

湖北日报传媒集团 招标采购探索之路

构建传媒产业招标采购制度新体系

采购体制 创新研究

刘云德 主编

Cai Gou Ti Zhi
Chuang Xin Yan Jiu

中国和平

湖北日报传媒集团 招标采购探索之路

构建传媒产业招标采购制度新体系

采购体制 创新研究

刘云德 主编

中国和平出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

采购体制创新研究 / 刘云德主编. — 北京: 中国
和平出版社, 2012. 3

ISBN 978-7-5137-0307-9

I. ①采… II. ①刘… III. ①媒体—招标—体制创新
—湖北省—文集 IV. ①G219.276.3-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 035293 号

采购体制创新研究

刘云德 主编

出 版 人: 肖 斌
责任编辑: 陈海鸥
特约编辑: 梅华峰 章汉英
责任校对: 王秀玲
装帧设计: 舒 巍 陈 佳 吴 萌
责任印务: 宋小仓 曲利华

出版发行: **中国和平出版社**

社 址: 北京市海淀区花园路甲 13 号院 7 号楼 10 层 (100088)

发 行 部: (010) 82093713

网 址: www.hpbook.com

投稿邮箱: hpbook@hpbook.com

经 销: 新华书店

印 刷: 楚天印务总公司

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 14.5 插页: 0.5

字 数: 143 千字

版 次: 2012 年 3 月第 1 版 2012 年 3 月第 1 次印刷

(版权所有 侵权必究)

ISBN 978-7-5137-0307-9

定价: 36.00 元

(如发现印装质量问题, 请与湖北特别书局有限公司联系调换)

地址: 武汉市东湖路 181 号楚天传媒大厦 B0204 电话: 027-88567638



湖北日报传媒集团董事长、社长、党委书记邹贤启（图中）出席 2012 年度新闻纸暨印刷材料开标大会并讲话。



湖北日报传媒集团
总经理张勤耘主持 2012
年度新闻纸暨印刷材料
开标大会。

湖北日报传媒集团
纪委书记黄传泽出席
2011 年度新闻纸暨印刷
材料开标大会并讲话。



湖北省委宣传部纪检组长问青松（右二）到招标采购中心检查指导工作。



湖北省直宣传系统单位主要负责人及纪委（纪检）负责人参观招标采购中心评标室。

湖北日报传媒集团监标人李孝峰（左一）开启投标文件。





湖北日报
传媒集团纪委
书记黄传泽
(左)与投标人
观看开标现场。

投标人代表在
检查投标文件密
封情况后并确认签
字。



招标采购中
心工作人员到纸
厂考察学习。





招标采购中心
主任刘云德（左）
与副主任余云（右）
研究工作。

招标采购中心
工作人员牢记“坚
持制度不放松，坚
持程序不走样，坚
持原则不变通”的
工作要求，扎实做
好招标采购工作。



招标采购中心全体人员进行业务学习，争创和谐
处室、一流业绩。

目 录

第一章 创立与发展

探索 实践 创新·····	刘云德 余云	003
规范采购谋效益 强化监督促廉政·····		016
制度体系夯实根基·····		024

第二章 理论与创新

招标采购“十严”·····	刘云德 蔡任风	029
集中采购应把握的原则·····	刘云德 胡涛	037
招标采购人员素质谈·····	刘云德 赵兵 何璐	046
集中采购中“三权”的合理配置及运用·····	刘云德 何璐	051
谈谈招标采购的“三个坚持”·····	余云	061
报业集团的集中采购管理·····	余云	070
报业集团战略采购谈·····	余云	078
浅谈“质量、信誉、价格、服务”的招标理念·····	赵兵	086
规范招标管理程序 降低招标采购成本·····	吴洪	098



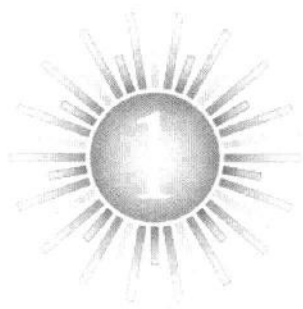


第三章 务实与方法

招标采购中的法律风险与控制·····	赵兵	113
评标方法的选择与实践·····	刘志雄 张耀五	127
招标采购中投标人的注意事项·····	刘志雄	138
招标采购风险管理初探·····	刘志雄	144
浅谈招标前应重点准备的工作·····	胡涛 张耀五	147
浅析基于 ERP（企业资源计划）环境的采购管理信息系统之构建 ·····	张耀五 胡涛	156
浅谈招标采购信息资源库的建立和管理·····	何璐	169
规范程序：政府采购的核心·····	赵兵 胡年	181

