平台应具备强大的数据处理能力，能够高效地管理招标过程中的各类信息，如招标文件、投标信息、评标结果等。同时，平台还应具备良好的用户体验，方便各方快速获取所需信息。

三、优化信息分类与检索系统

为了提高信息的检索效率，应对信息进行合理的分类和标签化。例如，可以按照服务类型、项目规模、投标时间等对招标信息进行分类。同时，建立高效的检索系统，支持关键词搜索、模糊搜索等多种检索方式，确保各方能够快速找到所需信息。

四、加强信息安全与隐私保护

在项目公开招标中，信息安全和隐私保护尤为重要。应采取多种安全措施，如数据加密、访问控制、安全审计等，确保信息不被非法获取和篡改。同时，要尊重和保护投标方的商业秘密和个人隐私，避免信息泄露和滥用。

五、推广信息技术应用与培训

积极推广信息技术在项目公开招标中的应用，如电子招投标系统、在线评标系统等。这些技术可以提高招标的效率和透明度，降低人为干预的风险。同时，要加强相关人员的信息技术培训，提高他们的信息素养和技能水平。

六、建立有效的信息反馈与改进机制

为了持续优化信息资源管理，应建立有效的信息反馈与改进机制。鼓励各方提供关于信息质量、使用效果等方面的反馈意见，并定期对信息资源管理进行评估和审查。根据反馈和评估结果，及时调整管理策略和改进措施，确保信息资源管理的持续优化和提升。

七、强化信息资源的整合与共享

在项目公开招标过程中，各个部门和单位可能掌握着不同的信息资源。为了实现信息资源的最大化利用，需要强化信息资源的整合与共享。通过建立跨部门、跨单位的信息共享机制，打破信息孤岛，确保各方能够及时获取全面、准确的信息，提高决策的科学性和招标的效率。

八、注重信息资源的更新与维护

招标过程中的信息资源是动态变化的，需要不断进行更新和维护。应建立定期的信息资源更新机制，确保招标文件、政策法规、市场动态等信息的及时性和准确性。同时，加强信息资源的维护工作，定期清理过时、无效的信息，保持信息资源的整洁和有序。

九、利用大数据和人工智能技术提升信息管理水平

随着大数据和人工智能技术的不断发展，可以将其应用于项目公开招标的信息资源管理中。通过数据挖掘和分析，发现信息资源中的潜在价值和关联关系，为招标决策提供有力支持。同时，利用人工智能技术实现智能检索、智能推荐等功能，提高信息检索的准确性和效率。

十、建立完善的信息资源管理制度和规范

为了确保信息资源管理的规范化和制度化，应建立完善的信息资源管理制度和规范。这些制度和规范应明确各方在信息资源管理中的职责和权限，规定信息资源的采集、存储、处理、共享和使用等流程和要求，确保信息资源管理的有序进行。

**第六节 风险管理**

一、明确风险管理目标与原则

首先，确立风险管理计划的目标，即确保招标过程的顺利进行，并最大程度地降低各种潜在风险对项目的影响。原则包括遵循军事法规、保密原则、预防为主、及时响应等。

二、风险识别

技术风险：识别项目中可能存在的技术难题、创新技术的可行性等。

供应商风险：评估投标方的财务状况、技术实力、服务经验等。

合规风险：确保所有活动符合军事法规、采购法规及国家相关政策。

信息安全风险：识别在招标过程中可能的信息泄露、数据篡改等风险。

外部环境风险：考虑政治、经济、社会等外部因素对项目的影响。

三、风险评估

对识别出的风险进行定性和定量评估。利用历史数据、专家意见、模拟分析等方法，确定风险的发生概率和影响程度，进而对风险进行优先级排序。

四、风险应对策略

规避策略：对于某些高风险领域，选择避免或更改项目某些部分以消除风险。

减轻策略：采取措施降低风险的影响或概率，如加强技术审查、设置投标保证金等。

转移策略：通过保险、合作伙伴分担等方式将风险转移给第三方。

接受策略：对于某些低风险，选择接受并准备相应的应急计划。

五、风险监控与报告

建立持续的风险监控机制，定期评估风险状况，确保风险管理措施的有效性。同时，建立风险报告制度，及时向相关决策层报告重大风险事件和风险管理进展。

六、培训与沟通

对所有参与招标的人员进行风险管理培训，提高他们的风险意识和应对能力。加强内部沟通，确保各部门对风险管理计划的理解和执行。

七、应急计划

针对可能发生的重大风险事件，制定详细的应急计划，包括应急响应流程、资源调配、通信联络等，确保在风险事件发生时能够迅速、有效地进行应对。

八、风险管理的持续改进

风险管理是一个持续的过程，需要不断地进行改进和优化。在项目公开招标的风险管理中，应建立持续改进的机制，对风险管理的效果进行定期评估，并根据评估结果进行相应的调整和优化。

反馈与调整：鼓励项目团队和相关方提供关于风险管理的反馈意见，包括风险的识别、评估、应对和监控等方面。根据反馈意见，及时调整风险管理策略和措施，提高风险管理的针对性和有效性。

经验总结：在项目执行过程中，及时总结风险管理的经验教训，包括成功的案例和失败的教训。通过经验总结，不断完善风险管理的方法和手段，提高风险管理的水平。

知识管理：建立风险管理知识库，收集和整理与项目公开招标相关的风险管理资料、案例和最佳实践。通过知识管理，促进风险管理知识的共享和传承，提高项目团队的风险管理能力。

九、风险管理的监督与审计

为了确保风险管理计划的有效执行，需要建立相应的监督和审计机制。

内部监督：项目管理层应定期对风险管理计划的执行情况进行监督检查，确保各项风险管理措施得到有效落实。同时，鼓励项目团队成员之间相互监督，共同维护风险管理的有效性。

外部审计：可以邀请第三方机构对风险管理计划进行审计评估，提供独立、客观的评价意见。外部审计可以帮助项目管理层发现潜在的风险管理漏洞和问题，及时采取措施进行改进。

十、风险管理文化建设

在项目公开招标中，建立积极的风险管理文化至关重要。通过培训、宣传和实践等方式，提高项目团队和相关方的风险意识和风险管理能力，形成全员参与、共同应对风险的良好氛围。同时，强调诚信、责任和协作等价值观在风险管理中的重要性，促进项目团队和相关方的合作与协调。

十一、利用信息技术进行风险管理

在项目公开招标的风险管理中，充分利用信息技术可以提高风险管理的效率和准确性。

建立风险管理信息系统：通过建立完善的风险管理信息系统，实现风险信息的实时收集、整理、分析和报告。系统应具备风险识别、评估、监控和应对等功能模块，支持项目团队和相关方进行便捷的风险管理工作。

数据分析与预测：利用大数据分析和人工智能技术，对历史数据和实时数据进行深入挖掘和分析，发现潜在的风险因素和关联关系。通过数据模型和算法预测风险的发展趋势和影响程度，为风险决策提供科学依据。

风险可视化展示：借助图表、仪表盘等可视化工具，将风险信息以直观、易懂的方式展示给项目团队和相关方。这有助于提高风险沟通的效果，增强各方对风险状况的认知和理解。

十二、建立风险管理绩效评价体系

为了衡量风险管理的效果和价值，需要建立相应的绩效评价体系。

设定风险管理绩效指标：根据项目的特点和目标，设定合理的风险管理绩效指标，如风险事件发生率、风险应对及时率、风险损失降低率等。这些指标应能够客观反映风险管理的实际成果和贡献。

定期评价风险管理绩效：在项目执行过程中，定期对风险管理绩效进行评价和分析。通过对比实际绩效与预期目标，发现存在的问题和不足，及时采取措施进行改进和优化。

激励与约束机制：建立与风险管理绩效相挂钩的激励与约束机制，对在风险管理工作中表现突出的个人和团队给予奖励和表彰；对未能达到预期风险管理目标的个人和团队进行问责和惩罚。这有助于激发项目团队和相关方参与风险管理的积极性和主动性。

项目公开招标中的风险管理计划需要充分利用信息技术进行风险管理，并建立风险管理绩效评价体系来衡量风险管理的效果和价值。通过持续改进、监督审计、文化建设以及信息技术应用等措施的实施，可以确保项目的顺利进行，降低风险对项目的影响，为军队提供更加安全、可靠的服务保障。同时，不断提高项目团队和相关方的风险管理意识和能力，形成全员参与、共同应对风险的良好氛围。

**第七节 预防和化解风险**

项目公开招标的预防和化解风险工作至关重要，这关乎到军队的正常运作和服务保障。以下是一些预防和化解风险的建议：

一、预防风险

严格审查投标人资质：依据相关法律法规，对投标人的资质、技术实力、服务经验等进行全面审查，确保投标人具备履行合同的能力。

明确招标要求：在招标文件中详细列明项目需求、技术标准、质量要求等，避免模糊不清或过于宽泛的要求导致投标人不理解或误解。

加强保密工作：对涉及军事机密的信息进行严格保密，确保招标过程的安全性和保密性。

建立风险管理机制：制定完善的风险管理计划，明确风险管理目标、原则、流程等，对潜在风险进行及时识别、评估和监控。

二、化解风险

建立有效的沟通机制：与投标人保持及时、有效的沟通，解答其疑问，消除其顾虑，确保招标过程的顺利进行。

及时处理投诉和纠纷：对于投标人的投诉和纠纷，应及时进行调查和处理，确保公平、公正、公开的处理原则，维护招标过程的公正性和权威性。

完善合同条款：在合同中明确双方的权利和义务，对可能出现的风险进行合理分担，确保合同条款的完备性和明确性。

制定应急计划：针对可能出现的重大风险事件，制定详细的应急计划，包括应急响应流程、资源调配、通信联络等，确保在风险事件发生时能够迅速、有效地进行应对。

除了上述提到的预防和化解风险的措施外，项目公开招标还可以考虑以下方面来进一步加强风险管理工作：

一、加强前期调研和论证

在招标前，进行充分的市场调研和技术论证，了解行业发展趋势、市场需求以及潜在投标人的实力和信誉等情况。这有助于制定更为合理和可行的招标方案，减少后期可能出现的风险。

二、优化招标流程

对招标流程进行优化，简化不必要的环节，提高招标效率。同时，确保招标流程的公开、透明和规范，避免出现暗箱操作或违规行为，降低流程风险。

三、加强团队建设

组建专业、高效的招标团队，加强团队成员的培训和管理，提高其业务水平和风险意识。通过团队建设，提升整个招标过程的专业性和规范性，降低人为因素导致的风险。

四、强化合同执行与监督

在合同签订后，加强对合同执行情况的监督和检查，确保双方按照合同约定履行义务。对于违约行为，及时采取相应措施进行纠正和处罚，维护合同的严肃性和权威性。

五、建立风险信息共享机制

建立与投标人、行业协会、政府部门等相关方的风险信息共享机制，及时获取和分享有关风险的信息和数据。通过信息共享，提高对风险的敏感性和应对能力，降低信息不对称导致的风险。

六、完善风险应对预案

针对可能出现的各种风险情况，制定完善的风险应对预案。预案应包括风险识别、评估、应对和监控等环节的具体措施和方法，确保在风险事件发生时能够迅速、有效地进行应对和处理。

**第八节 风险监控与报告**

风险监控与报告是项目公开招标风险管理的重要环节。有效的风险监控能够及时发现潜在风险和问题，而准确的风险报告则有助于决策者做出恰当的反应。以下是关于风险监控与报告的具体内容：

一、风险监控

建立监控机制：制定风险监控计划，明确监控的目标、范围、频率和方法。确保监控活动覆盖整个招标过程，包括前期准备、招标发布、投标评审、合同签订等各个阶段。

使用监控工具：采用风险仪表板、风险热图等可视化工具，实时监控关键风险指标的变化情况。同时，利用项目管理软件或风险管理系统进行数据的收集、整理和分析。

定期审查：定期召开风险管理会议，审查当前的风险状况，评估已实施的风险应对措施的有效性，并根据审查结果调整风险管理计划。

关注变化：特别注意项目环境、技术、法规等方面的变化，这些变化可能导致新的风险出现或原有风险加剧。

鼓励反馈：建立鼓励项目团队和相关方提供风险信息的机制，确保任何潜在的风险或问题都能被及时发现和报告。

二、风险报告

报告内容：风险报告应包含风险识别、评估、应对和监控的详细信息。具体包括风险事件的描述、影响程度、发生概率、应对措施的实施情况以及效果评估等。

报告频率：根据风险的严重性和紧急性，确定风险报告的频率。对于重大风险或突发事件，应立即进行报告。

报告渠道：建立清晰的风险报告渠道，确保风险信息能够及时、准确地传递给相关决策者和利益相关方。

报告格式：制定统一的风险报告格式，包括风险摘要、详细分析、建议措施等部分，以便于信息的理解和使用。

报告审查：对提交的风险报告进行审查，确保其准确性和完整性。对于报告中提出的问题和建议，应及时进行响应和处理。

通过有效的风险监控与报告，项目公开招标能够及时发现和处理潜在风险，确保项目的顺利进行。同时，这也有助于提升项目团队和相关方的风险管理意识和能力，为未来的项目积累宝贵的风险管理经验。

三、风险监控的强化措施

持续培训与教育：对项目团队和相关方进行风险管理的持续培训和教育，提高他们对风险监控重要性的认识，增强风险识别、评估和应对的能力。

引入第三方监控：考虑引入独立的第三方机构进行风险监控的评估和审计，提供客观、中立的意见和建议，确保风险监控活动的有效性和公正性。

使用先进技术：积极采用先进的信息技术和工具，如大数据分析、人工智能等，对风险数据进行实时处理和分析，提高风险监控的准确性和效率。

建立风险案例库：收集和整理历史上的风险事件和案例，形成风险案例库。通过对这些案例的分析和学习，提升项目团队对类似风险的敏感性和应对能力。

四、风险报告的改进方向

提高报告质量：注重风险报告的准确性和完整性，避免模糊、歧义或遗漏重要信息。加强报告的审核和校验工作，确保报告内容的可信度。

增加报告透明度：在保护敏感信息和军事机密的前提下，尽可能增加风险报告的透明度。这有助于提升利益相关方对项目的信任感，并促进更广泛的风险共担。

加强报告后续行动：对于风险报告中提出的问题和建议，应明确责任人、时间表和行动计划，并跟踪监督其执行情况。确保报告不仅仅停留在纸面上，而是能够转化为实际的风险管理措施。

建立报告反馈机制：鼓励利益相关方对风险报告提供反馈意见，以便及时纠正报告中的错误或不足。同时，将反馈意见作为改进风险管理工作的重要参考依据。

五、建立风险监控与报告的协同机制

在军队服务类项目公开招标的风险管理中，建立风险监控与报告的协同机制至关重要。这种协同机制能够确保风险信息的及时共享和有效沟通，提升风险管理的整体效能。

跨部门协作：建立跨部门的风险管理小组，包括招标部门、技术部门、财务部门、法务部门等。这个小组将定期召开会议，共同讨论和评估项目风险，确保风险监控和报告的全面性和准确性。

信息共享平台：构建统一的风险管理信息共享平台，用于收集、整理和发布风险信息。这个平台应具备实时更新、权限管理和数据分析等功能，确保相关方能够及时获取所需的风险数据和信息。

明确沟通渠道：明确风险报告的沟通渠道和流程，包括报告的提交方式、审批流程、反馈机制等。这有助于确保风险信息在相关方之间的高效传递和处理。

强化决策支持：风险监控和报告的最终目的是为决策提供支持。因此，应确保风险报告能够及时送达决策者手中，并为其提供明确、可行的风险应对建议。同时，决策者应充分重视风险报告的作用，将其纳入决策考虑的重要因素之一。

通过风险监控的强化措施和风险报告的改进方向，项目公开招标能够进一步提升风险管理的效果和水平。这将有助于保障项目的顺利进行，降低潜在风险对项目目标的影响，为军队提供更加安全、可靠的服务保障。同时，这也将促进项目团队和相关方在风险管理方面的持续学习和成长，为未来的项目奠定坚实的基础。

**（二）管理部门职责**

在公开招标采购项目中，管理部门的职责至关重要，它们负责整个采购流程的规划、组织、实施和监督。以下是对管理部门职责的详细阐述：

一、规划职责

管理部门在项目初期需进行全面规划，确定采购目标、预算、时间表等关键要素。它们需要与市场调研相结合，了解当前市场状况、供应商情况以及技术发展趋势，为后续的招标工作提供决策依据。同时，管理部门还需制定详细的采购计划，确保整个采购过程有序进行。

二、组织职责

管理部门负责组织招标采购活动的各个环节。首先，它们需要编制和发布招标文件，明确采购需求、技术要求、商务条款等内容。其次，组织召开招标会议，邀请潜在供应商参与竞标，确保招标活动的公开、公平、公正。此外，管理部门还需协调内部各部门之间的合作，确保整个招标采购过程的顺畅进行。

三、实施职责

在招标采购过程中，管理部门负责具体实施各项任务。这包括接收和审核投标文件，确保投标文件的完整性和合规性；组织评标工作，对投标人的技术方案、商务报价等进行综合评估；协助监督审计组进行审计和监督工作，确保招标采购过程的合规性和公正性。同时，管理部门还需与中标供应商进行商务谈判，明确双方的权利和义务，签订采购合同。

四、监督职责

管理部门在招标采购过程中承担着重要的监督职责。它们需要对整个采购过程进行实时监控，确保各项任务的按时完成和高质量完成。同时，对招标采购过程中出现的违规行为、腐败现象等进行严肃查处，维护军队采购的声誉和利益。此外，管理部门还需对采购结果进行评估和总结，为今后的采购工作提供经验和借鉴。

五、协调与沟通职责

作为整个招标采购活动的核心部门，管理部门需要与其他相关部门和人员进行密切的协调和沟通。这包括与项目领导小组的定期汇报工作进展、与招标工作小组的技术和商务交流、与评标委员会的评标结果反馈以及与合同履行组的合同执行协调等。通过有效的协调和沟通，管理部门能够确保整个招标采购活动的顺利进行和高效完成。

综上所述，管理部门在公开招标采购项目中承担着规划、组织、实施、监督和协调与沟通等重要职责。通过充分履行这些职责，管理部门能够确保整个招标采购过程的公正、透明和高效，为军队提供优质的服务和资源保障。

**（三）工作流程**

军队服务公开招标采购项目的完整科学的工作流程一般包括以下步骤：

确定采购需求：军队需要明确所需的服务类型、数量、质量等要求，并编制详细的采购清单和技术规格说明书。

编制招标文件：根据采购需求，编制招标文件，包括招标公告、投标人须知、评标办法、合同条款及格式等。招标文件应当清晰、明确、无歧义，确保所有潜在投标人都能够准确理解采购要求。

发布招标公告：通过军队采购网或其他指定媒体发布招标公告，公告内容包括项目名称、招标范围、资格要求、招标文件获取方式、投标截止时间等。

资格预审（如有）：对潜在投标人进行资格预审，确保其符合招标公告中规定的资格条件。

发售招标文件：向通过资格预审的潜在投标人发售招标文件，并解答其对招标文件的疑问。

投标：投标人在规定的时间内提交投标文件，包括投标报价、技术方案、业绩证明等。投标文件应按照招标文件的要求进行编制和密封。

开标：在投标截止时间后，公开开启所有投标文件，宣读投标人的报价和其他关键信息。

评标：组建评标委员会，根据招标文件规定的评标办法对投标文件进行评审，确定中标候选人。

定标：根据评标结果，确定中标人，并发布中标公告。

签订合同：中标人与军队签订采购合同，明确双方的权利和义务。

履行合同：中标人按照合同约定提供服务，军队按照合同约定支付款项。

验收与结算：在服务完成后，进行验收并结算剩余款项。

合同执行监督：在合同履行过程中，军队应设立相应的监督机制，确保中标人按照合同规定的服务标准、时间进度和质量要求提供服务。这包括对中标人的工作进度进行跟踪、定期的质量检查和评估，并记录在案。

