

工业企业招标投标

实例选

武汉大学出版社

3

B05/07
**工业企业招标投标
实 例 选**

武汉市经济委员会 编
武汉大学经济管理系

武汉大学出版社

1985年2月



B. 033862

内 容 提 要

本书是我国第一本介绍招标工作经验的专集。

招标，是招标单位(买主)在购买大批物资、发包建设项目等业务前，发表招标公告，由多家卖主前来投标，最后由买主择优选定的一种经济行为。武汉市的工业企业在全国率先招标，得到了全国四千多家企业的支持，为城市经济体制改革提供了新鲜经验。

本书从各个不同的角度，客观地介绍了招标和投标工作的全貌，为我国一百多万个企业开展招标投标工作提供了实例，为科研、教学提供了丰富的素材。

本社出版的《社会主义的招标与投标》一书，对招标工作从理论上进行了阐述，本书则介绍了实际经验。二者可配套阅读。

工业企业招标投标实例选

武汉市经济委员会 编
武汉大学经济管理系

*

武汉大学出版社出版
(武昌珞珈山)

湖北省新华书店发行 湖北省江汉印刷厂印刷

*

787×1092毫米 1/32 7.25印张 158千字

1985年2月第1版 1985年2月第1次印刷

印数1—20000

统一书号：4279·16 定价：1.10元

目 录

勇于探索 善于借鉴 为加速经济体制改革而努力

.....武汉大学副校长 童懋林 (1)

公开招标是城市经济体制改革的一项突破

.....武汉市经济委员会主任 冯传武 (5)

武汉市工业企业招标工作简介.....万仁益 (14)

我厂招标最明显的效果是降低成本

.....武汉洗衣机厂 (19)

招标提高了产品质量

.....武汉自行车二厂厂长 张敦自 (31)

发展横向协作 多产优质童车

——武汉童车厂调查.....陈光全、熊小凌 (40)

企业兴旺发达 招标锦上添花

.....武汉电扇厂厂长 余加恒 (53)

从怀疑招标到积极招标

——武汉市汽车工业公司调查

.....段永升 王银娣 葛台秀 (64)

招标为工厂插上了起飞的翅膀

.....武汉铁木家俱厂厂长 肖士煌 (76)

招标开阔了眼界.....武汉电视机厂 (81)

货比三家 择优择廉.....武汉市冷冻机厂 (87)

招标解决了我厂的包装难题.....武汉制漆总厂 (93)

招来先进技术 扩大生产能力.....武汉汽车锁厂 (98)

质量夺魁 价格下降 利润翻番

——武汉东风电机厂调查·····	罗昌宏 (102)
价廉物美中标 挖掘潜力增产	
——武汉市汽车篷垫厂调查·····	许芳 肖湘 (111)
搞好企业管理 招标三投两中	
——武汉市江岸汽车制泵厂调查	
·····	纪金明 方同庆 (115)
质优价廉取胜 服务周到取信	
——武汉市汉水搪瓷厂调查·····	夏清华 纪金明 (120)
在招标的冲击下	
——访武汉标牌厂·····	张志 秦宏义 (123)
以优质产品投标·····	南京内燃机配件厂 (129)
质优价活 投标取胜·····	陕西汉江油泵油咀厂 (131)
立志改革 开拓前进·····	旅顺阀门厂 (134)
投标获胜六个“要”	
·····	济南军区空军航空变压器厂 (135)
变坐等业务为上门投标·····	合肥标牌厂厂长 谭申富 (137)
投标促管理·····	解放军7437工厂 (139)
变担心为放心·····	天津市燕山机械厂 (140)
拥护招标 积极投标·····	苏州自行车零件二厂 (142)
支持招标 促进改革 振兴经济	
·····	武汉市江岸区法律顾问处 姜文杰 魏天星 (143)
法律顾问在招标工作中的意义和作用	
·····	武汉市法律顾问处律师 陈家镇 (151)
做好招标公证工作 为经济改革服务	
·····	武汉市公证处 曹斌 刘关军 杜刚 (157)
从山穷水尽到柳暗花明·····	《长江日报》记者 皮公亮 (175)
青山遮不住 毕竟东流去	

