
◎ 陈川生 朱晋华 编著



企业采购与招标管理

QIYE CAIGOU YU ZHAOBIAO GUANLI

 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

企业采购与招标管理

陈川生 朱晋华 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书是从事招标采购教育的院校学者与从事招标实践的专家合作撰写的面向企业采购招标管理的专著。全书以《招标投标法》和《合同法》等法律为指导,通过项目管理的视角,对企业公开采购的各种方式,特别是招标采购方式做了全景式的解读。针对企业采购的特点,本书以方案、文件、程序合同为经线,以经济、管理、法律、技术知识为纬线,相互交织。经纬之间镶嵌了若干经典、活泼有趣的故事及案例,使读者在理解企业采购招标制度和采购技能的学习中看得懂、记得住、用得上。

本书对法理的解读有创新,故事案例有新意,是作者多年来作实线的总结和结晶。相关附录都是企业采购招标工作人员中经常需要的。

本书可作为高等学校相关专业的教材,对其他行业招标采购人员也有重要的参考作用。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

企业采购与招标管理 / 陈川生, 朱晋华编著. —北京: 电子工业出版社, 2017.7
ISBN 978-7-121-31954-9

I. ①企… II. ①陈… ②朱… III. ①企业管理—采购管理—高等学校—教材②企业—招标—高等学校—教材
IV. ①F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 139795 号

策划编辑: 陈晓莉

责任编辑: 秦淑灵 文字编辑: 陈晓莉

印 刷: 三河市兴达印务有限公司

装 订: 三河市兴达印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 787×1 092 1/16 印张: 20 字数: 588 千字

版 次: 2017 年 7 月第 1 版

印 次: 2017 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 59.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, (010) 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlls@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254531, qinshl@phei.com.cn。

自序

采购特别是招标采购是一个涉及多学科的实践问题，说到底就是一个管理问题。彼得·德鲁克（Peter Drucker）说过，“管理就是正确地做事，领导就是做正确的事”。

企业采购从管理的性质区分，可分为项目采购和经营采购两大类。源于项目管理和运营管理。

采购管理是企业的重要组成部分。企业采购和公共采购有共性，特别是国有企业。但是，企业采购是为了满足企业生产经营活动或实现企业战略目标，在公平和效率的平衡中效率优先；公共采购是为了满足公共机构日常使用需要或为社会公众提供公共服务需要，在公平和效率的平衡中公平优先；显然两种不同目标的采购管理应当不同。

在企业采购中工业企业采购管理和流通企业的采购管理有共性但也有不同，我国流通企业的日常经营采购同西方发达国家基本相同，完全是一项民事行为；但是，鉴于我国企业国有资金占主要成分的特性，国有工业企业的采购基于法律或其内部制度普遍实行招标采购制度，在很大范围内采购成为公权管制下的民事行为。

我国企业的项目采购绝大多数属于依法必须招标的项目，受到《招标投标法》的规范，在目前政府和社会资本合作（PPP）的项目中，作为社会资本合作方还受到《政府采购法》的约束。但在经营采购中，绝大多数采购则不属于强制招标范围。因此，对其基于制度规定的招标采购方式应当区别规定分类管理。同时还应允许其借鉴西方发达国家的经验实现采购方式多样化。

如果说招标采购活动主要具有法律、经济、技术和管理属性。那么在管理学中，法律是管理的工具、技术是管理的标准、通过竞争缔结的经济合同是管理的结果。

依据我国著名管理学家席酉民先生的观点，管理的知识在学习，管理的艺术在琢磨，管理的技艺在操练，而管理之道在感悟，但感悟的基础在学习、琢磨和操练。

在管理学家看来，国家治理主要有两种形态，即层级治理和市场治理。通俗地讲就是政府有形的手和市场无形的手，在法律层面就是公权和私权。但是随着技术的进步特别是信息技术的发展，在两种治理互补合作的基础上，系统学的创始人哈肯（Hermann Haken）提出“自组织”的概念，应用到社会管理中称之为网络治理。该理论认为社会中个体之间通过互动进而达成秩序和实现发展的过程有自组织的特性。现代信息技术的发展，使人们的沟通和自愿共享更为方便，也大大促进了自组织作用的日益强大，同时使过去对层级治理的依赖日益降低。换句话说，网络治理不断吞噬着层级治理的领地。

层级治理、社会治理和网络治理三种机制存在着丰富的关系。首先，以国家和政府为代表的层级治理主要通过理性设计为社会中的网络机制和市场机制提供法律和制度支持，如国家对公共资源交易平台管理的规定；其次，网络机制和市场机制通过自发的演化为国家和政府提供新知，增强对经济社会发展的认识并反作用于网络和市场；最后，网络和市场之间也会产生微妙的作用，网络治理在增强、放大层级治理和市场治理效力的同时，还应当对其适当管制和引导，否则会对