变更管理：如果合同执行过程中需要变更服务内容、范围或进度等，双方应协商一致并按照规定的程序进行合同变更。变更内容应明确记录在补充协议中，作为原合同的补充。

风险管理：军队和中标人都应制定风险管理计划，识别潜在的风险因素，并制定相应的应对措施。风险管理应贯穿于整个合同执行过程中，确保采购项目的顺利进行。

绩效评估：在合同履行完毕后，军队应对中标人的服务绩效进行评估。评估内容可以包括服务质量、时效性、沟通能力、问题解决能力等。绩效评估结果可以作为未来合作或类似项目招标的参考依据。

付款与结算：根据合同约定，军队应按照合同规定的支付方式和时间节点向中标人支付款项。结算过程应确保准确无误，避免出现纠纷。

归档与总结：项目结束后，军队应对整个招标采购过程进行总结，并归档相关文件和资料。总结内容包括项目执行过程中的经验教训、成功与不足之处以及改进建议等，为未来类似项目提供参考和借鉴。

后续维护与服务：对于需要长期维护或持续服务的项目，军队可以与中标人签订维护服务合同，明确维护范围、服务内容和费用等。这样可以确保项目的持续稳定运行，并及时解决可能出现的问题。

通过以上步骤的补充，军队服务公开招标采购项目的完整科学工作流程得以更加完善和详细。在实际操作中，还应注意遵守相关法律法规和军队规章制度，确保整个流程的合规性和规范性。

**第二部分 管理制度和考核办法**

**（一）管理制度**

公开招标采购项目管理制度是为了规范公开招标采购行为，提高采购效率，保证采购质量，降低采购成本，促进公平竞争而制定的一系列管理规定。以下是该管理制度的主要内容：

一、总则

明确公开招标采购项目管理制度的目的、适用范围、管理原则等。强调公开、公平、公正和诚实信用的原则，确保采购活动的合法性和合规性。

二、组织机构与职责

明确各级采购管理部门的职责和权限，包括项目领导小组、招标工作小组、评标委员会、监督审计组和合同履行组等。确保各组之间分工明确、协调配合，形成高效的工作机制。以下是一些关键的组织机构及其职责：

1. 招标人（军队采购部门）

职责：

确定采购需求，编制采购计划和预算。

编制和发布招标文件，包括招标公告、技术规格、评标标准等。

组织资格预审（如有），审查投标人的资格条件。

接收、保管和开启投标文件，组织开标活动。

组建评标委员会，监督评标过程，确保公正、公平。

根据评标结果确定中标人，并发布中标公告。

与中标人签订合同，并监督合同的执行。

负责项目的验收、结算和付款。

处理招标采购过程中的投诉和争议。

2. 评标委员会

职责：

根据招标文件规定的评标办法和标准，对投标文件进行评审。

对投标人的技术方案、报价、业绩等进行综合比较和分析。

编写评标报告，推荐中标候选人。

向招标人提供评标过程中的咨询和建议。

3. 投标人（服务提供商）

职责：

仔细研究招标文件，确保理解采购需求和评标标准。

准备并提交投标文件，包括技术方案、报价单、资质证明等。

参加开标和可能的澄清会议，回答招标人的疑问。

按照合同要求提供服务，保证服务的质量和时间进度。

配合项目的验收和结算工作。

4. 监督机构（如审计部门、纪检监察部门）

职责：

对招标采购活动的合法性、合规性进行监督。

审查招标文件、投标文件、评标过程等相关资料。

调查处理招标采购过程中的违法违规行为。

接受并处理投标人的投诉和举报。

5. 专家顾问

职责：

对复杂或技术性强的采购项目提供专家意见和咨询。

参与招标文件的编制和评审标准的制定。

协助评标委员会进行技术方案的评审。

对项目实施过程中的技术问题提供指导和支持。

6. 采购代理机构

职责：

受军队采购部门的委托，代理执行采购活动。

协助编制招标文件、发布招标公告、组织开标评标等。

提供采购咨询服务，解答投标人的疑问。

协助处理合同签订、履行、验收等后续工作。

7. 技术支持机构

职责：

对招标采购项目中的技术问题提供专业支持。

协助制定技术规格和评标标准。

参与投标文件的技术评审，评估技术方案的可行性和创新性。

在项目实施过程中提供必要的技术指导和支持。

8. 法律顾问团队

职责：

提供法律咨询服务，确保招标采购活动的合法性和合规性。

审查招标文件、合同等法律文件，确保其符合相关法律法规的要求。

协助处理招标采购过程中的法律纠纷和争议。

对投标人的法律资质和合规性进行审核。

9. 财务审计机构

职责：

对招标采购项目的财务活动进行审计和监督。

审查投标人的财务状况和资质，确保其具备履行合同的经济能力。

对项目的预算执行和结算情况进行审计，确保资金使用的合规性和效益性。

发现和防止财务舞弊和腐败行为。

10. 项目管理办公室（PMO）

职责：

负责招标采购项目的整体管理和协调工作。

制定项目计划和时间表，监督项目的进度和质量。

协调各组织机构之间的工作关系和沟通。

收集和整理项目相关的信息和数据，编制项目报告。

对项目实施过程中的风险进行管理和控制。

这些组织机构在军队服务公开招标采购项目中扮演着重要的角色，它们的协同工作和有效沟通是项目成功的关键。通过明确的职责划分和密切的配合，可以确保招标采购活动的顺利进行，并最大程度地实现采购目标。同时，这些组织机构的设立和运作也需要遵守相关的法律法规和军队的规定，确保整个过程的透明、公正和高效。

三、招标程序

详细规定招标文件的编制、发布、澄清、修改等程序，确保招标文件的准确性和完整性。同时，明确投标人的资格要求、投标文件的编制和提交要求等，保证投标活动的规范性和公平性。以下是一些常见的招标程序管理制度：

招标前期准备：军队采购部门应明确采购需求，编制采购计划和预算，并确定招标方式、招标范围、资格条件等。同时，应编制招标文件，包括招标公告、投标人须知、评标办法、合同条款等，确保招标文件的准确性和完整性。

发布招标公告：招标公告应在指定的媒体上发布，公告内容应包括项目名称、招标范围、资格要求、招标文件获取方式、投标截止时间等，确保所有潜在投标人都能够获取招标信息。

资格预审：如有需要，军队采购部门可以对潜在投标人进行资格预审，确保其符合招标公告中规定的资格条件。资格预审应公开、公正、公平进行，避免歧视和偏见。

投标：投标人应按照招标文件的要求编制并提交投标文件，包括技术方案、报价单、资质证明等。投标文件应密封并在投标截止时间前提交给招标人。

开标与评标：开标应在预先约定的时间和地点进行，由招标人主持，邀请所有投标人和相关监督部门参加。开标过程应公开、透明，确保投标文件的保密性。评标由评标委员会负责，根据招标文件规定的评标办法和标准对投标文件进行评审，推荐中标候选人。

定标与公示：招标人根据评标结果确定中标人，并在指定媒体上发布中标公告。中标公告应包括中标人的名称、中标价格、服务期限等关键信息。同时，招标人应向未中标的投标人发出未中标通知书，并说明未中标的原因。

合同签订与执行：中标人与招标人签订采购合同，明确双方的权利和义务。合同内容应与招标文件和中标人的投标文件相一致。在合同履行过程中，双方应严格按照合同约定执行，确保服务的质量和时间进度。

监督与投诉处理：整个招标过程应接受相关监督部门的监督，确保招标活动的合法性和合规性。对于投标人的投诉和举报，招标人应及时受理并依法处理，保障投标人的合法权益。

保密与安全管理：

招标过程中涉及的机密信息，包括但不限于投标人的商业秘密、技术细节、报价等，应严格保密，不得向非相关人员泄露。

招标人应采取措施保护招标系统、电子数据和文档免受未经授权的访问、修改或破坏。

投标人应确保其投标文件的保密性，不得在投标截止时间前向其他投标人透露任何可能影响公平竞争的信息。

记录与档案管理：

招标人应完整记录招标过程，包括招标文件发放、投标文件接收、开标、评标、定标等各个环节。

所有与招标相关的文件，包括招标文件、投标文件、评标报告、中标通知书等，应妥善保存，建立档案管理制度。

招标档案应定期进行归档整理，保存期限应符合国家和军队的有关规定。

培训与资质管理：

招标人应定期对参与招标工作的人员进行培训，提高其招标采购的专业知识和能力。

投标人应具备相应的资质条件，其资质证书应在有效期内，并符合招标文件中规定的资质要求。

招标人可以要求投标人在投标文件中提供资质证明文件，并对其真实性进行核实。

后续评估与反馈：

招标结束后，招标人可以对中标人的服务绩效进行评估，评估结果可以作为未来合作或类似项目招标的参考依据。

招标人应建立反馈机制，收集投标人对招标过程和结果的意见和建议，不断改进和完善招标管理制度。

电子招投标系统管理（如适用）：

如采用电子招投标系统，招标人应确保系统的稳定、安全和可靠。

电子招投标系统应具备身份认证、数据加密、电子签名等功能，确保招标过程的真实性和可追溯性。

投标人应熟悉电子招投标系统的操作，按照系统要求编制和提交电子投标文件。

这些管理制度的设立和实施，旨在规范军队服务公开招标采购项目的招标程序，确保招标活动的公正、公平、公开和高效，降低采购成本，提高采购效益，同时保障投标人的合法权益。在实际操作中，各相关方应严格遵守这些制度，共同维护招标采购市场的良好秩序。

四、评标方法与标准

制定详细的评标方法和标准，包括技术评估、商务评估和综合评估等。确保评标过程客观、公正，能够准确反映投标人的实际能力和水平。

评标方法：

综合评分法：这是一种常用的评标方法，主要是根据招标文件中规定的各项因素进行综合评审。这些因素通常包括投标报价、技术方案、财务状况、信誉程度、业绩和供货能力、服务质量和承诺等。评标委员会会根据这些因素对投标文件进行打分，最后以总得分最高的投标人作为中标候选供应商或中标供应商。

评标标准：

投标报价：投标报价是评标过程中的重要因素之一。评标委员会会对投标人的报价进行比较和分析，以判断其合理性和竞争性。通常情况下，报价过低或过高都可能引起评标委员会的警惕，需要进一步核实其真实性和合理性。

技术方案：技术方案是评标过程中的另一个关键因素。评标委员会会对投标人的技术方案进行全面、细致、深入的评审，包括技术方案的可行性、创新性、可靠性、安全性等方面。技术方案的好坏直接影响到项目的实施效果和采购效益。

财务状况：投标人的财务状况也是评标过程中的重要考虑因素之一。评标委员会会对投标人的财务报表、资产负债率、流动比率等财务指标进行审查和分析，以判断其经济实力和财务风险。

信誉程度：投标人的信誉程度也是评标过程中的一个重要方面。评标委员会会对投标人的历史业绩、合同履行情况、客户评价等进行调查和了解，以判断其信誉程度和服务质量。

业绩和供货能力：投标人的业绩和供货能力也是评标过程中的重要考虑因素之一。评标委员会会对投标人的历史业绩、生产能力、供货周期等进行审查和分析，以判断其是否具备履行合同的能力和条件。

服务质量和承诺：投标人的服务质量和承诺也是评标过程中的一个重要方面。评标委员会会对投标人的售后服务承诺、技术支持能力、培训计划等进行审查和分析，以判断其服务质量和保障能力。

除了上述提到的评标方法与标准外，还有一些其他的因素和方法也值得考虑，以确保评标过程的全面性和准确性。以下是对评标方法与标准的进一步补充：

1.评标方法补充：

最低评标价法：这是一种以价格为主导的评标方法，适用于对技术、性能等没有特殊要求，或各投标人的技术方案差异不大的情况。在此方法下，评标委员会将对满足招标文件实质要求的投标文件，根据招标文件中规定的评标价格调整方法，对所有投标人的投标报价以及投标文件的商务部分作必要的价格调整。最终，以调整后的最低评标价的投标人为中标候选供应商或中标供应商。

性价比法：这是一种综合考虑价格和质量因素的评标方法。评标委员会将根据招标文件的要求，对投标文件进行评审，计算出每个投标人的性价比得分。性价比得分通常是将投标人的技术方案、服务承诺等非价格因素进行量化评分，并与投标报价相结合，得出一个综合评价指标。最终，以性价比得分最高的投标人为中标候选供应商或中标供应商。

2.评标标准补充：

投标文件的完整性：评标委员会将对投标文件的完整性进行审查，包括投标文件是否按照招标文件的要求进行编制、是否包含所有必要的内容、是否清晰明了等。不完整的投标文件可能会影响投标人的评分。

投标人的资质和经验：评标委员会将对投标人的资质和经验进行审查，包括投标人的企业资质、人员资质、类似项目的经验等。这些因素将直接影响投标人的技术能力和项目实施能力。

投标人的响应程度：评标委员会将对投标人对招标文件的响应程度进行审查，包括投标人对招标文件的理解程度、对招标要求的满足程度等。投标人的响应程度越高，说明其对项目的理解和准备越充分。

投标人的风险承受能力：对于一些风险较大的项目，评标委员会还需要考虑投标人的风险承受能力。这可以通过分析投标人的财务状况、风险管理能力等因素来进行评估。

环保和社会责任：在评标过程中，还应考虑投标人的环保和社会责任履行情况。这包括投标人在项目实施过程中对环境的影响、对社会责任的承担等。

五、定标与公示

明确定标程序和公示要求，确保中标结果的公正性和透明度。同时，规定中标通知书的发放和中标结果的公告方式，便于投标人及时了解中标情况。

1.定标

定标是招标过程中的重要环节，它标志着招标活动的结束和采购合同的开始。在军队服务公开招标采购项目中，定标应遵循公平、公正、公开的原则，确保最终选定的中标人符合招标文件和评标标准的要求。

中标候选人的确定：评标委员会根据评标结果，推荐中标候选人。通常情况下，中标候选人的数量不超过三名，并按照得分高低或综合评价优劣进行排序。

中标人的确定：招标人根据评标委员会的推荐，结合项目实际情况和需求，最终确定中标人。在确定中标人时，招标人应充分考虑投标人的技术方案、报价、服务承诺等因素，确保中标人具备履行合同的能力和条件。

中标通知书的发出：中标人确定后，招标人应及时向中标人发出中标通知书，明确中标人的名称、中标价格、服务期限等关键信息。同时，招标人还应将中标结果通知所有未中标的投标人，并告知其未中标的原因。

2.公示

公示是招标过程中的重要环节，它有助于保障招标活动的公开、透明和公正。在军队服务公开招标采购项目中，公示应包括以下内容：

中标结果的公示：招标人应在指定媒体上发布中标公告，公示中标人的名称、中标价格、服务期限等关键信息。中标公告的发布时间应不少于三个工作日，以便社会各界了解中标结果。

未中标原因的公示：对于未中标的投标人，招标人应在公示中标结果的同时，告知其未中标的原因。这有助于投标人了解自身在投标过程中的不足之处，为今后的投标活动提供参考。

异议处理结果的公示：如果在公示期内收到对中标结果的异议，招标人应及时进行调查和处理，并将处理结果在指定媒体上进行公示。这有助于保障投标人的合法权益，维护招标活动的公正性和公平性。

六、合同履行与验收

详细规定合同签订、履行、变更和终止等程序，明确双方的权利和义务。同时，制定严格的验收标准和程序，确保采购的服务符合合同要求和采购标准。

1.合同履行

合同履行是招标采购过程中的核心环节，它直接关系到采购结果能否得到有效实现。在军队服务公开招标采购项目中，合同履行应遵循以下原则：

严格遵守合同：中标人应严格按照合同条款履行义务，包括提供符合要求的服务、保证服务质量和进度等。任何一方不得擅自变更或解除合同。

及时沟通协商：在合同履行过程中，中标人应与招标人保持及时沟通，就合同履行中的问题进行协商，共同寻求解决方案。

做好记录与报告：中标人应详细记录合同履行过程中的重要事件和节点，定期向招标人提交合同履行报告，以便招标人了解合同履行情况。

2.验收

验收是合同履行的重要环节，它是对中标人提供的服务进行质量检查和评估的过程。在军队服务公开招标采购项目中，验收应遵循以下原则：

制定详细的验收方案：招标人应制定详细的验收方案，明确验收标准、方法、程序和时间等，确保验收工作的有序进行。

组织专业验收团队：招标人应组织专业的验收团队，由相关领域的专家和技术人员组成，以确保验收结果的准确性和公正性。

严格按照合同条款进行验收：验收团队应严格按照合同条款进行验收，对中标人提供的服务进行全面、细致、深入的检查和评估，确保服务质量和进度符合要求。

出具验收报告：验收结束后，验收团队应出具详细的验收报告，对验收结果进行客观、公正的评价，并提出改进意见和建议。

处理验收不合格情况：如果验收不合格，招标人应及时通知中标人，并要求其在规定时间内进行整改或重新提供服务。整改后仍不合格的，招标人有权解除合同并要求中标人承担相应的违约责任。

七、质疑与投诉处理

建立质疑与投诉处理机制，明确质疑和投诉的受理、调查和处理程序。确保投标人的合法权益得到保障，维护采购活动的公正性和公平性。

1.质疑处理

质疑的提出：投标人如对招标文件、招标过程或中标结果有异议，可以在规定期限内以书面形式向招标人提出质疑。质疑函应包括质疑人的名称、地址、联系方式、质疑事项的基本事实、相关请求及主张、有效线索和相关证明材料等。

质疑的受理：招标人在收到质疑函后，应及时进行审查。对于符合受理条件的质疑，应予以受理并书面通知质疑人；对于不符合受理条件的质疑，应书面告知质疑人不予受理的理由。

质疑的答复：招标人应在规定期限内对质疑事项作出答复。答复应针对质疑事项进行详细说明和解释，并提供相关证据和依据。如质疑事项涉及商业秘密或机密信息，招标人应采取保密措施。

2.投诉处理

投诉的提出：投标人对招标人的质疑答复不满意，或认为招标活动存在违法违规行为的，可以在规定期限内向相关行政监督部门提出投诉。投诉书应包括投诉人的名称、地址、联系方式、投诉事项的基本事实、相关请求及主张、有效线索和相关证明材料等。

投诉的受理：相关行政监督部门在收到投诉书后，应及时进行审查。对于符合受理条件的投诉，应予以受理并书面通知投诉人；对于不符合受理条件的投诉，应书面告知投诉人不予受理的理由。

投诉的处理：相关行政监督部门应对投诉事项进行调查核实，并根据调查结果作出处理决定。处理决定应针对投诉事项进行详细说明和解释，并告知投诉人相关权利和救济途径。如投诉事项涉及商业秘密或机密信息，相关行政监督部门应采取保密措施。