——武汉市自行车一厂招标记·····	余刚 (180)
武汉市经济委员会招标办公室	
外购、外协件招标章程·····	(196)
投标企业须知·····	(199)
购销合同条款和格式·····	(201)
投标企业资格表·····	(203)
投标价格表·····	(204)
投标商业条件表·····	(205)
购销合同·····	(206)
武汉客车制配厂招标文件·····	(208)
武汉市经济委员会招标办公室	招标公告····· (214)
武汉招标投标咨询公司	
编后·····	(224)

勇于探索 善于借鉴 为加速经济体制改革而努力

(代序)

武汉大学副校长 童懋林

为了切实总结武汉市自1983年以来进行流通管理体制的改革经验，进一步在更大范围内开展招标工作，武汉市经济委员会和武汉大学经济管理系组织编写了《工业企业招标投标实例选》一书，从组织领导、招标、投标和公证、法律等方面，具体而生动地介绍了企业实行招标与投标的做法、遇到的问题和带来的深刻变化。虽然由于时间仓促、编写中不无疏漏，但是仍不失为一本内容丰富、充满生机、在经济体制改革问题上给人以启发的好书。

党的十二届三中全会指出：社会主义的根本任务就是发展生产力。城市企业是社会生产力发展和经济技术进步的主导力量。增强企业的活力，特别是增强全民所有制大、中型企业的活力，是以城市为重点的整个经济体制改革的中心环节。如何增强企业的活力，是今后经济体制改革的重要课题，目前国内已有不少好的经验，我们认为改革流通管理体制、实行招标，是推动企业改革，增强企业活力的一项重要措施。

《实例选》有力地证明了，武汉市以发展名牌产品为目标，采取公开招标，优胜劣汰，有力地推动了企业的改革。如：它

有力地推动了企业的技术改造。企业为了在竞争中获胜，竞相革除陈旧的技术装备和旧的工艺流程，不断采用新技术、新工艺，加速了生产设备的更新、改造，注意新产品的开发，使产品不断地更新换代，以适应市场千变万化的要求；它有力地推动了企业管理制度的改革。许多企业举行了民主选举，实行厂长责任制，加速各级干部的“四化”进程，努力学习如何在生产和经营管理中自觉地运用价值规律，探索社会主义商品生产的科学管理方法，破除了许多不合理的规章制度，有许多创新；有力地推动了企业根据自身的情况，实行多种形式的经济责任制，有效地执行按劳付酬的分配原则。不少企业克服了平均主义，打破了“大锅饭”，在工资制度的改革方面前进了一大步。如武汉童车厂的“成本控制法”的实施，武汉东风电机厂的结构工资改革等，都把企业职工的工资和奖金同企业经济效益的提高挂起钩来，同职工本人的劳动态度、数量和质量挂起钩来，极大地增强了职工对企业的主人翁感，调动了职工的生产积极性，有力地推动了企业生产的发展；它扭转了过去在不少企业中存在的轻视知识、轻视知识分子的陋习，促使企业认识到知识和人才在生产技术开发和经营管理中的作用，从而尊重知识，尊重知识分子，注重发挥知识分子的作用，注重干部、职工的技术培训，提高职工队伍的素质；它打破了不少企业过去存在的依赖思想和闭关自守的封闭状态，推动企业重视市场信息和科技信息，重视信息的收集、整理、传递和储存等工作，建立信息渠道，形成信息网络等。总之，招标工作的开展，能够推动企业加速改革，走上现代化生产和管理的道路，提高企业的经济效益，给企业带来新的活力。

实行社会主义的招标与投标，对地区经济的发展也有一定的促进作用。它有利于打破地区、部门、行业之间的界限，冲

破阻碍生产发展的地方保护主义，在更大的范围内组织起生产协作配套，发展专业化生产，形成一个个溶合着我国先进科学技术的、具有竞争力的产品；它有利于推动地区之间的生产技术、管理经验、科学文化和信息等的交流，推动落后地区的改造。同时，它对形成开放式、网络型的经济区亦有良好的作用。

但是，实行招标投标，优胜劣汰，也必然会既显示出地区经济在某些方面的优势，也暴露出地区经济在某些方面的劣势。如：显示出各个地区在科学技术水平，经济管理水平，技术力量和职工素质，信息灵敏程度，以及自然资源，地理环境和交通等方面的差异。各个地区在经济实力上的差别，在竞争中必然给某些地区或某些地区的某些行业带来暂时的困难，甚至于在竞争中会出现个别企业多年亏损、以至于倒闭的现象。如何认识这一现象是实行招标工作过程中必须解决的一个问题。