层级治理和市场治理带来破坏性影响。

管理学理论的发展为招标采购管理注入新的思想和动力。其中在技术层面大数据、物联网、移动通信、云计算和人工智能技术为招标采购管理带来颠覆性的革命。

清华大学法学院于安教授指出，依托互联网的电子交易平台，通过互联网可以放大制度的优点也可放大制度的缺点。从管理学的角度审视，这就是网络治理对层级治理和社会治理的反作用。

上述政策的调整和技术的发展给企业采购管理带来新的机遇和挑战。因此，在企业采购部门加强系统的业务学习就迫在眉睫，学习新理论、研究新问题，在这个背景下，作者编写了专门针对企业采购管理的专著，供读者学习参考。

本书由我和中北大学理学院高级工程师朱晋华合作编著。全书是以招标采购的方案、文件、程序、合同为经线，以法律、经济、管理、技术知识为纬线，编织而成的全景式教科书，经纬之间镶嵌了若干古今中外经、典令人感叹的故事和案例。掩卷深思后读者会对招标采购有新的认识。此外，本书有关章节附录的典型招标方案、PPP项目招标文件和练习题为初学者的学习、实践提供了样板；本书附录中固定资产分类与代码、招标采购程序法定时间和异议投诉法定时间的规定、招标采购资料档案管理基本知识等为招标采购一线工作者提供了必备的资料。鉴于招标、采购知识领域的复杂性，以及作者能力水平有限，书中缺点和不妥难免，恳请读者不吝赐教，批评指正。

陈川生

2017年于太原

目 录

| | |
|-----------------------------|----|
| 第 1 章 企业招标与采购管理概论 | 1 |
| 一、采购及其采购方式 | 1 |
| (一) 采购的基本概念 | 1 |
| (二) 法律或规则规范的采购方式 | 3 |
| 二、企业经营采购及其管理 | 4 |
| (一) 企业经营采购的特点 | 4 |
| (二) 企业采购的管理 | 7 |
| (三) 企业采购管理体制 | 9 |
| 三、企业项目采购中的管制和自由 | 10 |
| (一) 正确处理投入和产出关系的经济活动 | 10 |
| (二) 正确处理公平和效率的管理活动 | 12 |
| (三) 确定需求的技术选择和推荐中标人的技术活动 | 13 |
| (四) 具有公权和私权两重法律关系的法律活动 | 14 |
| 四、企业招标采购管理 | 15 |
| (一) 招标人对招标采购项目的组织管理 | 15 |
| (二) 政府有关部门对招标采购项目的行政管理 | 18 |
| (三) 行政监督部门对招标采购项目的行政监督 | 19 |
| (四) 相关法律责任的解读 | 24 |
| 本章附录 | 31 |
| 本章练习题 | 31 |
| 第 2 章 关于招标采购活动的法律适用 | 32 |
| 一、关于强制招标范围的管制 | 32 |
| (一) 国企自行招标采购关键设备能否确定第二名中标 | 32 |
| (二) 《招标投标法》强制招标范围的规定 | 32 |
| (三) 《招标投标法》招标投标活动的区别规定和分类管理 | 35 |
| (四) 依法必须招标可以不招标的规定 | 39 |
| 二、法律对招标方式和招标组织形式的管制 | 41 |
| (一) 法律对招标方式的管制 | 41 |
| (二) 法律对招标组织形式的管制 | 42 |
| 三、关于 PPP 项目采购的法律适用 | 43 |