八、监督与责任追究

加强对招标采购活动的监督检查，确保各项管理制度得到有效执行。同时，建立责任追究机制，对违反管理制度的行为进行严肃处理，维护军队采购的声誉和利益。

1.监督

内部监督：军队内部应设立专门的监督机构或指定专人负责招标活动的监督工作。这些机构或人员应对招标活动的全过程进行跟踪监督，确保招标活动的合法性和合规性。同时，他们还应接受上级机关和审计部门的监督和检查。

外部监督：除了内部监督外，还应引入外部监督机制，如社会监督、舆论监督等。这有助于增加招标活动的透明度和公信力，防止暗箱操作和腐败现象的发生。

信息公开：加强信息公开是监督的重要手段之一。招标人应及时、准确、完整地公开招标信息、中标结果等重要信息，接受社会各界的监督。

2.责任追究

明确责任主体：在招标活动中，应明确各参与方的责任主体，包括招标人、投标人、评标委员会、监督机构等。各责任主体应依法履行职责，承担相应的法律责任。

建立责任追究制度：应建立完善的责任追究制度，对违反招标规定的行为进行严厉打击。对于违法违规行为，应依法依规进行处理，包括罚款、取消资格、禁止参与招标活动等。

加强协作配合：在责任追究过程中，各相关部门应加强协作配合，形成合力。同时，还应加强与司法机关的沟通协调，确保责任追究工作的顺利进行。

九、供应商管理

建立供应商准入机制，对参与投标的供应商进行资格预审，确保其具备相应的资质和能力。定期对供应商进行绩效评估，评估内容包括服务质量、交货期、售后服务等，以便及时调整供应商名单。鼓励供应商之间的良性竞争，促进供应商不断提升自身实力和服务水平。

1.供应商选择与评估

市场调研：在进行招标前，进行充分的市场调研，了解潜在供应商的市场分布、技术实力、服务能力、信誉状况等。

资格预审：制定明确的资格预审标准，对潜在供应商的资质、财务状况、技术能力、服务水平等进行初步筛选。

综合评估：建立综合评估体系，对通过资格预审的供应商进行全方位的评估，包括技术、质量、价格、交货期、售后服务等。

2.供应商关系管理

建立长期合作关系：与优秀供应商建立长期稳定的合作关系，实现互利共赢。

信息沟通与共享：建立有效的信息沟通机制，及时与供应商分享市场信息、技术动态等，提高供应链的响应速度。

冲突解决与协调：在合作过程中，难免会出现冲突和矛盾。应建立冲突解决机制，通过协商、调解等方式化解矛盾，维护合作关系。

3.供应商培训与激励

培训支持：为供应商提供必要的培训支持，帮助其提高技术水平、管理能力等，提升整个供应链的竞争力。

激励机制：建立合理的激励机制，对表现优秀的供应商给予一定的奖励和优惠政策，激发其积极性和创新性。

4.供应商风险管理

风险识别：定期评估供应商的风险状况，识别潜在的风险因素，如供应商的经营状况、技术更新等。

风险防范与应对：针对识别出的风险因素，制定相应的风险防范和应对措施，降低采购风险。

十、采购信息管理

建立完善的采购信息管理系统，实现采购信息的实时更新和共享。对采购过程中的关键信息进行记录和存档，包括采购计划、招标文件、投标文件、评审记录等，确保采购活动的可追溯性。加强信息安全管理，防止采购信息泄露和滥用。

1.采购信息公开

公开范围与渠道：明确采购信息的公开范围，包括招标公告、招标文件、中标结果等，并通过指定的渠道进行发布，如军队采购网、政府采购网等。

公开时限：确保采购信息在规定的时限内及时公开，以便潜在供应商有足够的时间了解采购需求并准备投标。

2.采购信息安全

信息保密：对于涉及商业秘密或机密信息的采购内容，应采取严格的保密措施，防止信息泄露。

信息安全防护：加强采购信息系统的安全防护，采取技术手段和管理措施，防止黑客攻击、病毒感染等安全风险。

3.采购信息记录与存档

信息记录：对采购过程中的关键信息进行记录，包括供应商投标信息、评标过程记录、中标结果等，确保信息的完整性和可追溯性。

存档管理：建立采购信息存档管理制度，对采购文件进行归档保存，以便日后查阅和审计。

4.采购信息分析与利用

数据分析：对采购信息进行定期分析，了解采购需求的变化趋势、供应商表现等，为后续的采购活动提供参考。

信息利用：充分利用采购信息，为供应商管理、采购决策等提供支持，提高采购效率和效益。

十一、采购风险管理

对采购过程中可能出现的风险进行识别和评估，制定相应的风险应对措施。建立风险监控机制，定期对采购风险进行监控和报告，确保风险得到及时控制和处理。对于重大风险事件，应及时启动应急预案，最大限度地降低风险对采购活动的影响。

1.风险识别

风险识别是采购风险管理的第一步，它涉及到对采购过程中可能出现的各种风险进行系统的识别和归类。这些风险可能包括供应商风险、质量风险、价格风险、交货期风险等。通过风险识别，可以及早发现潜在的风险因素，为后续的风险控制和应对打下基础。

2.风险评估

在风险识别的基础上，对识别出的风险进行量化和定性评估。风险评估的目的是确定各风险因素的影响程度和发生概率，以便对不同的风险进行优先级排序和制定相应的应对措施。

3.风险控制

风险控制是采购风险管理的核心环节，它涉及到制定和实施风险应对措施，以降低风险的发生概率和影响程度。风险控制措施可以包括风险规避、风险转移、风险减轻和风险接受等。针对不同的风险类型和影响程度，采取相应的风险控制措施，确保采购活动的顺利进行。

4.风险监控

风险监控是在采购过程中对已实施的风险控制措施进行持续跟踪和监控，以确保风险控制措施的有效性。通过风险监控，可以及时发现和处理新的风险因素，防止风险的扩大和蔓延。同时，也可以对风险控制措施进行调整和优化，提高风险管理的效果。

十二、采购培训与宣传

定期对采购人员进行业务培训，提高其采购专业知识和技能水平。加强采购法律法规和军队采购管理要求的宣传工作，提高全体人员的采购合规意识。通过案例分析、经验分享等形式，推广先进的采购理念和方法，促进采购管理水平的不断提升。

1.采购培训

采购培训的目的是提高采购人员的专业素质和技能水平，使其能够更好地胜任采购工作。培训内容可以包括采购法律法规、采购流程、采购技巧、供应商管理、风险管理等方面。通过培训，采购人员可以了解采购活动的基本要求和规范，掌握有效的采购方法和技巧，提高采购效率和满意度。

同时，采购培训还可以针对不同层次的采购人员进行分层分类培训。对于初级采购人员，可以重点培训基础知识和操作技能；对于中级采购人员，可以加强供应商管理和风险管理等方面的培训；对于高级采购人员，则可以注重战略采购和供应链管理等方面的培训。

2.采购宣传

采购宣传的目的是增强各方对采购活动的认知和理解，促进采购活动的顺利进行。宣传内容可以包括采购政策法规、采购流程、采购结果等方面。通过宣传，可以让各方了解采购活动的重要性和规范性，提高参与采购活动的积极性和主动性。

同时，采购宣传还可以采用多种形式进行，如召开采购说明会、发布采购公告、制作采购宣传册等。这些形式可以让各方更加直观地了解采购活动的内容和要求，提高采购活动的透明度和公正性。

十三、持续改进与创新

1.改进

鼓励采购管理部门和人员积极提出改进意见和方案，不断完善采购管理制度和流程。公开招标采购项目管理制度是军队采购管理的重要组成部分，为规范采购行为、提高采购效率、保证采购质量提供了有力的制度保障。一、持续改进

持续改进是一种系统性的方法，旨在不断识别和消除采购过程中的浪费、不一致和低效环节。这需要建立一个反馈循环，收集和分析采购数据，以发现潜在的问题和改进机会。通过持续改进，可以实现以下目标：

优化采购流程：简化流程、减少冗余环节，提高采购效率。

降低成本：通过更有效的供应商管理、谈判策略和采购技术，降低采购成本。

提高质量：确保采购的产品和服务符合军队的需求和标准。

2.创新

创新是推动采购活动不断发展的重要动力。在军队服务公开招标采购项目中，创新可以体现在以下几个方面：

技术创新：引入先进的采购技术和工具，如电子招标系统、大数据分析等，提高采购的智能化和自动化水平。

管理创新：探索新的管理模式和方法，如供应链管理、战略采购等，提升采购的整体效能。

制度创新：根据市场变化和政策要求，不断完善采购制度和规范，确保采购活动的合规性和高效性。

3.建立创新文化

为了推动持续改进和创新，需要在军队内部建立一种鼓励创新的文化氛围。这包括：

提供培训和支持：为采购人员提供创新方法和工具的培训，鼓励他们尝试新的思路和方法。

激励创新行为：通过设立创新奖项、提供创新资金支持等方式，激励采购人员积极参与创新活动。

容忍失败：对于创新过程中可能出现的失败和错误，采取宽容的态度，鼓励从失败中学习和成长。

**（二）考核办法**

**第一节 公开招标采购项目考核办法**

一、考核目的

确保招标采购活动遵循法律法规和军队采购规定：

合规性：军队采购活动必须严格遵守国家法律法规和军队内部的采购规定。这些规定旨在保证采购活动的公平、公正和透明，防止腐败和权力滥用。

法律遵守：通过考核，可以检查采购活动是否遵循了所有相关的法律程序，如招标公告的发布、投标文件的准备、评标过程、合同签订等，确保每一步都合法合规。

内部规定执行：除了国家法律，军队内部还有一套详细的采购规定和操作流程。考核的目的之一是确认这些内部规定是否得到了有效执行。

评估采购流程的效率、成本控制和供应商管理情况：

效率评估：考核关注采购流程是否高效，即从需求确定到最终交货的整个过程是否流畅，有无不必要的延误或浪费。

成本控制：在采购活动中，成本控制至关重要。考核会评估采购过程中的成本是否合理，是否有超支情况，以及是否有进一步降低成本的可能。

供应商管理：供应商的选择和管理直接影响采购结果。考核会关注供应商的选择标准、合作过程中的沟通与管理、供应商绩效评估等方面。

考核采购结果的质量、服务水平和满意度：

质量考核：采购的产品或服务的质量是考核的核心内容之一。这包括产品或服务是否符合规格要求、性能是否稳定可靠等。

服务水平：除了产品本身的质量，供应商提供的服务水平也是考核的重点。这包括售前咨询、售后服务、技术支持等。

满意度调查：满意度通常通过用户反馈或问卷调查来衡量。考核会关注最终用户对采购产品或服务的满意程度，以及是否有改进的建议或意见

优化资源配置和提高采购效益：

资源配置：通过考核，可以对采购活动中的资源配置进行评估。这包括人力、物力、财力等方面的资源配置是否合理，是否存在浪费或不足的情况。通过优化资源配置，可以提高采购活动的效率和效益。

采购效益：考核关注采购活动所带来的实际效益，即采购的产品或服务是否能够满足军队的需求，是否具有良好的性价比。通过考核采购效益，可以为后续的采购决策提供参考依据，促进采购活动的持续改进。

促进供应商的竞争和提升：

供应商竞争：公开招标采购项目通常涉及多个供应商的竞争。通过考核，可以评估供应商的综合实力和表现，促进供应商之间的竞争，从而推动供应商不断提升自身的产品和服务质量。

供应商提升：考核不仅是对供应商的评估，也是对供应商的一种激励和引导。通过考核结果的反馈，供应商可以了解自身在采购活动中的优势和不足，从而有针对性地进行改进和提升，提高其在军队采购市场中的竞争力。

加强内部管理和监督：

内部管理：考核是对采购活动内部管理的一种有效手段。通过考核，可以发现采购流程中存在的问题和漏洞，进而加强内部管理，规范采购活动，防止腐败和违规行为的发生。

监督作用：考核工作通常由独立的监督机构或专家团队进行，具有一定的权威性和公正性。通过考核的监督作用，可以确保采购活动的公正、透明和合法，维护军队的利益和形象。

强化风险管理和安全保障：

风险管理：采购活动往往伴随着各种风险，包括供应商风险、质量风险、交货期风险等。考核目的之一就是评估采购过程中的风险管理措施是否有效，是否能够及时识别、评估、应对和监控风险，确保采购活动的稳定和安全。

安全保障：对于涉及国家安全或军事机密的采购项目，安全保障尤为重要。考核将关注采购活动是否符合国家安全法规和军队保密要求，确保采购过程中信息的安全性和保密性。

推动技术创新和绿色采购：

技术创新：考核鼓励采购活动中采用先进的技术和创新的产品，以满足军队现代化建设的需要。通过考核，可以评估供应商的技术实力和创新能力，推动军队采购向高科技、智能化方向发展。

绿色采购：环保和可持续发展日益成为全球关注的焦点。军队采购活动也应积极响应，推动绿色采购。考核将关注采购产品是否符合环保标准，采购过程是否注重资源节约和环境保护，促进绿色、低碳、可持续的军队采购。

建立长期合作伙伴关系：

供应商合作：通过考核，军队可以与表现优秀的供应商建立长期稳定的合作伙伴关系。这种合作关系有助于确保采购活动的连续性和稳定性，减少重复招标和交易成本，提高采购效率。

共同发展：长期合作伙伴关系不仅有利于军队获得稳定可靠的供应，也为供应商提供了持续发展的机会。双方可以共同研发新产品、探索新技术，实现互利共赢。

提升军队采购队伍能力：

队伍建设：考核不仅是对采购活动的评估，也是对采购队伍能力的一种检验。通过考核结果的反馈和分析，可以发现采购队伍在知识、技能、态度等方面存在的不足，从而有针对性地进行培训和提升。

专业能力提升：随着科技的快速发展和市场的不断变化，军队采购队伍需要不断更新知识和技能以适应新形势下的采购需求。考核将推动采购队伍不断提升专业能力，更好地为军队服务。

二、考核对象

本考核办法适用于中标的服务提供方及其相关团队。

供应商：

作为提供产品或服务的主体，供应商是考核的首要对象。

考核内容包括供应商的技术实力、生产能力、产品质量、服务水平、交货期、价格合理性以及合同履行能力等。

目的是确保供应商具备满足军队需求的能力，且在整个采购过程中表现良好。

采购代理机构：

如果采购活动通过代理机构进行，代理机构也是重要的考核对象。

考核内容主要包括代理机构的资质、专业能力、服务效率、合规性以及其在采购流程中的协调作用等。

目的是确保代理机构能够有效地辅助军队完成采购任务，遵守相关法律法规和规定。

采购人员：

负责采购活动的军队内部人员也是考核对象之一。

考核内容主要包括采购人员的专业能力、工作效率、廉洁自律情况以及遵守采购流程的程度等。

目的是确保采购人员具备必要的素质和技能，能够公正、透明地执行采购任务，防止腐败和违规行为的发生。

评标委员会：

评标委员会是负责评审供应商投标文件和确定中标结果的重要机构。

考核内容主要包括评标委员会成员的独立性、专业性、公正性以及评审过程的合规性等。

目的是确保评标委员会能够客观、公正地评估供应商的投标文件，选出最符合军队需求的中标者。

采购流程与制度：

除了具体的参与主体，采购流程和制度本身也是考核对象。

考核内容主要包括采购流程的合理性、效率性、透明性以及采购制度的完善程度和执行情况等。

目的是不断优化采购流程和制度，提高采购活动的效率和质量，减少浪费和违规行为的可能性。

**第二节 服务方案考核**

技术方案的先进性与创新性：

考核供应商提供的技术方案是否先进，能否满足军队当前及未来的技术需求。

评估方案中是否有创新点，如新技术、新工艺、新材料的应用，以及对现有技术的改进和优化。

服务内容的全面性与针对性：

审查服务方案是否全面覆盖了军队提出的服务需求，有无遗漏或误解。

评估服务内容是否针对军队特定环境、条件、要求进行了定制化设计。

实施计划的可行性与合理性：

考核供应商的实施计划是否具体、明确，各阶段任务划分是否合理。

评估实施计划的时间安排、资源调配、风险管理等方面是否切实可行。

质量保证与售后服务：

审查供应商的质量保证体系是否健全，能否确保服务质量的稳定和可靠。

评估供应商的售后服务承诺，包括维修、保养、技术支持、培训等，是否完善且符合军队要求。

成本效益分析：

对供应商的服务方案进行成本效益分析，评估其性价比。

综合考虑价格与服务内容、质量、实施难度等因素，选择最具经济效益的方案。

供应商能力与资质：

评估供应商的技术实力、服务能力、行业经验等，确保其具备履行服务方案的能力。

审查供应商的资质证书、业绩证明等文件，验证其真实性和有效性。

风险评估与应对措施：

分析服务方案中可能存在的风险点，如技术风险、实施风险、质量风险等。

考核供应商是否提供了相应的风险应对措施，以及这些措施的有效性和可行性。

方案的可扩展性与适应性：

评估服务方案在未来是否易于扩展和升级，以适应军队可能的发展变化。

考核方案对于不可预见情况的适应性，以及供应商在这方面的应对策略。

**第三节 突发困难应对方案考核**

突发困难应对方案的考核需要综合考虑预案的完整性、针对性、响应速度、资源保障、沟通协作、风险评估、培训演练以及后续恢复等多个方面。通过科学、公正、透明的考核过程，可以确保选出的供应商具备强大的应急处理能力，能够在遇到突发困难时迅速做出反应，最大程度地保障军队服务的连续性和稳定性。

在公开招标采购项目中，可能会遇到各种突发困难，这些困难可能会对项目的顺利进行和最终交付产生不利影响。为确保项目在突发困难面前能够迅速、有效地应对，我们制定了以下应对方案：