我们认为十二届三中全会关于经济体制改革的决定，对这一问题已经从理论上明确地加以阐明了。决议指出，我国的计划经济是在公有制基础上有计划的商品经济。只要有商品生产，就必然有竞争。社会主义企业之间的竞争，同资本主义条件下的弱肉强食根本不同，它是在公有制基础上，在国家计划与法律的管理下，在为社会主义建设服务的前提下，让企业在市场上直接受广大消费者的评判和检验，优胜劣汰。这样做有利于促进企业改造生产技术和管埋，推动整个国民经济和社会主义事业的发展。同时，对于一个企业来说，在竞争中处于优势或者处于劣势都是相对而言的。暂时居于优势地位的企业和地区如果停滞不前，会在竞争中很快转化为劣势；反之，暂时居于劣势地位的企业和地区，在国家和其他企业和地区的帮助下，特别是依靠自己的力量，从实际出发，扬长避短，锐意改革，奋起直追，也会后来者居上。这种情况在《实例选》中不乏例

证。事物是在矛盾斗争中不断前进的，只要我们立志图强，坚持不懈，就一定能取得胜利。反之，用保护主义的办法对待落后，不但不利于企业的进步，实践证明也是行不通的。

社会主义的招标与投标这一流通领域管理体制的改革在我国还刚刚开始，虽然取得了一定的成绩，积累了一定的经验，但仍是不成熟的，有待于在实践中逐步完善。特别是以马克思主义为指导，从理论上加以总结，还需要我们做进一步地努力。让我们在党的领导下，在四项基本原则的指导下，认真学习和贯彻十二届三中全会的决议，加速经济体制改革的步伐，为建设具有中国特色的社会主义而努力奋斗。

1984年10月25日于武汉大学

公开招标是城市经济体制改革 的一项突破

武汉市经济委员会主任 冯传武

1983年以来，我们同武汉大学经济管理系合作，以发展优质、名牌、适销对路产品为目的，采用面向全国公开招标的方式，运用经济手段，打破地区、部门、行业界限，组织生产协作配套，发展专业化生产，推动企业之间的竞争，加强横向经济联系，给企业带来了生机和活力。

在市委、市政府的直接关怀和支持下，经过武汉洗衣机厂和武汉自行车二厂分别试验，招标初步取得成功。在此基础上，组织了三批36个不同类型的企业进行推广，也获得成功。

实践证明，招标在社会主义条件下，可以为现代经济建设服务，可以克服现行经济管理体制的弊端，为跨地区、跨部门、跨行业择优组织协作探索新的路子。公开招标的实行，意义不仅在于招标企业降低成本，提高产品质量，更重要的是打破了现行经济体制存在的条块分割、部门分割、城乡分割和保护落后的弊端，有力地冲击了协作企业和主机厂共吃“大锅饭”的现象，对企业改善经营管理，推进技术进步，促进社会主义生产力和商品生产竞争，是个很大的推动力。同时也是城市经济体制改革的重要内容之一。

一、招标的提出

理论来自实践并受实践的检验。工业企业招标是针对现实的经济生活中存在的大量问题提出来的。这些问题主要是：

1. 外购外协件在产品成本中所占比重较大，经济效益受到外界的制约

一个企业，决定其兴衰成败的因素很多，产品成本高低是其中一个重要问题。武汉洗衣机厂一台洗衣机的外购、外协件占单台成本的67%；武汉自行车二厂的外购、外协件占单车成本的70%。而这些外购、外协件的价格却掌握在协作单位手中，作为整机厂来说，单位产品成本中的大部分是受外界制约的。在这种情况下，即令是自制件的成本降低到最低点，但作为整机的单台成本下降的比重仍然不大，企业的经济效益也难以发挥。

2. 外购、外协件由上级主管部门指定配套，不能择优定货，不利于提高质量和降低成本

一个整机厂，根据社会化大生产的要求，必须按专业化协作和经济合理的原则，进行协作配套，而决不能走“大而全”与“小而全”的道路。由于现行经济管理体制存在的弊端，零部件的协作只能在一个企业或一个地区内，由主管部门指定工厂供应。即使这个外购、外协件质量较外地差，价格较外地高，整机厂也不能择优定货。

