

中国葛洲坝集团股份有限公司文件

中葛股生管〔2019〕64号

关于印发《中国葛洲坝集团股份有限公司 协同经营管理实施细则》的通知

公司所属各单位：

《中国葛洲坝集团股份有限公司协同经营管理实施细则》已经公司2019年第十六次董事长办公会审议通过，现印发给你们，请遵照执行。

中国葛洲坝集团股份有限公司

2019年6月13日

制度 编号	CGGC 1014C-01-2019 (V)	发布 日期	20190606	密级	无
----------	------------------------	----------	----------	----	---

中国葛洲坝集团股份有限公司

协同经营管理实施细则



中国葛洲坝集团股份有限公司
CHINA GEZHOUBA GROUP CO.,LTD.

本文件版权为中国葛洲坝集团股份有限公司所有，未经公司许可，不得复制、转发或引用。

文档说明

[illegible]

中国葛洲坝集团股份有限公司

协同经营管理实施细则

第一章 总 则

第一条 为贯彻落实中国葛洲坝集团股份有限公司（以下简称公司）关于协同经营管理的要求，规范协同经营管理工作，建立健全协同经营管理机制，根据公司的相关规定及协同经营管理办法，结合公司实际，制定本细则。

第二条 本细则所称的协同经营管理，是指对项目的市场开发协同、在建项目协同（含分包采购、物资采购、服务采购协同等）和协同经营效果的管理。

第三条 协同经营管理总体要求：

（一）协同经营范围

1. 市场开发协同：公司及所属单位可协同的投融资项目、承（分）包项目；
2. 在建项目协同：公司及所属单位投融资项目、承（分）包项目中除自营以外的可协同项目。

（二）协同经营单位选择：坚持战略统筹、优势互补、市场化原则；凡可协同项目选择公司所属单位、公司股东单位及所属单位原则。

（三）协同经营项目履约：严格遵守上级单位有关管理制度

和要求。实施主责，合规经营；信守合同，良好履约；精诚合作，诚信共赢。

第四条 本细则适用于公司、公司所属单位、公司托管单位。

第二章 协同经营管理职责分工

第五条 公司市场开发部门负责统一协调公司所属单位的市场开发协同工作、制订考核评价标准、组织监督检查、开展考核评价。

第六条 公司生产管理部门负责统筹在建项目协同经营管理，组织协同经营方案审核，监督协同项目履约，开展考核评价。

第七条 公司国际业务部门负责国际项目的市场开发协同、国际在建项目协同经营管理，组织协同经营方案审核，监督协同过程及项目履约，开展考核评价。

第八条 公司集中采购管理部门负责协同经营采购相关工作，参与审核协同经营方案，组织发布采购信息，监督采购过程，考核采购结果，按照上级单位要求报送相关协同采购资料，包括招标采购信息、采购结果、采购数据、承（分）包项目中常规总承包项目对公司股东单位及所属单位外单位招标的采购方案等。

第九条 公司投资管理部门参与审核投融资项目的协同经营方案，按照上级单位的要求报送；及时向生产管理部门、国际业务部门、集中采购管理部门、协同经营实施单位反馈结果。

第十条 公司其他职能部门依据工作职责，配合开展协同经

营管理工作。

第十一条 公司所属单位（含公司直管的项目公司）是协同经营管理的实施责任主体和牵头单位，按照上级单位的要求具体开展和实施协同经营工作，主要职责如下：

（一）完善协同经营管理保障措施。制定管理办法，明确管理职责，落实管理责任。

（二）报送协同经营信息。按年度制定协同经营工作计划报公司，按季度编制采购计划、协同经营采购数据、协同项目经营管理情况、协同方案对比分析等报公司生产管理部门，及时向公司市场开发部门报送协同项目动态情况。