一、突发困难识别与预警

我们将对项目过程中可能出现的突发困难进行全面识别，并建立预警机制。通过定期的风险评估，及时发现潜在问题，并制定相应的预防措施。帮助组织及时发现并应对潜在的挑战：

1. 突发困难识别

1.1 定义与分类

首先，明确什么是“突发困难”。它可以包括但不限于供应商破产、自然灾害、政策变动、技术故障等。对这些困难进行分类，有助于更有针对性地制定应对策略。

1.2 风险识别方法

历史数据分析：回顾以往项目中遇到的困难，识别常见的风险点。

专家咨询：利用行业专家或顾问的知识和经验，识别潜在风险。

情景分析：构建可能的未来情景，分析其中的不确定性和潜在风险。

市场调研：通过市场调查了解行业动态和供应商状况，识别潜在的市场风险。

2. 预警机制建立

2.1 预警指标设定

根据识别的突发困难类型，设定具体的预警指标。例如，对于供应商风险，可以设定供应商财务状况、交货准时率等指标。

2.2 数据收集与监控

建立有效的数据收集系统，实时监控预警指标的变化。这可能涉及与供应商、行业协会、政府机构等多方的沟通与合作。

2.3 预警级别设定

根据预警指标的严重程度，设定不同的预警级别（如低、中、高），并明确每个级别的响应措施。

3. 响应与行动

3.1 应急响应计划

针对不同的突发困难和预警级别，制定具体的应急响应计划。这些计划应包括人员分工、资源调配、沟通策略等。

3.2 快速反应机制

确保在接到预警后，能够迅速启动应急响应计划，调动资源，采取行动，以最大程度地减轻突发困难对项目的影响。

3.3 后期评估与调整

在应对突发困难后，及时进行后期评估，总结经验教训，调整预警和响应机制，以提高未来的应对能力。

4. 沟通与协作

4.1 内部沟通

确保项目团队内部对于突发困难的识别、预警和响应有清晰的认识和统一的行动。

4.2 外部协作

与供应商、行业协会、政府机构等建立有效的沟通和协作机制，共同应对突发困难。

通过以上框架的实施，组织可以更有效地识别和预警突发困难，并及时采取应对措施，从而确保公开招标采购项目的顺利进行。

5. 技术支持与工具应用

5.1 自动化监控工具

利用先进的技术工具，如大数据分析平台、风险管理软件等，自动监控预警指标，并在达到预设阈值时自动触发预警。

5.2 人工智能与机器学习

应用人工智能和机器学习算法，对历史数据进行模式识别，预测未来可能发生的突发困难，并提供针对性的预警和建议。

5.3 信息共享平台

建立信息共享平台，与供应商、合作伙伴等实时分享风险信息和应对措施，提高整体的风险应对能力。

6. 组织文化与培训

6.1 风险意识培养

通过组织文化建设和员工培训，提高全员对突发困难的敏感性和风险意识，鼓励员工主动报告潜在风险。

6.2 跨部门协作机制

建立跨部门的风险管理团队，定期召开风险评估会议，共同识别、分析和应对突发困难。

6.3 模拟演练与培训

定期进行突发困难模拟演练，提高团队的应急响应能力和协作效率。同时，提供相关的培训资源，确保员工掌握必要的风险管理技能和知识。

7. 持续改进与反馈机制

7.1 反馈收集与分析

建立有效的反馈机制，收集员工、供应商、合作伙伴等对突发困难识别与预警的意见和建议，及时分析并采纳合理的改进意见。

7.2 定期审计与评估

定期对突发困难识别与预警机制进行审计和评估，确保其有效性和适应性。根据评估结果及时调整和完善相关机制和流程。

7.3 经验分享与知识管理

鼓励员工分享在突发困难识别与预警过程中的经验和教训，建立知识管理平台，将这些经验和知识沉淀下来，供未来参考和借鉴。

8. 建立多级预警系统

8.1 初级预警：针对一些较小或较常见的突发困难，如供应商交货延迟、轻微的技术问题等，设立初级预警。此类预警主要通过自动化监控工具触发，并自动通知相关人员。

8.2 中级预警：针对可能导致项目重大延误或成本增加的突发困难，如关键供应商破产、重大政策变动等，设立中级预警。此类预警需要人工介入进行确认，并启动相应的应急响应计划。

8.3 高级预警：针对极端罕见但后果极其严重的突发困难，如自然灾害、战争等，设立高级预警。此类预警一旦触发，将立即通知高层管理团队，并启动最高级别的应急响应计划。

9. 建立风险储备金

为应对突发困难导致的额外成本，建立风险储备金。该储备金的规模应根据项目的具体情况和历史数据分析来确定，以确保在突发困难发生时，有足够的资金来应对。

10. 制定应急采购策略

针对供应商相关的突发困难，制定应急采购策略。这包括建立备选供应商名单、与备选供应商保持定期沟通、定期评估备选供应商的供货能力和质量等。在突发困难发生时，能够迅速切换到备选供应商，确保项目的正常进行。

11. 强化供应链风险管理

对供应链进行全面的风险评估，识别潜在的供应链风险点，并制定相应的应对措施。这包括与关键供应商建立长期合作关系、定期评估供应商的财务状况和供货能力、建立供应链风险共担机制等。

12. 建立项目风险管理数据库

建立项目风险管理数据库，记录历史项目中遇到的突发困难、应对措施、效果评估等信息。通过对这些数据的分析，可以识别出常见的风险点和有效的应对措施，为未来的项目提供宝贵的经验和借鉴。

综上所述，通过建立多级预警系统、风险储备金、应急采购策略、强化供应链风险管理以及建立项目风险管理数据库等措施，可以进一步完善突发困难识别与预警机制，提高公开招标采购项目对突发困难的应对能力和整体稳健性。

二、应急预案制定与演练

针对识别出的突发困难，我们将制定详细的应急预案，包括应急响应流程、资源调配方案、现场处置措施等。应急预案是针对可能发生的突发事件或灾害，为保证迅速、有序、有效地开展应急与救援行动、降低事故损失而预先制定的有关计划或方案。以下将详细介绍应急预案的制定与演练过程。

1.应急预案制定

风险分析与评估

对可能发生的突发事件进行全面的风险分析，识别出潜在的威胁、脆弱性和影响。

评估各种风险的可能性和严重程度，确定优先应对的风险。

明确应急目标

确定应急预案的总目标和具体目标，如保护人员安全、减少财产损失、保障业务连续性等。

制定应急策略与措施

根据风险分析和应急目标，制定针对性的应急策略和措施。

包括预防、减轻、准备、响应和恢复等五个方面的措施。

组织结构与职责分配

建立应急管理组织结构，明确各部门和人员的职责和权限。

确保在紧急情况下能够迅速调动资源，有效指挥和协调应急行动。

资源保障与调配

确定应急所需的资源，包括人员、物资、设备、资金等。

制定资源调配方案，确保在紧急情况下能够及时获取所需资源。

信息报告与沟通

建立信息报告和沟通机制，确保在紧急情况下能够及时、准确地传递信息。

明确信息报告的程序、内容和时限要求。

预案评审与更新

对制定的应急预案进行评审，确保其科学性和可行性。

定期进行预案的更新和修订，以适应外部环境的变化和组织内部的调整。

2.应急预案演练

制定演练计划

根据应急预案的内容和目标，制定详细的演练计划。

确定演练的时间、地点、参与人员、物资准备等事项。

演练前准备

对参与演练的人员进行培训和指导，确保他们了解演练的目的、程序和注意事项。

检查演练所需的物资和设备是否齐全、完好。

实施演练

按照演练计划，模拟突发事件的发生，启动应急预案。

观察和记录演练过程中各部门和人员的表现，以及预案的执行情况。

演练评估与总结

对演练的效果进行评估，分析存在的问题和不足。

针对评估结果，提出改进措施和建议，完善应急预案。

编写演练总结报告，记录演练的过程、发现和结论。

持续改进

根据演练总结和评估结果，对应急预案进行修订和完善。

将演练中获得的经验和教训应用到实际工作中，提高组织的应急响应能力。

通过制定科学、合理的应急预案，并定期进行演练和评估，可以提高组织对突发事件的应对能力和抗风险能力，保障人员和财产的安全。

三、应急资源储备与调配

为确保在突发困难发生时能够迅速调配资源，我们将建立应急资源储备库，包括物资储备、技术支持团队、外部合作伙伴等。在应急情况下，我们将根据实际需要快速调配资源，确保项目的连续性和稳定性。

1.应急资源储备

确定储备需求：通过对可能发生的突发事件进行风险评估，确定需要储备的应急资源类型和数量。这包括人员、物资、设备、资金等。

建立储备库：根据需求，在合适的地点建立应急资源储备库。储备库应具备良好的存储条件，以确保资源的安全和有效性。

资源管理：建立应急资源管理制度，对应急资源进行定期盘点、检查和更新，确保资源的完好和可用性。同时，对过期或损坏的资源进行及时更换。

资金保障：为应急资源储备提供足够的资金支持，包括购买、维护、更新等费用。

2.应急资源调配

建立调配机制：建立应急资源调配中心，负责在突发事件发生后迅速调配资源。调配中心应具备高效的信息系统和决策支持工具，以快速获取事件信息和资源状况，并作出科学的调配决策。

制定调配计划：根据事件的性质和严重程度，制定具体的应急资源调配计划。计划应包括资源的种类、数量、来源、运输方式、目的地等详细信息。

资源运输与配送：组织专业的运输队伍和合适的运输工具，将应急资源从储备库快速运输到事件现场。在运输过程中，应确保资源的安全和及时到达。

现场管理与协调：在事件现场设立应急指挥部，负责现场的资源管理和协调工作。指挥部应与调配中心保持紧密沟通，及时反馈现场情况和需求变化，以便调整资源调配计划。

3.注意事项

跨部门合作：应急资源储备与调配需要多个部门的共同参与和协作，如应急管理部门、财政部门、交通部门等。各部门应加强沟通与合作，确保资源的有效储备和调配。

培训与演练：定期对相关人员进行应急资源储备与调配的培训和演练，提高他们的应急响应能力和协作水平。

法律保障：制定和完善相关法律法规，为应急资源储备与调配提供法律保障和支持。

四、沟通与协作机制建立

在突发困难发生时，有效的沟通与协作至关重要。

明确目标和角色：首先，需要明确团队或组织的目标和每个成员的角色。这有助于确保每个人都清楚自己的职责，以及他们如何为实现共同目标做出贡献。

建立开放的沟通环境：鼓励团队成员开放地表达意见、想法和反馈。这可以通过定期举行团队会议、使用电子邮件、即时消息等工具进行日常沟通来实现。

倾听与理解：在沟通过程中，倾听和理解他人的观点至关重要。这有助于建立信任，并促进更有效的协作。

制定沟通规范：可以制定一些沟通规范，如尊重他人、避免攻击性语言、积极回应等，以确保沟通的氛围始终保持积极和建设性。

建立协作平台：利用现代技术建立协作平台，如项目管理工具、共享文档等，可以方便团队成员之间的信息共享和协作。

培养团队文化：通过建立共同的价值观、信仰和工作方式，可以培养一种积极的团队文化，这种文化将鼓励开放、诚实、协作和创新。

定期评估与调整：沟通与协作机制需要定期进行评估和调整，以确保它们仍然适应团队或组织的需求。可以通过收集反馈、观察沟通效果等方式进行评估，并根据评估结果进行相应的调整。

提供培训与支持：

为团队成员提供沟通技巧和协作能力的培训。

引入外部专家或内部资深员工分享经验，帮助团队成员提升沟通效率。

建立反馈机制：

鼓励并提供安全的渠道让团队成员之间进行相互反馈。

定期的绩效评估中包括沟通与协作能力的评价。

使用可视化工具：

利用流程图、思维导图等工具帮助团队成员更好地理解项目和任务的结构。

采用看板管理、甘特图等可视化项目管理工具来跟踪任务和进度。

明确决策流程：

确定哪些决策需要团队共识，哪些可以由个人或小组做出。

设立决策时限，避免长时间无法达成共识而影响项目进度。

异地沟通与协作：

对于分散在各地的团队，利用视频会议、在线协作工具来保持紧密联系。

考虑时区差异，安排合适的会议时间以确保所有成员都能参与。

庆祝成功与认可贡献：

当项目或任务完成时，举行庆祝活动以认可团队的努力。

公开表扬那些在沟通与协作中做出突出贡献的成员。

处理冲突与分歧：

预先制定冲突解决策略，如第三方调解、投票决策等。

鼓励团队成员在保持尊重的前提下，坦诚地表达和解决分歧。

持续改进：

定期回顾沟通与协作的实践，收集团队成员的意见和建议。

根据反馈调整沟通策略和协作方式，以持续优化流程。

五、法律与合规遵循

在应对突发困难的过程中，我们将严格遵守相关法律法规和军队的要求，确保所有应对措施合法合规。同时，我们将建立合规审查机制，对应急预案和应对措施进行审查，确保其符合法律法规和军队的要求。

以下是一些关于法律与合规遵循的详细内容：

1.法律遵循

了解并遵守国家法律法规：

企业必须对其运营所在国家的法律法规有全面了解。

所有业务活动和内部管理都需符合国家法律的要求，如公司法、劳动法、税法等。

行业规范与标准：

各个行业通常都有自己的规范和标准，企业需要遵守这些行业特定的规定。

例如，金融行业需遵循反洗钱、反恐怖融资等规定；医疗行业需符合患者隐私保护等标准。

国际法律标准：

对于跨国企业，还需要关注国际法、国际条约以及各个国家和地区的法律差异。

在国际贸易、知识产权保护等领域，国际法律标准尤为重要。

2.合规遵循

建立合规管理体系：

企业应建立全面的合规管理体系，包括合规政策、流程、培训和监督机制。

设立专门的合规部门或合规官，负责监督并确保企业的各项活动符合法律和行业规范。

风险识别与评估：

定期进行合规风险识别与评估，识别潜在的合规风险点。

对高风险领域加强监控，并采取相应措施进行风险管理和缓解。

员工培训与沟通：

对员工进行合规培训，提高员工的合规意识和能力。

鼓励员工报告潜在的合规问题，并确保沟通渠道的畅通。

合规审计与调查：

定期进行合规审计，检查企业各项活动是否符合合规要求。

对涉嫌违规的事件进行调查，并采取相应的纠正和惩罚措施。

持续改进：

根据法律法规和行业规范的变化，及时更新企业的合规政策和流程。

通过经验教训总结，不断完善合规管理体系，提高合规管理水平。

六、后续总结与改进

在突发困难应对结束后，我们将进行总结和评估，分析应对效果和经验教训。针对发现的问题和不足，我们将制定改进措施，完善应急预案和应对机制，提高团队的应对能力和项目的稳定性。

1.建立健全的风险评估与预警机制

在项目启动初期，进行全面的风险评估，识别潜在的风险点和可能遇到的突发困难。

设立专门的风险管理团队，负责持续监控项目进展，及时发现和预警可能出现的风险。

建立风险信息共享平台，确保相关部门和人员能够及时获取风险信息，做出快速反应。

2.完善应急预案体系

根据风险评估结果，针对可能出现的突发困难，制定详细的应急预案。

应急预案应包括应急组织、应急资源、应急措施、信息传递等方面，确保在突发事件发生时能够迅速启动应急响应。

定期对应急预案进行演练和评估，确保其有效性和可操作性。

3.加强供应商管理与合作

建立严格的供应商准入机制，确保参与招标的供应商具备相应的资质和能力。

与供应商建立长期稳定的合作关系，加强沟通与协作，共同应对可能出现的突发困难。

设立供应商评价机制，对供应商的服务质量、响应速度等方面进行评价，作为后续合作的参考依据。

4.优化招标采购流程

对招标采购流程进行全面梳理和优化，减少不必要的环节和时间成本。

引入电子化招标采购系统，提高招标采购的效率和透明度。

设立专门的招标采购服务团队，为供应商提供及时、专业的服务支持。

5.加强团队建设与培训

建立高效的项目管理团队，明确各成员的职责和分工。

定期组织团队成员进行专业技能和应急处置能力的培训。

鼓励团队成员之间的经验分享和协作创新，提高整体应对突发困难的能力。

七、应急响应团队建设与培训

为确保应急响应的高效性和专业性，我们将组建专门的应急响应团队。

1.应急响应团队建设

明确团队目标与职责：

确定应急响应团队的目标，例如快速响应、有效处置、减少损失等。

明确每个团队成员的角色和职责，确保在应急情况下能够迅速行动。

组建多元化团队：

招募具备不同专业背景和技能的成员，以便能够应对各种类型的突发事件。

鼓励团队成员之间的多样性和互补性，以提高团队的适应性和创新能力。

建立沟通与协作机制：

确立团队内部的沟通渠道和协作流程，确保信息畅通和高效协作。

定期组织团队会议和演练，加强成员之间的沟通与配合。

培养团队精神与文化：

强调团队意识和团队精神，鼓励成员相互支持、共同成长。

建立积极向上的团队文化，激发成员的责任感和使命感。

2.应急响应团队培训

基础知识与技能培训：

提供应急响应相关的基础知识和技能培训，如风险评估、应急预案制定、现场处置等。

确保团队成员掌握必要的应急工具和设备的使用方法。

模拟演练与实战训练：

定期组织模拟演练，模拟各种突发事件场景，检验团队的应急响应能力。

安排实战训练，让团队成员在实际环境中进行应急处置，提高应对能力。

心理素质与压力管理培训：

提供心理素质培训，帮助团队成员应对紧急情况下的压力和挑战。

教授压力管理技巧，增强团队成员的自我调节能力和抗压能力。

持续学习与更新：

鼓励团队成员持续学习新知识和技能，跟上应急响应领域的发展趋势。

定期组织知识分享和经验交流活动，促进团队成员之间的互相学习和成长。

通过以上团队建设和培训措施的实施，可以打造一支高效、专业、团结的应急响应团队，为应对各类突发事件提供有力保障。

八、应急响应流程优化

我们将持续优化应急响应流程，确保其简洁、高效。通过对应急响应流程的定期审查和调整，我们将消除不必要的环节和程序，缩短响应时间，提高处置效率。同时，我们将利用信息技术手段，如应急管理系统、移动应用等，实现应急响应流程的自动化和智能化，提高应急响应的准确性和及时性。

1.流程梳理与评估

首先，对应急响应流程进行全面梳理和评估，识别现有的流程环节、瓶颈和问题。这包括对应急响应的触发条件、通知机制、资源调配、现场处置、事后总结等各个方面进行深入分析。

2.明确流程目标与原则

在优化流程之前，需要明确应急响应流程的目标和原则。目标应该包括快速响应、有效处置、减少损失等，而原则应该强调流程的简洁性、明确性、可操作性等。

3.流程优化措施

简化流程：去除不必要的环节和步骤，减少流程中的冗余和重复，使流程更加简洁高效。

明确职责与分工：确保每个流程环节都有明确的责任人和任务分工，避免出现推诿和混乱的情况。

优化资源调配：建立有效的资源调配机制，确保在应急情况下能够迅速调配所需的资源和支持。

加强沟通与协作：建立流畅的沟通渠道和协作机制，确保各个部门和人员能够及时获取信息并协同行动。

引入技术手段：利用现代技术手段，如应急管理系统、移动应用等，提高流程的自动化程度和响应速度。

4.流程培训与演练

优化后的应急响应流程需要通过培训和演练来确保相关人员熟悉并掌握。培训应该包括流程的讲解、模拟演练和实战训练，以提高人员的应急响应能力和流程的执行力。

5.持续监控与改进

应急响应流程是一个动态的过程，需要持续监控和改进。通过建立有效的监控机制和反馈渠道，收集实际运行中的问题和建议，及时对流程进行调整和优化，以适应不断变化的应急响应需求。

九、跨部门协作与联动

在应对突发困难时，需要多个部门和团队的协作与联动。我们将建立跨部门协作机制，明确各部门在应急响应中的职责和角色，确保各部门能够迅速响应、协同作战。要实现有效的跨部门协作与联动，以下几点是关键：

1.建立跨部门协作小组

设立专门的跨部门协作小组，负责协调不同部门之间的合作事宜。

小组成员应具备跨部门沟通和协调的能力，能够理解和代表各自部门的利益和需求。

协作小组应定期召开会议，讨论协作进展、解决问题和制定下一步计划。

2.制定明确的协作计划

在项目开始之前，制定详细的跨部门协作计划，明确各部门的职责、任务和时间表。

计划应具有一定的灵活性，以适应不可预见的变化和需求。

协作计划应与相关部门充分讨论和协商，确保得到大家的认同和支持。

3.强化跨部门沟通与协作技能培训

为员工提供跨部门沟通与协作技能的培训，包括有效沟通技巧、团队协作方法、冲突解决策略等。

鼓励员工参加跨部门项目和工作组，通过实践提升协作能力。

定期组织跨部门分享会，让员工了解其他部门的工作内容和挑战，增进相互理解。

4.建立跨部门协作绩效评估机制

设立跨部门协作绩效评估指标，将协作成果纳入员工绩效考核体系。

定期对协作项目进行评估和总结，识别成功案例和待改进之处。

根据评估结果，对协作流程、角色分配等进行调整和优化。

5.利用技术手段促进跨部门协作

引入跨部门协作软件和平台，如项目管理工具、企业社交网络等，提高协作效率。

利用云计算、大数据等技术实现信息共享和资源整合，打破部门间信息孤岛。

探索使用人工智能、自动化等工具辅助跨部门决策和流程优化。

6.培养共同的组织文化和价值观

强化组织文化和价值观的宣传和教育，使各部门员工形成共同的理念和目标。

鼓励员工参与组织文化建设活动，如团队建设、志愿服务等，增强归属感和凝聚力。

营造开放、包容、创新的组织氛围，激发员工的跨部门合作意愿和创造力。

十、应急响应效果评估与反馈

在应急响应结束后，我们将对应急响应的效果进行评估和反馈。通过收集和分析相关数据和信息，我们将评估应急响应的及时性、有效性、资源利用情况等，总结经验和教训。以下是关于应急响应效果评估与反馈的一些关键方面：

