包钢招投标采购管理的质量控制与成效

程 燕

(包钢(集团)公司集团管理部,内蒙古 包头 014010)

摘 要: 文章以对招投标采购管理工作质量控制的认识和招标采购中涉及的经济学知识和管理学原理为基础,探讨了包钢招投标采购管理工作存在的不足及采取的应对措施。从完善组织机构、健全制度体系、规范业务运行、强化监督管理等几方面加强招投标采购管理,以保障经济效益和管理效益得以实现。

关键词: 招投标; 采购管理; 质量控制

中图分类号: F406.5 **文献标识码:** B **文章编号:** 1009-5438(2017)01-0085-04

DOI:10.13647/j.cnki.btgkj.2017.01.026

Quality Control and Effect in Bidding and Purchasing Management of Baotou Steel

CHENG Yan

(*Management Dept. of Baotou Steel (Group) Corp.*, *Baotou* 014010, *Nei Monggol*, *China*)

Abstract: In the paper, it is discussed the existing problems and the corresponding measures in bidding and purchasing management of Baotou Steel based on the knowledge of the quality control of bidding management and the knowledge of economics and management principles involved in bidding and purchasing. Strengthen the management of bidding and purchasing from the aspects of perfecting the organization structure and the system, standardizing the business operation, strengthening the supervision and management, in order to ensure the economic benefit and the management benefit.

Key words: bidding; purchasing management; quality control

招投标是市场经济条件下相对成熟和规范的交易方式,通过市场主体的公平竞争,科学、公正评价和选择满足采购需求的交易主体,确定交易价格,形成和签订合同。充分运用招投标采购方式,加强招投标采购工作质量控制,对于提高经济效益,降低成本费用,强化企业管理有着积极的作用。近年来,包钢严格执行国家有关采购招投标相关法律法规,加强招投标采购管理并采取积极的应对措施。

1 招投标采购管理工作质量控制含义

招投标管理工作是整个采购项目中最重要的环节之一,开展的成功与否直接影响项目采购后续工作的顺利实施。同时,通过招投标采购确定理想的交易主体、也是保证采购质量、降低采购成本、提高经济效益的重要举措。如何做好招投标采购管理质量控制就显得尤为重要,严把招投标程序方面: 公平、廉洁、守法、敬业的招标业务组织者的选择; 招标方案制定合理、可操作性; 招标公告、文件编制质量、深度和规范性; 评标方法和标准的切合实际、可操作; 开、评标流程的合规性等。规范招投标管理方面: 完善的招标管理组织机构; 健全的招标采购制度体系; 规范的招标业务操作运行,严格的监督和惩治

收稿日期: 2016-12-15

作者简介: 程燕(1984-),女,内蒙古包头市人,经济师,现从事企业招投标管理工作。

力度。

2 相关经济学知识及管理学原理

2.1 招标采购中相关的经济学知识

2.1.1 招标采购作用机理

招标采购活动中，招标人与投标人之间的关系表现为经济利益上的关系，双方都想从招标项目中获取所期望的利益。在特定市场条件下，一个招标采购项目利润总量是相对固定的，招标人和投标人本质上都有追求各自利益最大化倾向，以致双方在利益分配上表现为对立关系。在市场机制调节的同时，交易机制发挥作用[1]。招标投标市场中，交易机制表现为相对规范的交易程序。如依法开展招标活动，使招标项目公开、公平、公正地有序进行，并通过依法组建的评标委员会进行评标，确保社会经济效益等。

2.1.2 串通投标行为的机理

招标人通过招标投标机制实现采购成本最小化的目标，除了投标人仅进行一次投标和一次报价，有足够多的投标人参与，投标人为完全理性经济人这3个前提假设之外，每个投标人拥有的信息都是不完全的，即每个投标人在进行决策的时候都无法预知其他投标人的决策。这一假设能否满足是关注的重点，在现实招投标过程中投标人之间可能会通过信息的串通，由假设中的信息不完全的状态变为信息较完全的状态，从而对整个招投标机制造成破坏。

		投标人乙	
		陪标	不陪标
投标人甲	串通投标	(7,2)	(3,1)
	不串通投标	(5,0)	(4,1)

图1 串通投标博弈论模型图

在图1模型中，甲如果决定进行串通投标，需要花费1成的联络成本，而一旦乙决定陪标，“事成之后”甲需要支付给乙数量为2成的陪标报酬。通过分析，本次博弈有两个纳什均衡，即(串通投标，陪标)和(不串通投标，不陪标)。那么，无论是从甲的角度考虑还是从乙的角度考虑，(串通投标，陪标)都是他们最好的选择。

解决串通投标投标问题，需要通过改变投标人的心理预期来防止串通投标行为的发生。增加串通投标行为被查处的概率，加大串通投标人串通投标的机会成本，还可以考虑加强“黑名单”制度和招投标诚信体系制度的建设。