第四章 操作与实例

湖北日报传媒集团招标采购综述·····	刘云德	185
湖北日报传媒集团新闻纸及印刷材料招标采购项目实例·····		191
湖北日报传媒集团 60 周年庆纪念礼品（镇纸）采购项目实例 ·····		196
楚天粤海国际大酒店工程招标项目实例·····		199
湖北日报传媒集团煤改气工程项目实例·····		205
湖北日报传媒集团综合运动场工程招标项目实例·····		210
楚天传媒产业园二期锅炉、低压配电柜采购项目实例·····		214
湖北日报传媒集团常年法律顾问聘请项目案例·····		219
楚天传媒大厦楼宇保洁服务采购项目实例·····		224



第一章

创立与发展

探索 实践 创新

——湖北日报传媒集团招标采购发展纪略

刘云德 余云

伴随着湖北日报传媒集团发展壮大的历史进程，招标采购走过了9年的辉煌历程。9年来，在集团党委的领导下，在各部门的大力支持下，在招标采购中心全体员工的共同努力下，招标采购中心始终以科学发展为指导，以招标采购制度为依据，以集团利益最大化为目标，不断开拓进取，走出了一条探索、实践、创新的发展之路，为集团的事业发展作出了应有的贡献。

一、集中采购是经济社会发展的需要

国家和省相继颁布实施招投标、政府采购的有关法律法规及管理规定。1999年8月《中华人民共和国招标投标法》、2000年《湖北省政府采购管理暂行办法》、2002年6月《中华人民共和国政府采购法》（以下简称：《政府采购法》）的相继颁布实施，一些地方开始了以招标投标为主要方式的政府采购日常消费的招标试点工作，从此，政府招标采购在我国迈出了尝试性的第一步，一些大型企业集团也效仿政府采购的模式试行集中采购。这为集团实施集中采购提供了理论依据和法律保障。





2001年7月，湖北日报报业集团（2007年更名为湖北日报传媒集团）成立。集团成立标志着报社由此进入了一个新的发展时期——集团化发展时期。集团化的管理要求进一步建立健全企业化的内部运行机制，完善新型的管理结构，从而达到资源共享，节省成本和费用，实现优势互补，提升企业的运作和管理效率，提高企业创新能力和综合竞争能力。集团化的发展给集团的采购工作提出了新的要求。

集团采购现状已经不适应集团化管理的要求。集团成立后，随着集团化的运作，集团资产规模不断扩张和经营规模不断扩大，采购金额不断上升。据不完全统计，2002年集团的年采购支出已达4亿多元。作为集团化企业发展的重要环节，集中采购不仅仅是企业降低成本，获得竞争优势的有力保障，也是防止腐败，加强廉政建设的重要手段。实行集中采购，是结束集团各单位和各部门采购“散兵游勇”状态的最好方式。

正是在这种形势下，集团党委为了规范集团各单位、各部门的采购行为，改变传统的自由、分散采购方式，通过考察其他兄弟报社集中采购的情况，借鉴政府采购的模式，决定成立集中采购机构，在全集团范围内试行集中采购。

二、集中采购在科学发展的道路上迈出了坚实步伐

2002年7月，集团颁布《湖北日报报业集团集中采购管理暂行规定》为标志，集中采购开始在集团范围内展开。9年来，

集中采购机构先后经历了采购中心、招投标中心、招标采购中心 3 个发展时期，与此相适应，集中采购工作经历了集中采购的初创起步、集中采购的规范发展、集中采购制度体系的完善 3 个发展阶段。

第一阶段：2002 年 7 月至 2004 年 7 月，集中采购制度的初创起步。

2002 年 7 月，集团成立采购中心，开始在集团范围内实施集中采购制度，采购中心作为一个科级机构，隶属于经管办公室。同时集团颁布了《湖北日报传媒集团集中采购管理暂行规定》和《湖北日报传媒集团集中采购管理暂行规定实施细则》，标志着集团的采购工作从此翻开了新的一页。

采购中心成立之初，集中采购工作在全国报业是一项新兴的事业，仅有几个发达地区的报业集团成立了这一机构，其机构设置和职能各不相同，采购方式和采购范围也都不一样。是照抄照搬其他兄弟报社的采购模式，还是另辟新路，探索出另外一种全新的采购模式；是仅仅采购集团的物质，还是涵盖集团所有的采购支出；是进行议价采购还是招标采购，这一问题摆在了我们面前。在这种情况下，中心工作人员边工作、边学习、边摸索，创造性开展工作，决定参照政府采购的运行模式，探索一条当前在全国报业还没有的全新的采购模式：在采购执行主体上，我们尝试实行项目组负责制，项目组为 3 人以上的单数，主要由采购中心、申购使用部门人员组成，采购金额巨大的，有监察部门人员参加；在采购方式上，我们以邀请招标、