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| (一) PPP 项目的概念和内容 | 43 |
| (二) 特许经营项目采购的法律适用 | 45 |
| (三) 政府购买服务的 PPP 项目采购的法律适用 | 46 |
| (四) EPC 项目的招标采购规则 | 48 |
| 本章练习题 | 50 |
| 第 3 章 招标代理机构、评标专家库和供应商库 | 51 |
| 一、 招标代理机构 | 51 |
| (一) 招标代理机构及其招标代理制度 | 51 |
| (二) 招标采购代理规范 | 53 |
| (三) 招标代理机构发展的条件、挑战和机遇 | 57 |
| (四) 关于对招标代理机构的监督管理 | 61 |
| 二、 评标委员会及其评标专家库制度 | 64 |
| (一) 评标委员会和评标制度 | 64 |
| (二) 评标专家库制度 | 67 |
| (三) 评标(审)专家的权利和义务 | 69 |
| (四) 对评标委员会成员的监督管理 | 72 |
| 三、 供应商库的建设和管理 | 75 |
| (一) 建立企业供应商库的必要性 | 75 |
| (二) 建立企业供应商库的途径 | 76 |
| (三) 企业供应商库的管理 | 78 |
| 本章练习题 | 79 |
| 第 4 章 制订招标方案 | 80 |
| 一、 招标采购过程的项目管理 | 80 |
| (一) 招标方案是招标采购项目管理的综合计划 | 80 |
| (二) 招标方案的特点和作用 | 82 |
| (三) 高铁项目招标方案的制订 | 83 |
| 二、 制订招标方案的步骤 | 84 |
| (一) 调查研究、明确项目目标和任务 | 84 |
| (二) 目标分解,明确完成任务的步骤 | 85 |
| (三) 责任落实、健全综合保障措施 | 87 |
| (四) 项目管理工具在招标方案中的应用 | 89 |
| 三、 依法审批、核准项目中招标内容的管理 | 91 |
| 四、 招标方案示例 | 93 |
| (一) 招标采购项目招标采购方案示例 | 93 |
| (二) 项目成本控制、质量控制和进度控制建议示范 | 97 |
| 本章练习题 | 101 |

| | |
|-------------------------|-----|
| 第 5 章 编制招标文件 | 102 |
| 一、招标文件及其法律属性 | 102 |
| (一) 大龄剩女相亲的故事 | 102 |
| (二) 招标文件的内涵 | 103 |
| (三) 招标文件的法律属性 | 104 |
| (四) 承包商(供应商、服务商)资质管理 | 104 |
| 二、招标文件编制的内容 | 106 |
| (一) 关于招标公告的内容 | 106 |
| (二) 关于资格预审文件的内容 | 108 |
| (三) 招标文件中资格条件的其他要求 | 109 |
| (四) 招标文件的主要内容 | 112 |
| (五) 编制招标文件应注意的问题 | 114 |
| (六) 关于投标保证金 | 121 |
| 三、招标文件的监督管理 | 124 |
| (一) 编制招标文件的审核程序 | 124 |
| (二) 编制招标文件不能违法 | 124 |
| (三) 关于编制招标文件的负面清单的经验 | 125 |
| (四) 对编制招标文件的监督 | 127 |
| 四、编制 PPP 项目招标文件(摘要)示范 | 130 |
| (一) 项目简介 | 130 |
| (二) 该类项目编制招标文件的要点 | 131 |
| (三) 招标文件中对控制项目风险的统筹安排 | 134 |
| 本章练习题 | 135 |
| 第 6 章 执行招标程序(招标) | 136 |
| 一、招标投标程序的特点 | 136 |
| (一) 铁路招标的潜规则 | 136 |
| (二) 招标投标制度的时间性 | 137 |
| (三) 招标投标制度的保密性 | 138 |
| 二、招标程序的管理 | 139 |
| (一) 招标程序概述 | 139 |
| (二) 暂估价和两阶段招标的法律适用 | 145 |
| (三) 关于终止招标 | 147 |
| (四) 招标阶段招标程序控制点管理 | 148 |
| 三、招标程序中的监督管理 | 149 |
| (一) 招标阶段的法律责任 | 149 |
| (二) 该阶段国家工作人员非法干涉的表现形式 | 152 |
| (三) 关于招标无效 | 153 |
| (四) 前置程序无效的影响和无效处置 | 153 |

| | |
|-----------------------------|------------|
| 本章练习题 | 154 |
| 第7章 执行招标程序（投标） | 155 |
| 一、投标程序的管理 | 155 |
| （一）投标程序概述 | 155 |
| （二）投标游戏规则 | 156 |
| （三）投标程序中的案例解析 | 159 |
| 二、投标程序中的监督管理 | 161 |
| （一）投标环节的法律规定 | 161 |
| （二）投标环节违法行为的认定 | 162 |
| （三）投标环节违法行为的法律责任 | 170 |
| （四）关于投标无效 | 173 |
| 三、围标、串标走过场等现象深层次的思考 | 173 |
| 本章练习题 | 177 |
| 第8章 执行招标程序（开标、评标、中标） | 178 |
| 一、开标程序的管理 | 178 |
| （一）组织机构代码证的审查问题 | 178 |
| （二）开标的法律规定 | 178 |
| （三）投标文件密封检查的缘由、现状及建议 | 182 |
| （四）唱标的故事 | 184 |
| 二、评标程序的管理 | 185 |
| （一）评标程序概述 | 185 |
| （二）评标的故事 | 192 |
| 三、评标的技术在评标中的应用 | 193 |
| （一）资金时间价值原理 | 194 |
| （二）评标办法 | 195 |
| （三）综合评估法折算分值的方法 | 201 |
| 四、中标程序的管理 | 204 |
| （一）中标程序概述 | 204 |
| （二）开标、评标、中标程序控制点管理 | 207 |
| （三）全生命周期复杂评标计算案例 | 208 |
| （四）关于投标低于成本的讨论 | 210 |
| 五、开标、评标、中标的监督管理 | 210 |
| （一）开标、评标、中标环节的禁止性规定 | 210 |
| （二）开标、评标、中标环节的违法行为和监督 | 212 |
| （三）开标、评标、中标环节的法律责任 | 213 |
| （四）关于评标无效 | 213 |
| （五）关于中标无效 | 214 |