2.1.3 招标采购中的寻租理论

采购过程中的寻租可以理解为采购活动中的当事人在采购过程中，为寻求个人利益最大化使采购不能达到最优的现象[2]。利益的驱动是寻租行为产生的最根本原因。为了遏制采购寻租的发生，组织最终的目标是对采购人员建立完善的采购行为约束系统(见图2)，做到严格、全面、高效的监管。

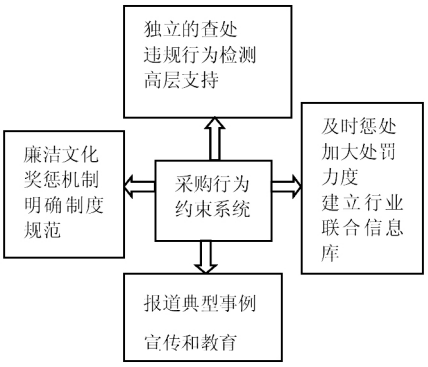


图2 采购行为约束系统图

2.2 招标采购中的管理学特征

招标采购活动的组织管理呈现出全方位的管理特质。作为管理主体，在招标采购管理中表现为招标人管理和程序管理交叉的组织特征。依据招标投标法规定，招标采购活动依法由招标人负责。与此同时，招标人的权利受到法律法规的约束，所有的招标采购活动必须在相关法律法规的框架下进行，公权力主要表现为程序规则，引入评标委员会机制来制衡招标人的权利。相对于管理对象，招投标活动组织者是是招标人，招标人如何依法合规通过招标文件的约定公平、科学地组织招标采购活动考验招标人的公正性和组织能力；同时招标人和投标人属于博弈的相对方，把投保人有效地组织起来依照特定规则完成招标采购活动体现招标人的管理水平[1]。评标委员会在采购活动中构成相对独立的子系统，评标专家成员一般随机抽取，依法组建，依照招标人编制的招标文件对投标文件进行评审。此外，相对于招标采购活动的组织运行，监督管理应当对招标采购组织进行有效地监管。

3　包钢招投标采购中存在的不足

近年来，包钢在加强招投标采购管理、探索招投标采购模式方面做了大量工作，取得了一些成效。但在实际运行中还需要进一步改进和完善：招投标采购制度体系需健全和补充，招投标业务流程需规范和细化；扩大招标采购比例，严格控制非招标采购；加强供应商的管理；提升评标专家的专业化评标水平，加快招投标采购信息化建设。

4　加强质量控制所采取的应对措施

4.1　完善包钢招投标管理组织机构

4.1.1　组建专职招标业务机构

为了更好地贯彻执行国家、行业及地方性法律法规和规章制度，改变以往招标组织单位过于分散、提高招投标组织专业水平和招标质量，2014 年，包钢成立了以集中组织招标采购业务的专职招标机构—招标中心。招标中心由具备一定采购管理经验、专业技术职称和执业资格的专职人员组成，在为本企业服务的基础上，经过一定经验和业绩的积累，适时注册成为独立法人的第三方招标代理机构，对社会开展招标代理业务。

4.1.2　宏观和专业管理机构职责明确、职能独立

实施招投标采购活动，旨在在国家法律法规的框架下，保证国有资金安全有效使用，提高经济效益，降低采购费用。作为企业内部采购管理组织机构，包钢宏观管理部门负责企业招标工作和采购业务的监督管理，建立健全招标管理制度和采购业务管理制度，监督、检查制度执行情况，协调和沟通各专业管理部门和招标中心；专业管理部门负责对所分管采购业务制定具体实施细则，审核和管理入围供应商，确定采购方式，监督开标、评标过程，确认招标结果并进行专业考核。

包钢招标采购体系，在集团层面有宏观管理、专业管理部门，在执行层面有集中组织招标采购业务的专职机构。形成了宏观管理—专业管理—招标组织的管理组织机构。

4.2　完善招标采购制度体系

健全招标采购制度体系，是有效实施招标采购活动的重要保障。包钢在招投标采购管理方面建立了符合国家、法律法规并适合企业实际需要、操作性强的制度体系。

（1）在规范招投标管理方面，制定并出台实施了《包钢（集团）公司招标投标管理办法》、《包钢（集团）公司关于进一步强化采购招投标管理实施办法（试行）》。

（2）在组织实施招投标业务方面，制定并出台实施了《包钢（集团）公司招标公告发布管理办法（暂行）》、《招标文件发售管理办法》、《招标项目委托业务办理时限要求和规定》、《评标专家和评标委员会管理办法》。