1.评估目标与原则

目标明确：评估旨在了解应急响应的有效性、效率和影响，包括减少损失、恢复速度、资源利用等方面。

原则科学：评估应遵循客观性、全面性、实用性和可操作性等原则，确保评估结果的真实性和可靠性。

2.评估内容与指标

过程评估：对应急响应的各个环节进行评估，包括预警发布、资源调配、现场处置、指挥协调等，以了解流程是否顺畅、是否存在瓶颈。

结果评估：对应急响应的结果进行评估，包括人员伤亡、财产损失、环境破坏等实际影响，以及社会舆论和公众满意度等间接影响。

能力评估：对应急响应团队的能力进行评估，包括人员素质、技能水平、装备配备、资源保障等，以了解团队是否具备应对类似事件的能力。

评估指标应具体、可量化，并与评估目标紧密相关。例如，可以设置响应时间、处置效率、资源利用率、损失减少率等指标来衡量应急响应的效果。

3.评估方法与步骤

数据收集：通过现场调查、访谈、文档分析等方式收集相关数据和信息。

数据分析：对收集到的数据进行整理、分类和统计分析，提取有用信息。

综合评价：根据评估指标和数据分析结果，对应急响应的效果进行综合评价。

结果反馈：将评估结果以报告、会议等形式反馈给相关部门和人员，以便他们了解应急响应的实际情况并进行改进。

4.反馈机制与改进

建立反馈机制：确保评估结果能够及时、准确地反馈给相关部门和人员，并引起足够的重视和关注。

制定改进措施：根据评估结果中暴露出的问题和不足，制定相应的改进措施并纳入应急响应计划中。

跟踪监控：对改进措施的实施进行跟踪监控，确保其得到有效落实并取得预期效果。

十一、持续改进与创新

我们将持续改进和创新突发困难应对方案。通过定期回顾和总结历史突发困难事件，分析应对过程中的成功经验和不足之处，我们将不断完善应急预案和应对措施。同时，我们将积极关注行业发展趋势和新技术应用，探索更加高效、智能的应急响应方法和工具，提高应对突发困难的能力和水平。

以促进应急响应能力的持续改进与创新：

1.建立持续改进文化

强调持续改进的重要性：通过培训和宣传，使组织成员认识到持续改进对于提高应急响应能力的意义，并鼓励员工积极参与改进活动。

设定明确的改进目标：制定具体的、可衡量的改进目标，并将其与组织的整体战略和目标相结合。

鼓励跨部门合作：打破部门壁垒，促进不同部门之间的合作与信息共享，以便更全面地识别改进机会并实施改进措施。

2.实施创新策略

鼓励创新思维：通过培训、研讨会等方式，培养员工的创新意识和思维方式，鼓励他们提出新的想法和解决方案。

提供创新资源：为员工提供必要的资源支持，如时间、资金、技术等，以促进创新想法的实现。

建立创新激励机制：通过设立创新奖项、提供晋升机会等方式，激励员工积极参与创新活动。

3.利用技术手段促进改进与创新

引入先进技术：关注应急响应领域的新技术、新设备，及时引入并应用到实际工作中，以提高应急响应的效率和效果。

利用数据分析：通过收集和分析应急响应过程中的数据，发现潜在的问题和改进点，为决策提供科学依据。

建立信息平台：建立应急响应信息平台，实现信息共享和快速传递，提高各部门之间的协同效率。

4.持续学习与知识管理

鼓励学习：提供培训和学习机会，鼓励员工学习新知识和技能，以适应应急响应领域的不断发展。

建立知识库：整理和归纳应急响应过程中的经验和教训，形成知识库，供员工学习和借鉴。

促进知识共享：鼓励员工之间的知识共享和交流，通过分享会、研讨会等方式，促进知识的传播和应用。

五、跟踪评估与反馈调整

设定评估指标：建立科学的评估指标体系，对应急响应的各个方面进行全面、客观的评估。

定期评估：定期开展评估工作，了解应急响应能力的现状和存在的问题。

及时反馈与调整：将评估结果及时反馈给相关部门和人员，并根据评估结果进行调整和改进，确保持续改进和创新的有效性。

通过以上措施的实施，可以不断推动应急响应能力的持续改进与创新，提高组织应对突发事件的能力和水平。

十二、建立应急响应知识库

为了更好地应对各类突发困难，我们将建立一个应急响应知识库。该知识库将收集和整理历史上发生过的突发困难事件、应对措施、经验教训等相关信息。通过对应急响应知识库的不断更新和维护，我们可以为团队成员提供宝贵的参考资料和学习资源，提高其应对突发困难的能力和水平。

十三、强化供应链风险管理

在公开招标采购项目中，供应链的稳定性和可靠性至关重要。我们将强化供应链风险管理，对关键供应商进行定期评估和监督，确保其能够按时、按质、按量地提供所需物资和服务。同时，我们将建立备用供应商名单，以备不时之需，确保在供应链中断时能够迅速切换供应商，保障项目的连续性和稳定性。

十四、利用先进技术手段

我们将积极利用先进技术手段，提高突发困难应对的效率和效果。例如，利用大数据分析技术对历史突发困难事件进行分析和挖掘，发现潜在的风险因素和应对措施；利用物联网技术对关键设备和物资进行实时监控和预警；利用云计算和人工智能技术实现应急资源的快速调配和优化配置等。

十五、建立应急响应文化

为了提高整个团队对突发困难的敏感性和应对能力，我们将着力培养应急响应文化。通过定期举办应急响应培训、演练和竞赛等活动，提高团队成员的应急意识和技能水平。同时，我们将鼓励团队成员在日常工作中积极发现和报告潜在风险点，共同营造“人人关注安全、人人参与应急”的良好氛围。

十六、与社会应急力量联动

在应对重大突发困难时，单靠项目团队自身的力量可能难以应对。因此，我们将积极与社会应急力量进行联动和合作。通过与当地政府、消防、医疗等部门的沟通和协调，建立紧密的合作关系，以便在需要时能够迅速调动外部资源进行支援和协助。

综上所述，我们将通过建立应急响应知识库、强化供应链风险管理、利用先进技术手段、培养应急响应文化以及与社会应急力量联动等多项措施，进一步完善和强化我们的突发困难应对方案。这些措施将确保我们在面对各类突发困难时能够迅速、有效地进行应对，最大限度地保障公开招标采购项目的顺利进行和最终成功交付。 **第三部分 质量管理及保证措施**

**（一）质量管理体系**

一、总要求

本公司按照要求建立文件化的质量管理体系，加以实施和保持，并予以持续改进其有效性。

1、本公司质量管理体系所需要的过程主要包括：管理职责、资源管理、招投标代理服务过程管理、内部质量体系审核、持续改进等；

2、上述这些过程的顺序和相互作用已在本手册中予以描述；

3、通过程序文件、管理制度等形式，规定了为确保前述这些过程有效运行和控制所需的准则和方法；

4、本公司各级管理者应确保获得必要的信息和资源，以支持这些过程的有效运行和对这些过程的监控；

5、监控、测量和分析这些过程；

6、实施必要的措施，以实现这些过程所策划的结果和持续改进。

本公司不存在影响招投标代理服务质量的外包过程。

二、文件要求

1、本公司的质量管理体系文件包括：

（1）形成文件的质量方针和目标

（2）质量手册（包括程序文件）；

（3）为确保质量管理体系各项过程有效策划、运行和控制所要求的支持文件

（4）质量记录

2、质量手册

本公司编制并贯彻实施质量手册。内容包括：

（1）说明了本公司质量管理体系的适用范围，其中对标准的删减细节和理由如下：

招投标代理服务过程严格按有关国家法律法规要求执行。

本公司招投标代理服务过程所需要的交通、通信、办公设备的采购活动非常简单，且对工程服务质量不构成直接影响，本公司也不涉及招投标代理服务的分包活动。

本公司招投标代理是服务，所需的监视和测量主要是对服务质量的考核，对顾客满意程度的测量。

本公司招投标代理过程严格按有关法律法规要求执行，所有过程的完成情况都能通过后续的检查进行验证。

（2）阐明质量方针和质量目标，包括为质量管理体系而制定的程序文件；

（3）表述本公司质量管理体系过程之间的相互作用。

三、文件控制程序

1、文件分类

（1）内部文件，包括质量手册（含程序文件）、公司各项管理制度等；

（2）外来文件，是指有关法律法规、标准规范。

2、内部文件拟定、审批、编号、发布

（1）由办公室负责组织拟定，公司总经理审批；

（2）质量手册（含程序文件）、各项管理制度经审批生效后，均应编号登记后予以发布。

3、内部文件的处理

（1）办公室负责文件发放，在文件上标明发放的部门的人，并做好登记签收；

（2）各部门收到有效文件后，应注意保管，以确保文件保持清晰，容易识别和检索。

4、内部文件更改、作废控制

（1）必要时对文件进行评审，可结合内审或管理评审进行，文件更新要重新得到批准。

（2）由更改部门填写文件更改单，经审批后，由办公室负责按原发放范围发放；

（3）质量手册修改，由总经理审批，该审批即为销毁作废审批，办公室应及时回收销毁旧版手册，若保留文件要加盖“作废”章存档；

（4）自然失效作废的文件，届时应自行撤出。

5、外来文件控制

有关适用的法律法规、标准、规范、规程等外来文件，由办公室进行识别编制《文件登记表》；各部门按文件登记表进行收集，当发现文件重新修订时，及时通知办公室，办公室每年第四季度对适用的法律法规进行重新识别。保持现场使用适用的有效文件版本。

四、管理承诺

公司总经理通过开展以下活动，并提供其建立、实施并持续改进质量管理体系有效性的承诺证据；

1、向全体员工宣传满足顾客和法律法规要求的重要性；

2、制定质量方针；

3、确定质量目标；

4、负责每年至少召开一次管理评审会议；

5、确保可获得必要的资源。

五、质量方针

本公司质量方针： 公正公平、服务满意、持续改进

含义：公司按公正公平的原则，为投标方、招标方提供最满意的服务，增强顾客满意，持续改进公司业绩。

本方针与公司的经营相适应，包含了满足顾客和持续改进的承诺，每年在管理评审时对其适宜性进行评价。

六、质量策划

1、质量目标

各项评价意见优、良率大于90%；由办公室负责将质量目标分解落实到各个科室，每年考核一次。

2、质量管理体系策划

公司总经理应确保：对质量管理体系进行策划，以满足质量目标以及条款的要求；在对质量管理体系的更改进行策划和实施时，保持质量管理体系的有效性和完整性。

七、职责、权限和沟通

1、职责、权限

（1）总经理（最高管理者）

A、制定质量方针和目标并使企业各级人员理解和得到贯彻执行；

B、批准颁布公司《质量手册》；

C、任命管理者代表，任命公司质量责任人员；

D、主持本公司管理评审；

E、为适应质量体系有效运行的需要，配备机构、人员和充分的资源；

F、全面负责公司的经营管理工作，组织完成公司制定的各项技术、经济、质量目标。

（2）各部门的职责要求。

A、确保质量管理体系所需的过程得到建立、实施和保持；

B、向总经理报告质量管理体系的运行情况和任何改进的需求；

C、确保在整个组织内提高满足顾客要求的意识；

D、代表本公司处理和协调质量管理体系的有关事宜。

（3）内部沟通

A、对于方针、目标、质量记录、内部审核与管理评审以及体系正常运行的其他记录等正常信息，公司各部门依据相关文件的规定直接收集、传递及处理；

B、潜在不合格信息按照手册“改进”章节的规定要求进行处理；

C、公司通过发布通知、文件、培训及召开各种会议等方式确保在公司的不同层次和职能之间就质量体系过程的有效性进行沟通。

八、管理评审

1、总则

公司总经理负责每年至少组织一次管理评审（或结合年度工作会议），由办公室安排会议议程，管理者代表、公司领导、公司各职能部门经理、内审员参加。当出现以下情况时，临时召开管理评审会议。

（1）组织机构设置、运行机制等内部环境因素发生明显变化时；

（2）质量管理体系要求、市场情况、国家法律法规等外部环境因素发生明显变化时；

（3）发生顾客严重投诉时。

2、评审输入

公司各部门均应准备书面汇报材料，就工作业绩、目标完成情况、存在问题、改进建议等并结合公司内部环境因素的变化可能影响质量管理体系的变更提出改进建议。评审输入应包括以下方面的信息：

（1）审核结果；

（2）顾客反馈；

（3）过程的业绩和产品的符合性；

（4）预防和纠正措施的状况；

（5）以往管理评审的跟踪措施；

（6）可能影响质量管理体系的变更；

（7）改进的要求。

3、评审

在公司管理评审会议中，与会人员根据汇报材料，结合公司内外部环境因素的变化情况，应畅所欲言，对质量管理体系进行评审，评价公司质量管理体系改进的机会和修订的需要，包括质量方针和目标，以确保其持续的适宜性、充分性和有效性。

4、评审输出

根据管理评审记录，办公室负责出具管理评审报告。报告中应全面评价公司质量管理体系的适宜性，充分性和有效性、质量方针实施和质量完成情况以及存在的主要问题，并明确有关质量管理体系的以下决定和措施；

（1）质量管理体系及其过程有效性的改进；

（2）现在服务过程的改进；

（3）改进措施的资源需求。

管理评审确定的措施以及措施的跟踪验证，按照手册“改进”章节的规定要求执。

**（二）招标代理成果文件质量保证措施**

为保证工作的质量，招标过程中将严格遵循《中华人民共和国招标投标法》和有关部门制定的法律法规，同时，将严格按照ISO9001：2018质量标准的要求进行整个招标过程的质量控制。

对于本次投标的代理工作我公司领导给予高度重视，为全面完成业主方招标代理工作，为企业挑选既经济又有实力的中标人，我公司针对本次投标项目进行了认真的组织和准备，具体措施方案如下：

一、对招标代理机构从业人员的要求

关于招标代理工作人员的执业资格要求，国家及地区目前尚未有相配套的规定和具体要求，但在招标代理实操过程中，对招标代理工作人员的职业道德、工作能力、业务水平、专业知识等方面要求都较高。我公司的做法是：先进行招标代理内部培训，经考核合格后方可从事招标代理工作。在代理过程中，我公司对从业人员提出了严格的要求。

1、要遵守职业道德、恪守行为准则

在招标代理过程中，要始终坚持公开、公平、公正和诚实信用的原则。具体在工作中，就是要坚持：依法代理，不违规操作和违法乱纪；诚实守信，不违约行事和弄虚作假；优质服务，不敷衍塞责和玷污信誉；正直公正，不隐瞒真相和营私舞弊；公平竞争，不互相拆台和私下交易；爱岗敬业，不玩忽职守和推诿扯皮；秉公办事，不假公济私和感情用事；遵章守纪，不违章违纪和泄露秘密；清正廉洁，不收受贿赂和谋求私利；开拓创新，不因循守旧和固步自封。

2、要认真贯彻国家相关法律法规

招标投标的法律法规及相关的配套办法是进行招标投标工作的基本依据，必须随时随地从各个渠道获取这些法律、法规，以及相关方法、细则的更新情况，掌握相关政策，关注招投标监管部门出台的管理规定和实施办法，努力学习和准确应用国家各部委及市各级有关招标投标的法律、法规的配套办法，及时的应用到工作实际中。

3、要提高综合业务素质

建设工程施工招标代理过程是一个非常繁琐复杂的过程，要求从业人员不仅应具备专业技术知识和丰富的实践经验，还应熟知招投标法律制度、合同法律制度、代建、施工发包承包价格及当地招投标政策规定等知识。要加大培训、教育力度，扩大相关专业知识领域，不断学习、实践、再学习、再实践，力争把招标代理工作做好。

二、操作人员配置要求

1、技术总负责人

本公司设立独立的技术管理部门和技术总负责人，负责对代理业务专业人员的岗位职责、业务质量的控制程序、方法、手段等进行管理。

技术总负责人的职责如下：

审阅招标过程重要文件，审定招标方式、资格预审办法、评标定标办法、工程量清单、标底或最高限价文件及重要技术问题；协调处理代理业务各层次专业人员之间的工作关系；负责处理审核人、校核人、编制人员之间的技术分歧意见，对审定的咨询成果质量负责。

2、代理业务专业人员

参与代理业务的专业人员可分为部门负责人、招标代理专业人员二个层次（对于较为简单的代理业务，操作人员配置可适当从简），各自的职责如下：

（1）部门负责人

A、负责代理业务中各项目的技术协调、组织管理、质量管理工作；

B、根据招标实施方案，有权对各项目交底工作进行调整或修改，并负责统一代理业务的技术条件；

C、动态掌握代理业务实施状况，负责审查及确定各项目进度及技术关系，研究解决存在的问题；

D、审核相关成果文件最终稿，并按规定签发最终成果文件和相关成果文件。

（2）招标代理专业人员

A、依据代理业务要求，执行作业计划，遵守有关业务的标准与原则，对所承担的代理业务质量和进度负责；

B、根据招标实施方案要求，展开本职招标工作，选定招标方式、招标文件、资格预审文件和招标公告的编制与备案；协调好整个招标过程中的各个环节。

C、对实施的各项工作进行认真自校，做好招标文件质量的自主控制。成果文件经校审后，负责按校审意见修改；

D、完成的成果文件符合规定要求，内容表述清晰规范。

为保证咨询成果文件的质量，所有咨询成果文件在签发前应经过审核程序，成果文件涉及计量或计算工作的，还应在审核前实施校核程序。校核人员和审核人员的职责如下：

3、最高限价成果的质量控制：

（1）校核人员：

A、熟悉咨询业务的基础资料和咨询原则，对咨询成果进行全面校核，对所校核的咨询内容的质量负责；

B、校核咨询使用的各种资料和咨询依据是否正确合理，引用的技术经济参数及计价方式是否正确；

C、校核咨询业务中的数据引用、计算公式、计算数量、软件使用是否符合规定的咨询原则和有关规定，计算数字是否正确无误，咨询成果文件的内容与深度是否符合规定，能否满足使用要求，各分项内容是否一致，是否完整，有无漏项；

D、校核人员在校审记录单上列述校核出的问题，交咨询成果原编制人员修改，修改后进行复核，复核后方能签署并提交审核。

（2）审核人员：

A、审核人员参与咨询业务准备阶段的工作，协调制订咨询实施方案，审核咨询条件和成果文件，对所审核的咨询内容的质量负责；

B、审核咨询原则、依据、方法是否符合咨询合同的要求与有关规定，基础数据、重要计算公式和计算方法以及软件使用是否正确，检验关键性的计算结果；

C、重点审核咨询成果的内容是否齐全、有无漏项，采用的技术经济参数与标准是否恰当，计算与编制的原则、方法是否正确合理，各专业的技术经济标准是否一致，咨询成果说明是否规范，论述是否通顺，内容是否完整正确，检查关键数据及相互关系；