| | |
|-----------------------------------|-----|
| 本章练习题 | 215 |
| 第9章 招标结果和投诉管理 | 216 |
| 一、招标结果管理 | 216 |
| (一) 定标阶段的游戏规则 | 216 |
| (二) 电缆招标合同变化的启示 | 219 |
| 二、招标结果的监督管理 | 221 |
| (一) 签订本约合同过程中的法律责任 | 221 |
| (二) “黑白招标合同”惹纠纷 | 223 |
| 三、招标投标管理 | 225 |
| (一) 关于招标投标投诉的法律规定 | 225 |
| (二) 投诉案例的处理和思考 | 230 |
| 本章练习题 | 233 |
| 第10章 完成中标项目 | 234 |
| 一、合同与合同法基础 | 234 |
| (一) 合同的基本概念 | 234 |
| (二) 《合同法》基础知识 | 237 |
| (三) 招标采购合同的特点 | 239 |
| 二、完成中标项目 | 240 |
| (一) 合同管理 | 240 |
| (二) 工程合同的索赔 | 244 |
| (三) 索赔案例和启示 | 246 |
| 三、关于总承包合同中的分包 | 248 |
| (一) 总承包项目分包的概念和作用 | 248 |
| (二) 总承包项目选择分包的因素 | 249 |
| (三) 经过招标的总包项目分包是否还要招标 | 249 |
| 四、关于非法转包和违法分包 | 250 |
| (一) 关于非法转包和违法分包 | 250 |
| (二) 层层转包的内幕触目惊心 | 254 |
| (三) 招标采购项目完成后的项目评价 | 256 |
| 本章练习题 | 257 |
| 第11章 公开采购方式和电子交易信息系统 | 258 |
| 一、政府采购规范的采购方式 | 258 |
| (一) 关于非招标采购方式 | 258 |
| (二) 竞争性磋商采购办法 | 263 |
| 二、《联合国贸易法委员会公共采购示范法》规范的采购方式 | 272 |
| (一) 《联合国贸易法委员会公共采购示范法》设计多种采购方法的缘由 | 272 |
| (二) 限制类采购方式 | 273 |

| | |
|---|-----|
| (三) 电子逆向拍卖和框架协议程序..... | 276 |
| 三、议标采购方式的思考..... | 278 |
| (一) 分橙子故事的启示..... | 278 |
| (二) 议标采购制度..... | 278 |
| (三) 议标采购制度的渊源..... | 279 |
| 四、电子交易信息系统..... | 282 |
| (一) 无收银员超市的启示..... | 282 |
| (二) 电子商务和平台经济..... | 283 |
| (三) 电子信息系统的创新和展望..... | 284 |
| 本章练习题..... | 287 |
| 附录 A 固定资产分类与代码(房屋、构筑物部分) (GB/T 14885—2010)..... | 288 |
| 附录 B 《招标投标法实施条例》关于招标程序法定时间和异议投诉法定时间的规定..... | 293 |
| 附录 C 招标采购资料档案管理基本知识..... | 294 |
| 各章习题答案..... | 308 |
| 参考文献..... | 310 |

在工商领域的企业生产经营活动中物资管理是企业的重要内容之一。为了降低成本、保证质量，企业在原材料、零部件、设备、工具、办公用品等采购以及在技术引进技术改造项目中的采购活动中，经常采用招投标方式进行。招投标活动不仅已成为企业重要的采购方式，也成为企业管理的重要手段。

第 1 章

企业招标与采购管理概论

一、采购及其采购方式

(一) 采购的基本概念

1. 采购的定义

采购又称购买、采买或采办，是指采购人或采购实体基于生产、转售、消费等目的，购买商品或劳务的行为。采购是市场经济条件下社会产品交换的一种必然过程，是社会消费的前置环节。