（三）编制投融资项目协同经营方案。应按要求认真编制协同经营方案，并经与公司和相关部門充分沟通后，报公司审批。

（四）承（分）包项目中常规总承包项目，采购公司股东单位及所属单位以外单位的，编制采购方案报公司集中采购管理部门、生产管理部门审批。

（五）实施协同经营方案和开展日常协同经营管理工作。包括具体实施协同项目招标采购、合同谈判及签订、协同经营项目履约管理等。

第三章 国内市场开发协同经营管理

第十二条 公司市场开发部门按照上级单位要求，组织报送市场开发协同项目信息。

第十三条 公司市场开发部门按照公司的要求，统筹协调公司所属单位市场开发协同，明确配合工作的责任单位。

第十四条 公司所属单位应主动开展协同经营工作，积极梳理具备协同经营条件的项目，加强沟通协调和配合，深入开展协同经营策划。

第十五条 公司市场开发部门加强协同项目投标环节的全面管理，公司所属单位全面做好投标文件编制等投标相关工作。

第四章 国内在建项目协同经营管理

第十六条 公司所属单位按照公司要求编制协同经营方案。内容包括但不限于：工程概况，管理模式，标段划分原则，自营、协同经营、对外招标的标段内容及金额、采购计划和说明等。

第十七条 协同经营采购管理

（一）公司所属单位应根据经批准的协同经营方案组织开展采购工作，协同经营方案采购过程发生变化的须说明情况并重新报批。

（二）招标采购信息应向公司所属单位、公司股东单位及所属单位发布。

（三）按市场化原则制定招标文件、编制招标控制价，依法合规开展采购工作。

（四）协同项目牵头单位应积极组织项目对接和商谈，对意向参与单位提供必要的支持和指导。

（五）采购过程按照公司相关采购管理要求，通过电子采购平台实施。

（六）协同经营采购完成后，牵头单位必须按照公司合同管理要求与协同单位及时组织合同谈判、签订。

（七）常规总承包项目以外的承（分）包项目，遵照公司协同经营管理要求，由所属单位组织项目协同。

第十八条 协同项目履约管理

（一）合同签订前，协同单位必须按合同要求提交履约保函或履约保证金。

（二）牵头单位要加强合同管理。禁止参与单位非法转包、违法分包协同项目，禁止肢解分包、以包代管；发现上述违法分包行为时，应严格按照合同约定处理，并将处理结果上报公司生产管理部门。

（三）牵头单位要加强对参与单位施工准备工作的检查。重点检查项目实施策划、管理模式、技术方案、组织机构、资源投入计划、质量安全环保措施、进度计划等，提出要求，防范风险。

（四）牵头单位要加强过程管控，促进项目正常履约；存在现场无法解决的重大履约问题时，采取发函、约谈等措施，督促参与单位总部整改。

（五）牵头单位应积极履行合同义务，为参与单位提供良好的履约环境和必要的支持与服务，加强沟通、友好协商。

（六）协同项目在履约和管理过程中，出现严重制约项目推

进、影响公司形象等重大事项，或存在重大的潜在风险时，牵头单位应及时向公司报告。

（七）牵头单位应定期向公司生产管理部门报送协同项目履约和管理情况。

第十九条 协同项目在合同谈判、履约过程等方面发生争议时，严格按照市场化原则、合同友好协商解决。项目协同过程中，不得因争议而停工、怠工等，影响项目履约。

第五章 国际业务协同经营管理

第二十条 公司国际业务部门充分利用公司所属单位专业优势，发挥“1+2+3+N”海外分支机构作用，优选项目信息，按照上级单位规定及时申报立项。

第二十一条 公司国际业务部门在市场开发时，应结合公司所属单位国别市场、合作意愿、专业优势、资源优势、合作业绩等确定项目市场开发协同模式。

第二十二条 公司国际业务在市场开发阶段根据项目开发需要可选择单一或多个协同单位共同参与。

第二十三条 公司所属单位应按照要求制定协同经营方案，并报公司国际业务部门审批。

第二十四条 协同经营采购管理

（一）市场开发阶段明确所属单位参与的实施模式，中标后所属单位负责相应工作范围内的项目实施。

（二）协同单位在市场开发阶段要参与和配合牵头单位的投标和投标。

（三）公司国际项目的协同采购，应按照市场化原则，依法合规采购。

第二十五条 协同经营实施管理

（一）公司所属单位参与项目市场开发或实施的，服从公司的统一协调。

（二）公司所属单位应建立国际项目协同经营工作台帐，于每季度末更新后报公司国际业务部门备案。

（三）协同单位应遵守工程所在国的法律、信守合同、尊重当地风俗习惯；发生争议时，严格按照市场化原则、合同友好协商解决。项目协同过程中，不得因争议而停工、怠工等，影响项目履约。