3. 流通体制的条块分割和“三多一少”（环节多、层次多、手续多、渠道少），阻碍了企业的横向经济联系

我国实行单一的集中管理体制，在流通领域中形成了封闭的分配体系。物资流通受条块分割、隶属关系和所有制的限

制，出现“三多一少”。横向的经济联系被阻塞，即令是专业化程度高的企业，也难以进行跨地区、跨部门协作，货不能畅其流，各地的优势难以发挥，而本地的劣势也得不到克服和纠正，形成了地方“割据”局面。

4.经济协作关系中的不正之风，使企业蒙受损失

不正之风在经济协作关系中为害不小。有些人为了个人的利益，不惜慷国家和企业之慨，把质次价高的外购、外协件也当作优质产品收购进来，使企业蒙受损失。这些不正当的作风在一些企业都不同程度地存在着，严重影响企业经济效益的提高。

以上问题，在一定程度上带有共性。如何解决这些问题，武汉大学经济管理系经济咨询组建议吸取和移植国际上运用的交易方法——招标，在全国范围内择优选购，做到“货比三家”。于是，招标就这样提出来并在武汉市一些企业进行试验，取得了较好的效果。

二、招标的积极作用

招标，是在社会主义计划管理原则下，自觉地利用价值规律的作用，在双方自愿互利的基础上，建立起的一种新型的、横向发展的协作关系。一年来的实践证明，招标对促进流通领域体制改革，对发展社会主义生产力，发挥了显著的积极作用。

第一，有利于打破地区之间、部门之间、城乡之间的分割，有利于发展企业之间横向的经济技术交流与合作

现行经济体制的弊端之一是：条块分割、地区封锁，切断了横向经济的有机联系，难以体现企业之间相互协作和共同发展的新型的社会主义经济关系，甚至发展到森严壁垒，人为封

锁，使货不畅流，物不尽用。

招标、投标是在国家计划指导下，受到法律保护，并在法律部门监督下，发挥经济杠杆作用，突破地区、部门、城乡的界线，有充分择优选购的自由。武汉洗衣机厂在第一、二次招标中，中标的64家企业，28种零部件中，就有浙江、江苏、广东等8家外省企业，14种零部件。第三次招标，则遍及全国，有349家企业正式投标。一个规模不大的洗衣机厂，竟吸引、牵动了全国众多的企业，有力地冲击了樊篱和封锁，可见招标形式是受广泛欢迎的。

第二，有利于打破协作企业之间吃“大锅饭”的现象，使之扬长避短，互利互惠，共同发展

武汉洗衣机厂1980年开始生产洗衣机，上级主管部门组织了本市40多家工厂协作配套。虽然很快上了马，但从此协作配套件的供应时间、数量、质量、价格却都受协作厂的牵制。那些对洗衣机厂上马有过汗马功劳的协作单位，有的尽管产品质次价高，却盲目自满，不思改进。招标有力地促进了社会主义企业之间的竞争。由于招标、投标是通过竞争而建立起来的企业协作关系，中标必须是企业中的优胜者，因而在客观上起到鼓励先进，鞭策落后，优胜劣汰，促进企业进步，推动社会生产力发展的作用。为洗衣机厂提供电机的东风电机厂，自从开展招标以来，在激烈的竞争形势下，积极改进工艺，降低产品成本，1983年四次主动降价，每台电机的出厂价由39.55元，降到34元，电机质量提高，在全国同行业中名列第一。武汉标牌厂在投标中落选后，有了危机感，厂长三次带领技术人员、工人到外地对口取经学习，争取赶上先进对口厂，生产大有起色。1984年终于在自行车厂招标时中标。尤其值得提出的是，通过组织招标与投标，形成了以最终产品为主体企业，在全国

范围内形成辅助企业，协作企业的企业群落。如荷花牌洗衣机以武汉洗衣机厂为主体企业，已包括有全国20多个省、市的27个辅助企业、协作企业，形成了一个生产洗衣机的企业群落。

第三，有利于降低产品成本，提高经济效益

我国幅员辽阔，物产丰富，企业众多，各地有其优势，生产力水平也不是在同一刻度线上。因此，招标可以在很广的范围内，很多的投标企业中进行比较、选择，做到“货比三家”、“货比十家”，从而选取价最廉、质最优的协作件。武汉洗衣机厂外购、外协件在1983年三次招标中，中标的有48个零件，比原来的价格减少5元多；在招标影响下，原来的协作单位也主动降低了15种协作件价格3.01元。两项共8元多，显著地提高了经济效益。据统计，武汉市参加招标的28个企业，降低成本一次带来的经济效益为1,300万元。