采购除了以购买的方式占有货物或服务外，还可以通过租赁、借贷、交换等途径取得标的物之使用权，达到满足需求的目的。

租赁的表现形式是一方用支付租金的方式取得他人货物的使用权；

借贷是指一方凭借自己的信用和彼此间的友好关系获得他人货物的使用权；

交换是指双方采用以物易物的方式取得货物的所有权和使用权。

依据《中华人民共和国政府采购法》（以下简称《政府采购法》）的规范，政府采购除了购买、租赁等方式外，还有委托和雇佣的形式。

委托是《政府采购法》规定的一种方法，指政府依据法律规定将应当由政府行使的部分职权或事项委托给具有专业能力的组织实施的一种采购行为，如立法调研、法规宣传等。

雇佣是政府为了满足自身办公需要，购买的劳务活动，如办公楼的清洁卫生、保安等采购活动。

《易·系辞下》曰：“日中为市。致天下之民，聚天下之生，交易而退，各得其所”，交易就是泛指买卖。商品买卖的展开与拓展，买卖双方总是要借助于一定的外部形式，即交易方式。交易方式直接影响交易过程和交易结果，交易方式随着社会分工细化逐步发展，商品交易方式的发展推动商品流通规模的扩大。从采购人作为交易主体的视角考量，商品交易方式就是采购方式，或者说是商品买卖中双方采用的各种具体的做法。

2. 交易方式的发展

采购交易方式的发展随着科技的迅速进步与新兴部门的涌现而不断发展。交易规模扩大，市场竞争加剧，使得具有各种功能的采购交易方式呈现多样化并催生了新的产业，进一步推动了市场规模的发展。具体表现在采购人在采购中集交易过程、运输、仓储等业务于一身的传统方式催生了仓储、运输成为独立的物流企业；采购人双方间进行商业交易的结算转为银行业务；采购人有限的商务信息和需求催生了收集、整理和提供市场信息的物流信息业及与之相适应的咨询业；供应商单打独斗的吆喝推销催生了专门制作广告，进行策划和宣传的广告业。商品交易的风险由当事人部分转移到保险业。甚至交易双方不介入商品的所有权转让，完全交由

经纪人、代理人。显然，采购方式的发展，促进了市场的繁荣，直接影响了市场的发展和交易的结果。

3. 采购方式的分类

市场常见交易方式参见表 1-1。

表 1-1 市场交易方式划分表

| | 类别 | 方式 |
|---|----------|--------------------------|
| 1 | 采购标的物的主体 | 招标、拍卖、询价、磋商、比选、订单等 |
| 2 | 采购标的物的数量 | 批发交易与零售交易、集中采购、分散采购、混合采购 |
| 3 | 采购标的物的时间 | 现货交易、期货交易与远期合同交易、寄售交易 |
| 4 | 采购标的物的支付 | 现金交易与信用交易 |
| 5 | 采购标的物的媒介 | 信托交易与自主交易、经纪、展销会交易、无纸交易 |
| 6 | 采购标的物的性质 | 互购交易、补偿交易、加工交易、折扣交易、租赁交易 |
| 7 | 采购标的物的管理 | 项目采购、经营采购 |

鉴于本书关注的重点，我们仅对表 1-1 中的采购标的物的主体、数量及管理等内容展开研究。特别需要指出的是本书讨论的经营采购指工业企业的经营采购，它和商业企业的采购有相似之处，但在管理方面还有很大不同。

4. 一般采购方式的定义

(1) 依据标的物主体划分的采购方式。

① 招标：招标对应投标。指通过竞争方式选择交易对象及其方案的一种采购方式。既有购买行为（如工程、货物和服务的采购），也有出售或出让行为（如特许经营权、土地使用权、科研成果和技术专利等的出售或出让）。招标有买有卖是区别拍卖的一个重要特征。

② 拍卖：拍卖对应竞买。指以公开竞价的方式，将特定的物品或财产权利转让给最高应价者的买卖方式。

③ 询价：询价泛指买主向供应商询问价格，不一定发生交易行为。但在采购活动中指买方向卖方询问商品价格并实施采购的一种方式。在政府采购中适用于规格型号统一、货源充足、价格稳定的货物采购。在公共采购中，通常要求询价对象的数量为三个及以上。

④ 磋商：磋商泛指反复商量。在政府采购活动中特指采购人通过竞争性谈判确定采购需求，供应商最终报价后，依据法定程序由第三方评审小组依据谈判文件制定的标准评分，最高分中标的一种采购方式。