（3）在专业采购管理方面，制定并出台实施了《包钢劳务承揽项目招投标管理试行办法》、《备件公司基建技改设备、备品备件委托招标管理办法》等。

（4）在招投标采购监督考核方面，制定并出台实施了《包钢（集团）公司招标投标监督管理办法（试行）》、《包钢（集团）公司招标投标违规行为管理办法》。

（5）在提高合同执行效果方面，在已有《包钢（集团）公司合同管理办法》的基础上制定并出台实施了《关于重申加强合同管理工作的通知》、《包钢基建技改工程合同管理办法》等。

4.3　招标业务规范平稳运行

招标中心自成立以来，严格按照国家招标投标法及其配套实施条例的规定，推进招标业务的规范化和标准化。对所有工程、货物和服务招标采购业务全部实行利用企业内部局域网的无纸化委托流程，将公司内部各采购单位同类采购项目按既定时间周期合并组织招标，同类工程、货物、服务集中开、评标，开通包钢招标中心微信公众号、与法定媒介同步发布招标公告，制定开标、评标标准化工作流程，实施开、评分离，全流程录音录像。此外，在招标采购活动结束后，进行采购后评估，包括招标采购各个环节花费的时间、招标文件的质量、招标采购人员的专业素质、业务能力，采购费用等，对招标采购效果进行分析和评价。

4.4　严格完善招投标业务监督管理

对购买招标文件的潜在投标人进行行贿犯罪记录审查和信用查询，进行周密的标前策划，严格禁止任何以不合理的限制条件排斥潜在投标人；强化招标信息的披露，招标信息公开透明，在国家指定媒介发布招标信息。实施开、评标业务分离，开标室、评标室安装监控设施，评标现场评标专家手机等通讯设备由招标机构专人保管并签署保密协议书；对招投标中发生的违规违法行为严肃处理，建立诚信档

案，把投标人的不良信用信息记录在案，情节严重者，进行经济惩罚并禁止其参加投标。纪检部门对已完结并归档的招标项目资料进行随机抽检，并对发现的问题要求限期整改。

4.5 大力推行电子化招标

2016年，包钢与内蒙古产权交易中心签署战略合作框架协议。内蒙古产权交易中心包钢工作站挂牌成立后，包钢将部分货物、服务采购项目安排到内蒙古产权交易中心进行公开交易。同时，将公司所属控股公司的招投标业务全部纳入内蒙古产权交易中心组织实施。与此同时，包钢大力推行电子化招标，借助内蒙古产权交易中心电子交易平台，将部分招标项目尝试通过线上发布招标公告、投标报名、下载招标文件、上传投标文件、解密投标文件到电子化评标的全流程电子招标投标。

4.6 强化评标专家管理

招标标采购中，评标是最核心的环节。评标质量的好与坏，直接关系到招标工作的成功与否。

为了提升评标专家的素质和质量，提高评标的公正、合理，包钢从成立招标组织机构开始就注重评标专家的选聘和培训。邀请中国招投标协会专家和地方行政监督管理部门的权威学者对公司内部700余名评标专家进行系统培训，并进行日常考评管理。通过专家电子化随机抽取、评标过程全程录像监控、专业管理部门现场监督等措施，严格规范评标活动，避免出现专家不专、优标低评等现象发生。

5 加强质量控制后取得的实际成效

(1) 从节约采购资金，降低采购成本方面，包钢通过加强采购招投标管理，招标采购比例逐年增加，采购成本明显降低。2013年包钢签订工程及设备、物资采购项目合同576.14亿元，其中通过招标签订的合同152.52亿元，占全部合同26.47%；2014年包钢签订工程及设备、物资采购项目合同281.98亿元，其中通过招标签订的合同86.48亿元，占全部合同30.67%；2015年包钢签订工程及设备、物资采购项目合同238.65亿元，其中通过招标签订的合同96.96亿元，占全部合同40.63%。近三年，包钢采购金额逐年降低，通过招标采购的合同金额逐年增加，招标采购比例由26.47%上升到40.63%，降低采购成本17.05亿元。

(2) 从规范、约束招投标双方主体方面，包钢招标业务机构执行招投标法律法规和配套规章制度，遵守“招标→投标→开标→评标→中标→签订合同”招投标全流程程序；监督管理部门完善招投标管理制度，加大对违规行为的惩处力度，健全企业信用管理制度，建立投标投诉举报机制，严惩投标弄虚作假行为；投标单位，诚信参与意识不断增强，围标、串标等违规行为不断减少，参与招投标公平竞争越来越多。

6 结束语

包钢通过构建系统化、规范化的招投标采购体系，在实施过程中不断改进完善，充分发挥招标采购优势，科学、公正评价和选择满足采购需求的合格供应商，在节约采购费用、降低采购成本的同时，提高企业的经营管理水平，让招标真正成为阳光下的工程。

参 考 文 献

[1] 陈川生，沈力. 招标投标法律法规解读评析评标专家指南(修订本)[M]. 北京：电子工业出版社，2010.

[2] 何红锋，工程建设中的合同法与招标投标法[M]. 北京：中国计划出版社社，2014.