D、审核人员在校审记录单上列述审核出的问题，交咨询成果原编制人员进行修改，修改后进行复核，复核后方可签署。

4、招标文件成果的质量控制：

（1）校核人员：

A、熟悉代理业务的基础资料和招标流程，对成果进行全面校核，对所校核的咨询内容的质量负责；

B、校核招标文件、资格预审文件是否有违反法律法规；招标范围、投标人要求资质等级、评标办法等是否有误。

C、校核人员在质量控制表上列述校核出的问题，交招标成果原编制人员修改，修改后进行复核，复核后方能签署并提交审核。

（2）审核人员：

A、审核人员参与代理业务准备阶段的工作，协调制订咨询实施方案，审核成果文件，对所审核的咨询内容的质量负责；

B、进一步审核招标文件、资格预审的正确性；

C、审核人员在质量控制表上列述审核出的问题，交招标成果原编制人员进行修改，修改后进行复核，复核后方可签署。

每份咨询成果文件的编制、校核、审核人员须由不同人员担任。招标成果文件的签发，凡招标成果文件须由总技术负责人签发。

三、内部管理制度要求

我公司作为服务性的招标代理机构，接受业主的委托，通过自身“公正、公平、公开、规范、合法”的专业服务，在业主及招投标政府行政主管部门的监督下，为业主的建设工程选择服务信誉良好、管理水平过硬、承包价格合理的承包商，把好建设工程实施的第一关。

在招标代理服务过程中做到高效、专业、合法及业主满意，我公司认为，完善的企业内部管理制度是关键。我公司自开展招标代理业务以来，就把“不断完善招标代理内部制度、力争达到顾客满意百分之百”作为我们的工作目标，根据国家有关的法律法规及政策规定，结合建设工程招标代理的实际操作情况，从员工职业道德守则、工作纪律、部门分工、审批手续、操作程序、文件管理等几个方面，以公司规章制度文件形式对从事招标代理人员的工作行为进行约束，要求做到“公正、规范、廉洁、守法”，并已形成招标代理管理制度、招标代理作业指导书等文件汇编，力求通过不断的完善招标代理内部管理制度，达到以制度的形式去规范员工的行为，保证成果文件质量。

四、质量管理制度

为了规范公司各咨询服务岗位的操作程序，做到咨询业务全过程质量的控制，保证公司咨询业务的质量目标得以实现，特制订本制度。

1、管理目标

造价文件符合委托书的要求，对工程量清单或列项、工程量计算、物资供应、承包方式、定额套用、取费标准、调整系数等各项指标选择使用准确。结算报告完整、结构合理，审查纠纷率为零。

2、管理体系

（1）公司质量管理第一责任人为总经理。对公司质量体系的建立、完善、实施并长期有效运行负有决策和领导责任。

（2）质量管理执行负责人为技术负责人。依据总经理决策，主持公司质量管理工作。组织制订质量制度，建立质量管理体系，根据公司总经理授权组建项目组。负责对咨询业务专业人员的岗位职责，业务质量的控制程序、方法、手段等进行管理；主持重大或特殊项目的质量审核及评议、年度质量回访工作；对公司质量制度的执行进行全面监督管理，对质量体系运作的有效性进行评议、改进和提高。

（3）部门经理是本部门质量管理的责任人，接受任务书，带头执行并督促、检查、支持本部门人员执行质量制度抓好质量管理工作，检查督促编制人员按照准备要求、编制标准、自检成果文件三个阶段完成咨询服务，负责审核成果文件，及时向公司部门经理报告检查督促情况并提出处理建议。

（4）复核人员由部门经理确定。根据任务书及其他相关资料，核实编制人采用的依据、原则等是否适当及编制完成的成果文件初稿进行校核，并对计算结果的准确性负校核责任。

（5）编制人员由部门经理确定，负责项目咨询业务成果文件的编制自校并根据校核意见进行修正。根据项目计划或实施方案，收集相关的编制依据和资料，采用正确的计算程序及方法等准确、及时地完成任务，是质量保证的直接责任人。

3、实施办法

（1）质量管理一般程序如下：

部门经理下达具体工作任务；文件编制；文件复核；文件审核；批准；文件的装订、包装与交付；咨询资料的整理、归档；咨询成果的信息化处理。

（2）编制人工作要求

A、编制人是成果文件质量第一责任人，必须认真执行质量管理制度。编制人必须采取措施保证按计划交出符合质量要求的成果文件，不得挤占校审时间，不得交未经自校合格的成果文件。

B、编制人在编制过程中如发现软件、定额、图纸资料等存在问题时，应及时向校核人反映及做出处理，并把发现的问题整理后随同成果文件交审，报部门经理。所发现的问题由部门经理予以处理，。

C、编制完成后，由编制人将该项目的有关技术资料及过程往来文件整理好，并填写《质量控制表》，连同编制好的成果文件初稿、质量控制表送校核人校核，及时按校核人意见修改送审的成果文件。

（3）校核人在校核成果文件时，应按下列步骤和要求进行：

A、检查送审资料的完整性。

校核人在接收编制人送审的成果文件时，首先应查看编制人送审的文件和资料是否已经完整清晰，然后才能接收编制人递交的文件，同时还应在资料移交清单上签名确认。

B、复核送审文件的准确性。

针对编制人的业务熟练程度及个人特点，根据编制依据及规定，由粗到细，先将各项经济指标与同类工程进行分析对比，大致判断其准确性，再全面校对各项数据，做到工程量、单价、取费及调价准确无误，无漏项或重复，各项经济指标基本合理。

C、对编制人编制或自校过程中提出的问题，应重点复核，确定落实。

D、记录修改，对修改确认。校核人员对校核发现的问题必须在质量控制表上记录并通知编制人修改。

（4）编制人、校核人、审核人在填报质量控制表时不得写任何略语表示，填写时根据需要可附页说明，并按先后编号，在意见栏中注明“见附页x”。

（5）每项工程咨询任务完成后，编制人应在部门经理协助下将成果文件、编制依据和相关资料进行整理，各种过程审查和结算项目的相关记录也需整理，并交办公室归档。

（6）工程咨询成果信息化处理。主要是对咨询成果进行数据分析，应选择有代表性的工程咨询成果进行造价经济指标的统计和分析，分析各主要单项指标构成情况，建立数据库，作为今后同类咨询业务的参考。

（7）对因工作过失，造成工程咨询质量出现大差错或事故的当事人和相关人员，根据差错或事故和损失的实际情况，公司给予一定的处罚。

（8）各岗位人员贯彻执行公司质量管理制度的情况和质量评议结果将作为对其年终进行绩效考核以及是否继续聘用的主要依据。

**（三）各阶段工作质量保证措施**

一、招标文件编制的质量保证措施

1、收集建设工程招投标的法律、规定、程序、要求等，招标项目的实施要求、招标工程的方式、范围，编制招标文件的相关资料与设计文件及招标项目的特殊条件等，掌握与工程有关的技术标准、项目特点、结算要点；

2、确保招标代理工作的在独立、公平、公正、科学、诚信的状态下开展工作；

3、招标文件在招标过程中最重要的文件之一，根据项目的特点和要求编制招标文件，确保招标方式、招标文件符合国家相关法规要求并最大可能满足招标项目的特殊条件，拟采用的招标方式切实可行并能达到招标单位的预期目标。

4、招标文件一般应至少包括下列内容：

投标人须知；招标项目的性质、数量；技术规格；投标价格的要求及计算方式；评标的标准和方法；竣工时间；投标人应当提供的有关资格和资信证明文件；投标保证金的数额或其它形式的担保；投标文件的编制要求；提供投标文件的方式、地点和截止时间；开标、评标、定标的日程安排；

二、工程最高限价编制质量保证措施

1、建立健全质量控制系统，完善职责分工，落实工作责任，实行质量奖惩制度；

2、健全各项工作程序和完善各项规章制度，以人为本，实施岗位责任制，履行编审、复查、审核三级质量控制制度，确保工程造价咨询成果文件的精确度符合政府的要求；

3、强化内部管理，建立有效的管理办法来规范和约束专业人员的行为，使专业人员有良好的职业道德和严谨的工作作风，告诫专业人员珍惜未来，抵制不正之风，通过严厉有效的制度，对拒收贿赂等有立功行为者，给予表扬、奖励；对索要财物等违规者除加倍罚款外，坚决严惩，触犯法律的将追究其责任。

4、熟悉和掌握国家、市的政策法规，及时了解并掌握建设行政主管部门颁布的最新工程造价有关规定，并做到正确使用和公平、公正、客观合理的处理有关事项。

5、熟悉工程项目情况，明确工程项目的重点和观点，并由有丰富经验的高、中级专业人员组成项目管理部，并实行矩阵式的管理方式，为贵方排忧解难，使评审工作顺利完成。

6、加强信息资源的开发和应用，利用我司高容量的工程造价信息库，及时搜集工程造价信息，建立高效、快捷的信息网络，以便有效控制项目工程造价。及时了解和收集市场材料价格，并进行筛选优化，选择“性价比”高的产品，使投资项目达到了既控制工程造价，又保证充分发挥建筑物性能的目的；

7、部门的协调配合和与贵方的沟通工作。定期和不定期向贵方汇报工作进度和其它事项，加强与贵方的联系和沟通，共同解决工作遇到的难题；

8、保守贵方的秘密，接受政府、行业协会和贵方对我司有关人员职业道德行为的监督检查；

9、根据公司服务回访制度，组织有关人员进行回访。及时收集贵方对服务质量的评价意见，编写回访记录，将存在问题纳入需质量改进目标，提出相应改进措施并实施。

三、招标过程中的质量保证措施

1、招标答疑、咨询会的质量控制

（1）我们在招标答疑、咨询会按各投标单位提出的问题，进行分类整理，作出针对性的准备。

（2）我们将主持招标答疑、咨询会，通知或邀请建设单位、设计单位、各投标单位参加。

（3）对各投标单位的疑问按照招标文件的精神进行答复，若对招标文件进行必要的修改，必须征求建设单位的同意。

（4）我们当天对招标答疑、咨询会的记录进行整理、分类，编写会议纪要，并报送建设单位批准。然后以正式公文的形式发出，作为招标文件的有效组成部分。

2、开标、评标、定标的质量保证措施

开标、评标是选择中标人、保证招标成功的重要环节。

（1）开标过程的质量控制

A、开标会议由招标代理单位组织，业主主持进行。

B、必须要求投标单位法定代表人或法定代表授权的委托人按时参加开标会议。

C、主持开标会，开启投标文件，对投标单位的投标文件进行符合性审查。

（2）评标、定标

组织向评标委员会详细解释招标文件的内容，特别是评标、定标原则，并对本工程的特点进行必要的描述。评标委员会根据招标文件要求进行评标、定标；评标委员会成员不得与外界有任何按触，有关检查、评审和授权的建议等情况，均不得向投标人或与该程序无关的人透露，招标人及评标委员会的独立活动，不应受到外界的干预、影响。

3、编写评标报告、招标资料的整理与归档的质量保证措施

（1）评标报告是评标委员会评标结束后提交给招标人的一份重要文件，在评标报告中，评标委员会不仅要推荐中标候选人，而且要说明这种推荐的具体理由。

（2）评标报告作为招标人定标的重要依据，一般应包括：

对投标人的技术方案评价和技术、经济风险分析，对投标人技术力量、设施条件评价。对满足评标标准的投标人的投标进行排序，、需进一步协商的问题及协商应达到的要求。

（3）招标人根据评标委员会的评标报告，在推荐的中标候选人中最后依法确定中标人，招标人一般可以直接授权评标委员会直接确定中标人。由招标代理编写招标情况书面报告。

（4）资料整理是在定标后二天内按招标活动的时间顺序先后、将书面资料整理成册、送有关单位存档备案，主要包括：招标代理合同及相关补充协议、招标文件、设计文件、答疑会议纪要、标底、投标单位名称和联系电话、开标评标定标记录、评标报告。招标代理评价等。

4、招标代理后期服务承诺

在工程定标之后，配合建设单位与施工单位签订施工合同，并督促施工单位尽快进场开展施工准备工作。配合建设单位加快施工许可证的办理工作，在办理过程中做好与有关部门的沟通工作，缩短这些手续的办理时间。

**（四）招标时间进度保证措施**

进度控制措施主要包括计划活动、组织活动、监督和控制、协调活动在内的综合型控制活动。通过计划、组织、控制（监督）、协调等手段最终按期完成工程项目的招标。

1、计划活动

招标工作中的计划活动可以明确招标目标、招标任务，搞好招标工作。主要有如下方面：

制定招标工作计划，包括工程整体招标计划及专业工程分项招标工作计划和主要材料采购、设备计划等；及时地、科学、合理地制定工程整体招标工作计划、各专业工程分项招标工作计划和主要材料、设备采购计划等；

2、组织活动

招标工作中的组织活动包括：

（1）落实招标项目组人员的职责、分工及协作关系；

（2）就招标过程中有关的沟通、协调会议由项目负责人组织召开；

（3）及时组织项目组各专业成员进行招标过程中的各项招标资料起草工作；

（4）及时提醒招标人对我公司起草的各类招标类资料进行审核确认；

（5）对重大技术问题及时组织有关单位、部门、专家进行专题讨论。

3、监督和控制活动

监督和控制活动贯穿于招标工作的始终。主要有下列内容：

（1）所有招标资料和招标活动接受有关行政主管部门的审查和监督；

（2）接受招标人对整个招标活动进行的监督和控制工作；

（3）接受招标人对招标进度计划落实情况进行监督；

（4）项目招标小组接受公司总工办对招标进度计划落实情况的监督和管理。

4、沟通、协调活动

（1）与招标人的沟通、协调活动

及时进行沟通、协调活动是确保招标工作进度顺利进行的重要保证。通过及时的沟通、协调活动，才能让招标人及时了解整个招标活动的流程、招标方面的法律法规要求，方便招标人作出正确决策；也有利于及时了解招标人对工程的工期、质量、投资控制等方面的要求，有利于招标公告、资格预审文件、招标文件等资料的起草，合理地反映招标人的整体招标需求。为确保招标计划的顺利进行，根据多年的招标经验，及时地、有预见性地提出招标方面的问题并提出合理化建议供招标人参考，有助于招标人及时作出正确决策。只有及时进行沟通、协调工作才能确保招标工作计划有计划、有步骤地顺利开展。

（2）与设计单位的沟通、协调活动

收到设计图纸后，立即组织造价编审人员进行审图，并通过招标人及时与设计院联系，对图纸中存在的设计不明确、前后矛盾等问题进行沟通、协调，争取保证工程量清单的准确性、客观性。在工程量清单编制过程中，经常与设计院联系，随时解决工程量过程中图纸上及工程上的一些具体问题。

（3）与有关招标主管部门的沟通、协调活动

为确保招标工作进度计划顺利进行，必须及时将招标人的招标需求与有关招标主管部门进行沟通、协调，确保招标工作一次性成功，做到招标工作不“卡壳”。

**（五）其他质量保证措施**

一、资源管理

1、资源提供

本公司各级管理者负责及时确定并提供所需要的资源，以利于：

（1）实施、保持质量管理体系并持续改进其有效性；

（2）达到顾客满意。

2、人力资源

（1）人员安排

考虑到适当的教育、培训、技能和经验方面的因素，规定承担质量管理体系的人员应具备的能力要求。见《任职资格评价表》

（2）能力、意识和培训

1）办公室负责人力资源管理，每年对各岗位人员的能力进行评价。

2）当发现人员的能力达不到规定的要求时，可进行招聘、转岗、培训等方式，具体由办公室负责。

3）对招聘、转岗人员在新岗位工作三个月之后要进行评价。

4）对培训人员可采用自学、内部集中授课、业务交流会、外培等方式。自学、外培（非取证）方式在培训结束后由受培训人员写培训总结，对培训的效果进行评价，取证则以证书作为培训效果评价证据。集中授课和业务交流会由主持人对培训效果进行评价，可采用考试、总结报告等方式评价。

5）人员档案

公司办公室负责保存所有员工的教育、培训技能和经验的适当记录。

3、基础设施

公司为达到满足招投标代理服务的要求，确定提供以下基础设施：

（1）办公场所；

（2）服务过程设备。

（3）支持性服务设施。

办公室建立办公设施的清单；办公、通讯设施由使用部门维护管理，并进行电脑杀毒升级工作；需要维修，由办公室负责联系维修单位。

4、工作环境

办公环境保持整洁、明亮、舒适。各部门整理好各自办公场所，办公桌不许乱堆乱放。工作时间不许大声喧哗。

二、产品实现过程

所有的工程招标代理服务实现所需的过程与质量管理体系要求相一致。在策划时应确定以下方面的适当内容：

1、工程项目的质量目标和要求；

2、针对项目确定过程、文件（见支持文件清单）和资源的要求；

3、项目所要求的验证、确认、监视、检验和试验活动，以及项目接收的准则；

4、为实现过程及其产品满足要求提供证据所需的记录（招标代理流程单、招标资料等）策划的输出形式应适合于招标代理服务的运作方式和法律法规的要求。

针对特定的合同或项目必要时各职能部门要编制质量文件。

三、招标代理服务过程

招标代理包括：受委托人要求在政府招标中心进行招标；受委托人要求内部招标。

1、承揽工程招标代理委托合同

（1）根据各方面信息进行工程招标代理业务联系。

（2）委托要求初步确认

经营部应全面了解委托方要求，考虑相关法律法规要求，结合公司自身的资质、能力等进行分析，确定公司是否具有满足招标代理能力，提出是否进行签约或投标的意见，报公司主管领导确认。

（3）合同洽谈及评审

经营部起草合同条款，参加与委托方的合同谈判，并对合同与要求不一致的进行协调解决，确保公司具有履约能力，由总经理审批。

（4）合同修订

在合同实施过程中，发生委托方合同变更或修订时，经营部应及时与委托方签订补充协议，仍有总经理签字或盖章，作为评审记录。

2、招标代理服务

招标代理根据招标人委托，代理下列全部或部分事项：

拟定招标方案；拟定招标公告或者发出投标邀请书；审查潜在投标人资格；编制招标文件；组织现场踏勘和答疑；组织开标、评标；草拟工程合同；与招标有关的其它事宜。

（1）委托合同签订时明确代理人员及其分工。

（2）拟定招标方案，并在招标中心进行项目报建和前期资料备案。

（3）发布招标公告或发出投标邀请书，招标公告按《招标公告发布暂行办法》（国家计委4号令）和《招标投标条例》要求执行。对投标人进行投标资质（资格）审查。资格预审应在招标公告中载明，并按《招标投标条例》要求执行。