⑤ 比选：比选泛指比较选择。在采购活动中，指采购人公开发出采购信息，邀请多个供应商或承包人就采购的工程、货物或服务提供报价和方案，按照事先公布的规则进行比较从中选择交易对象的采购方式。与招标相比，比选的规范程度较低，需要在实践中继续探索和完善。

⑥ 订单：订单是指采购人主动向供应商或承包商发出订货凭据从而达成交易的采购方式。订单采购是企业常用的一种方式，有利于供需双方关系的稳定，从而保证供应链利益的最大化。

(2) 依据标的物数量划分的采购方式。

① 批发：批发针对集中采购。指销售方成批出售商品等销售办法；批发商品利润点低，但资金周转快。

② 零售：零售针对分散采购。指销售方单件次出售商品的销售办法。零售商品利润相对高，但资金周转慢。

③ 集中采购：依据中国招标投标协会颁布的《招标采购代理规范》第 2.1.8 款规定，集中采购分为批次集中招标采购、集中资格预审资格招标采购和协议集中招标采购三种方式。

在政府采购中，集中采购有特定的含义，是政府采购的主要方法。

④ 分散采购：在政府采购中，分散采购是集中采购的一个补充。适用于零星、紧急、特殊项目的采购。

(3) 依据标的物管理划分的采购方式。

① 项目采购：项目采购也称采购项目，是指从系统外部获得“标的”的整个采办过程，可分为工程采购、货物采购和咨询服务采购。项目采购大都属于依法必须招标的范畴。

④ 工程采购项目：工程采购属于有形采购，工程采购项目是指通过招标或其他商定的方式选择合格的承包商承担工程项目的建设任务的过程。如修建高速公路、大型水电站、灌溉工程、污水处理工程等。

③ 货物采购项目：货物采购属于有形采购，货物采购项目是指购买项目所需要的投入物的过程，如机械、设备、仪器、仪表、办公设备、建筑材料（钢材、水泥、木材）、农用生产资料等，并包括与之相关的服务，如运输、保险、调试、培训、初期维修等。

③ 服务采购项目：服务采购大多属于无形采购，服务采购项目是指聘请咨询公司或单个咨询专家提供各种执行性服务、技术援助或培训服务的过程。其中的工程建设项目服务采购大致可分为四类：项目投资前期的咨询服务；工程设计、招标代理等阶段性服务；项目管理、施工监理等执行性服务；技术援助和培训等辅助性服务。

② 经营采购，经营采购指企业经营活动中需要购置的原材料、设备、产品配套件、零件以及其他服务项目。除了机电产品国际招标目录内的货物外，上述采购大都不属于法律规定的依法必须招标的范畴。企业为了降低采购成本，将腐败的漏洞降到最小，通过企业制度规定了招标采购的标准，适用《中华人民共和国招标投标法》（以下简称《招标法》）。但是考虑到法规管制的重点，对企业自愿招标采购的部分，《招标法》区别规定分类管理。

(二) 法律或规则规范的采购方式

在公共采购领域或涉及社会公共利益、国家利益的采购活动中，为保护国家和社会公共利益和当事人合法权益，国家需要颁布法律对采购行为进行规范，包括采购原则、方式、程序等。我国对公共采购进行规范的法律主要是《招标法》和《政府采购法》；上述法律参照了《联合国贸易法委员会公共采购示范法》的一些规定。实践中，企业也可参照该文件规定的采购方法进行采购。

1. 《招标法》规范的采购方式

由于采购方式关系到采购交易的结果，因此，在国民经济建设中，一些关系到国家公共利益、公众利益的特定的商品，国家通过法律对交易采购方式进行规范。

在 2000 年 1 月 1 日实施的《招标法》中，规定招标采购方式依据公开程度分为公开招标和邀请招标。

公开招标，是指招标人以招标公告的方式邀请不特定的法人或者其他组织投标；

邀请招标，是指招标人以投标邀请书的方式邀请特定的法人或者其他组织投标。

招标采购的最大优势是通过采用公开、公平、公正的方式，以诚实信用为基石，经过充分的竞争，采购人选定交易对象及其方案的一种采购方式。可以用于购买，也可以出售标的，如土地使用权的招标就属于使用权的出售行为；毋庸置疑，招标采购也需要成本、其刚性的程序可能在

某些采购活动中造成采购效率低下等弊病。

2. 《政府采购法》规范的采购方式

在 2003 年 1 月 1 日实施的《中华人民共和国政府采购法》中，规定的采购方式除了公开、邀请招标采购方式规范的同时还增加了竞争性谈判、询价、单一来源谈判和其他方式。《政府采购法》规定的非招标方式对采购人的法律意思表示做了进一步的限制，如采购文件是由采购小组编制而不是类似招标投标活动中由招标人编制招标文件，因此在企业的非强制招标采购活动中，不能套用政府采购规定的采购程序，应当由企业以满足生产需要为目的，自行选择采购方式，法律仅对特定商品的交易方式进行管制，除此之外采购方式的选择属于企业经营自主权的范畴，由企业自行决定。