第六章 协同经营管理考核评价

第二十六条 公司对所属单位协同经营管理开展考核，并纳入其年度经营业绩考核。

（一）所属单位于每季、每年底前按照要求完成自评并报送公司生产管理部门。

（二）公司有关职能部门依据合同及公司管理制度完成考核。考核分为四个维度：国际市场开发及在建项目协同管理，国内市场开发协同管理，国内在建项目协同管理，物资及服务采购协同

管理；考核具体内容主要为协同比例、履约效果等。

协同经营管理考核表见附件。

第二十七条 公司所属单位协同经营管理工作发生以下事项的，公司按照相关制度进行责任追究和处罚：

（一）未积极主动开展协同经营管理工作、落实协同经营管理要求，或受到上级单位批评或处罚的；

（二）协同经营管理过程中导致以下后果的：

1. 因报送虚假信息、泄露公司商业秘密，影响公司市场开发；
2. 因协同沟通不力、互相推诿导致进度严重滞后；
3. 项目严重亏损或效益严重流失；
4. 出现重大投诉、重大负面舆情影响公司信誉、品牌形象、市场开发等的事件。

第七章 附 则

第二十八条 公司及所属单位与股东单位及所属单位发生协同经营，需履行上海证券交易所及公司关联交易管理相关规定。

第二十九条 本细则由公司生产管理部门负责解释，自发布之日起实施。

附件：协同经营管理考核表

附件

协同经营管理考核表

序号	考核标准	减分	考核部门
一、国际市场开发及在建项目协同（1分）			
1	公司所属企业在协同开发中配合不力，对项目中标或中标质量产生较大不利影响，减 0.2 分/次；此项最高减 0.4 分。		国际业务部门
2	履约过程中，未积极履行合同义务，出现进度滞后、经济纠纷、投诉事件、不服从协调等的，减 0.2 分/次，此项最高减 0.6 分。		
二、国内市场开发协同（0.5分）			
1	不积极有效配合，不服从公司市场开发协同安排，损害公司的整体利益和声誉，减 0.1 分/次，此项最高扣 0.2 分。		市场开发部门
2	与外部企业合作开发项目，对公司所属单位构成竞争，未事前报公司批准，擅自投标的，减 0.15 分/次，此项最高扣 0.3 分。		
三、国内在建项目协同（2分）			

1	未按要求及时报送协同经营方案，或对外招标未书面报告的，减 0.1 分/次，此项最高减 0.2 分。		生产管理部门 集中采购管理部门
2	分包协同比例未达 100%，比例每降低 1%，减 0.1 分，此项最高减 1 分。		
3	设置不合理的招标条件、合同条款、合同价格等，制造协同经营壁垒或规避协同经营的，减 0.1 分/次，此项最高减 0.2 分。		集中采购管理部门 生产管理部门
4	履约过程中，未积极履行合同义务，出现进度滞后、经济纠纷、投诉事件、不服从协调等，或未按照要求协商处理的，减 0.1 分/次，此项最高减 0.6 分。		生产管理部门
四、物资及服务采购协同（0.5 分）			
1	物资、服务协同比例未达 100%，比例每降低 1%，减 0.1 分，此项最高减 0.5 分。		国际业务部门 集中采购管理部门

注：1. 分包协同比例=投融资建设项目总承包、常规总承包项目实际协同金额/投融资建设项目总承包、常规总承包可协同总金额，其中：总承包项目实际协同金额为子公司自营、公司所属单位参与协同及公司股东单位及所属单位参与协同的实际实施的金额之和；总承包项目可协同总金额为公司所属单位及公司股东单位及所属单位的企业资质覆盖范围内可实施的金额之和，扣除特殊原因、公司批准分包给外部企业的总金额。

2. 物资、服务协同比例=投融资建设项目总承包、常规总承包项目实际协同额/投融资建设项目总承包、常规总承包可协同额，其中：实际协同额为公司所属单位采购及公司股东单位及所属单位采购的实际实施的金额之和，可协同额为公司所属单位及公司股东单位及所属单位的企业营业范围、许可范围内能够实施的且满足市场竞争能力的设备物资及服务金额之和，扣除特殊原因的总金额。

抄送：北京电建公司、旅游公司、三峡电院、宜昌基地管理局。

中国葛洲坝集团股份有限公司办公室

2019 年 6 月 14 日印发