（4）编制招标文件，委托方确认后发放招标文件，招标文件应当清晰、明确。招标文件内容、要求和时间按《招标投标条例》规定。

（5）当出现《招标投标条例》规定情况时，应当组织潜在投标人踏勘项目现场。组织解答潜在投标人在阅读招标文件或者踏勘中提出的疑问并对答疑备案。

（6）进行无标底招标。

（7）在开标前一小时在政府建设工程交易中心专家库中抽取专家评委；内部招标的专家评委在公司专家库中抽取。

（8）根据招标文件中确定的开标时间，在政府招标监督管理机构监督下，在政府建设工程交易中心组织召开开标会，评委会按规定进行评标并填写评标报告，推荐中标候选人。

（9）在接到书面评标报告经委托方确认，十五个工作日内依据《招标投标条例》要求确定中标人，发出中标通知书。

（10）在中标通知书发出之日三十日内，协助委托方与中标人订立书面合同。

（11）依据《招标投标条例》出现的情况时，要重新招标。

（12）所有招标过程严格按有关法律法规要求执行，对招标不得伪造、隐匿或销毁。

3、招标过程中标识以每个招标代理序号为唯一性标识。

4、招标代理服务，产品即服务，产品防护即将证明招标代理过程的资料保护保管，装订成册，按记录控制程序执行。

5、招标代理过程中委托方提供的图纸资料，由代理人识别、验证并登记，发现不适用或损坏情况，向委托方报告，留下记录。

四、检查、考核和分析

1、总则

公司策划并实施以下方面所需的信息调查、检查考核、分析和改进过程。

（1）证实招标工作质量的符合性；

（2）确保质量管理体系的符合性

（3）持续改进质量管理体系的符合性。

这包括对统计技术在内的适用方法及其应用程度的确定。

2、满意信息调查、分析及改进

（1）满意信息调查

为了更好听取委托方或招标主管部门意见，改进服务。招标部应对招标项目结束后一个月内对进行满意信息调查，发放工程招标代理评价意见表。

（2）招标代理评价意见数据分析

a）评价意见调查汇总后，对评价意见情况进行分析，优良率=（优+良）/调查项目数，将结果提交管理评审。并针对以下不同情况进行数据分析并采取纠正和预防措施：

b）评价意见调查结果中出现差时，招标部应进行原因分析采取纠正措施；

c）调查项目其中一项“中”数占60%以上，对该项目进行分析，找出影响顾客满意的主要潜在问题，针对潜在问题采取预防措施。

3、服务过程的监视、测量、分析和改进

（1）招标代理人员工作质量检查、考核

办公室负责每年组织对职员的工作质量进行检查、考核，填写代理人员考核表。发放评价意见表收集顾客对代理工作意见。

（2）数据分析

公司应对顾客满意、服务质量、服务过程存在的问题及采取的纠正预防措施的机会进行数据分析。

各部门每年汇总一次考核表、调查表、意见卡，对结果进行统计，针对以下不同情况进行原因分析并采取纠正和预防措施：

a）工作质量检查、考核中出现差或不满意时，责成相关部门进行原因分析采取纠正措施；

b）质量目标完成情况低于目标要求5%时，进行数据分析，查找存在的问题，针对问题采取预防措施。

4、不合格控制程序

公司应确保不符合要求得到识别和控制，以防止其非预期的使用或交付。

（1）不合格处置

对于评价意见调查检查、考核或其他途径发现的不合格，由招标部经理提出处置意见。

（2）不合格处置的实施和验证

根据处置意见，由责任人/部门及时纠正不合格，并对当事人进行批评教育，直至撤换。不合格处置后，招标部经理对不合格的处置进行效果验证，保持不合格性质及其处置所采取的任何措施的记录。当在交付服务之后发现的不合格时，应当采取与不合格的影响或潜在影响程度相适应的措施。

五、内部审核

1、审核准备

（1）审核实施前，组成审核小组，任命审核组长；

（2）考虑拟审核的活动和状况的重要程度、以往审核的结果，审核组长负责制定审核实施计划，经管理者代表审批后至少提前3天发布给各部门；

（3）审核组内部召开审核准备会议，说明本次审核的目的、范围、依据、计划安排，按照与受审核部门无直接责任的要求做好审核员分工；

（4）审核员按照分工编制检查记录表。

2、审核实施

（1）现场审核

a）审核员采用询问受审核部门人员、观察现场、抽查资料等方式进行审核，按照分工要求完成审核任务；

b）审核过程中如果发现不符合项，经受审核部门主管确认后，填写《不符合项报告》；

c）审核结束前，召开审核组会议，汇总分析发现的不符合项，审核组长起草质量体系审核报告；

（2）内审总结会议

审核组长召集公司领导及所有受审核部门主管，参加内审总结会议，简要介绍审核情况，报告审核结果。

管理者代表讲话，就不符合项的纠正和质量体系的改进提出明确要求。

3、纠正措施

（1）审核结束后，受审核部门应针对审核中发现的不符合项进行原因分析，制定切实可行的纠正措施计划，填写在纠正/预防措施记录上；

（2）纠正措施实施后，办公室负责跟踪验证实施效果。

六、改进措施

1、持续改进

公司各级管理人员应利用以下信息和手段，促进质量管理体系有效性的持续改进。

（1）发现偏离质量方针、质量目标的行为；

（2）质量目标的完成实施结果；

（3）内部审核及外部审核的结果；

（4）建设单位评价意见；

（5）招标代理工作质量检查、考核统计结果；

（6）实施纠正和预防措施；

（7）实施管理评审。

2、纠正措施控制程序

（1）评审不合格

从各个途径及其他所发现的不合格（包括建设单位意见），责任主要部门评审其严重程序及可能的影响范围。

（2）分析不合格原因

对于具有一定严重程度或较大影响范围的不合格，责任主要部门应组织分析其产生的原因并将原因分析填写在纠正/预防措施记录上。

（3）评审纠正措施需求

进一步地根据纠正措施应与所遇到不合格的影响程度相适应的原则，责任主要部门应评价确保不合格不再发生的措施的需求，从而确定所需的纠正措施。

（4）实施纠正措施

责任单位应负责实施纠正措施，并在纠正/预防措施记录上记录所采取措施的结果。

（5）验证纠正措施

管理者代表负责评审实施效果或按照相应程序规定评审纠正措施实施效果。如果实施效果不显著，则应进一步采取纠正措施直到满足预期要求。

3、预防措施控制程序

（1）评审潜在不合格

从各个途径所发现的潜在不合格，责任主要部门应评审其不合格趋势或影响范围。

（2）分析潜在不合格原因

对于具有某种不合格趋势或较大影响范围的潜在不合格，责任主要部门应组织分析其产生的原因并将原因分析填写在纠正/预防措施记录上。

（3）评审预防措施需求

进一步地根据预防措施应与所遇到潜在不合格的影响程度相适应的原则，责任主要部门应评价确保潜在不合格不再发生的措施的需求，从而确定所需的纠正措施。

（4）实施预防措施

责任主要部门应负责实施预防措施，并在纠正/预防措施记录上记录所采取措施的结果。

1. 验证预防措施

管理者代表负责评审实施效果或按照相应程序规定评审预防措施实施效果。如果实施效果不显著，则应进一步采取预防措施直到满足预期要求。

**第四部分 质疑投诉处理措施**

一、总则

为确保招标代理项目的公平、公正、公开，维护参与各方的合法权益，特制定本质疑投诉处理措施。本措施明确了质疑投诉的处理方法和流程，旨在及时、有效地解决项目实施过程中出现的争议和问题。

二、质疑投诉处理原则

1. 及时受理：对收到的质疑投诉，应在规定时间内进行受理，不得拖延或推诿。

2. 客观公正：处理质疑投诉时，应保持客观公正的态度，依据事实和法律法规进行判断。

3. 依法依规：处理质疑投诉应严格遵守相关法律法规和项目遴选文件的规定。

4. 保密原则：对质疑投诉人的信息和处理过程应严格保密，防止信息泄露。

三、质疑投诉处理组织架构与职责

1. 质疑投诉处理小组

• 组成：由招标人相关负责人、法律顾问、项目管理人员等组成。

• 职责：负责质疑投诉的受理、调查、处理和反馈工作，确保处理过程的合法合规和公正公平。

2. 项目管理人员

• 职责：协助质疑投诉处理小组进行调查核实工作，提供相关文件和资料。

3. 法律顾问

• 职责：为质疑投诉处理提供法律咨询和支持，确保处理结果符合法律法规要求。

四、质疑投诉处理流程

（一）质疑提出

1. 时间规定：供应商认为采购文件、采购过程、中标或者成交结果使自己的权益受到损害的，可在知道或者应知其权益受到损害之日起7个工作日内，以书面形式向采购人、采购代理机构提出质疑 。采购文件要求供应商在法定质疑期内一次性提出针对同一采购程序环节的质疑的，供应商应按要求执行。

2. 主体资格：提出质疑的供应商应当是参与所质疑项目采购活动的供应商。潜在供应商已依法获取其可质疑的采购文件的，可以对该文件提出质疑。对采购文件提出质疑的，应当在获取采购文件或者采购文件公告期限届满之日起7个工作日内提出。

3. 提交材料：供应商提出质疑应当提交质疑函和必要的证明材料。质疑函需包括供应商的基本信息、质疑项目的基本情况、具体质疑事项、事实依据、与质疑事项相关的请求以及提出质疑的日期等内容。

（二）质疑接收

采购人、采购代理机构应当在采购文件中载明接收质疑函的方式、联系部门、联系电话和通讯地址等信息 。不得拒收质疑供应商在法定质疑期内发出的质疑函。若供应商以网络形式（如[具体网络平台名称]）提出质疑，采购人及采购代理机构需及时关注并按规定接收。

（三）质疑答复

1. 答复期限：采购人、采购代理机构在收到质疑函后7个工作日内作出答复，并以书面形式通知质疑供应商和其他有关供应商。

2. 协助答复：供应商对评审过程、中标或者成交结果提出质疑的，采购人、采购代理机构可以组织原评标委员会、竞争性谈判小组、询价小组或者竞争性磋商小组协助答复质疑 。

3. 答复内容：质疑答复应当包括质疑事项的答复、事实依据和法律依据、处理结果、告知质疑供应商依法投诉的权利以及答复质疑的日期等内容 。

4. 处理情形：若采购人、采购代理机构认为供应商质疑不成立，或者成立但未对中标、成交结果构成影响的，继续开展采购活动；若认为供应商质疑成立且影响或者可能影响中标、成交结果的，按照下列情况处理：

- 对采购文件提出的质疑，依法通过澄清或者修改可以继续开展采购活动的，澄清或者修改采购文件后继续开展采购活动；否则应当修改采购文件后重新开展采购活动。

- 对采购过程、中标或者成交结果提出的质疑，合格供应商符合法定数量时，可以从合格的中标或者成交候选人中另行确定中标、成交供应商的，应当依法另行确定中标、成交供应商；否则应当重新开展采购活动。若质疑答复导致中标、成交结果改变的，采购人或者采购代理机构应当将有关情况书面报告本级财政部门。

（四）投诉提起

1. 前置条件：质疑供应商对采购人、采购代理机构的答复不满意，或者采购人、采购代理机构未在规定时间内作出答复的，可以在答复期满后15个工作日内向本办法规定的财政部门提起投诉。

2. 提交材料：投诉人投诉时，应当提交投诉书和必要的证明材料，并按照被投诉采购人、采购代理机构和与投诉事项有关的供应商数量提供投诉书的副本 。投诉书应包含投诉人和被投诉人的基本信息、具体、明确的投诉事项和与投诉事项相关的投诉请求、事实依据、法律依据以及提起投诉的日期等内容 。

（五）投诉受理

1. 审查期限：财政部门收到投诉书后，应当在5个工作日内进行审查 。

2. 处理情形：

- 投诉书内容不符合规定的，应当在收到投诉书5个工作日内一次性书面通知投诉人补正。未按照补正期限进行补正或者补正后仍不符合规定的，不予受理。

- 投诉不符合条件的，应当在3个工作日内书面告知投诉人不予受理，并说明理由。

- 投诉不属于本部门管辖的，应当在3个工作日内书面告知投诉人向有管辖权的部门提起投诉 。

- 投诉符合规定的，自收到投诉书之日起即为受理，并在收到投诉后8个工作日内向被投诉人和其他与投诉事项有关的当事人发出投诉答复通知书及投诉书副本。

（六）投诉处理

1. 处理方式：财政部门处理投诉事项原则上采用书面审查的方式 。认为有必要时，可以进行调查取证或者组织质证。

2. 调查配合：财政部门依法进行调查取证时，投诉人、被投诉人以及与投诉事项有关的单位及人员应当如实反映情况，并提供财政部门所需要的相关材料 。

3. 举证责任：应当由投诉人承担举证责任的投诉事项，投诉人未提供相关证据、依据和其他有关材料的，视为该投诉事项不成立；被投诉人未按照投诉答复通知书要求提交相关证据、依据和其他有关材料的，视同其放弃说明权利，依法承担不利后果 。

4. 处理期限：财政部门应当自收到投诉之日起30个工作日内，对投诉事项作出处理决定 。处理投诉事项，需要检验、检测、鉴定、专家评审以及需要投诉人补正材料的，所需时间不计算在投诉处理期限内，且财政部门应将所需时间告知投诉人 。在处理投诉事项期间，财政部门可以视具体情况书面通知采购人和采购代理机构暂停采购活动，暂停采购活动时间最长不得超过30日 。

（七）处理结果

1. 驳回投诉：受理后发现投诉不符合法定受理条件、投诉事项缺乏事实依据，投诉事项不成立的，财政部门应当驳回投诉 。

2. 撤回投诉：投诉处理过程中，投诉人书面申请撤回投诉的，财政部门应当终止投诉处理程序，并书面告知相关当事人。

3. 投诉成立处理：投诉人对采购文件提起的投诉事项，财政部门经查证属实的，应当认定投诉事项成立。经认定成立的投诉事项不影响采购结果的，继续开展采购活动；影响或者可能影响采购结果的，按以下情况处理：

- 未确定中标或者成交供应商的，责令重新开展采购活动。

- 已确定中标或者成交供应商但尚未签订政府采购合同的，认定中标或者成交结果无效，责令重新开展采购活动 。

- 政府采购合同已经签订但尚未履行的，撤销合同，责令重新开展采购活动。

- 政府采购合同已经履行，给他人造成损失的，相关当事人可依法提起诉讼，由责任人承担赔偿责任 。

投诉人对采购过程或者采购结果提起的投诉事项，根据调查结果依法依规作出处理，保障采购活动的合法性与公正性。

（八）后续跟进

执行监督：质疑投诉处理小组应对处理意见的执行情况进行监督，确保处理结果得到有效落实。

总结改进：对质疑投诉处理过程进行总结和分析，不断改进项目管理和服务质量。

（九）质疑投诉处理时限

1. 受理时限：质疑投诉处理小组应在收到质疑投诉后的3个工作日内进行受理，并通知质疑投诉人。

2. 调查时限：调查组应在受理质疑投诉后的10个工作日内完成调查核实工作，并形成初步处理意见。

3. 处理时限：质疑投诉处理小组应在收到初步处理意见后的5个工作日内进行审核批准，并通知质疑投诉人处理结果。

（十）质疑投诉处理记录与归档

1. 记录要求：对质疑投诉处理过程进行详细记录，包括质疑投诉人信息、质疑投诉内容、调查核实过程、处理意见与结果等。

2. 归档管理：将质疑投诉处理记录进行归档管理，确保档案完整、准确，便于后续查询和参考。

（十一）责任追究与处罚

1. 责任追究：对于在质疑投诉处理过程中发现的违规行为或失职行为，应依法依规进行责任追究。

2. 处罚措施：根据违规行为的严重程度，可采取警告、罚款、取消参与资格等处罚措施。

**第五部分 廉洁从业及保密措施**

**（一）廉洁从业制度和措施**

一、廉洁从业制度

（一）总则

1. 为加强采购招标代理机构（以下简称“本机构”）廉洁从业管理，规范员工职业行为，维护本机构和委托方的合法权益，依据国家相关法律法规以及行业规范，结合本机构实际，特制定本制度。

2. 本制度适用于本机构全体员工，包括正式员工、临时工、借调人员等在本机构从事采购招标代理业务的所有人员 。

3. 廉洁从业应遵循公正、公平、公开、诚实信用的原则，坚决抵制各种商业贿赂、不正当竞争和利益输送行为。

（二）廉洁行为规范

1. 禁止收受利益：员工不得接受供应商、潜在供应商或其他与采购招标业务相关方的礼金、礼品、有价证券、支付凭证、回扣、宴请、娱乐活动安排以及其他任何形式的不正当利益。礼品价值微小且难以谢绝的，应在规定时间内上交本机构统一处理。

2. 禁止利益冲突：员工不得利用职务之便为自己或亲属、朋友谋取与采购招标业务相关的利益，不得在与本机构有业务竞争或利益冲突的企业中兼职或投资。若存在潜在利益冲突情形，应及时向机构报备并主动回避相关业务。

3. 信息保密：严格遵守保密制度，对采购招标过程中的机密信息，如招标文件内容、投标人信息、评标细节、标底等予以保密，不得向任何无关第三方透露。在业务结束后，应按规定妥善处理相关文件资料，防止信息泄露。

4. 公正执业：在采购招标代理业务中，应严格按照法律法规、政策文件以及本机构的操作流程开展工作，确保程序合法、过程公正。不得与任何一方串通，操纵招标结果，不得在文件编制、评审组织等环节设置倾向性或排他性条款 。

5. 遵守职业道德：秉持诚实守信、勤勉尽责的职业道德，不断提升专业素养和服务水平。不得诋毁同行、不得虚假宣传本机构业务能力和业绩，维护行业良好秩序和本机构声誉。

（三）监督与检查

1. 本机构设立专门的廉洁监督小组，负责对廉洁从业制度的执行情况进行日常监督和定期检查。监督小组由机构管理层代表、内部审计人员和员工代表组成。

2. 定期开展内部审计工作，对采购招标项目的全过程进行审计，重点审查是否存在廉洁风险点和违规行为。审计结果应形成报告，向机构管理层汇报，并针对发现的问题提出整改意见和建议 。

3. 建立举报投诉机制，鼓励内部员工和外部相关方对发现的违规行为进行举报投诉。设立专门的举报邮箱和电话，并对举报人信息严格保密。对于查证属实的举报，给予举报人适当奖励 。

4. 加强与委托方、行业主管部门、纪检监察机关的沟通协作，主动接受外部监督。积极配合相关部门的检查和调查工作，如实提供资料和信息 。

（四）违规处理

1. 对于违反廉洁从业制度的员工，视情节轻重给予相应的纪律处分，包括警告、记过、降职、撤职、解除劳动合同等。

2. 如违规行为给本机构或委托方造成经济损失的，违规员工应承担赔偿责任；构成违法犯罪的，依法移送司法机关追究刑事责任 。

3. 发生违规行为的部门，应进行内部整顿，分析原因，完善制度和流程，防止类似问题再次发生。对部门负责人，根据其管理责任大小，给予相应的问责处理 。

二、廉洁从业措施

（一）加强廉洁教育

1. 定期培训：定期组织员工参加廉洁从业培训，邀请法律专家、纪检监察干部等进行授课，学习国家法律法规、行业规范以及廉洁从业的相关案例，提高员工的法律意识和廉洁意识 。

2. 警示教育：通过参观廉政教育基地、观看警示教育片、剖析典型案例等方式，开展警示教育活动，使员工深刻认识到违规行为的严重后果，增强廉洁自律的自觉性 。

3. 文化建设：在机构内部营造廉洁文化氛围，张贴廉洁标语、设置廉洁宣传栏、发放廉洁手册等，使廉洁理念深入人心，成为员工的自觉行动 。

（二）完善业务流程

1. 标准化操作：制定详细、标准化的采购招标代理业务操作流程，明确各环节的工作内容、责任人员和时间节点，确保业务开展的规范化和有序性，减少人为因素干扰 。

2. 流程优化：定期对业务流程进行评估和优化，查找可能存在的廉洁风险点，如招标信息发布、招标文件编制、评审专家抽取、开标评标等环节，通过完善制度、加强审核、引入信息化手段等方式，进行风险防控 。