3. 《联合国贸易法委员会公共采购示范法》规范的采购方式

为了发展中国家人民的利益，推进国际贸易法的逐渐协调和统一，2014 年 2 月联合国贸易法委员会颁布了《联合国贸易法委员会公共采购示范法》（以下简称《示范法》）。这是联合国的一部文件，也是世界各国采购法改革方面的重要国际基准；其中载有着眼于采购过程实现竞争、透明度、公平、节省和效率的程序。在该文件中针对不同采购需求和条件规定了 10 种采购方式。

- ① 公开招标；
- ② 限制性招标；
- ③ 询价；
- ④ 不通过谈判征求建议书；
- ⑤ 两阶段招标；
- ⑥ 通过对话征求建议书；
- ⑦ 通过顺序谈判征求建议书；
- ⑧ 竞争性谈判；
- ⑨ 电子逆向拍卖；
- ⑩ 单一来源采购。

上述采购方式适用于公共采购。企业采购时也可借鉴。相关内容在本书第 11 章有详细说明。

二、企业经营采购及其管理

鉴于我国绝大多数项目采购属于依法必须招标的项目，有关项目采购管理的内容，本书将其列入招标采购管理的有关章节；本节主要讨论工业企业经营采购的管理内容。

（一）企业经营采购的特点

1. 企业采购管理的重点是“合理”

项目招标采购的目标是实现项目生命周期利益的最大化。项目采购一般属于依法必须招标的项目，因此企业“项目招标采购”在满足需求的基础上，管理的重点是“合规”。

企业经营采购的目标是在满足需求的基础上，保证供应链目标的一致性，管理的重点是“合理”。

企业依据生产计划对相关设备、原材料、配套部件等生产资料的采购属于经营采购。除了目

录内进口机电产品外，在我国企业经营采购大都不属于依法必须招标的范畴。经营采购的目标是满足企业供应链目标的一致性。

企业经营采购区别项目采购的特点主要有以下方面：

① 经营采购的采购方式包括招标和各种非招标方式采购，其中非法定招标采购或其他方式是主要方式。

② 采购的工具包括采购方式、评价方式、评价因素、合同类型等与具体的采购环节相关的方法、程序或格式等。经营采购工具具有多样性和规范性的特点。

③ 采购管理的内容范围包括紧密的供应商库和库存管理以及外包、租赁管理等。

④ 采购管理的目标是供应链目标的一致性。

2. 经营采购和效益管理、品牌管理的关系

企业作为一个为实现营利为目标的组织，其管理主要体现在效益管理和品牌管理，其中，效益管理是企业属性本能的表现；品牌管理是实现企业效益的图腾。企业的效益管理和品牌管理都和采购有紧密的关系，如图 1-1 所示。

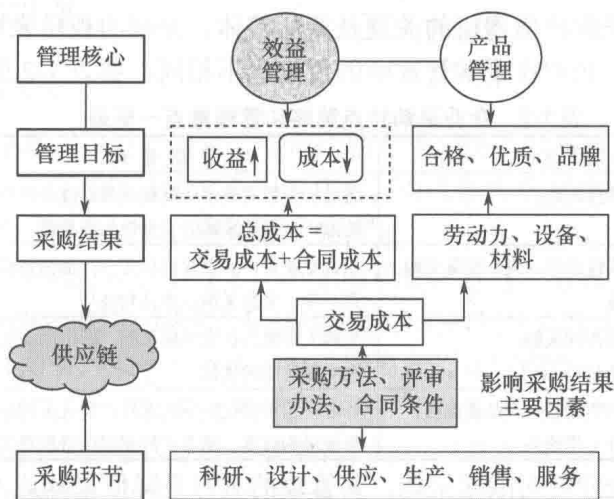


图 1-1 采购和企业效益管理、产品管理的关系示意图

企业经营性采购发生在科研、设计、供应、销售、服务等环节；采购方式、评审办法和合同条件直接影响采购结果并对企业效益和产品品牌产生直接和间接影响。企业效益管理主要是正确处理成本和效益的关系，其中，交易成本是总成本的组成部分，交易成本和采购方式有关，如 10 万元物资通过招标节约 5000 元，但组织招标的费用是 1 万元，招标方式就值得商榷；对于产品主要原材料、重要配套件的采购，供采双方应保持相对稳定，否则会对产品质量管理带来很大压力。企业产品管理主要是人、财、物的采购，但优秀人才不能通过招标方式选聘，一般应当通过招募、推荐或遴选等方式引进优秀人才。