询价采购和竞争性谈判为主；评标方式采取项目组成员综合评议，按照少数服从多数的原则确定供应商。为了使评标更加公平、科学，2003年12月，我们又补充制定了《湖北日报传媒集团评标委员会和评标方法暂行规定》《湖北日报传媒集团关于设立集中采购评委库的暂行规定》等文件，开始对有些金额大、技术性较强的采购项目尝试由评委来评标。这一时期，我们开始在机械设备、发行物质、工程、办公及通讯设备、服务、旧车拍卖等领域进行了试点，为以后的全面集中采购打下了基础。

第二阶段：2004年8月至2007年6月，集中采购的规范发展。

经过两年的试行，在集团领导和各部门的大力支持下，集中采购工作进展顺利，集中采购金额不断上升，采购领域不断扩大，效果日益明显。在这种情况下，集团党委审时度势，在原采购中心的基础上组建了招投标中心，招投标中心设立业务一科和业务二科共两个科，人员从开始的5人增加到7人。招投标中心作为集团试运行的独立机构，标志着集团采购工作步入了一个新的起点，同时也给集中采购工作提出了新的要求。

这一时期，招投标中心坚持规范程序运作，形成了一套较为完备的招标工作方法，在招标方式的选择、标书的制作发售、评标定标等，皆有章可循。招标采购已经由试行成为集团正式的采购制度，在集团采购的各个领域全面铺开，招标采购的范围涉及到电子产品、机械设备、劳保用品、促销用品、办公家具、办公耗材、建设工程、咨询服务、印刷材料、竞价销售等集团采购的各个领域，招标采购占集团全部采购的比例已达到95%以上。

这一时期，招投标中心探索实施了“3+1”的采购项目组管理模式，项目组由招投标中心、申购使用部门、财务部门的代表组成，监察部门派员担任监督员，监督招标采购的全部过程，项目组对采购的结果负全责，保证了集中采购工作在监察部门的监督下正常、高效、有序的运行。

在招标评标方法上，我们根据不同的项目特点，创新了一系列的办法，如：家具的“两阶段招标法”；设备的“最低评标价法”；发行促销品中的“海选法”、“市场差率法”、“分段报价法”；锅炉燃煤的“发热量报价法”；工程招标的“拦标价法”、“标前承诺法”；印刷材料的“公开招标与谈判相结合法”；燃油的“官方挂牌价折扣率报价法”等等。这些招标评标办法的实践与创新，提高了招标采购的效率，为集团节约了成本。

第三阶段：2007年7月至今，集中采购制度体系的完善。

招投标中心经过3年的试运行，取得了巨大的社会效益和经济效益，得到了包括供应商在内的社会各界的一致认可，集团党委认为时机成熟，将招投标中心更名为招标采购中心，并报湖北省机构编制委员会办公室批准成为集团的正式机构。招标采购中心设立业务一科、业务二科和综合科共3个科，人员从开始的7人增加到8人。招标采购中心的成立，标志着集团的集中采购工作步入到制度化、程序化的轨道，进入到了全面发展的新阶段。

这一时期，招标采购中心不断总结、实践，将原来的“3+1”项目组模式改为“N+1”的模式，分别由招标采购中心、申购





使用部门、使用部门、财务部门、审计部门以及相关部门加上监察部门组成，项目组成员的广泛性，调动了各参与项目组部门及人员的主人翁意识，更多的部门参与到采购项目组中，能够在招标、评标、谈判过程中，站在不同的角度，表达各自意见，并最终在集团综合利益最大化原则下，求同存异，形成一致决策，保证了集中采购成效得以实现。

从2008年3月起，招标采购中心根据多年来的实践探索经验，采取“分头起草、集中讨论”的办法，对原来的集中采购制度系列文件进行修订和补充，出台了《湖北日报传媒集团集中采购管理规定》、《湖北日报传媒集团集中采购管理规定实施细则》、《湖北日报传媒集团集中采购评委库的管理规定》、《湖北日报传媒集团评标委员会和评标方法规定》等文件，补充完善了《湖北日报传媒集团集中采购项目组管理办法》、《湖北日报传媒集团开评标纪律》等制度文件，增加了采购通用程序实务流程表、集中采购申报表、廉洁自律十不准等。同时将制度体系的初稿分送集中采购领导小组成员的单位与部门征求意见，在进一步修订后，2008年11月经集团党委批准颁布实施。新的集中采购管理规定系列文件更加全面细致地规定了招标采购工作的范围、程序和办法；修订后的评标委员会及评标办法使评标工作更加民主、科学。

在修订和完善招标采购制度的同时，我们对招标理论进行了探索，总结提出了“三权分离”的管理模式，即：集中采购决策权在党委，执行权在集团领导批准的招标项目组，监督权在纪委监察，项目组对采购结果负全责。招标采购中心的职能