3. 岗位分离：实行岗位分离制度，将采购招标业务中的关键岗位进行分离，如文件编制与审核岗位、开标组织与评标监督岗位等，形成相互制约、相互监督的工作机制 。

（三）强化制度执行

1. 明确责任：将廉洁从业责任落实到每个部门和岗位，签订廉洁从业责任书，明确各部门负责人和员工在廉洁从业方面的职责和义务 。

2. 考核评价：将廉洁从业表现纳入员工绩效考核体系，作为员工晋升、奖励、调岗等的重要依据。定期对员工进行廉洁从业考核评价，对表现优秀的员工给予表彰和奖励，对存在问题的员工及时进行提醒和纠正 。

3. 动态管理：根据国家法律法规、政策变化以及行业发展情况，及时对廉洁从业制度和措施进行修订和完善，确保其有效性和适应性 。

**（二）保密制度和措施**

1、保密范围

公司机密关系到公司的利益，在一定范围人员内和时间限定内知悉的事项，员工都有保守公司秘密的义务。公司秘密包括下列范围事项：

公司经营发展决策中的秘密事项，公司内部掌握的合同协议及可行性报告，主要会议记录，合同总数及所涉及金额的准确数字等；人事决策中的秘密事项，公司员工的各类档案，工资等资料；公司专有的技术方案和资料操作过程及有关结算及其它秘密事项。公司正在洽谈或运作过程中的业务，投标文件、合作条件等；

重要的合同文件、公司服务过或正在服务的客户业务资料和合作渠道等；企业营销方案、调研和统计信息、重要会议内容等；公司所服务的客户具体负责人的信息、服务的项目信息、资金等相关信息；招标代理项目的招标文件、报名情况、购买文件情况、缴纳保证金情况等，足以影响招标结果的全部信息

2、保密管理办法

（1）做好人员调动和离退保密文件移交：

由于参与人员工作调动或离退休时，务必要将本人负责的保密文件全部移交清楚，移交时要由办公室专人进行清点，并由公司相关部门核实签字方可办理本人手续。

（2）为了加强工程招标的保密，我公司还加强对招标代理机构工作人员相关保密知识的学习，加强保密意识。并经常组织工作人员对招标投标法、合同法、反不正当竞争法、保密法进行学习，使其做到依法行政，依法招标，严格保密纪律，同时加大对泄密问题的查处，确保招投标活动的公正性、公平性。

（3）属于公司秘密的文件、资料等，归档时都应标明“秘密”字样，有专人负责印制、收发、传递、保管，未经批准，不得复印、摘抄秘密文件、资料。

（4）档案室及相关机要重地，非工作人员未经批准，不得随意进入。

3、保密措施和及责任处罚条款

（1）强化从业人员的保密意识，加强招标代理从业人员的廉政教育和职业道德教育，不断提高从业人员的思想觉悟和政治素质，构筑牢不可破的反腐倡廉心理防线，使广大政府采购从业人员自觉抵制各种不正之风的侵蚀，积极地预防职务犯罪行为的发生。

（2）建立防止泄密的机制和泄密后的应急补救机制。着力在建立评审纪律约束、泄密责任追究制方面下功夫。从业人员要以实际行动堵住招标信息泄露的“暗流”。

（3）对泄漏招标信息的从业人员按根据相关法律规定，进行如下处罚

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 种类 | 罚款；没收违法所得。 | |
| 处罚依据 | 依据《中华人民共和国招标投标法》（1999年8月30日，中华人民共和国主席令第21号）第五十条：招标代理机构违反本法规定，泄露应当保密的与招标投标活动有关的情况和资料的，或者与招标人、投标人串通损害国家利益、社会公共利益或者他人合法权益的，处五万元以上二十五万元以下的罚款，对单位直接负责的主管人员和其他直接责任人员处单位罚款数额百分之五以上百分之十以下的罚款；有违法所得的，并处没收违法所得；情节严重的，暂停直至取消招标代理资格；构成犯罪的，依法追究刑事责任。给他人造成损失的，依法承担赔偿责任。前款所列行为影响中标结果的，中标无效。 | |
| 程度 | 违法情节 | 处罚裁量标准 |
| 轻微 | 泄露应当保密的招投标活动情况或者与投标人串通被及时查处或制止，尚未造成较大损失的。 | 给予五万元罚款；对单位责任人员处单位罚款数百分之五的罚款；有违法所得的，并处没收违法所得。 |
| 一般 | 泄露应当保密的招投标活动情况或者与投标人串通造成损失的。 | 中标无效，给予十万元罚款；对单位责任人员处单位罚款数百分之六的罚款；有违法所得的，并处没收违法所得。 |
| 较重 | 泄露应当保密的招投标活动情况或者与投标人串通两次的。 | 中标无效，给予十五万元罚款；对单位责任人员处单位罚款数百分之七的罚款；有违法所得的，并处没收违法所得。 |
| 严重 | 泄露应当保密的招投标活动情况或者与投标人串通造成较大损失的，拒不执行主管部门责令改正决定的或者弄虚作假规避监管查处的，或者多次（三次以上）实施的。 | 中标无效，给予二十万元罚款；对单位责任人员处单位罚款数百分之八的罚款；有违法所得的，并处没收违法所得。 |
| 特别严重 | 在重点工程、大型建设项目中泄露应当保密的招投标活动情况或者与投标人串通造成较大损失、产生不良社会影响的。 | 中标无效，给予二十五万元罚款；对单位责任人员处单位罚款数百分之十的罚款；有违法所得的，并处没收违法所得。 |

（4）故意或过失泄露公司秘密的，视情节及危害后果予以行政处分或经济处罚，直至予以除名。

过失泄漏秘密的，但采取补救措施的，尚未造成严重后果或经济损失的，进行500元—1000元罚款。

故意泄漏秘密的，予以5000元—10000元的经济处罚，并予以辞退；如涉及刑事纠纷，则移交司法部门处理。

4、针对本工程招标代理工作的保密措施

（1）做好工程投标情况的保密

投标情况主要包括：投标人购买标书情况及投标登记情况，投标情况如果泄露可能会造成投标人之间的串通，招标价格的上升，使招标委托人蒙受损失。因此，对投标情况必须落实保密措施，严格保密，加强出售标书及投标情况的管理，不向任何单位和个人透漏投标的内容。因此，我公司在接受报名登记或者出售招标文件登记时，要注意要求每一个单位填写单独的登记表，不能将所有单位登记在一张表格上。

（2）做好现场踏勘投标人的保密

根据《招标投标法》规定，招标人根据工程招标项目的具体情况，可以组织潜在投标人踏勘项目现场。由于保密问题的存在，招标人不便同时组织所有潜在投标人进行现场踏勘。因此，我公司根据工程实际情况指定现场踏勘的时间安排表，然后分别组织潜在投标人进行现场踏勘。

（3）招标答疑过程中潜在投标人的保密

虽然《招标投标法》未对招标答疑方式进行规定，但是对于工程项目招标来讲招标文件特别是设计图纸中肯定存在着一些含糊不清或者模棱两可的地方，招标答疑在很多情况下是必须进行的。因此，在招标文件中可将招标答疑采用书面方式，由潜在投标人以书面方式向招标代理机构提出自己的问题，招标人根据所有投标人的提问，对这些问题逐一作出解答并进行汇总后，以网上回复的方式给所有购买招标文件的收受人。

（4）接收招标文件过程中潜在投标人的保密

按照《招标投标法》的规定，在投标文件截止时间前的任何时间，投标人递交投标文件都是合法的，并且在投标文件截止时间之前，投标人可以补充、修改或者撤回已提交的投标文件，并且书面通知招标人。如果所有潜在投标人都在投标文件截止时间之前很短的时间内递交投标文件，那么，潜在投标人保密的问题还不是很突出。但是如果有个别潜在投标人提前很长时间递交投标文件，那么我公司在签收投标文件时便会采取一定的保密措施，以为如果这一时间段很长，潜在投标人知晓了其他投标人的有关信息后，仍有足够的时间补充、修改或者撤回已提交的投标文件。

（5）做好投标文件的保密

投标文件是投标人的商业秘密，我公司有义务对投标文件进行保密，以避免投标人遭受损失。对于开标前的投标文件必须加强保密工作，对于开标后的投标文件也坚持做到保密，不泄露投标人的商业秘密。并有专人负责对投标文件的管理，没有相关的领导的允许不得随意翻阅投标文件。

（6）做好对评标专家和评标小组的保密工作

评标小组作为评标的权力机构，具有决定项目预中标的权力，同时也承担着公平公正评标的责任，因此，对于评标小组的保密工作，我公司严格按照《招投标法》要求在开标前一天随机抽取评标专家。

5、保密承诺

经认真分析研究招标人提供的招标文件，我公司决定参与本项目的招标代理服务机构的招标，如果我公司有幸能为贵单位招标代理服务，我公司向贵单位作出以下承诺：

（1）公司以“100%的服务承诺率、100%客户服务满意率、100%服务及时率”为质量目标，竭诚为业主提供科学、严谨、优质、高效、热情周到的服务。

（2）认真遵守《中华人民共和国政府采购法》、《招标投标法》以及国家有关招投标的有关规定，执行行业自律性规定，严格按照各项程序进行招标投标活动，坚持做到公平、公正、公开、诚实、信用原则，使招标代理服务规范化，使中标结果具有权威性，具有法律效力。恪守招标代理人员的职业道德，自觉接受有关部门的正常监督和检查，力争使项目在业主计划内完成。

（3）我司承诺做到有良好的保密工作机制，并承诺对项目过程中所有信息及资料严格保密。

6、公司执业行为准则

为了规范工程招标代理单位执业行为，保障国家与公众利益，维护公平竞争秩序和各方合法权益，具有招标代理的企业法人在执业活动中均应遵循以下执业行为准则：

（1）要执行国家的宏观经济政策和产业政策，遵守国家和地方的法律、法规及有关规定，维护国家和人民的利益。

（2）接受招标代理行业自律组织业务指导，自觉遵守本行业的规定和各项制度，积极参加本行业组织的业务活动。

（3）按照工程招标代理单位资质证书规定的资质等级和服务范围开展业务，只承担能够胜任的工作。

（4）要具有独立执业的能力和工作条件，竭诚为客户服务，以高质量的咨询成果和优良服务，获得客户的信任和好评。

（5）要按照公平、公正和诚信的原则开展业务，认真履行合同，依法独立自主开展经营活动，努力提高经济效益。

（6）靠质量、靠信誉参加市场竞争，杜绝无序和恶性竞争；不得利用与行政机关、社会团体以及其它经济组织的特殊关系搞业务垄断。

（7）要“以人为本”，鼓励员工更新知识，掌握先进的技术手段和业务知识，采取有效措施组织、督促员工接受继续教育。

（8）不得阻挠委托人委托其他招标代理单位参与招标服务；共同提供服务的招标代理单位之间应分工明确，密切协作，不得损害其他单位的利益和名誉。

（9）有义务保守客户的技术和商务秘密，客户事先允许和国家另有规定的除外。

7、公司招标代理人员职业道德行为准则

为了规范员工的职业道德行为，提高行业声誉，招标代理员在执业中应信守以下职业道德行为准则：

（1）遵守国家法律、法规和政策，执行行业自律性规定，珍惜职业声誉，自觉维护国家和社会公共利益。

（2）遵守“诚信、公正、精业、进取”的原则，以高质量的服务和优秀的业绩，赢得社会和客户对招标员职业的尊重。

（3）勤奋工作，独立、客观、公正、正确地出具招标成果文件，使客户满意。

（4）诚实守信，尽职尽责，不得有欺诈、伪造、作假等行为。

（5）尊重同行，公平竞争，搞好同行之间的关系，不得采取不正当的手段损害、侵犯同行的权益。

（6）廉洁自律，不得索取、收受委托合同约定以外的礼金和其他财物，不得利用职务之便谋取其他不正当的利益。

（7）招标代理员与委托方有利害关系的应当回避，委托方有权要求其回避。

（8）知悉客户的技术和商务秘密，负有保密义务。

（9）接受国家和行业自律性组织对其职业道德行为的监督检查。

8、公司内部保密措施

（1）对招标代理员进行文件保密工作和网络安全教育，提高自我防范意识，防止资料及成果文件人为及网络泄密。

（2）禁止外来人员操作计算机及打印机、未经批准严禁复制招标资料及成果文件。

（3）因工作需要到公司办事，经部门负责人批准并登记备案。

（4）在报名截止前不得将报名信息透露给其他投标单位。

（5）招标任务完成后，由项目负责人负责资料移交及内部归档工作。

（6）对于违反上述规定人员，按公司有关规定处理。

**第六部分 服务承诺**

经过我公司有关专业人员对贵方招标文件的研究，若我公司有幸承担贵方拟建项目的招标代理工作，为满足贵方的希望和要求，确保代理任务顺利圆满的完成，经公司领导研究并做出如下承诺：

1、忠实业主、诚信服务

把业主的利益作为最高利益，坚决忠实地执行业主地各项指令，不折不扣地满足业主目前招标要求，坚持诚信、诚实、诚心、诚恳地为业主做好全方位地服务工作。

2、即时响应、高效服务

把业主的需要作为本公司的需要，在任何情况下克服困难，最大限度的实现业主的招标目标和利益，做到即时服务，24小时响应全天候服务，只要业主的指令发出在最短的时间内赶往现场实施全天候服务，高效服务。严格响应业主的需求，严格响应业主在招标文件提出的各项要求。

3、竭尽全力、优质服务

竭公司全力，调动项目组的所有人员的积极性和工作热情，消化理解业主对本重点工程的各项需求，业主想到的坚决实施业主要求的，全面实现。业主没有考虑到的，我们及时完善并建议，提供优质的服务，便捷的服务。

4、技术支持、专业服务

充分发挥本公司信息系统和技术支持的优势，在施工队伍、材料品种、价格信息、质量标准、技术规范等方面提供有效的信息和数据供业主比选和择优，突出招标代理专业等特长，展现本公司的服务特色，做到人无我有，人有我优、人能我精，使本公司的专业服务在业主的指导下得到进一步的提升和优化。

5、严格遵守中华人民共和国招标投标法、福建省招标投标条例、七部委局第30号令等文件精神，遵守贵方的管理规定、接受贵方监督、杜绝一切违规行为；该项目由公司领导亲自挂帅，并选派有经验的工作人员组建招标小组，确保该项目能按时按质的开工建设，并最大限度满足业主的要求。

6、如我公司中标，我公司将派专业人员常驻甲方现场办理招标代理项目的相关事宜，做到事事都能及时高效的与甲方进行沟通、商定。按照投标文件的所有服务承诺，随叫随到，及时安排衔接各项工作。努力争取圆满完成各项招标任务。公司员工的服务意识强，对业主的要求争取做到三小时服务响应，对于如此重大的项目，我们组合力量打群体战，每组编排A、B角，不分节假日还是星期天，确保”全天候”服务宗旨。

对于资格预审这一环节，我公司安排经验丰富的招标代理项目组成员驻现场，与业主共同对投标单位进行严格的资格审查。严格进行资格审查，做到廉洁为公、无私心，分二套班子实施，将预审和编标的人员分开，确保做到与投标单位无联系，保证保密和公正；和业主共同审查，为业主严厉把关，在众多的投标单位中”取其精华、弃其糟粕”，把不合格的投标单位拒之门外。在结合国家先行有关文件规定及相关文件的要求，确保优秀单位入围投标。

对于投标单位对招标文件及工程量清单等关于项目方面的疑问，我公司将派出此项目的总工程师及造价工程师驻现场，与业主的专家共同研究讨论，结合国家先行有关文件规定，作出精确的回答，并以书面形式在招投标管理机构备案后发放给各投标人。

由本项目组总负责人组织开标评标工作，在不违反”公平、公开、公正”的原则下，遵照业主合理合法的要求，使其可以选择有实力，质优价廉的公司来实现其目标，能有效地提高资金效益和项目质量；对于竞标者，能真正从提高自身的管理和技术水平、提高质量和降低成本角度出发，切实提高其竞争力。

7、拿到图纸后，我们交由总工办人员熟悉图纸，对本工程的重点、难点进行审核，力争在公开的基础上使工程量清单完整化、合理化，组织两套编制清单的班子编制清单并核对，确保工程量清单准确率达98％以上；我们单位对于清单要求“以质取胜”“以快取胜”“以诚取胜”。

8、我们深知项目招标无小事，必须自觉执行国家招投标的法律法规，自觉维护招投标活动的规范，确保每一项工作都由总工办审查，由项目总负责人复查，由业主确认后执行。

9、精心编制招标文件，完全按建设部的推荐文本编制，对工程量计算规则及技术规范重点编制，很好的将业主采购需求与招标采购有机结合，编制出高质量高水平的招标文件，并通过精心组织招标，为贵方工程顺利建设做好保证。

10、严格按招标规定的程序进行，按法律法规办事，并严格遵循”公开、公平、公正”的原则，遵纪守法、严把质量关，将服务全过程每个环节的具体工作落到实处，确保招标工作按时按质按量的完成。

11、在招投标代理活动过程中，项目组长保持与贵方的密切联系、充分尊重和采纳贵方意见，特别在涉及到对投标单位的资格预审入围单位名单以及评标定标办法的确定等关键事项，一定要业主最后确认。做到时刻站在业主方维护业主的利益，做到热情服务、不厌其烦，按时保质完成代理工作，在每一项招标代理工作结束后一周内，我单位将向贵公司提供一套完整的招投标代理情况的总结报告，将招投标过程中所有资料进行汇总并装订成册，根据甲方要求提供其他有关资料，我公司将根据以往招标的类似工程经验，对施工合同条款、过程实施过程的注意事项提出合理化建议。

12、严格遵守国家和省有关工程造价定额和法律、法规，全心全意为用户服务，做到准确、公正、守时、守约，及时提交符合政策法规的有科学依据的高质量的咨询报告。

13、坚持原则、按合同规定办事，对工程造价咨询成果的质量负责，秉公办事、严肃执法、严格遵守国家兼政纪律，报告书客观公正。

14、严守秘密，对贵公司提供的有关文件、图纸、技术资料等做到不复印、不泄露、不谈论，并派专人保管，招标结束后归还业主。如违约，愿罚部分代理费用。

15、招标是集法律、经济、技术、商务、外贸等多种专业知识为一体的竞争性采购活动。我单位拥有一批高素质的复合型人才，招标结束甲方与中标单位签订合同后，我单位将组织协调小组。在合同履行过程，甲方与中标单位因招标过程中规定的相关条款内容而产生的争议等其他情况，我单位协调小组可随时赴现场开展协调工作或提供咨询服务。

16、我单位设有庞大的专家评委信息库，如我单位有幸中标，我单位将从该专家库中抽取针对本工程专业（土建、安装）的专家成员（均为高级工程师）组建本项目的专家咨询小组，负责整个工程招标过程中相关专业内容的解释、把关工作。

我们单位作为国家赋予资质的正规专业招标代理机构，责任感来自对社会和业主的责任，能否搞好招标工作，事关项目的建设质量、事关企业的竞争力。自觉维护招投标活动的规范，长期都抱着一种强烈的工作责任感从事招标工作，工作中认真对待每一个招标项目，认真组织公正、科学的评标，，我们在工作中强化服务意识，强化质量意识，协助业主好中择优的确定中标人。