采购手段依据目的、环节的不同在采购方式、评审办法、合同条件等方面有显著的差异和广泛的内涵。在这个意义上说，招标采购专业人员的能力和水平对创造企业经济效益和实现品牌战略至关重要。

3. 供应链视角下的企业采购

在企业采购中，著名的经济学家克里斯多夫说：“市场上只有供应链而没有企业，真正的竞争不是企业与企业之间的竞争，而是供应链与供应链之间的竞争。”

依据国家标准《物流术语》(GB/T 10354—2006)定义:“供应链是生产及流通过程中,将涉及产品或服务提供给最终用户活动的上游与下游企业形成的网链结构。”

依据美国 GPM 职业资格核心教程《供应管理环境》教材的定义:“供应链管理是对跨越组织边界的无缝的、增值的流程进行设计和管理,从而满足最终用户的真实需求。对人员和技术资源的发展和整合是供应链整合成功的关键。”即整合是供应链管理的灵魂。

供应链管理的实质在一个大系统中考虑物流、资金流、信息流协调配合的企业结构模式。它包含处于供应链中的节点企业,从原材料开始,经过链中各种企业的加工、组装、分销等过程,最终到达最终用户。它不仅是一条连接供应商库到用户的物料链、信息链、资金链,而且是一条增值链,物料在各个环节采购、加工、运输、包装等过程都是一个增值的过程。

以核心企业为中心的供应链管理以物流为依托。其中采购是物流的首要环节,采购合同的一致性、规范性是物流管理的基础。采购合同对采购商品的交货时间、运输以及卸货地点和方式的约定应当考虑供应链的最大利益。

通常在企业采购中获得较低价格并不难,但是如果不能同时注重系统的整体价值,更低的价格可能会意味着质量更糟糕,交付时间难以保证;低质量、低价格的供应商可能是高库存成本的源头。因此,企业供应链采购价值增值的关键是要从整体、全局的视角来审视各类采购决策。

在不同的采购项目中,企业在采购管理中的重点也不相同,如表 1-2 所示。

表 1-2 企业采购特点策略和管理重点一览表

| 采购类型 | 定义 | 采购策略 | 管理重点 |
|-------|----------------------------------|--|-----------|
| 战略采购 | 重要的持续经常性采购; 如重要原材料 | 通过和少数关键供应商结成战略合作协议的方式来保障采购的安全性和高品质 | 降低采购成本和风险 |
| 关键采购 | 数量较大的一次性采购,或不经常采购; 如重要生产设备 | 符合竞争条件的采取招标方式;加强资格审查;单一来源采购注意谈判技巧 | 降低采购风险 |
| 杠杆采购 | 经常性相对重要常规采购; 如生产辅料、工具 | 采购人应努力扩大供应范围,采用招标的方式来实现采购的优化 | 降低采购成本 |
| 低影响采购 | 一次性或采购频率较低的产品或服务; 如某项工艺特许工作服务 | 标准化和自动化的采购流程,简化采购过程、降低采购成本,侧重于控制采购管理费用 | 降低管理成本 |

从表 1-2 可以看出,企业针对战略采购,其管理的重点是降低采购成本和风险;对于关键采购,其管理的重点是降低采购风险;对于杠杆类常规采购,其管理的重点是降低采购成本;对于低影响物资的采购,其管理的重点是降低企业管理成本。显然,采购方式的选择对于降低企业成本、管理成本和采购风险都有直接的影响。鉴于此,企业对采购方式的管制不能一刀切,应当精细化管理。

4. 企业的战略采购和 MRO 采购

同公共采购相比,企业采购的战略采购和 MRO 采购有其独特的视角思维和方式。

(1) 企业战略采购。

企业战略采购是指企业在明确内部需求的前提下,对供应商进行科学的分析判断,对市场进行详实的调查研究,以“最低总成本”为原则,通过商务谈判或招标方式确定一定时期内的战略采购承包商、供应商、服务商(以下简称为战略采购商),签订框架协议,按照协议采购所需工程、物资和服务。战略采购的基本属性是“长期合作”。招标采购的基本属性是“竞争博弈”。显然,其采购方式应当服从采购目标。实践中,对于符合招标条件的此类项目企业可以通过制度规定选用招标方式采购,但通常通过谈判确定合作伙伴是常见的采购方式。但是借口“战略采购”规避招标采购的问题在一些企业中也时有发生,因此对于该类采购企业应当设立“清单”制度,