招标不仅仅使招标企业收益增加，而且也促进投标企业经济效益的提高，一个主机厂可以带动一群企业进步。比如前面提到的东风电机厂1983年由于降价而减少销售收入33万元（按最后一次降价计算），从表面上看，销售收入减少，利润也就减少。但实际上，该厂未降价的1982年利润为15万元，而降价后的1983年利润为39万多元，1984年预计利润突破100万元。主要原因就是由于在招标竞争的推动下，加强了管理，降低了成本，提高了劳动生产率。又如，另一个街办小厂——汉水搪瓷厂，本来已经濒于“破产”边缘，但在招标竞争的激励下，他们积极参加投标，在大厂面前，敢于竞争。中标后，不仅价格比大厂低，质量比大厂高，并将产成品送上门，因而赢得了信任。中标后，每月获得利润近三万元。

第四，有利于产品质量的提高

武汉自行车二厂，1984年9月进行招标，是采取以质量为

主的方式，对名牌车的配套实行优质优价的办法，在367家投标的企业中，选择112家为预中标户，其中三大名牌自行车协作配套单位占21家，再经综合平衡后，最后确定41家企业为中标单位，并按法定程序与中标单位签订了合同。招标前，该车整车分在85分左右（属于B级），招标后，整车分达94.875分，达到A级标准。其它招标厂，产品质量都有明显提高。

第五，发挥中心城市优势，带动和促行县办工业和乡镇工业的发展

近年来，中央提出了“市管县”的措施。这是促进城乡经济交流，加快整个国民经济发展速度，早日实现四化的重大战略步骤。利用城市的力量，采用招标的方法，并逐步扩大招标的部门和范围，也不失为带动县办工业、乡镇工业发展的一种好方法。在1984年进行的三批26个企业招标过程中，与全国26个省市、586个县的乡、镇企业建立了新型协作关系。这样，既可促进县办工业和乡镇工业素质的提高和经济效益的增加，又可反馈于城市工业，充分利用农村资源，支援和促进城市工业发展。武汉柴油机厂包装箱，原协作价格每个21.23元，几次要求降价，均未协商成功。后公开招标，为林区企业中标，降价为16—18元，既充分发挥了山区经济优势，又使城市企业降低了成本。

第六，有利于提高企业管理水平

通过招标，各厂都聘请了法律顾问，经济顾问，依法治厂，按经济规律经营，遵守合同，整理完善技术档案，加强物资收、发、管制度，重视了各项基础工作，为提高企业素质，进行各项整顿，创造了良好条件。

第七，有利于纠正经济领域中的不正之风

通过实行公开招标，运用价值规律，使各投标单位机会均

等，开展竞争，使之建立了新的协作关系。对于建立具有中国特色的充满生机和活力的社会主义经济体制，有积极的促进作用，有效地克服了经济领域中的不正之风。

三、招标中要注意的问题

招标是一项改革，在改革中遇到问题和困难是难免的。我们在招标中遇到的问题和困难所以能得到顺利解决，关键是得到了市委、市政府领导同志的支持，特别是省委副书记、市委第一书记王群同志的亲自过问，具体指导，经常给予鼓励和支持。同时也得到了武汉大学校长刘道玉同志和经济管理系的教授、讲师的具体帮助。实践告诉我们，领导的重视和支持是非常重要的。同时，在实际工作中，要注意解决好以下几个问题：

第一，要不断地提高对招标的目的意义的认识，克服各种思想障碍，放开手脚，使招标工作坚决地开展下去

公开招标是新的尝试，引人瞩目。但是，将招标引进到我们社会主义经济领域中去，由于“左”的思想的影响和旧传统观念的束缚，不可避免地遇到一些问题。主要是有些同志习惯老套套、老办法，不肯轻易改变。有的怕老关系改变了，新的关系接不上来；有的怕不按期供货，影响生产；有的怕质量不稳定，影响工厂的信誉等等。其二，极少数干部和某些采购人员在经济协作关系中搞不正之风，他们对招标这种方式不表欢迎，甚至以种种理由进行抵制。其三，行政干预。明明质次价高，也要你采购，不准与系统外协作，其理由是“一碗饭要大家吃”。这样，企业采购这类物资，就毫无选择余地了，只有靠行政包办了，人为地割断了与先进地区、先进企业的横向联